

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

# **ВІСНИК**

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

**№87**

**The bulletin of transport and**  
**industry economics**  
**№ 87**



**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



INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

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  
Яновська В.П. – д.е.н., доцент  
Igor Britchenko - prof. ucz. dr hab (Poland)  
George Abuselidze – д.э.н., профессор  
(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., профессор  
(Азербайджан)  
Гусейнова Арзу Догру кизи - д.э.н.,  
профессор (Азербайджан)  
Lucyna Blazejczyk-Majka – prof. (Poland)  
Thierry Horsin - prof. (France)

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

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

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

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

ISSN 2075-4892  
ISSN online 2413-4892

© Український державний університет  
залізничного транспорту 2024 р.

## Зміст

### Економіка підприємства

---

<b>Дикань В. Л., Скрипінський О. Л., Шевченко В. В.</b> Кадрове забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту	9
<b>Воловельська І.В., Іващук І.Б., Ригун В.Ю.</b> Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства	19
<b>Воловельська І.В., Мазіашвілі А.Р., Качан Є.В.</b> Модель керування економічною безпекою підприємства в умовах цифрової економіки	28
<b>Гарась М. В.</b> Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах цифровізації	34
<b>Дикань О. В.</b> Стратегічне управління компетенціями як базова складова розвитку підприємства в умовах трансформацій	40
<b>Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю.</b> Аналіз перспективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації	46
<b>Кірдіна О.Г., Міхійенко М.О.</b> Удосконалення системи управління заробітною платою на підприємствах	59
<b>Овчиннікова В. О., Дьяков М. І., Висоцька О. Ю.</b> Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій	66
<b>Овчиннікова В. О., Дьяков І. М., Парамонов К. А.</b> Принципи формування середовища комплементарного розвитку підприємства	72
<b>Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Міщенко В. В.</b> Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект	80
<b>Овчиннікова В. О., Скоробагач А. В.</b> Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі	88
<b>Овчиннікова В.О., Шабанова О.В., Панасенко І.Ф.</b> Забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту	96

<b>Перерва П.Г., Мащенко М.А., Ткачова Н.П., Ларка Л.С.</b> Формування факторів економічної оцінки «розумного підприємства»: економічний та менеджерський підходи	102
<b>Пономарьов В.Д.</b> Формування системи показників ефективності діяльності підприємства	110
<b>Соломніков І.В., Кондратюк М.В., Чувілко В.М.</b> Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств	121

### **Економіка та управління національним господарством**

---

<b>Корінь М. В., Сисоєв В. В., Жученко Д. О.</b> Логістичний потенціал України: проблеми та напрями його поствоєнного відродження	128
<b>Українська Л.О., Шифріна Н.І.</b> Публічне управління: проблеми та тенденції розвитку	137
<b>Черелюк В.О.</b> Дослідження підходів до класифікації економічних екосистем	145
<b>Чугуєв Ю.О.</b> Детермінанти розвитку ринку транспортно-логістичних послуг: глобальні виклики	153

### **Проблеми транспортного комплексу України**

---

<b>Задоя В.О.</b> Конгруентний підхід до маркетингового управління розвитком залізничного транспорту	161
<b>Зоріна О.І., Кіпренко А.В.</b> Науково-аналітичний підхід до класифікації вантажних залізничних станцій	174
<b>Каличева Н.Є., Зайцева А.С., Синельник В.О.</b> Напрями забезпечення енергоефективності підприємств залізничного транспорту	184
<b>Кірдіна О.Г., Дмитрів Т.І.</b> Застосування інформаційних систем в організації обліку основних засобів залізничного транспорту	191

<b>Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д.</b> Нова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом	196
---	-----

---

### Менеджмент і маркетинг

---

<b>Обруч Г. В., Сотніков Д. В., Костенко В. В.</b> Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів	207
<b>Поліванцев А. С.</b> Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами	221

---

### Інвестиційна та інноваційна діяльність

---

<b>Токмакова І. В., Рисована Д. Ю., Скоробогатих А. В.</b> Розроблення стратегії цифрової модернізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства	231
--	-----

---

### Економічна психологія, етика, мораль та культура бізнесу

---

<b>Бела О. О.</b> Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу	242
<b>Компанієць В. В.</b> Щодо соціокультурної парадигми поведінкової економіки (концептуальні засади та модель людини господарюючої)	254

## Context

### Enterprise economics

---

<b>Dykan V., Skrypinskyi O., Shevchenko V.</b> Staffing processes of development of the resource potential of railway transport enterprises	9
<b>Volovelska I.V., Ivashchuk I.B., Rigun V.Yu.</b> Methods of intelligentalization of systems of economic security of enterprise	19
<b>Volovelska I.V.; Maziashvili A.R., Kachan Y.V.</b> Model for managing the economic security of an enterprise in the context of the digital economy	28
<b>Garaev M. V.</b> Formation of strategic priorities for the development of railway transport enterprises on the basis of digitalization	34
<b>Dykan' O.V.</b> Strategic competence management as a basic component of enterprise development in the conditions of transformations	40
<b>Kirdina O., Kovalov A. Yu.</b> Analysis of prospective directions for ensuring competitiveness of railway enterprises transport in the conditions of digitalization	46
<b>Kirdina O.G., Mikhiienko M.O.</b> Improvement of the payroll management system at enterprises	59
<b>Ovchynnikova V. O., Dyakov M. I., Vysotska O. Yu.</b> Formation of the human capital development system in the conditions of transformations	66
<b>Ovchynnikova V.O., Dyakov I. M., Paramonov K. A.</b> Principles of forming an environment for complementary development of the enterprise	72
<b>Ovchynnikova V., Obruch H., Mishchenko V.</b> Human capital development of railway transport enterprises: strategic aspect	80
<b>Ovchynnikova V. O., Skorobagach A. V.</b> Improving the accuracy of demand forecasting in the restaurant industry	88
<b>Ovchynnikova V.O., Shabanova O.V., Panasenko I.F.</b> Ensuring the efficiency of using the resource potential of the enterprise	96

<b>Pererva P.G., Mashchenko M.A., Tkachova N.P., Larka L.S.</b> Formation of factors of economic evaluation of "smart enterprise": economic and managerial approaches	102
<b>Ponomarev V.D.</b> Formation of a system of indicators of the company's performance	110
<b>Solomnikov I.V., Kondratyuk M.V., Chuvilko V.M.</b> Conceptual basis of management of financial stability of enterprises	121

### **Economics and management of the national economy**

---

<b>Korin M., Sysoiev V., Zhuchenko D.O.</b> Logistic potential of ukraine: problems and directions of its continuous revival	128
<b>Ukrainska L.O., Shyfrina N.I.</b> Public administration: problems and trends of development	137
<b>Cherelyuk V.O.</b> Study of approaches to the classification of economic ecosystems	145
<b>Chuguyev Y.O.</b> Determinants of transport and logistics services market development: global challenges	153

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

---

<b>Zadoya V. A.</b> Congruent approach to marketing management of railway transport development	161
<b>Zorina O.I., Kiprenko A.V.</b> Scientific and analytical approach to the classification of freight railway stations	174
<b>Kalicheva N.E., Zaitseva A.S., Sinelnyk V.O.</b> Directions of ensuring energy efficiency of railway transport enterprises	184
<b>Kirdina O.G., Dmitriv T.I.</b> Application of information systems in the organization of accounting of the main means of railway transport	191
<b>Charkina T. Y., Grigorenko A. D.</b> New classification of passenger transport by rail transport	196

## **Management and marketing**

---

<b>Obruch H., Sotnikov D., Kostenko V.</b> Assessment of retail enterprises' logistics management efficiency	207
<b>Polivantsev A. S.</b> The role of digital technology in advanced efficiency of logistics management	221

## **Investment and innovation activities**

---

<b>Tokmakova I., Rysovana D., Skorobohatykh A.</b> Development of a digital modernization strategy in the context of ensuring innovative development of the enterprise	231
---	-----

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

---

<b>Bela O. O.</b> Social responsibility of small and medium businesses: features, motivation, relevance for domestic business	242
<b>Kompaniets V. V.</b> Regarding the socio-cultural paradigm of behavioral economics (conceptual foundations and model of a business person)	254



УДК 385:330:658

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань В. Л., д.е.н., професор,  
Скрипінський О. Л., здобувач вищої освіти,  
Шевченко В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*Встановлено, що сьогодні перед Україною поряд з іншими традиційними викликами постала загроза фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022-2024 рр. наклали відбиток на український ринок праці, суттєво його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребують підприємства залізничного транспорту. Досліджено кадрові трансформації в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язані із запровадженням воєнного стану. Проаналізовано сучасний стан і темпи відновлення ринку праці, його регіональну структуру і рівень дистанційного працевлаштування. Встановлено поглиблення кадрової кризи в залізничній галузі, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Окреслено напрями та інструменти ефективного кадрового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.*

*Ключові слова: управління, ресурси, ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, персонал, підприємства залізничного транспорту, цифровізація.*

## STAFFING PROCESSES OF DEVELOPMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,  
Skrypinskiy O., higher education student,  
Shevchenko V. V., higher education student (USURT)*

*It has been established that today, along with other traditional challenges, Ukraine faces the threat of the actual loss of the country's personnel potential. The serious tests of 2022 left an imprint on the country's labor market, significantly transforming it and leading to an increase in the personnel crisis, in particular, in the aspect of increasing the shortage of labor professions, which the railway industry needs so much. The latter, even before the full-scale invasion, experienced a significant shortage of such workers, and in the conditions of the war, the problem became even more acute. The review proved the expediency of conducting a thorough study on the establishment of personnel challenges that faced the Ukrainian economy in general and the railway industry in particular, and the determination of prospective directions of personnel support for the development of the resource potential of railway transport enterprises. Personnel transformations in the country, including the railway industry, related to the introduction of martial law and the spread of digitalization processes were studied. The current state and pace of recovery of the labor market, its regional structure and the level of remote employment are analyzed. A deepening of the personnel crisis in the railway industry has been established, especially regarding the filling of vacant positions in labor professions. The directions and tools of effective personnel support for the*

*development of the resource potential of railway transport enterprises are outlined. It was noted that the issue of using new technologies requires special attention. Incorporating innovative technology solutions, big data, and artificial intelligence into talent management, learning and development, and performance management systems improves workforce visibility and strengthens alignment between business strategy and HR. It has been proven that a correctly chosen personnel strategy and a well-chosen digital toolkit for ensuring its implementation will contribute to the development of the resource potential of railway transport enterprises and the effective implementation of the set goals and objectives.*

**Keywords:** *management, resources, resource potential, human resources, personnel, railway transport enterprises, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Ефективне управління персоналом є важливою складовою частиною системи управління підприємства в цілому, оскільки саме завдяки формуванню та розвитку кадрового потенціалу відбувається зростання прибутку, нарощення конкурентних переваг і ринкової капіталізації компаній, формування їх іміджу на ринку і підвищення інвестиційної привабливості. Зважаючи на це управління персоналом на сьогодні розглядається як безперервний процес, спрямований на підвищення мотивації всіх співробітників компанії для підвищення їх продуктивності праці і, як наслідок, досягнення всіх поставлених цілей керівництвом підприємства. Наразі менеджери приділяють дедалі більше уваги особистісним якостям своїх співробітників, перетворюючи поняття трудові ресурси на людський капітал, сприяють формуванню у працівників почуття відповідальності за результати праці, підвищенню морально-психологічного клімату в колективі та моніторингу рівня компетентності кадрового складу компанії.

Однак, Україна поряд з іншими традиційними викликами сьогодні зіткнулася з загрозою фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022 року наклали відбиток на ринок праці країни, значно його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребує залізнична

галузь. Остання і до повномасштабного вторгнення відчувала суттєвий дефіцит таких працівників, а в умовах війни проблема набула ще більшого загострення. З огляду на зазначене потребують суттєвого дослідження кадрові виклики, які постали перед українською економікою загалом і залізничною галуззю зокрема, і визначення перспективних напрямів кадрового забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питання кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту і дослідженню напрямів та інструментів удосконалення їх кадрової політики знаходиться в центрі уваги широкого кола вчених та фахівців-практиків галузі, серед яких: Каличева Н. Є., Корінь М. В., Назаренко І. Л., Обруч Г. В., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В. та інші [1-5]. Підкреслюючи важливість напрацювань даних вчених, слід вказати на те, що сьогочасні прискорені та хаотичні трансформації потребують вчасної адаптації кадрової політики підприємств залізничного транспорту з метою ефективного забезпечення розвитку їх ресурсного потенціалу.

**Мета статті** полягає у дослідженні кадрових трансформацій в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язаних із запровадженням воєнного стану і поширенням процесів цифровізації, і встановлення напрямів та інструментів ефективного кадрового забезпечення

розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах воєнного стану відбуваються певні зміни на економічному фронті, що знаходить відображення в зниженні купівельної спроможності споживачів, скороченні переліку необхідних товарів та послуг. Малий і середній бізнес поряд з тиском проблем, викликаних війною в країні, занепокоєні посиленням умов банківського кредитування. Швидкоплинні прискорені зміни, характерні для сучасного етапу, негативно впливають на ефективність та економічні показники діяльності компаній.

Варто відзначити, що воєнний стан – це винятковий стан справ, за якого влада обмежує певні свободи громадян і посилює контроль над ними. За таких обставин трансформації в системі управління економікою проявляються через:

- обмеження свободи дій та прийняття рішень. Це призводить до зниження швидкості та ефективності управлінських процесів;

- надзвичайні обставини, які можуть вплинути на діяльність суб'єктів господарювання. Наприклад, обмежується пересування та рух транспортних засобів, надання товарів і послуг ускладнюється, а попит на них знижується, зменшується кількість людей, які мають доступ до послуг організацій;

- політична та економічна нестабільність, що призводить до зменшення інвестицій та уповільнення темпів розвитку бізнесу. Як наслідок, воєнний стан може вплинути на якість управління, особливо у сфері стратегічного планування та прийняття рішень.

Серед ключових трансформацій, викликаних запровадженням воєнного стану в українській державі, варто відзначити такі із них:

- турбота про безпеку та здоров'я людей. У разі виникнення смертельної

загрози життю і здоров'ю людей першочерговими пріоритетами є вони самі та їхні сім'ї, які повинні бути переміщені в безпечне місце. Якщо це неможливо, необхідно забезпечити сім'ю предметами першої необхідності, такими як вода, їжа та ліки;

- стабільність. Раніше було так, що люди були більше зосереджені на зростанні та кар'єрному просуванні. Зараз же важливіше мати роботу в цілому та фінансову стабільність, щоб утримувати себе та свою сім'ю.

Після початку повномасштабної війни кількість вакансій різко скоротилася, але протягом двох років вона поступово повернулася до рівня 2022 року. Наразі сайти з працевлаштування пропонують понад 100 тис. вакансій для різних спеціалістів. Однак, поряд з цим сьогодні виникла інша проблема. Якщо раніше працівникам було складно знайти роботу, то до 2024 року роботодавці зіткнулися з проблемою пошуку людей. Так країна, а особливо компанії, дізналися, що таке дефіцит робочої сили. Останній став результатом активної політики мобілізації, внутрішньої та зовнішньої міграції, повільної адаптації до життя в новій країні тощо.

Незважаючи на проблеми, ринок праці відновлюється швидкими темпами, і кількість вакансій вже перевищила довоєнний рівень. Наприклад, у січні 2022 року в середньому публікувалося 90 тис. вакансій щодня, а у березні 2024 року їхня кількість перевищила 106 тис. од. на день. Хоча більша частина ринку праці перебувала в кризовому стані від початку повномасштабного вторгнення до середини 2023 року, можна з упевненістю стверджувати, що промисловість повертається до довоєнних умов, а бізнес відновлюється. При цьому лідером за кількістю вакансій є сфера обслуговування, зокрема сектор «логістика, склад, ЗЕД» – 11297 вакансій (приріст на 5 % у травні порівняно з квітнем), а транспорт та автобізнес

потребували 9169 осіб (приріст у 2 %) [6].

Однак, слід вказати на те, що ринок праці відновлюється нерівномірно. Західні та центральні регіони значно перевищили показники лютого 2022 року. Найбільше зростання кількості вакансій зафіксовано в Закарпатській та Івано-

Франківській областях. Поряд з цим у північних регіонах лише Чернігівська область відновилася до рівня дворічної давнини. На рисунку 1 наведено динаміку кількості вакансій в Україні за 2022-2024 роки.

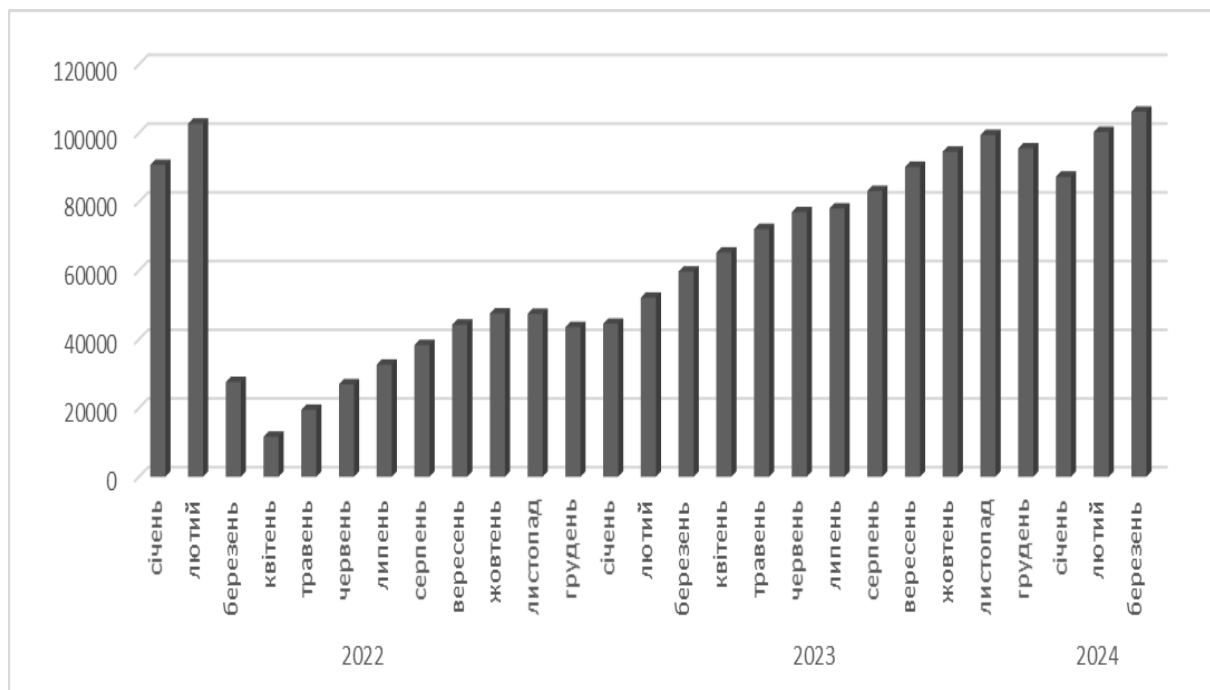


Рис. 1. Динаміка кількості вакансій в Україні за 2022-2024 роки [6]

Безперечно, однією з головних відмінностей між довоєнним і нинішнім ринком праці є ситуація з дистанційною зайнятістю. По всій Україні в цілому кількість віддалених робочих місць зросла на 39 %, причому найбільше ця зміна торкнулася Києва, де кількість віддалених робочих місць збільшилася на 96 % у березні 2024 року порівняно з лютим 2022 року. В інших великих містах України також спостерігається значне зростання кількості віддалених робочих місць: у Харкові – на 68 %, Львові – на 35 %, Одесі – на 34 % та Дніпрі – на 16%, про що свідчать дані рисунку 2. З точки зору кількості вакансій віддаленої роботи, то змін практично не відбулося: у лютому 2022 року кількість віддалених робочих

місць становила 5 % (5,9 тис. робочих місць порівняно з 105 тис. загальних робочих місць), а в березні 2024 року – 8 % (8,2 тис. робочих місць порівняно з 106 тис. загальних робочих місць) [7].

Щодо заробітної плати, то за даними Державної служби статистики, середня заробітна плата в Україні у першому кварталі 2024 року становила майже 19,0 тис. грн; порівняно з аналогічним періодом 2023 року цей показник зріс на 22,5 %. За оцінками Уряду, до кінця 2024 року середньомісячна заробітна плата становитиме 21,8 тис. грн. Незважаючи на цю перспективу, наразі зростання рівня оплати праці не відповідає темпам росту інфляції.

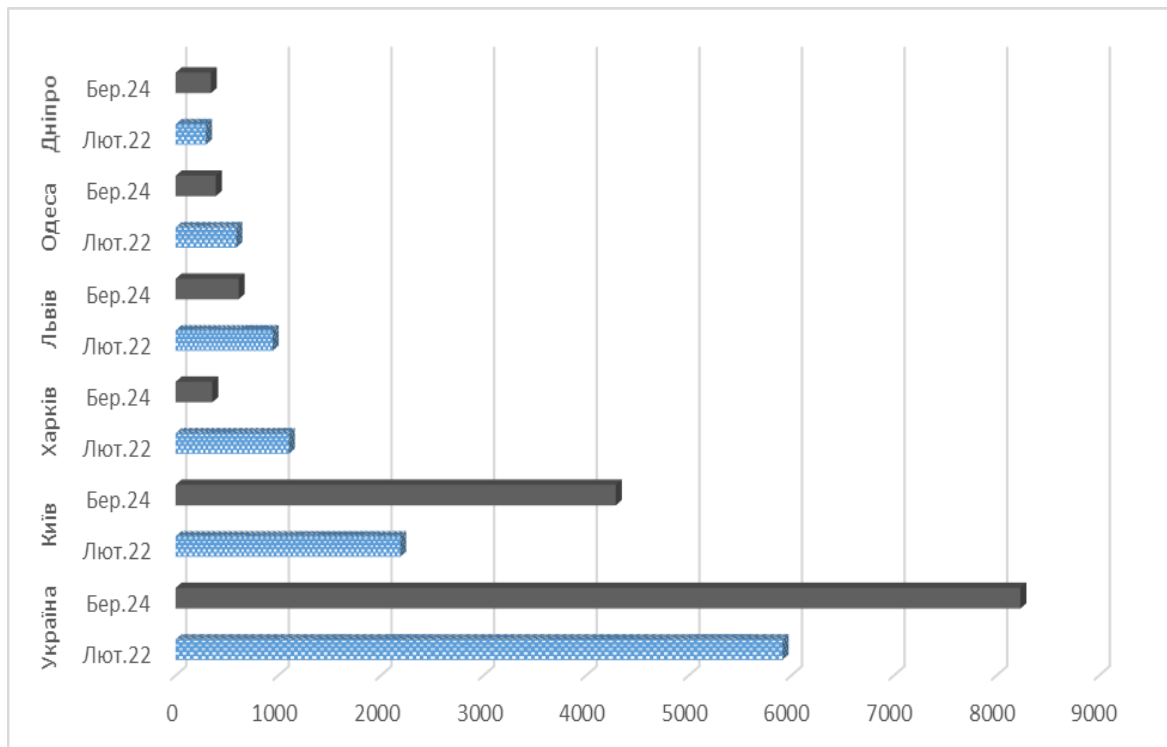


Рис. 2. Регіональна структура ринку дистанційної роботи/зайнятості [7]

У розрізі основних категорій оплата праці в країні протягом останніх років зазнала суттєвих змін: найвища заробітна плата характерна для сектору безпеки та оборони – 33 тис. грн (в 1,7 рази більше, ніж на початку року). До цієї категорії належать такі військові фахівці, як зенітники, оператори штурмовиків і снайпери. Суттєво зросли зарплати в категоріях «Продажі та закупівлі» (+7,4 тис. грн) та «ІТ, комп'ютери та інтернет» (+5,3 тис. грн). У свою чергу, найнижчою залишаються заробітна плата у сфері торгівлі (17 тис. грн), освіти і науки (17,5 тис. грн), фінансів і банківської справи (17,5 тис. грн). До списку найпопулярніших професій увійшли робітничі професії та сфера обслуговування. Найвищі середні зарплати мають торгові представники (27,2 тис. грн), менеджери з продажу (26,9 тис. грн) та водії (24,6 тис. грн).

Серед ключових проблем ринку праці сьогодні варто виділити нестачу кваліфікованих кадрів, яку відчувають 75,1 % роботодавців країни. Щодо інших тенденцій та викликів, то до них

відносять: підвищення рівня заробітної плати (16,1 %), труднощі, пов'язані з географією бізнесу (4,1 %), небажання кандидатів працювати в менш відомих компаніях (2,3 %) та інші (2,4 %). Зважаючи на це ключова увага компаній зосереджена на подоланні дефіциту людських ресурсів шляхом перепідготовки працівників та перерозподілу обов'язків у командах (53,5 %), реалізації програм для молодих спеціалістів (32,6 %), автоматизації процесів (23,9 %), аутсорсингу (16 %), програм для працівників старшого віку (8,8 %) і найму спеціалістів з інших країн (3,6%) [7].

У нинішніх умовах існують значні резерви для подолання дефіциту робочої сили. По-перше, це внутрішньо переміщені особи, рівень зайнятості яких в Україні залишається низьким. Так, станом на квітень 2024 року в Україні налічується 2,1 млн внутрішньо переміщених осіб працездатного віку, з яких лише 800 тис. осіб офіційно працевлаштовані. У першому півріччі цього року послуги Державної служби

зайнятості отримали 67,3 тис. осіб даної категорії, з них: 50,1 тис. – мали статус безробітного; 20,5 тис. – були працевлаштовані, з них 7,7 тис. – отримали компенсацію роботодавцем витрат на оплату праці; 3,6 тис. – отримали професійне навчання з наданням компенсації витрат на оплату праці. У свою чергу, понад 6 тис. осіб отримали ваучери на навчання.

Не стала виключенням з точки зору поглиблення кадрової кризи і залізнична галузь, яка і до війни мала суттєві кадрові проблеми, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Вже близько десяти років активно обговорюється загострення даної проблеми. У зв'язку з низькою заробітною платою на підприємствах залізничного транспорту, складними умовами роботи, низьким рівнем соціального захисту, застарілою технікою, яка використовується, престиж залізничних робітничих професій погіршувався протягом останніх років. І, як результат, знижується зацікавленість молоді щодо вступу для навчання на відповідні профільні залізничні спеціальності і подальшого працевлаштування в залізничній галузі. Тривалість роботи молодого фахівця на залізниці часто складає лише декілька місяців. Зважаючи на те, що управління вантажними та пасажирськими поїздами і загалом процесом перевезення вимагає серйозної професійної підготовки, галузь має формувати кадровий резерв, якого буде достатньо для нормальної роботи залізничної компанії. Інакше може настати реальний кадровий колапс, що паралізує роботу підприємств залізничного транспорту на тривалий час.

Підтверджують вищезазначене і наступні статистичні дані: загалом за 2012-2022 роки кількість працівників основної діяльності підприємств галузі скоротилася з 331,8 до 147,6 тис. осіб, тобто більш ніж вдвічі. У свою чергу, близько 10,5 тис. працівників стали на

захист країни у лавах ЗСУ. Як результат у 2023 році набули загострення проблеми критичної неуккомплектованості працівників (за деякими критичними професіями дефіцит кадрів сягає 30-50 %). Як зазначає керівництво залізничної компанії вкрай важливо забезпечити конкурентний рівень заробітної плати і створення сприятливих безпечних умов для роботи, щоб утримати гостродефіцитний критично значущий персонал.

Звичайно, що успіх будь-якого підприємства в сучасних умовах активного впровадження цифрових, технічних та технологічних інновацій і загострення конкуренції, залежить насамперед від здатності компаній максимально ефективно використовувати наявні в її розпорядженні ресурси для досягнення поставлених цілей. Оскільки людські ресурси грають дедалі більшу роль для сучасних підприємств, у т. ч. і підприємств залізничної галузі, то розробляються особливі стратегії управління кадрами (персоналом). Стратегія управління персоналом створюється на основі стратегій розвитку підприємства і є курсом дій щодо співробітників підприємства, що дозволяють досягти певних цілей. Стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом, що базується на основоположних принципах, прийнято називати кадровою політикою.

При виборі кадрової політики варто враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: вимоги виробництва, стратегію розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства, допустимий рівень витрат на управління персоналом; кількісні та якісні характеристики наявного персоналу та спрямованість їх зміни у перспективі; ситуацію на ринку (кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції); попит на робочу силу з боку конкурентів та рівень заробітної плати;

вплив профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства та ін. Детальний аналіз і врахування факторів середовища функціонування підприємства є підґрунтям формування ефективної кадрової політики. Іноді підприємства для проведення такого аналізу вдаються до послуг консалтингових служб. Оплата таких послуг висока, але й віддача теж, вона в декілька разів перевищує рівень витрат.

Визначальним фактором у виборі кадрової політики є і стратегія розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства торкається розвитку виробничої, фінансово-економічної та соціальної сфер діяльності підприємства. Виходячи із стратегії розвитку підприємства, визначають, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їхнього набору, інтереси працівників.

Залежно від стадії розвитку підприємства можливі такі його стратегії, що, у свою чергу, визначають кадрову політику:

- підприємство нового бізнесу: придбання ресурсів, необхідних для переходу від ідеї до прибуткової справи, підготовка до запеклої конкурентної боротьби. І тут вирішуються такі кадрові питання: які кадри потрібні, кого набирати, де готувати, чи потрібна спеціальна підготовка, її обсяги стосовно специфіки виробництва;

- концентрація на одному напрямку підприємницької діяльності. Ця стратегія можлива у разі виняткової переваги в компетентності фірми в будь-якій галузі, у виробництві одного або кількох продуктів порівняно з конкурентами, і дозволяє тривалий час зберігати лідерство у мінливих умовах ринку.

Що стосується кадрової політики, то тут можливі такі варіанти:

- при розширенні виробництва однієї продукції за рахунок припинення випуску іншої, кадри або звільняються,

або здійснюється їх перепідготовка у відповідності з метою виробництва;

- при швидкому введенні в дію наявних резервних потужностей у зв'язку із зміною запитів споживачів потрібна високоманеврена робоча сила;

- вертикальна інтеграція. У даній ситуації належить визначити, що для підприємства вигідніше – закрити компоненти або виробляти їх самостійно. При формуванні кадрів вирішуються завдання як за чисельністю, так і за професійною структурою. Крім того, через можливу територіальну роз'єднаність виробництва (підприємств, підрозділів у рамках об'єднання тощо) необхідно враховувати ситуацію на територіальних ринках праці;

- диверсифікація – освоєння підприємством нової галузі виробничої діяльності. При диверсифікації в області, пов'язаній з основною діяльністю компанії, змінюється виробнича та організаційна структура. При диверсифікації, не пов'язаній прямо з основним профілем компанії, корпоративне управління здійснюватиметься не на рівні конкретних планів виробничої діяльності, а лише на рівні загальних фінансових показників;

- стратегія перенесення капіталу передбачає вилучення ресурсів з збиткових сфер та переміщення їх у прибуткові, посилення контролю за витратами та їх усіяке скорочення. Реалізація даної стратегії супроводжується вивільненням працівників зі збиткових виробництв та збільшенням їх у прибуткових сферах діяльності і може спричинити економію коштів на залучення та утримання персоналу. Ця стратегія має бути реалізована в короткі терміни, а кадрові питання мають вирішуватися в оперативному порядку;

- вилучення капіталу та припинення діяльності. При цьому варіанті стратегії звільняються працівники, виплачуються різного роду виплати у межах соціального захисту.

Використання маркетингу для формування політики на ринках праці передбачається використання як інформації про стан ринку праці, так і інформації про стан та політику на ринках інших ресурсів – засобів виробництва, товарів та послуг, житла та капіталу. Дана інформація необхідна для того, щоб впливати на ринки вказаних ресурсів. Взаємодія ринків праці з ринками інших ресурсів вплине на формування політики на ринках праці. Кадрова політика, сформована з урахуванням ринкової орієнтації, сприятиме як успішному регулюванню зайнятості на підприємстві, так і управлінню підприємством загалом і здійснить суттєвий вплив на ефективність його розвитку.

Важливу увагу підприємствам залізничного транспорту на сьогодні слід приділити розробленню стратегії управління талантами, яку необхідно впроваджувати з моменту, коли працівник приходить на роботу, до моменту, коли він переходить або виходить на пенсію. Це підвищить задоволеність працівників, продуктивність і дозволить побудувати кращі стосунки в компанії.

Насамперед, слід приділити увагу ефективній адаптації працівників. Оскільки роботодавці часто втрачають працівників саме на ранніх етапах, що пов'язано із відсутністю або низькою ефективністю програми адаптації нових співробітників, зокрема їх ознайомлення з ключовими процесами компанії. Необхідно мати чіткий та зрозумілий підхід до заохочення працівників та забезпечення їх кар'єрного зростання, зокрема щодо критеріїв: це право має співробітник, який довго працює в компанії, має високі показники роботи тощо. Важливо відслідковувати прогрес кожного працівника і чи вдається персоналу досягати поставлених цілей. Останні мають бути зрозумілими та конкретними.

Окремої уваги потребує питання використання нових технологій.

Включення інноваційних технологічних рішень, великих даних і штучного інтелекту в системи управління талантами, навчання та розвитку, а також управління продуктивністю покращує видимість робочої сили та зміцнює узгодженість між бізнес-стратегією та управлінням персоналом.

Загалом сьогодні використовуються три ключові підходи до технологічного забезпечення управління кадрами:

- автоматизовані системи управління персоналом – HRMS (Human Resource Management System). Незважаючи на те, що це програмне забезпечення не є новим, слід враховувати постійне оновлення та розширення його можливостей. Все частіше хмарне програмне забезпечення використовується для покращення співпраці та спілкування відділу кадрів і працівників. Хмарні рішення також підвищують ефективність прийняття рішень у відділі кадрів, оскільки надають останнім інформацію в реальному часі, що допомагає в розробленні політики на основі даних. HRMS використовують для автоматизації нарахування заробітної плати, віртуального відстеження робочого часу, моніторингу продуктивності або обробки запитів на відпустку, що значно прискорює ці процеси та зменшує ймовірність помилок, дозволяє командам відділу кадрів зосередитися на більш особистих аспектах підбору персоналу, розробленні політики та управлінні талантами. Важливою у цьому сенсі є наявність у працівників цифрової спритності, тобто здатності розуміти та швидко впроваджувати нові платформенні рішення;

- технологічні рішення на основі штучного інтелекту сьогодні позиціонуються як потужний інструмент для відділів кадрів, який допомагає заощадити час персоналу і підвищити його ефективність під час найму та управління талантами. Деякі компанії



використовують штучний інтелект для створення віртуальних помічників, що дозволяє їм миттєво надавати відповіді співробітникам, незважаючи на їх географічне територіальне розміщення. Це особливо корисно для компаній із віддаленими співробітниками або працівниками в різних часових поясах. Штучний інтелект також можна використовувати як частину процесу найму. Наприклад, він може автоматично сортувати резюме, заощаджуючи час персоналу відділу кадрів, який вони можуть використовувати для проведення детальних співбесід. Відділи кадрів повинні бути прозорими щодо використання штучного інтелекту та поєднувати його з навчанням, людським наглядом і перевітками якості, а також враховувати необхідність захистити конфіденційність даних співробітників;

- програмні рішення для віддаленої або гібридної роботи. Зараз переваги віддалених і гібридних робочих платформ очевидні, оскільки вони дозволяють утримувати співробітників у всьому світі та створювати ідеальну команду. Багато співробітників віддають перевагу варіанту гібридного графіка роботи, і надання такої гнучкості співробітникам допоможе покращити їх відбір та утримання. Команди відділу кадрів можуть скористатися перевагами багатьох платформ віддаленої роботи, щоб постійно спілкуватися зі співробітниками. Одним із прикладів інструменту взаємодії є програмне забезпечення для «живої» комунікації в чатах, що дозволяє співробітникам миттєво спілкуватися, не обмежуючись зустрічами чи електронними листами. Зустрічі повинні бути структуровані з акцентом на ефективність та інтерактивність, щоб співробітники не відчували, що їхній час витрачається даремно. Отже, щоб ефективно формувати потужну робочу силу, відділи кадрів повинні постійно адаптуватися до нових технологій і пов'язаних із ними викликів.

Штучний інтелект може революціонізувати і розвиток навчальних курсів, пропонуючи персоналізований та адаптивний досвід навчання. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані співробітників, визначати прогалини в навичках і створювати індивідуальні програми навчання, адаптовані до потреб кожного та узгоджені з конкретними навичками стратегічного мислення, необхідними для їхніх працівників. Ці курси можуть включати інтерактивне моделювання, гейміфікацію та сценарії реального світу, що робить процес навчання привабливим і практичним. Зосереджуючись на відповідних навичках у ефективний спосіб, працівники можуть швидко застосувати отримані знання на своїх посадах. Також, дані та штучний інтелект забезпечують постійний моніторинг і оцінку прогресу співробітників. Аналізуючи показники ефективності, залізничні компанії можуть визначити сфери вдосконалення та відповідно скорегувати програми навчання. Цей ітеративний підхід гарантує, що співробітники залишаються в курсі найновіших методів стратегічного мислення, адаптуючись до вимог залізничної галузі, що постійно змінюються. Так, інвестиції в навчальні програми для залізничного персоналу та операторів вантажних перевезень підвищать навички та знання, що призведе до кращих стандартів обслуговування та безпеки.

Підсумовуючи, можна відзначити, що правильно обрана кадрова стратегія та вдало підібраний цифровий інструментарій забезпечення її реалізації сприятиме розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і ефективному впровадженню поставлених цілей та завдань.

**Висновки.** Отже, сьогодні перед Україною поряд з іншими традиційними викликами постала загроза фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022 року наклали

відбиток на ринок праці країни, значно його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребує залізнична галузь. Остання і до повномасштабного вторгнення відчувала суттєвий дефіцит таких працівників, а в умовах війни проблема набула ще більшого загострення. З огляду доведено доцільність проведення ґрунтовного дослідження щодо встановлення кадрових викликів, які постали перед українською економікою загалом і залізничною галуззю зокрема, і визначення перспективних напрямів кадрового забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Досліджено кадрові трансформації в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язані із запровадженням воєнного стану і поширенням процесів цифровізації. Проаналізовано сучасний стан і темпи відновлення ринку праці, його регіональну структуру і рівень дистанційного працевлаштування. Встановлено поглиблення кадрової кризи в залізничній галузі, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Окреслено напрями та інструменти ефективного кадрового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 75-82.
- 2 Назаренко І. Л., Маслова В. О., Погрібна Я. Д. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 248-253.

- 3 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

- 4 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

- 5 Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

- 6 Третій місяць поспіль на ринку понад 100000 вакансій – дані Work.ua. *skilky-skilky.info : веб-сайт*. URL : <https://skilky-skilky.info/tretiy-misiats-pospil-na-rynku-ponad-100000-vakansiy-dani-work-ua/> (дата звернення: 12.06.2024).

- 7 Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. *solidarityfund.org.ua : веб-сайт*. URL : [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 12.06.2024).

#### REFERENCES

- 1 Kalycheva N. Ye., Zlenko O. V. (2018) Vplyv upravlinnia personalom na stratehichnyi rozvytok zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [The influence of personnel management on the strategic development of railway transport in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, pp. 75-82.
- 2 Nazarenko I. L., Maslova V. O., Pohribna Ya. D. (2015) Metodyka otsinky kadrovoho potentsialu sluzhby zaliznytsi [Methodology for evaluating the personnel

potential of the railway service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 248-253.

3 Obruch H. V. (2020) Tsyfrovi instrumenty upravlinnia adaptatsiieiu personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia yikh zbalansovanoho rozvytku [Digital tools for managing the adaptation of personnel of railway transport enterprises in the context of ensuring their balanced development]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (112), pp. 113-118.

4 Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 74, pp. 139-149.

5 Tokmakova I. V., Ivanova A. D.,

Bochkov O. V. (2023) Formuvannia systemy upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Formation of the knowledge management system at railway transport enterprises in the context of ensuring innovative development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 254-264.

6 *Skilky-skilky.info : website* (2024) For the third month in a row, there are more than 100,000 vacancies on the market – data from Work.ua. URL : <https://skilky-skilky.info/tretiy-misiats-pospil-na-rynku-ponad-100000-vakansiy-dani-work-ua/> (last accessed: 12.06.2024).

7 *Solidarityfund.org.ua : website* (2024) Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. URL : [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (last accessed: 12.06.2024).

УДК 338.2:658.15

## МЕТОДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Воловельська І.В. к. е. н., доцент,  
Іващук І.Б., магістр,  
Ригун В.Ю., магістр (УкрДУЗТ)*

*Інтелектуальна система управління економічною безпекою підприємств — це комплексна система захисту підприємства, яка, враховуючи наявний потенціал, нейтралізує негативні зовнішні впливи та досягає поставлених цілей в умовах цифрової економіки на основі критеріїв створювального задоволення в умовах наявного середовища. Діяльність підприємств, зокрема транспортних, зараз проходить у агресивних зовнішніх умовах, із-за воєнного стану в Україні, що змушує змінювати характер економічного захисту підприємств у бік використання інтелектуальних технологій забезпечення економічної безпеки. Усе це вимагає оновлення всієї системи управління і захисту, яка на сьогодні є досить консервативною майже на всіх вітчизняних підприємствах. Проаналізувавши наявні методи удосконалення економічної безпеки підприємства і сучасні тренди, притаманні світовій економіці, необхідно розробити нову систему забезпечення економічної безпеки на основі*

визначення психотипу людини та методів її мотивації, оскільки тільки ця система спрямована на успішність у конкурентній боротьбі.

**Ключові слова:** економічна безпека, створювальне задоволення, психотип, мотивація, інтелектуалізація.

## METHODS OF INTELLIGENTALIZATION OF SYSTEMS OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

*Volovelska I.V. Ph.D., Associate Professor,  
Ivashchuk I.B., master,  
Rigun V.Yu., master (UkrDUZT)*

*Today, Ukraine has a situation characterized by the loss of competitive advantages in all areas of business. The country has become resource-oriented, which, of course, cannot fail to affect the general state of the economy. To change this situation, it is necessary to reorient the general policy of the country in the direction of intellectualization of all spheres of social life, since all over the world, under the influence of innovative processes, intellectual activity dominates over the mere production of goods or services.*

*We can clearly see the main signs of the intellectualization of the economy in such fields as: science; education; high technologies, medicine; integration of enterprises with higher education institutions and research institutes; transition to creative satisfaction in the work of leading enterprises; changing requirements for personnel, especially for their intellectual knowledge, etc*

*The intelligent system of managing the economic security of enterprises is a complex system of enterprise protection, which, taking into account the existing potential, neutralizes negative external influences and achieves the set goals in the conditions of the digital economy based on the criteria of creative satisfaction in the conditions of the existing environment. The latest trends in the world economy, the state of war in Ukraine force the nature of the economic protection of enterprises to change. Enterprises are currently operating in aggressive external conditions, so it is necessary to use intelligent technologies to ensure economic security.*

*All this requires updating the entire system of management and protection, which today is quite conservative in almost all domestic enterprises. Having analyzed the existing methods of improving the economic security of the enterprise and modern trends inherent in the world economy, we came to the conclusion that it is necessary to develop a new system for ensuring economic security based on the definition of a person's psych type and methods of his motivation, since only this system is aimed at success in competition.*

**Keywords:** *economic security, creative satisfaction, psychotype, motivation, intellectualization.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день в Україні склалася ситуація, яка характеризується втратою конкурентних переваг у всіх областях господарювання. Агресивна конкурентна боротьба, воєнний стан в Україні змушують змінювати характер економічного захисту підприємств.

Країна стала ресурсорієнтованою, що, зрозуміло, не може не позначитися на загальному становищі економіки. Для зміни цього положення необхідно переорієнтувати загальну політику країни в напрямку інтелектуалізації всіх сфер суспільного життя, так як у всьому світі під впливом інноваційних процесів відбувається домінування інтелектуальної

діяльності перед простим виробництвом товарів або послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у дослідження основ забезпечення економічної безпеки підприємств зробили такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслово В.О., Маковоз О.В. та ін. [3,4,5,8, 10].

Щодо інтелектуалізації економічних систем, слід визначити таких вчених, як: Гладченко Т.М.; Міхеєву С.Г та ін. [2; 6;9].

Однак варто зазначити, що всі запропоновані наведеними авторами методи забезпечення економічної безпеки підприємств є недостатньо комплексними. Це і стало причиною для написання даної статті.

**Мета статті.** Розробка методу забезпечення економічної безпеки на основі інтелектуалізації системи за рахунок визначення психотипу людини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні у всьому світі склалася така ситуація, коли інтелектуалізація відбувається не тільки у високотехнічних галузях, але зачіпає всі сфери суспільного життя суспільства, є прямим посилом для зміни економічного, політичного і соціального укладу, що безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності тих галузей, які беруть участь у цьому процесі [6].

Основні ознаки інтелектуалізації економіки ми можемо досить яскраво побачити у таких галузях, як: наука; освіта; високі технології, медицина; інтеграція підприємств з ЗВО та НДІ; перехід до створювального задоволення у роботі підприємств-лідерів; зміна вимог до персоналу, особливо до їхніх інтелектуальних знань та інше.

Таким чином, інтелектуалізація - це процес досягнення ефективної роботи за рахунок нових знань та інноваційних змін.

Еволюція інтелектуальної економіки представлена трьома етапами:

1. знання використовуються для виготовлення знарядь праці;

2. знання використовуються для організації процесів виробництва;

3. знання використовуються для виробництва знань, як основи процесу виробництва.

Інтелектуалізація, таким чином, проявляється у підвищенні інноваційності, технологічності, застосуванні нових організаційно-економічних форм та інструментів господарювання. І все це призводить до появи нових конкурентних переваг, основною яких стає творче задоволення.

Залізничний транспорт традиційно займає основне місце в транспортній системі України. Він забезпечує потреби населення в перевезеннях, одночасно будучи сполучною ланкою всіх галузей матеріального і нематеріального виробництва країни.

Спрямованість діяльності АТ "Укрзалізниця" включає в себе: перевезення пасажирів; перевезення вантажів; промислову діяльність; експлуатацію інфраструктури; наукову діяльність та ін.. З урахуванням цього, можна констатувати, що економічна безпека підприємств залізничного транспорту безпосередньо впливає на національну безпеку України.

Основним конкурентом залізничного транспорту є автомобільний. Тому основна мета залізничного транспорту- переключити споживача з інших видів транспорту на себе.

У залізничного транспорту є безліч переваг в порівнянні з автомобільним, але на короткі відстані і при порівняно невеликій масі вантажів, споживач вибере саме автомобілі і пов'язано це з ціною перевезення.

Основним напрямком для Укрзалізниці залишаються внутрішні перевезення, частка яких становить понад 50% вантажообігу., тоді як експортні вантажі-30%, імпорт – 15% і транзит-15% [1]

Основні вантажоутворюючі галузі промисловості це: вугільна, рудна, металургійна галузі та сільське господарство.

Щодо світової практики, слід відзначити тенденцію країн Євросоюзу щодо зменшення частки вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом на користь залізничного. Це пов'язано з тим, що виникла необхідність розвантажити автомобільні дороги і знизити викид в атмосферу шкідливих речовин. Європейська комісія підготувала дорожню карту по переведенню 30% вантажів до 2030 року, що перевозяться автомобільним транспортом на відстань понад 3000км на річковий і залізничний транспорт. Але враховуючи, що річковий транспорт в Україні практично не розвинений, то у залізничного з'являються додаткові переваги.

Хоча, не зайвим буде визнати, що деякі з підприємств-лідерів в даний час активно розглядають саме річковий транспорт через його дешевизну і енергоефективність - мова йде про підприємства, що працюють з Європою.

Таким чином, можна зробити висновок, що великі обсяги вантажів і далекі відстані (понад 3000км) – це пріоритет залізничного транспорту.

Але, на жаль, чим коротше шлях і легше вантаж, тим дорожче перевезення, тому багато вантажовідправників віддають перевагу автомобільному транспорту.

Таким чином, слід зазначити, навіть на вітчизняному ринку транспортних послуг, залізничний транспорт помітно втрачає свої конкурентні переваги, поступаючись своїми пріоритетами іншим видам транспорту.

Так що першорядне значення має впровадження таких послуг і продуктів, які змогли б надати залізничному транспорту такі можливості, які дозволили б йому вільно інтегруватися не тільки в

європейську транспортну систему, а й у світову.

І, як вже говорилося раніше, для цього необхідно: оновити основні фонди та інфраструктуру згідно до вимог ЄС; підвищити якість перевезень; оновити та інтелектуалізувати всі процеси; створити нову нормативно-законодавчу базу, в першу чергу податкову політику; налагодити митні механізми.

Пасажирські перевезення розрізняються між собою в залежності від відстані, якості доріг, комфортністю вагонів та ін.. [7]

Як правило, пасажирські перевезення класифікуються щодо маршрутів (дальності і часу доби), а також за витратністю поїздки. Наприклад, чим триваліша поїздка, тим більшого комфорту вимагає пасажир.

Якщо ж поїздка короткострокова, до 7 годин, то рівень комфорту буде залежати від платоспроможності клієнта. Те ж відноситься і до часу доби: денні або нічні перевезення, але вже менше.

За оцінками аналітиків «найчутливіший вантаж» при стикувальних рейсах, коли після прибуття одного виду транспорту необхідно пересісти на інший, пасажири найбільше цінують точність прибуття транспортного засобу і виберуть той вид транспорту, де ця умова дотримана більш повно.

Клієнти, які мають дуже високий або високий дохід, характерний для преміум-класу, легко доплатять за додаткові послуги: відсутність шуму, кондиціонер, акуратність персоналу, можливість доставки їжі і напоїв, телевізор і т. д.

Така аудиторія віддасть перевагу авіаперевезення або перевезення залізничним транспортом в суперкомфортабельному вагоні. Але зараз із-за воєнного стану авіаційний транспорт не працює.

Середній сегмент вибере середній комфорт. У нього інші цілі: точність прибуття або просто громадська думка

щодо вибору виду транспорту. Це можуть бути як автомобільний, так і залізничний транспорт.

Самий низькооплачуваний контингент- сезонні робітники і пенсіонери. Комфорт їм не по кишені. У своїх перевагах вони будуть орієнтуватися тільки на ціну. Ці клієнти виберуть дешевше перевезення, хоча воно буде некомфортне. Вони готові до митарств за нижчою ціною.

Але для конкуренції третій сегмент особливого значення не має, адже ринок «роблять» споживачі середнього і високого сегмента. А для таких клієнтів першорядну роль відіграє сервіс і комфорт.

Якщо проаналізувати пасажирські перевезення в динаміці, то можна відзначити наступне: конкуренцію залізничному транспорту на середніх відстанях становить автомобільний транспорт, що має практично таке ж розташування шляхів сполучення.

На далекі відстані-це авіаційний транспорт, але через його дорожнечу, далеко не всі можуть скористатися його послугами.

Таким чином, не викликає сумніву, що залізничний транспорт стрімко втрачає свої позиції, його обганяє не тільки автомобільний, а й авіаційний починає займати провідні позиції.

Всі ці негативні моменти повинні бути вирішені в ході проведених реформ. Однак, на наш погляд, підвищити конкурентоспроможність галузі і зміцнити становище на транспортному ринку можливо за допомогою створення інтелектуалізованої системи економічної безпеки, яка допоможе не тільки уникнути негативних моментів в роботі самої залізниці, а й запобігти можливим ризикам з боку зовнішнього агресивного і невизначеного середовища.

Слід зазначити також, що механізми інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства в даний час представляються розрізненими,

нецентралізованими і слабо адаптованими до мінливого зовнішнього середовища. Тому необхідно розробити та обґрунтувати універсальні інструменти та механізми для переходу на інтелектуалізовані основи системи економічної безпеки.

Основним напрямком формування процесу інтелектуалізації економіки повинен стати людський потенціал. А такий потенціал формується окремими особистостями, а значить безпосередньо пов'язаний не тільки з продуктами його розумової і фізичної праці, а й з особливими характеристиками його особистості.

Автори вважають, що основним елементом економічної безпеки будь-якого підприємства є психологічний фактор, як спосіб впливу як на персонал підприємства, так і на користувачів його продукції. Це пов'язано з тим, що саме люди приймають рішення як про дії всередині підприємства, так і про придбання його продукції або послуг.

Що стосується АТ "Укрзалізниця", то кількість як співробітників, так і користувачів настільки величезна, що не викликає сумніву роль даного фактора в життєдіяльності підприємства.

Ми пропонуємо у системі економічної безпеки психологічний фактор розуміти як спосіб впливу і управління поведінкою працівників і споживачів продукції підприємства.

На погляд автора, на поведінку споживача впливають його індивідуальні психологічні особливості та матеріальне становище. Таким чином, необхідно досліджувати існуючі психотипи споживачів, причому виходячи з особливостей запропонованих послуг залізничного транспорту.

Транспортна галузь, особливо залізничний транспорт, має суттєві особливості щодо своїх споживчих якостей порівняно з іншими сферами матеріального та нематеріального виробництва : конкуренції існує тільки

між різними видами транспорту, адже у нас поки не існує конкуренції між окремими операторами всередині залізничної галузі, так як оператор всього один; досить часто виникає ситуація, коли вантажовідправники не мають альтернатив залізничному транспорту, обмежуючи свободу споживчого вибору; транспортна галузь взаємопов'язана з усіма галузями промисловості, чия продукція вона перевозить, таким чином впливаючи на якість і ціну цієї продукції

Продукція транспорту - це перевезення, таким чином, вона виробляється і споживається одночасно, неякісну продукцію повернути не можна.

Вантажовідправник нечасто змінює перевізника не на «користь» залізничного транспорту і тому є кілька причин: залізничний транспорт найменш аварійний, в порівнянні з іншими видами транспорту, грає роль людський фактор - якщо все більш-менш спокійно, не хочеться ризикувати заради мінімальних вигод в ціні і часу. Тарифи на залізничному транспорті регулює держава, так що мови про "цінову війну" не йде.

Відповідно до досліджень відносно еластичності споживчого попиту на вантажні перевезення, збільшення якості перевезення дає більший приріст споживачів ніж зниження тарифів приблизно у два рази.

Але, хочеться відзначити, що не дивлячись на всі вищевказані особливості, договори про перевезення укладають індивідуальні споживачі від імені підприємства, так що знаючи психотип даної людини, можна вплинути і на нього.

А також в залежності від матеріального становища підприємства він вибере більш підходящий для нього вид транспорту. І якщо говорити про вантажоперевезення, то, як говорилося вище, саме великі компанії або холдинги є основою для вантажоперевезень залізничного транспорту. І їх необхідно не залучити, а утримати.

Що стосується пасажирських перевезень, то тут кожен вирішує сам за себе, орієнтуючись при цьому на ті ж фактори: наявність фінансових коштів і особисті переваги.

До основних способів взаємодії зі споживачами, а також до факторів, що впливають на їх поведінку, можна віднести наступні:

- розуміння того, що потрібно покупцеві зараз, які його бажання не задоволені і надання всього спектру послуг, щодо задоволення цих бажань;

- у кожній групі клієнтів є певний набір вимог, які вони пред'являють до товару або послуги при прийнятті рішення про його придбання. Ці вимоги необхідно вислухати і постаратися виконати;

- необхідно вивчити як той чи інший клієнт сприймає як запропонований сервіс, так і необхідну йому покупку. Як тільки виробник буде точно впевнений як клієнт поставиться до тієї чи іншої пропозиції, він зможе допомогти йому зробити вибір;

- необхідно звернути увагу на якість сервісу, яка підходить тому чи іншому споживачеві. Для одних необхідний «феєрверк» пропозицій, посмішок і уваги, для інших досить «сухого» опису товару або послуги;

- необхідно звернути увагу на невдоволення клієнта. Негативні відгуки допомагають надалі уникати тих же помилок і недоліків в роботі.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає створення найбільш привабливої пропозиції для споживача.

До категорії високої якості відносяться фактори комплексності перевізних послуг, які надаються, надання послуг «від дверей до дверей», оптимізація логістики, супровід вантажів і моніторинг перевезення з паралельним наданням інформації клієнту. А також відіграє важливу роль широта напрямків перевезення.

Для того, щоб повністю задовольнити потреби клієнта, необхідно



## Економіка підприємства

врахувати всі його переваги, тобто розглянути перевезення в цілому.

У таблиці 1 наведено методи мотивації клієнтів відносно їх психотипу та доходу.

*Таблиця 1*

*Мотивація щодо психотипу і доходу споживача (запропоновано автором)*

№пп	Психотип	дохід			
		Дуже високий	Високий	Середній	Низький
1	2	3	4	5	6
1	Гедоніст <i>Задоволення без турбот</i>	ВІП клієнти; додаткові послуги; повний супровід; суперкомфорт; подарунок; логістики; повне інформування про процес перевезення	коштовний супровід; оптимізація процесу	////////////////////////////////////	
2	Індивідуаліст <i>«плачу більше за свободу вибору»</i>	////////////////////////////////////	будь-які зміни вітаються; особливі послуги особисто для клієнта; постійне нагадування, що саме цей клієнт унікальний; свобода вибору	////////////////////////////////////	
3	Матеріаліст <i>«мета виправдовує засоби»</i>	подарунки, особливо на день народження; ексклюзивні умови; озвучити імена всіх великих клієнтів; цінує час, тому всі супутні переговори, оформлення паперів мінімізувати; пояснити всі тимчасові витрати: на переговори, заповнення документів, пояснення; за можливості показати послугу в картинках або фільмі, просту розмову він не розуміє, йому треба все помацати і побачити; інформацію подавати дуже чітко і коротко		////////////////////////////////////	

*Продовження табл.1*

1	2	3	4	5	6
4	Традиціоналіст <i>Безпечно, дешево, перевірено</i>	////////////////////////////////////		невелика знижка; участь в акції, яка пройде при наступній покупці; акцент на безпеку; розповідь про те, що всі задоволені цим видом перевезення, так як він: дешевий, безпечний, зручний; - обов'язково підкреслити прихильність до сімейних цінностей, і якість вітчизняного залізничного транспорту	
5	Моральний <i>Душа, а не матерія</i>	////////////////////////////////////	підкреслити патріотичність клієнта-якість вітчизняного перевезення; акуратність послуги; бюджетність - додаткові послуги не вітаються; повне інформування про перевезення, включаючи кошторис витрат; налагодження дружніх контактів з клієнтом	////////////////////////////////////	
6	Інспірований <i>«Будьте зі мною люб'язні»</i>	////////////////////////////////////		«вести клієнта за руку»; перерахувати всіх відомих людей, що користуються даною послугою; подати бюджетну пропозицію як ексклюзивну «тільки для Вас»	////////////////////////////////////
7	Трудоголік <i>«Ні секунди без користі»</i>	////////////////////////////////////	Пунктуальність; відповідність роботі клієнта (пасажирське перевезення – робота в дорозі; вантажне – краще ніж інший вид транспорту задовольняє вашим умовам); детальна інформація про перевезення: ціна, час у дорозі; послуги і тд	////////////////////////////////////	

Для того, щоб отримати і систематизувати інформацію необхідно створити «клієнтську базу»

Це допоможе не тільки визначити психотип клієнта, але і налагодити з ним особливі відносини, що досить важливо з урахуванням того, що практично всі перевізники надають послуги в одному ціновому форматі.

Тобто, надавши споживачеві додаткову послугу з урахуванням його переваг і фінансових можливостей, ми зможемо вплинути на його вибір на нашу користь.

Також при підготовці різного роду пропозицій вантажоперевізникам, спираючись на інформацію, що міститься в базі, можна врахувати інформацію особистого плану, щодо його смаків. І запропонувавши на переговорах його улюблену марку чаю, кави, їжі, можна схилити його в нашу користь з мінімальними витратами.

В інформаційних картах фізичних осіб збирають інформацію не тільки загальну, щодо місця роботи, сім'ї, фінансів, а й хобі, пристрасті в їжі і напоях, переваги у відпочинку, літературі та ін.

Що до підприємств, необхідна інформація не тільки про діяльність підприємства, а й особистісні характеристики осіб, які ним керують. На них збирається інформація як на фізичних осіб: смаки, пристрасті звички, хобі та ін.

Така інформація допоможе побудувати модель спілкування з клієнтом і аргументувати необхідність роботи саме з нашою компанією.

При володінні подібною інформацією, можна створити враження практично дружніх відносин, тобто збільшить лояльність клієнта.

**Висновки.** В результаті сказаного, можна зробити висновок про те, що інтелектуалізація системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту допоможе не тільки процвітати підприємству, а й зміцнити

довгострокові відносини зі споживачами і зайняти належне місце на світовому ринку.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вантажопотоки залізничного транспорту України. URL: [https://cfts.org.ua/infographics/gruzopotoki\\_z\\_heleznykh\\_dorog\\_ukrainy\\_\\_2020](https://cfts.org.ua/infographics/gruzopotoki_z_heleznykh_dorog_ukrainy__2020)

2. Гладченко Т.М. Індикатори економічної безпеки підприємницької діяльності. ДОНДАУ «Менеджер» 2010. №10. С.11

3. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 270 с.

4. Управління бізнесом: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. Х.: УкрДАЗТ, 2017. 315 с.

5. Дикань В.Л., Воловельська І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. №64. С.1-18

6. Міхеєва С.Г. Інтелектуалізація економіки: інноваційне виробництво та людський капітал. *Інновації*. 2003. №1. С.14-23

7. Найбільш чутливий вантаж. URL:

<https://carway.info/ru/magazine/issue/2018-03/samyu-chuvstvitelnyy-gruz-marketing-mezhdugorodnih-passazhirskih-perevozok>

8. Сучасні тенденції в управлінні ризиками. URL: [https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami)

9. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. 250 pp.

10. The Global Competitiveness Report 2021-2022. URL:

<https://www.weforum.org>

## REFERENCES

1. Vantagopotoky zaliznichnogo transportu Ukrainy URL: [https://cfts.org.ua/infographics/gruzopotoki\\_z\\_Heleznykh\\_dorog\\_ukrainy\\_\\_2020](https://cfts.org.ua/infographics/gruzopotoki_z_Heleznykh_dorog_ukrainy__2020)
2. Gladchenko T.M. (2010) Indicators of economic security of enterprises // Donetsk: Menedzher DOnDAU. No. 10. - P.11
3. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpriyemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.
4. Dykan V.L. Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovelska I.V. (2017) Upravlinnya biznesom,- Kh.: UkrDAZT. 315 p.
5. Dykan V.L., Volovelska I.V. (2018) Kontseptualni pidhody do zabezpechennya ekonomichnoi bespeky pidpriyemstva// Kharkiv:Visnik ekonomiky, transportu ta promislovosty.-№64.-P.1-18
6. Miheyeva S.G. (2003). Intelektualisaziya ekonomiky: inovaziyne virobniztvo ta ludskiy kapitalInovazii. №1. C.14-23
7. Naybilsh chutliviy vantag URL: <https://carway.info/ru/magazine/issue/2018-03/samyu-chuvstvitelnyy-gruz-marketing-mezhdugorodnih-passazhirskih-perevozok>
8. Suchasni tendenzii v upravlinny biznesom. URL: [https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riska\\_mi](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riska_mi)
9. John Wengler. (2001). Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition- 250 pp.
10. The Global Competitiveness Report 2021-2022 URL:<https://www.weforum.org>

УДК 330-049.5:338.2

## МОДЕЛЬ КЕРУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

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

*Система управління економічною безпекою підприємств – це комплексна система захисту підприємства, яка, враховуючи наявний потенціал, нейтралізує негативні зовнішні впливи та досягає поставлених цілей в умовах цифрової економіки на основі критеріїв створювального задоволення. З появою цифрових технологій світова економіка почала розвиватися прискореними темпами. Проте не можна ігнорувати появу нових ризиків, які раніше не існували. Також слід звернути увагу на те, що вітчизняні підприємства наразі не можуть характеризуватися високим рівнем цифровізації. Крім того, складність цифрових систем і обмеження, що ними накладаються, спричиняють глобальну трансформацію методів управління безпекою у зв'язку зі зміною пріоритетів, що постають перед суб'єктами діяльності, та спотворенням інформації. Перш ніж розглядати методи управління економічною безпекою підприємства (ЕБП), необхідно зупинитися на теоретичних аспектах і визначити поняття економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації.*

*Агресивна конкурентна боротьба, цифровізація світової економіки, воєнний стан в Україні змушують змінювати характер економічного захисту підприємств. Оскільки мова йде про довгострокову діяльність в несприятливих зовнішніх умовах, яка полягає в постійній інтеграції інноваційних ідей, оновленні та адаптації роботи до умов ринку, необхідно використовувати новітні технології забезпечення економічної безпеки. Усе це вимагає творчого підходу та оновлення всієї системи управління і захисту, яка на сьогодні є досить консервативною майже на всіх вітчизняних підприємствах. Розглянувши наявні моделі економічної безпеки підприємства і виокремивши ризики, притаманні цифровій економіці, ми дійшли висновку, що необхідно розробити модель забезпечення економічної безпеки на основі адаптивного управління та удосконалити поняття «економічна безпека підприємства», оскільки ця система спрямована на гнучке пристосування до нових умов ринкового середовища за допомогою інноваційних інструментів та методів.*

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

## **MODEL FOR MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY**

***Volovelska I.V. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Maziashvili A.R. Postgraduate student,  
Kachan Y.V. master's student (UkrSURT)***

*The enterprise economic security management system is a comprehensive protection system that, considering the available potential, neutralizes negative external influences and achieves set goals within the framework of the digital economy based on the criteria of constructive satisfaction. With the emergence of digital technologies, the global economy has started to develop at an accelerated pace. However, the appearance of new risks, which previously did not exist, cannot be ignored. It is also essential to note that domestic enterprises currently do not exhibit a high level of digitalization. Furthermore, the complexity of digital systems and the constraints they impose are causing a global transformation in security management methods due to shifting priorities faced by business entities and the distortion of information. Before addressing the methods of managing enterprise economic security (EES), it is necessary to focus on the theoretical aspects and define the concept of enterprise economic security in the context of digitalization.*

*Aggressive competition, the digitalization of the global economy, and the wartime conditions in Ukraine are forcing changes in how enterprise economic protection is approached. Since we are talking about long-term activities under adverse external conditions, involving constant integration of innovative ideas, renewal, and adaptation to market conditions, it is essential to use the latest technologies in ensuring economic security. All of this requires a creative approach and the renewal of the entire management and protection system, which is currently quite conservative in most domestic enterprises.*

*After reviewing the existing models of enterprise economic security and identifying the risks inherent in the digital economy, we concluded that it is necessary to develop an economic security model based on adaptive management and to refine the concept of "enterprise economic security." This system is aimed at flexible adaptation to new market conditions using innovative tools and methods.*

**Keywords:** economic security, creative satisfaction, digital economy, digitalization, enterprise management models.

**Постановка проблеми.** Основна мета системи економічної безпеки підприємства полягає у прийнятті оптимальних управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно створити таку систему, яка, спираючись на інноваційні методики, дозволить підприємству працювати більш продуктивно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у дослідження забезпечення економічної безпеки підприємств зробили такі вчені, як Дикань В. Л., Панченко С. В., Воловельська І. В., Маслово В. О., Маковоз О. В. та інші [1-10]. Однак слід зазначити, що всі запропоновані авторами моделі забезпечення економічної безпеки підприємств є недостатньо комплексними, що і стало причиною для написання цієї статті.

**Мета статті.** Розроблення моделі забезпечення економічної безпеки на основі адаптивного управління, удосконалення поняття «економічна безпека підприємства».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З появою цифрових технологій світова економіка почала розвиватися прискореними темпами. Проте не можна ігнорувати появу нових ризиків, які раніше не існували. Також слід звернути увагу на те, що вітчизняні підприємства наразі не можуть характеризуватися високим рівнем цифровізації.

Отже, враховуючи появу інноваційних бізнес-процесів, нових ризиків та поточний стан вітчизняної економіки, необхідно розробити таку модель управління економічною безпекою підприємств, яка комплексно враховувала б всі тенденції розвитку економіки України та вимоги глобального прогресу.

Цифрова економіка являє собою таку економічну діяльність, що здійснюється на основі електронних

мереж, включає в себе електронні бізнес-процеси, які створюють цифрові продукти та послуги, а розрахунки за них можуть проводитися, в тому числі, цифровими валютами. Проте варто пам'ятати, що цифрова економіка не обов'язково означає цифровізацію фундаментальних процесів, оскільки в цьому випадку йдеться лише про передачу інформації через цифрові канали.

Неважко зрозуміти, що нова економіка вплине на всі суб'єкти ведення бізнесу, від виробника до споживача, - усі учасники цього ланцюга мають орієнтуватися на єдині умови. Основна проблема полягає не тільки в тому, що вітчизняні підприємства не встигають за світовим прогресом, але й у виникненні нерівності в рівні цифровізації, змінах на ринку тощо.

Крім того, складність цифрових систем і обмеження, що ними накладаються, спричиняють глобальну трансформацію методів управління безпекою у зв'язку зі зміною пріоритетів, що постають перед суб'єктами діяльності, та спотворенням інформації.

Перш ніж розглядати методи управління економічною безпекою підприємств (ЕБП), необхідно зупинитися на теоретичних аспектах і визначити поняття економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації.

Існує багато підходів до визначення цього поняття. Пропонуємо умовно поділити їх на наступні групи:

- Відносно ризиків і загроз: нейтралізація ризиків та загроз, а також адаптація до умов зовнішнього середовища [6].

- Відносно інтересів підприємства: захист інтересів підприємства з метою досягнення поставлених цілей або отримання прибутку [1].

- Відносно ресурсів підприємства: таке використання корпоративних ресурсів, яке дозволяє досягати бізнес-цілей в умовах

конкуренції та господарських ризиків [7].

Отже, можна зробити висновок, що всі ці визначення недостатньо враховують технологічний прогрес економіки, без якого неможливий успішний розвиток підприємства в сучасних умовах.

Ми вважаємо, що поняття економічної безпеки підприємства слід визначати як: комплексну систему захисту підприємства, яка, враховуючи наявний потенціал, нейтралізує негативні зовнішні впливи та спрямована на досягнення стратегічних цілей в умовах цифрової економіки, ґрунтуючись на критеріях ефективного задоволення потреб.

Під "створювальним задоволенням" розуміється таке виконання послуги або виробництво товару, яке забезпечує повне задоволення потреб споживача, і водночас дозволяє виробнику отримати відповідне задоволення від своєї діяльності [5].

Для побудови інноваційної моделі економічної безпеки підприємства необхідно виокремити ризики, притаманні цифровій економіці. До таких ризиків належать:

- кібератаки і кібершпигунство: зі збільшенням залежності від цифрових технологій зростає ризик кібератак. Хакери можуть порушити роботу критично важливих інфраструктур, вкрасти конфіденційні дані або впровадити шкідливе програмне забезпечення (ПЗ). Кібератаки можуть завдати значного збитку як державним, так і приватним організаціям, спричиняючи економічні втрати і підриваючи довіру до цифрових систем;

- фінансові злочини: поширення цифрових фінансових технологій збільшує ризик шахрайства, фішингу та інших видів кіберзлочинів. Банки та фінансові установи змушені інвестувати значні кошти в забезпечення кібербезпеки та захист своїх клієнтів;

- уразливість інфраструктури: повна залежність від цифрових систем

робить економіку уразливою до збоїв і відключень. Наприклад, збій в роботі інтернету або відмова систем управління може призвести до зупинки виробництва, зриву логістичних ланцюгів і значних економічних втрат;

- неправильне використання даних: залежність від цифрових технологій підвищує ризик неправильного використання даних, що може призвести до неправильних управлінських рішень і економічних втрат. Помилки в алгоритмах і системах штучного інтелекту можуть мати серйозні наслідки для бізнесу і економіки в цілому;

- конфіденційність і безпека персональних даних: зі збільшенням обсягу даних, які збираються і обробляються цифровими системами, зростає ризик витоку конфіденційної інформації. Витік персональних даних може призвести до шахрайства, крадіжки особистості та інших видів кіберзлочинів;

- комерційна таємниця: витік даних може завдати шкоди бізнесу, розкриваючи комерційну таємницю, стратегічні плани та інші конфіденційні відомості. Це може послабити конкурентні позиції компаній і призвести до фінансових втрат.

У підсумку всього вищесказаного, ми вважаємо, що найбільш оптимальною моделлю забезпечення економічної безпеки є модель, яка заснована на адаптивному управлінні (рис. 1). Це система, яка спрямована на гнучке пристосування до нових умов ринкового середовища за допомогою інноваційних інструментів і методів.

Тобто, при отриманні нової інформації про зовнішнє середовище, підприємство має оперативно реагувати та за необхідності змінювати повністю або частково напрямок своєї діяльності, враховуючи потенціал, який є в його розпорядженні.

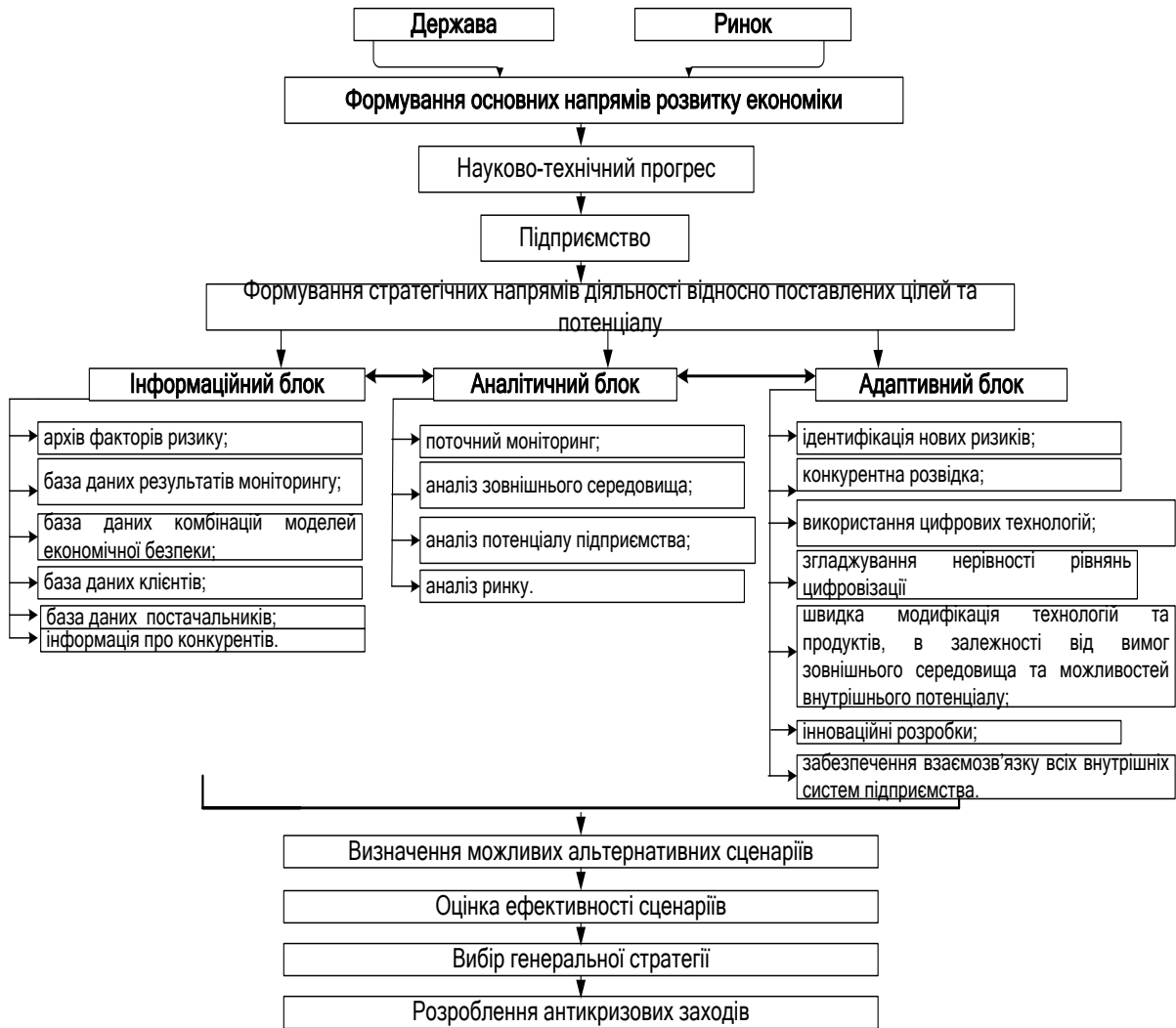


Рис. 1. Модель забезпечення економічної безпеки підприємства на основі адаптивного управління

Основною метою цієї моделі має стати не лише забезпечення захисту підприємства від ризиків та загроз, але й максимальне його пристосування до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Перед такою системою постають наступні завдання:

1. Постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення найменших змін (ринок, постачальники, споживачі, конкуренти).
2. Постійний моніторинг внутрішнього середовища для виявлення прихованих резервів і слабких місць.
3. Пошук нових можливостей для розвитку та отримання прибутку.
4. Захист матеріального та

нематеріального капіталу.

5. Психологічна підтримка співробітників і клієнтів.
6. Впровадження інновацій.
7. Здатність системи економічної безпеки оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.
8. Створення інформаційної бази ризиків.
9. Формування архівів систем стратегічного управління підприємством.
10. Забезпечення дієвих антикризових заходів.
11. Постійна взаємодія всіх підрозділів підприємства, а також забезпечення вільного доступу до



державних органів і світових баз даних.

12. Ідентифікація методів підвищення активності на ринку тощо.

Виходячи із поставлених завдань, наша модель забезпечення та управління економічною безпекою підприємства набуває наступного вигляду. Ми пропонуємо, на основі державної політики та стану внутрішнього і зовнішнього ринків, що формують основні напрями розвитку економіки України, а також з урахуванням науково-технічного прогресу, визначити ключові цілі розвитку підприємства. Далі слід виокремити три основних блоки:

1. В інформаційному блоці збирається вся інформація за результатами моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища; створюється база даних наявних ризиків; архів стратегій діяльності тощо. Тобто цей блок акумулює інформацію, ідентифікує її та у відповідному форматі передає у другий блок.

2. Аналітичний блок. Тут зібрана інформація аналізується, і робляться висновки щодо стану потенціалу підприємства, його можливостей та загроз.

3. Далі отримані висновки передаються у третій блок, де на основі даних з першого та другого блоків проводиться аналіз поточної ситуації, а також прогнозованих показників. Зважаючи на недостатній рівень цифровізації, цей блок також відповідальний за згладжування нерівностей між різними контрагентами. Тут здійснюються інноваційні розробки для пристосування до змін зовнішнього середовища, а також забезпечується взаємозв'язок і відкритий доступ до інформації як між відділами підприємства, так і з зовнішніми джерелами.

4. Після висновків, зроблених на основі отриманих даних, ми пропонуємо розробити кілька альтернативних сценаріїв подальшого розвитку підприємства.

5. На наступному етапі оцінюються ці сценарії та обирається найбільш оптимальний з огляду на поставлені цілі та наявні критерії.

6. Після цього визначається генеральна стратегія підприємства, спрямована на покращення його діяльності та отримання прибутку.

7. На завершальному етапі пропонується розробити антикризові заходи, які будуть впроваджені у разі виникнення непередбачуваних ризиків.

**Висновки.** Згідно поставленої мети було розроблено модель забезпечення економічної безпеки на основі адаптивного управління та удосконалено поняття «економічна безпека підприємства». Результатом застосування моделі адаптивного управління економічною безпекою підприємства стане не лише здатність підприємства вижити в умовах агресивної конкурентної боротьби та воєнного стану в Україні, але й успішно розвиватися, а також підтримувати позитивний психологічний клімат серед працівників підприємства та його клієнтів.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гладченко Т.М. Індикатори економічної безпеки підприємницької діяльності // *Менеджер : вісник Донецької державної академії управління*. – 2010. – №10. – С.11

2. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 270 с.

3. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

4. Дикань В.Л., Воловельська І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства //

*Вісник економіки транспорту та промисловості.*-2018.-№64.-С.1-18

5. Ковальов, Сухорукова Економічна безпека// *Економіка України* - 1998.-№10.-с.48-51.

6. Сучасні тенденції в управлінні ризиками. *studme.org* : веб-сайт. [https://studme.org/126504286558/management/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/management/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami)

7. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

8. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

9. The Global Competitiveness Report 2021-2022. *weforum.org* : website. URL: <https://www.weforum.org>

#### REFERENCES

1. Hladchenko T.M. Indicators of Economic Security of Entrepreneurial Activity // *Manager: Bulletin of Donetsk State Academy of Management*. 2010. №10. P. 11.

2. Dykan V.L. Economic Security of the Enterprise [Text]: a textbook for students of economic specialties. / V.L. Dykan, I.V.

Volovelska, O.V. Makovoz. – Kharkiv: UkrDAZT, 2011. – 270 p.

3. Dykan V.L. Business Management [Text]: textbook / V.L. Dykan, S.V. Panchenko, V.O. Maslova, I.V. Volovelska. – Kharkiv: UkrDAZT, 2017. – 315 p.

4. Dykan V.L., Volovelska I.V. Conceptual Approaches to Ensuring the Economic Security of the Enterprise // *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. 2018. №64. P. 1-18.

5. Kovalev, Sukhorukova Economic Security // *Economy of Ukraine*. 1998. №10. P. 48-51.

6. Modern Trends in Risk Management. *studme.org: website*, URL: [https://studme.org/126504286558/management/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/management/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami)

7. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

8. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. 250 p.

9. The Global Competitiveness Report 2021-2022. *weforum.org* : website. URL: <https://www.weforum.org>

УДК 656.07

## FORMATION OF STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES ON THE BASIS OF DIGITALIZATION

*Garaev M. V., Candidate of Economics, Associate Professor, vice-rector for international activities (NAU "KHAI")*

*The article establishes that in order to ensure the economic growth of railway transport enterprises of Ukraine, it is advisable to implement a system of strategic measures that will contribute to the maximum use of the advantages of digitalization and minimize the negative phenomena associated with the development of the information society. It has been proven that in order to ensure the process of digitization of railway transport enterprises of*

Ukraine and preserve their competitiveness both in the domestic market and in the international arena, it is necessary to focus first of all on the development of the ecosystem system of railway transport enterprises. As priority directions activities of railway enterprises transport, which will become the basis for economic growth at the expense of use of digital technologies, should consider. Development of customer service on based on the use of digital communication channels (tools analytics, scoring, variability, adaptability, forecast) to attract and customer retention, formation positive image. Strengthening partnership relations on the basis of digital platforms – applications techniques of non-standard solutions in transport business, holding applied research and the search for new ones business solutions based on collaboration. Consideration of partnership relations as a basis scaling of transport business. Building forecasts based on Big Data - search and testing of new directions development of transport business at the expense of data enrichment and implementation innovative technologies, modeling consumer behavior and processes. Implementation of personnel strategies, which consist in a constant increase qualifications of employees regarding formation competencies for digital needs railway transport. Summarizing all of the above, it must be borne in mind that from the point of view development of railway enterprises digitalization of transport is quite important, however, it is necessary to assess the shortcomings and threats, i.e. constantly develop systems of appropriate strategic measures should be constantly developed, taking into account the peculiarities of the state donation of railway transport enterprises.

**Key words:** railway transport enterprises, development priorities, development strategy, digitalization, digital platforms, eco-environment, economic development.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Гараєв М. В., к.е.н., доцент,  
проректор з міжнародної діяльності (НАУ «ХАІ»)**

У статті встановлено, що для забезпечення економічного зростання підприємств залізничного транспорту України доцільно впроваджувати систему стратегічних заходів, що будуть сприяти максимальному використанню переваг цифровізації і мінімізувати негативні явища, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства. Доведено, що для забезпечення процесу цифровізації підприємств залізничного транспорту України та збереження їх конкурентоспроможності як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені належить, перш за все сконцентрувати увагу на розбудові системи екосередовища підприємств залізничного транспорту.

**Ключові слова:** підприємства залізничного транспорту, пріоритети розвитку, стратегія розвитку, цифровізація, цифрові платформи, екосередовище, економічний розвиток.

**Statement of the problem.** technological changes, which include Currently, transformations that generate achievements in the field of analytics, large-scale flows of information are defined artificial intelligence, cloud computing, and as a new type of economy - the digital mobile devices. However, the issue concerns economy. The digital transformation of the not only the transfer, storage, and processing world economy is due to sustainable of information, but the emergence of a

fundamentally new economic order, where the entire system of social, economic, and institutional relations between various economic entities included in the digital environment is significantly changed. Moreover, not only relationships are changing among business entities involved in digitalization, the system of their interests and needs is subject to significant transformation. All of this fully applies to railway transport enterprises, which must work "in advance", because enterprises that will fall out of the digital transformation process in the near future will find themselves on the periphery of the domestic and global transport market. In this regard, railway transport enterprises face a number of important challenges, and this determined the need to integrate digital transformation tools into the traditional model of railway enterprise management.

**Analysis of research and publications.** Today, the topic of research into the theoretical foundations of the development of railway transport in Ukraine is quite popular, a number of works are devoted to it by V. Dykan, V. Kuznetsov, O. Skrypinskyi, H. Obruch, I. Dmytriiev, V. Ovchynnikova, L. Marienko, O. Vatsenko and others [1-3]. However, their achievements do not reveal the peculiarities of the process of digitalization of railway transport enterprises. In economic circles, there are scientific achievements regarding the definition of the features of the digital transformation of the world economy. There are different opinions about the advantages and disadvantages of digitalization.

So, for example, Nobel laureate K. Pissarides says that "the main threats to the economy in the future will be robotics and the development of digital technologies, which will lead to an increase in inequality between countries, and digital technologies and computerization now emphasize inequality even more.... » [4]. Kraus N. noted that "in the knowledge economy, any job, whether in the processing industry or the service sector, contains a growing share of

knowledge. Digitization has increased the price of the most valuable and irreplaceable thing that cannot be formalized - knowledge. Knowledge based on experience, prudence, ability to coordinate, self-organize and find a common language is increasingly in demand" [5].

This direction of scientific achievements was also highlighted in the works of: V. Dykan, Gontareva I., Gontareva I., Babenko V., Shmatko N., Litvinov O., H.Obruch, M. Korin [5-7] and others. As for the conceptual provisions of digitalization of railway transport, they were reflected in the works of: V. Danilyan, V. Masan, D. Sydorets, O. Mnykh, N. Kalycheva, V. Masan, V. Toropova [8-11] etc.

These works cover the general provisions of digitalization of railway transport enterprises. At the same time, new basic proposals are needed that will determine the directions of digitalization of railway transport, which will become the primary basis for ensuring the efficiency of its management.

**Purpose of the article.** Therefore, the purpose of the article is to study the features of the digitalization of railway transport and to substantiate the basic areas of digital transformation of railway transport enterprises of Ukraine in the given economic conditions.

**Main material.** Digital transformations in the development of railway transport in the world are gaining more and more momentum. More than one railway is successfully implementing "digital" and getting positive results from it. For example, the Italian railway "Trenitalia" saves 100 million euros per year, using intelligent analytics in its operations [2], and IoT - to manage building repairs [4]. The Dutch company "ProRail" uses drones to inspect railway tracks. The integration of a video surveillance system with a face recognition system is no longer surprising. This technology is currently used on the railways of the world (Japan, China, Singapore, etc.), in the subway and large

airports. The possibilities of using the system of recognition of persons at railway stations are enormous - it allows to prevent offenses and crimes, to search for missing persons, to timely identify outsiders in the defined territories, etc.

Another high-tech achievement, based on digital technologies, is a mobile application for passengers, thanks to which a passenger makes a trip in an electric train, while a system built on the basis of geotargeting fixes the place of his landing and exit and automatically calculates the cost of the trip. To make a payment, it is enough to use a mobile device. In long-distance trains, it is much more convenient for a passenger to use the carrier's services - to buy a sandwich with coffee without waiting for a steward with a cart, or to order a movie from the video library to watch.

A vivid example of digitization is the constant use of Big Data, because the use of big data analysis tools will allow subjects of economic activity to make more effective management decisions, build the most personalized communication with customers, forming relevant offers.

Investments in digital technologies on railways will increase transportation safety, improve logistics, reduce maintenance and repair costs, and optimize traffic schedules. However, these projects require large costs, but these investments are justified and usually pay off in a few years. JSC "Ukrzaliznytsia" still lags behind the level of digitalization in general compared to the railways of the world, which started the processes of transition to digital technologies earlier.

The level of penetration and use of digital innovations is growing rapidly and is likely to remain the same in the coming years. It is about making domestic vehicles autonomous and combined into a single system, this will contribute to the emergence of "smart railways", which will allow to increase the efficiency of transportation and reduce energy consumption.

Therefore, the value of digitization and innovation has a significant investment potential, is of interest as an additional source of income, primarily for domestic railways.

As a new business model, it is necessary to highlight digital platforms that have determined the success of many of the largest competitive companies, and also affect other economic and social spheres: from health care and education to energy and public administration.

A promising direction of automation and optimization of business processes of railway transport enterprises is the creation of a "digital double of the process of providing transport and logistics services". The implementation of such an approach involves the digitalization of the process of providing transport and logistics services, i.e. the creation of a virtual duplicate of units taking into account the rolling stock used, its location, taking into account the peculiarities of operations, etc. The active use of Internet technologies determines new opportunities for studying consumer preferences and promoting transport and logistics services.

Thus, the advantages of digitalization of enterprise activities are also automation of internal and external business processes, application of new methods of customer attraction, reduction of decision-making time and increase of their adequacy, which helps to reduce production risks and increase the efficiency of management and implementation of transport and logistics services.

Along with the prospects and advantages of the widespread use of digital technologies in the operational activities of railway transport, it is necessary to highlight a number of problems and threats.

First of all, this is due to the fact that the ratio between the natural intelligence of employees and the growing expansion of artificial intelligence does not always contribute to the preservation and increase of the first and an adequate assessment of the limits of the application of the second. That is why there is a need for the formation of a

new type of professional competences in the field of digitalization of transport, which are associated with the skills and abilities to create appropriate conceptual models, to use existing digital platforms as effectively as possible, and to ensure the formation of new ones.

In a generalized form, the lack of competent personnel in the railway transport of Ukraine, who are oriented towards the digital transformation of the transport business, as a rule, the limitation of the terms of transformation and conservatism, redistribution of capital - these are the main priority problems facing modern railway transport enterprises, which are oriented towards the general digitalization of the industry.

Informatization has also increased the value of "digital" knowledge. The number of workers who need knowledge not only in their professional field, but also in related fields is increasing. The above brings to the fore the concept of mobile education, only the constant improvement of the competencies (including digital and professional) of railway transport workers will allow, with all the possibilities provided by digitalization, to neutralize the main problem - the differentiation of incomes.

Summarizing all of the above, it should be borne in mind that from the point of view of the development of railway transport enterprises, digitalization has quite a lot of positive aspects. At the same time, the shortcomings and threats should not be underestimated. It is the balance of positive and negative phenomena of digitalization that can become the basis of sustainable development of railway transport enterprises. The following should be considered as the priority areas of activity of railway transport enterprises, which will become the basis for economic growth due to the use of digital technologies:

1. Development of customer service based on the use of digital communication channels (analytics tools, scoring, variability, adaptability, forecast) for attracting and

retaining customers, forming a positive image.

2. Strengthening partnership relations on the basis of digital platforms - application of the technique of non-standard solutions in the transport business, conducting applied research and finding new business solutions based on collaboration. Consideration of partnership relations as a basis for scaling the transport business.

3. Building forecasts based on Big Data - finding and testing new directions for the development of the transport business due to the enrichment of data and the introduction of innovative technologies, modeling of consumer behavior and processes.

4. Implementation of personnel strategies, which consist in the constant improvement of the qualifications of employees with regard to the formation of competencies for the needs of digital railway transport.

**Conclusion.** In general, summarizing what has been said, it should be concluded that in order to ensure the economic growth of railway transport enterprises of Ukraine, it is advisable to implement measures that contribute to the maximum use of the advantages of digitalization and minimize the negative phenomena associated with the development of the information society. However, in order to ensure the process of digitalization of railway transport enterprises of Ukraine and to preserve their competitiveness both in the domestic market and in the international arena, there is still a lot to be done, first of all: the creation of unified digital platforms in the field of freight and passenger transportation/services and infrastructure operation; robotization of routine processes and ensuring the transition to paperless tickets and contactless travel control systems, including biometrics-based; creation of systems for monitoring wagons based on satellite communication, systems for non-contact inspection and control of the condition of rolling stock and tracks, train management systems, digital means of communication and automation, multimedia

and video surveillance systems, intelligent climate control and lighting control for trains, systems driver vigilance control; implementation of BIM technologies for infrastructure design and maintenance, etc.

## REFERENCES

1. Dykan V. L., Kuznetsov V. E., Skrypynskyi O. L. (2023) echnolohichni trendy rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Technological trends in the development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 84. P. 128-138.
2. Dykan V., Obruch H., Dmytriiev I. (2023) Conceptual provisions for ensuring balanced development of railway transport enterprises under the conditions of implementation of digital changes in the industry. Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects: monograph / Ia. Levchenko, I. Dmytriiev and others. Kharkiv: PC Technology Center. p. 139-157.
3. Ovchynnikova V.O., Maryenko L.V., Vatsenko O.S. (2022) Stratehichni aspekty antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy zaliznychnoho transportu pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu [Strategic aspects of anti-crisis management of railway transport enterprises of the passenger complex of railway transport]. *Black Sea economic studies: scientific journal*. Odesa: PNDIEI. Is. 77. P. 58-64.
4. Pissarides C. "Structural Change in a Multi-Sector Model of Growth" (with L. Rachel Ngai), *American Economic Review*, forthcoming. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/4468/1/Structural\\_Change\\_in\\_a\\_Multi-Sector\\_Model\\_of\\_Growth.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/4468/1/Structural_Change_in_a_Multi-Sector_Model_of_Growth.pdf).
5. Kraus N.M. (2018) Tsyfrovizatsiya v umovakh instytutynoyi transformatsiyi ekonomiky: bazovi skladovi ta instrumenty tsyfrovoykh tekhnolohiy [Digitization in the conditions of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies]. *Business and intellectual capital. Intelligence XXI*. No. 1. P. 211 – 214.
6. Gontareva I., Gontareva I., Babenko V., Shmatko N., Litvinov O., Obruch H. (2020) The Model of Network Consulting Communication at the Early Stages of Entrepreneurship. *Wseas Transactions on Environment and Development*. Vol. 16, pp. 390-396. URL: <https://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2020/a785115-033.pdf>.
7. Dykan V.L., Korin M.V. Kontsepsiya vprovadzhennya tsyfrovoho reinzhynirynhu v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [The concept of introducing digital reengineering into the activities of industrial enterprises]. *Adaptive management: theory and practice. "Economy" series*. No. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.
8. Danilyan V. O., Masan V. V., Sydorets D. P. (2023) Tsyfrovyy rozvyok zaliznychnoho transportu v umovakh hlobal'nykh perspektyv ta vyklykiv [Digital development of railway transport in conditions of global perspectives and challenges]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 83. P. 165-170.
9. Mnyh O. B. (2020) Stratehichnyy kontekst zbalansovanoho rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu na osnovi tsyfrovizatsiyi [Strategic context of balanced development of railway transport enterprises based on digitalization]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 69. P. 135-146.
10. Kalycheva N.E., Masan V.V. (2021) Teoretychni aspekty pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [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*. Is. 35. P. 38-41.

11. Toropova V. (2022) Conceptual enterprises. *Business navigator*. 2022. No. 68. provisions of strategic management of P. 80-82.  
innovative changes in railway transport

УДК: 338.47:656.2

## STRATEGIC COMPETENCE MANAGEMENT AS A BASIC COMPONENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS

*Dykan' O.V., Doctor of Economics, Professor (USURT)*

*In the conditions of global transformations of the world economy, the most important factor in ensuring the competitiveness of a modern enterprise is not natural and financial resources, but human resources, that is, personnel and their competencies. Personnel is one of the most important resources of railway transport enterprises, necessary for the achievement of all their goals and objectives. Every enterprise has a personnel management system or a personnel system in one form or another, but currently there is a need to update it. In the conditions of an unstable external environment, a new effective personnel management system is needed, which will allow identifying ways to improve personnel potential and create conditions for optimizing the numerical and qualitative composition of employees.*

*Training should be considered the main source of competency for the enterprise. The relationship between competency management and the function of personnel development as an element of the personnel management system is beyond doubt. To implement the concept of competency management based on the personnel management system, the key functions of the system are the functions of personnel development, evaluation, motivation of labor activity and regulation of social and psychological processes. The formation of competency in the process of developing personnel competencies occurs both as a result of attracting competent employees and as a result of organizational training. For the formation of a continuous system of training and development of personnel at railway transport enterprises, it is necessary to work on the transformation of organizational culture, the creation of the so-called culture of knowledge, as well as the formation of an effective system of strategic management. The main goals of strategic knowledge management at enterprises should be defined as: development of personnel competencies focused on the implementation of strategic tasks of the railway industry; creation of a complex integrated information environment that ensures the improvement of the quality of business processes of railway transport enterprises; implementation of effective interaction between railway transport enterprises and interested parties to improve the image of the railway industry, etc.*

**Key words:** *strategic management, competencies, enterprise, concept, transformations.*



## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*Дикань О. В., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)*

*В статті доведено, що в умовах цифрових глобальних трансформацій світової економіки управління компетенціями персоналу є основою для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Головним управлінським інструментом стає стратегічний менеджмент. Запропоновано теоретичний підхід до управління компетенціями персоналу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на побудові системи кореляційних зв'язків між компетенціями персоналу стратегічних одиниць бізнесу, загальнокорпоративними орієнтирами розвитку головної компанії, а також пріоритетами та потребами стейкхолдерів*

**Ключові слова:** *стратегічне управління, компетенції, підприємство, персонал, концепція, трансформації.*

**Statement of the problem.** The beginning of the new millennium is marked by the entry of human society into such a phase of its development, when competency becomes the main source of competitive advantages of individuals and organizations. Information and the competency developed on its basis make it possible to respond quickly and adequately to changes in the external and internal environment of the organization. Awareness of competency as an economic resource that is vital for the activity of companies is a good reason for including it in the sphere of managerial activity.

**Analysis of recent research and publications.** The problem of competency generation and management was studied by both foreign and domestic scientists. Among Western scientists in this field of research, we highlight the works of V. Dykan, I. Tokmakova, V. Ovchynnikova, G. Obruch, M. Korin, B. Ostapyuk, V. Babenko, V. Prokhorova [1-9]. In the modern economy, competency really becomes the main driving force of socio-economic development. The generation of new competency acquires the status of a priority strategic activity of the enterprise, which requires additional scientific developments.

**Purpose of the article.** The purpose of the study is to study the conceptual provisions of competency management and

improve the strategic approach to competency management at enterprises.

**Main part.** To characterize the existing competency management systems, first of all, it is necessary to define the very concept of "competency". Competency is considered in a broad and narrow sense. Competency in a broad sense - a set of concepts, theoretical constructions and ideas; competency in the narrow sense - data, information. In the competency-based economy, the term "competency" is understood not only as an array of information possessed by specific people, but also as part of a product and service.

First of all, it is necessary to reveal the essence of the concept of "competency" in the context of the concept of competency management, and therefore it is suggested to interpret competency as an object of management, which appears in the form of practical information, which is both a resource and a result in organizational processes, contributes to the growth competitiveness, profitability, adaptability and efficiency of railway transport enterprises.

In contrast to the technological approach, in which competency is considered as accurate information on a given problem, processed with the help of computer technology, today the prevailing approach is

based on the fact that the real bearers of competency are people. The main task of a modern organization is the identification, preservation and effective use of people's competency. In other words, the object of competency management is not so much documents or tables-classifiers as people and the relationships between them, therefore, it is necessary to manage competency, first of all, with the help of human resources management technologies. That is why competency management is becoming an important area of activity for personnel management specialists.

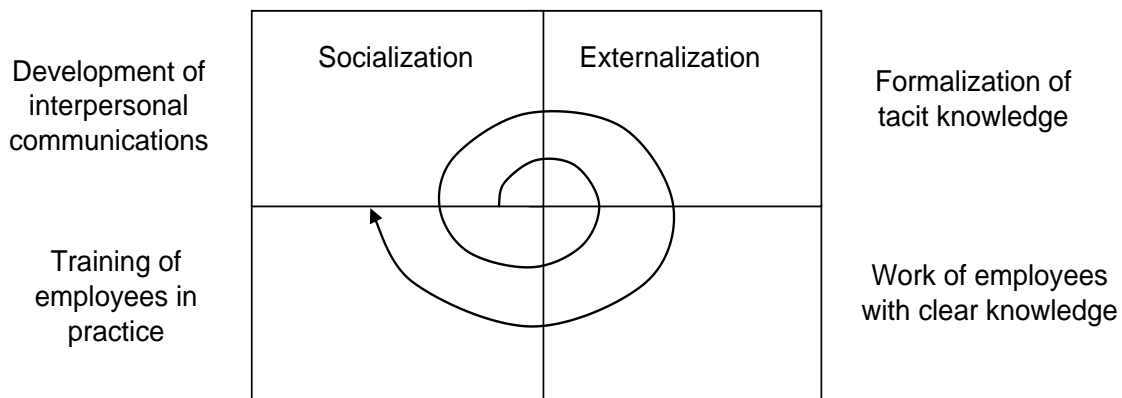
Competency is, first of all, a powerful resource for the development of any system, in particular the production system, therefore the strategic goal of competency management is continuous improvement and sustainable development of the enterprise. In view of the above, the formation of a competency management strategy based on an innovative and safety approach is necessary.

The competency management strategy should be based on a certain idea or model, which represents a set of scientifically based

approaches to one or another object of management. Analysis of the assets of scientists allows us to formulate several different approaches to the formation of competency management models.

Three directions of competency management can be distinguished - "European" considers competency management from the position of its measurement (Karl Sveiby), "American" approach consists in direct "competency management" (Karl Wiig), "Japanese" - focuses on "creation of competency" (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi).

The Japanese approach is characterized by the four-phase model of competency management SECI, or the "Spiral of Competency", proposed by Japanese researchers I. Nonaka and H. Takeuchi [8], which is a system of competency transfer between four phases - socialization, externalization, combination, internalization - through three levels of social aggregation, namely: individual, group, context (Fig. 1).



*Fig. 1. Spiral of competency [8]*

The model presented in fig. 1, represents a spiral movement of competency from an individual to a collective, that is, its distribution from one source to a large mass of users. At the same time, competency goes through the process of transformation from implicit (certain skills, experience) into explicit, that is, specific models, generally accepted concepts and methods are used.

However, the application of this model has certain difficulties due to significant inconsistencies in the organizational structures of domestic and Japanese enterprises, for which the model was developed.

In the representatives of the European approach L. Edvinson, M. Malone [7], competency management models are

presented from the standpoint of the formation of the intellectual capital of enterprises, which represents the interaction of four components: human capital, structural capital, business assets and intellectual property. Such models are purely theoretical in nature, and their practical use is complicated by the difficulty of managing individual business processes.

The American approach, proposed by Wiing K. [9], reveals a model of competency management based on four main principles: creation and application of competency in production technologies and procedures, systematic research of competency, evaluation of competency for each type of business, and active management of competency throughout its life cycle. product and innovation cycle. However, there are a number of limitations that prevent the effective use of this model in practice. In particular, this is the probability of problems arising in the process of competency assessment, assessment methods and procedures, the disputability of their results, on the basis of which, in fact, competency management takes place.

Thus, after analyzing the existing models of competency management, we state that each of the models of competency management requires certain conditions regarding the possibilities of its use. First of all, it is the presence of a stable organizational culture at the enterprise, a favorable moral climate, the initiative of employees, which is actually a prerequisite for the creation of tacit competency, attention to the value of human and intellectual capital on the part of the management, as well as the possibility of accumulating competency for the purpose of their further analysis, use and improvement.

The implementation of leading practices, methods and tools of effective competency management creates a prerequisite for the growth of organizational maturity of the enterprise, the formation of innovative competency-oriented business consciousness of its personnel.

Competency management from the point of view of modern management, first of all, develops special communication routes through which relevant information flows circulate. In this case, the meaning of the term "competency management" will be that the right people will receive only the competency and information they need at the right time to perform the right tasks.

In general, we can conclude that competency management is a combination of individual aspects of personnel management, innovation and communication management, as well as the use of new information technologies in the management of organizations.

The following functions of competency management are distinguished:

- information-technological - operates technologies and technical means for the transmission of information and its storage;

- organizational - determines the necessary structure of the organization for effective implementation of competency management processes;

- communicative or social - considers communications and the environment of human interaction for competency exchange;

- aggregated - based on the synergistic interaction of all the mentioned approaches.

Competency management includes the following components:

- stimulation of competency growth;

- selection and accumulation of significant information from sources external to this organization;

- preservation, classification, transformation, ensuring availability of competency;

- dissemination and exchange of competency, including within the organization;

- use of competency in business processes, in particular when making decisions;

- implementation of competency in products, services, documents, databases and software;

- assessment of competency, measurement and use of intangible assets of the organization;

- protection of competency.

The main principles of competency management should include:

- the principle of scientificity (presupposes the construction of a competency management system based on scientific recommendations, which requires the use of the entire spectrum of modern scientific achievements);

- the principle of system (presupposes accounting for the interaction and interdependence of all components of the competency management system at the enterprise);

- the principle of situationality (presupposes the accounting of the importance of the environment and feedback for the success of the company's activity, making management decisions based on the study of the entire set of situational factors);

- the principle of understanding and using psychological factors (presupposes the creation of conditions for the fullest realization of personal potential

- of each worker and optimization of interpersonal relations in the team);

- the principle of authority and responsibility (consists in the fact that each employee must have sufficient authority to be responsible for the quality performance of work);

- the principle of democratic centralism (presupposes the provision of independence while maintaining coordination functions under the leadership);

- the principle of integration - the effectiveness of competency management depends on the successful integration of qualifications, competency, experience, scientific potential, etc.;

- the principle of development of conditions and opportunities is that it is necessary to create such conditions under which the participants of competency management have all the information, analyze and take into account the

organizational culture, know all the fundamental provisions;

- the principle of ensuring the novelty of competency - competency changes over time, becomes obsolete: competency has a natural life cycle, therefore some elements of competency must be constantly updated;

- the principle of reward for competency - necessary monitoring and analysis of the results of activities related to the creation, application and development of competency;

- the principle of turning competency into action consists in creating new competency and using it for innovative training and scientific projects.

Let's consider the features of the implementation of the outlined concept at one of the largest enterprises of Ukraine - JSC "Ukrzaliznytsia".

The strategic approach to competency management in railway transport is implemented by ensuring the interconnection of competency management with the strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" and the needs of external stakeholders. In particular, cause-and-effect relationships between competency and the needs of external stakeholders are established, key competency that is necessary for the implementation of the strategy is determined, and a gap in key competency is determined.

Taking into account the above provisions, we will present the author's approach to the formation of the concept of competency management at railway transport enterprises. Subjects of competency management at railway transport enterprises are managers of all links of the management hierarchy. The management object defines the competences of personnel, information resources, information and communication systems and risks of loss of competency of railway transport enterprises. The main goal of competency management should be the formation of the basis for the effective functioning of railway transport in the conditions of the spread of innovative and

informational progress of the neo-industrial society.

The goals of competency management at railway transport enterprises should be determined:

- development of personnel competencies, focused on the implementation of strategic tasks of the railway industry;
- creation of a complex integrated information environment that ensures the improvement of the quality of business processes of railway transport enterprises;
- implementation of effective interaction between railway transport enterprises and interested parties to improve the image of the railway industry;
- formation of a competency subsystem of economic security management at railway transport enterprises.

**Conclusion.** In modern business conditions, the most significant factor in the competitiveness of railway transport is not natural and financial resources, but human resources, i.e. personnel. Personnel is one of the most important resources of railway transport enterprises, necessary for the achievement of all their goals and objectives. Every enterprise has a personnel management system or a personnel system in one form or another, but currently there is a need to update it. In the conditions of an unstable external environment, a new effective personnel management system is needed, which will allow identifying ways to improve personnel potential and create conditions for optimizing the numerical and qualitative composition of employees.

Training should be considered the main source of competency for the enterprise. The relationship between competency management and the function of personnel development as an element of the personnel management system is beyond doubt. To implement the concept of competency management based on the personnel management system, the key functions of the system are the functions of personnel development, evaluation, motivation of labor activity and regulation of social and

psychological processes. The formation of competency in the process of developing personnel competencies occurs both as a result of attracting competent employees and as a result of organizational training. For the formation of a continuous system of training and development of personnel at railway transport enterprises, it is necessary to work on the transformation of organizational culture, the creation of the so-called culture of competency.

## REFERENCES

1. Dykan V.L., Obruch G.V. (2020) Rozroblennya pidkhodu do formuvannya systemy nematerial'noyi motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. Economic bulletin of the National Mining University: scientific journal. Dnipro: National Technical University "Dniprov Polytechnic". No. 1 (69). P. 96-107.
2. Dykan V., Ovchynnikova V., Babenko V., Prokhorova V. (2020) Information And Consulting Service Using In The Organization Of Personnel Management Estudios de Economia Aplicada. Vol. 38. №. 4. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3999/>
3. Tokmakova I.V., Kharchenko O.V. (2022) Orhanizatsiyno-kadrove zabezpechennya resursozberezhennya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu [Organizational and personnel provision of resource saving at railway transport enterprises]. Herald of the economy of transport and industry. No. 80. P. 76-85.
4. Ovchynnikova V.O., Tokmakova I.V., Korin M.V., Ostapyuk B.B. (2021) Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of personnel development of railway transport

enterprises in conditions of digitalization]. Bulletin of the economy of transport and industry: a collection of scientific and practical articles. Kharkiv: UkrDUZT. No. 74. P. 139 – 149.

5. Stutman P. L. (2009) Teoretyko-metodychni zasady rozrobky modeli kompetensiy personalu [Theoretical and methodological principles of developing a model of personnel competencies]. Scientific works of KNTU. Economic sciences. Issue 15. P. 40-44.

6. Mykolaichuk I. P. (2016) Modelyuvannya klyuchovykh kompetensiy upravlins'koho personalu [Modeling of key competencies of management personnel]. Eastern Europe: Economy, Business and Management. Issue 4. P. 176-182.

7. Edvinsson L., Malone M. (1997) Intellectual Capital: realizing your company's

true value by finding its hidden brainpower [Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower] N.Y. : Harper Business, 230 p.

8. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020) Transformatsiya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstv: monohrafiya [Transformation of the personnel management system of enterprises: a monograph]. Ternopil: VOC "Economic Opinion of TNEU". 212 p.

9. Upravlinnya personalom v umovakh znannyevoyi ekonomiky: kolektyvna monohrafiya [Personnel management in the conditions of the knowledge economy: collective monograph] / ed. Doctor of Economics, Professor H.G. Savina. Kherson: FOP Vyshemyrsky V.S., 2019. 130 p.

УДК 656.078.8:001.082

## АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

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

*Зважаючи на кризові умови функціонування українських підприємств залізничного транспорту і невідповідність принципів їх діяльності інноваційним ринковим тенденціям доведено доцільність стимулювання інноваційних зрушень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі на ринку транспортно-логістичних послуг. Проаналізовано сучасний стан підприємств залізничного транспорту України, обсяги їх роботи та фінансові результати діяльності. Досліджено ключові тенденції розвитку світових залізничних компаній, а саме: організаційно-структурні трансформації, викликані процесами лібералізації і розбудовою конкурентного ринку залізничних перевезень, а також інноваційні зміни, пов'язані із застосуванням адитивних технологій, розробленням та впровадженням нових видів рухомого складу, реалізацією інших інноваційних рішень у сфері експлуатації та управління залізничною галуззю. Відзначено, що автоматизовані поїзди з дистанційним керуванням, передові системи відстеження та моніторингу рухомого складу, логістичні рішення на основі штучного інтелекту підвищують ефективність і надійність перевезень, оптимізують роботу залізничних компаній, сприяють значній економії коштів і покращенню якості надання транспортно-*

логістичних послуг.

**Ключові слова:** підприємства залізничного транспорту, конкурентоспроможність, цифровізація, інновація, інноваційні трансформації, розвиток, цифрові інновації.

## ANALYSIS OF PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF RAILWAY ENTERPRISES TRANSPORT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

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

*Railway transport companies have been operating in crisis conditions for a long time, and for about ten years their activities have been carried out in the conditions of the war, which first began in the east of the country, and then covered the territory of virtually the entire Ukrainian state. While Ukrainian enterprises, including the railway industry, adapt to the new military conditions of operation and perform a number of important social functions, global railway companies are actively implementing revolutionary technical and technological changes and carrying out organizational transformations to increase their competitive advantages. Taking into account the crisis conditions of the functioning of Ukrainian railway transport enterprises and the inconsistency of the principles of their activity with innovative market trends, the expediency of stimulating innovative shifts to ensure the competitiveness of industry enterprises on the market of transport and logistics services has been proven. The current state of railway transport enterprises of Ukraine, the scope of their work and the financial results of their activities are analyzed. The key trends in the development of the world's railway companies were studied, namely: organizational and structural transformations caused by the processes of liberalization and the development of a competitive market of railway transportation, as well as innovative changes associated with the use of additive technologies, the development and implementation of new types of rolling stock, the implementation of other innovative solutions in the field of operation and management of the railway industry. It was noted that automated trains with remote control, advanced systems for tracking and monitoring rolling stock, logistics solutions based on artificial intelligence increase the efficiency and reliability of transportation, optimize the work of railway companies, contribute to significant cost savings and improve the quality of the provision of transport and logistics services.*

**Keywords:** railway transport enterprises, competitiveness, digitalization, innovation, innovative transformations, development, digital innovations.

**Постановка проблеми.** Підприємства залізничного транспорту вже тривалий час функціонують в умовах кризи і вже близько десяти років їх діяльність здійснюється в умовах війни, яка спочатку розпочалася на сході країни, а потім охопила територію фактично всієї української держави. Поки українські підприємства, у т. ч. залізничної галузі, адаптуються під нові воєнні умови функціонування і виконують низку важливих соціальних функцій, світові залізничні компанії активно впроваджують революційні технічні та технологічні зміни і здійснюють організаційні трансформації для нарощення їх конкурентних переваг. Зважаючи на зазначене українським підприємствам залізничного транспорту необхідно адаптуватися під інноваційні ринкові тенденції і стимулювати інноваційні зрушення в їх діяльності для

забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, напрямів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту і реалізації інноваційних змін приділяється увага багатьох науковців, серед яких: В. Дикань, Н. Каличева, М. Корінь, О. Лук'янова, В. Овчиннікова, І. Токмакова та ін. [1-7]. Однак, зважаючи на прискорення інноваційних змін у світовій залізничній галузі і зростання вимог до рівня та якості транспортно-логістичного обслуговування слід детальніше дослідити інноваційні перетворення, реалізовані наразі світовими залізничними компаніями в аспекті нарощення конкурентних переваг на ринку.

**Метою наукової статті** є дослідження перспективних напрямів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах світових інноваційних та цифрових змін.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом минулого 2023 року залізничним транспортом України було доставлено 148,4 млн т вантажів. У свою чергу, у січні-червні 2024 року Укрзалізниця перевезла понад 90 млн т вантажів, що на 28 % більше, ніж за аналогічний період 2023 року. Водночас експортні поставки зросли майже на 59 % – до 45 млн т, імпорт – на 62 % до 5 млн т, перевезення у внутрішньому сполученні збільшилися на 3 % до 40 млн т. Тобто фактично можна говорити, що перше півріччя 2024 року демонструє доволі позитивну динаміку у сфері вантажних перевезень залізничним транспортом. Особливе значне нарощення обсягів роботи підприємств залізничної галузі зафіксовано у сфері перевезення стратегічного важливого вантажу – зернових (на 43 % до 22,5 млн т за відповідний період порівняно з першим півріччям минулого року) [8].

Значну роль залізничний транспорт відіграє і в перевезенні пасажирів – близько 100 тис. осіб щоденно. У 2023 році було перевезено понад 25 млн пасажирів у поїздах далекого сполучення, а пасажиропотік до європейських країн досягнув рекордної позначки в 2,1 млн осіб. Протягом червня вдалося перевезти 2,5 млн пасажирів, що на 18 % більше показника 2023 року. Найпопулярнішим став напрям Запоріжжя – Львів (65,4 тис. пасажирів). Серед інших популярних маршрутів: сполучення між Києвом та Львовом, Харковом та Києвом, Дніпром та Києвом [9, 10]. Продовжує залізничний транспорт здійснювати і евакуацію населення з небезпечних прифронтових регіонів.

Поряд із зростанням обсягів перевезень пасажирів наростає і нестача квитків, що в значній мірі пов'язують із посиленням дефіциту вагонів. Останній викликаний втратою вагонів через бойові дії, використання рухомого складу для евакуації населення, перевезення поранених, а також безпосередньо зношенням та списанням вагонів тощо. Прогнозують, що до 2028 р. дефіцит вагонів може досягти критичного рівня. Послабити таку гостру нестачу вагонів заплановано шляхом закупівлі нового рухомого складу, зокрема швидкісного.

Незважаючи на відновлення вантажного та пасажирського потоків фінансові результати діяльності компанії залишаються нестабільними. Зокрема експерти галузі вказують на збільшення обсягів перевезень позакласних нерентабельних вантажів, що виступає надзвичайним викликом для фінансової стабільності акціонерного товариства. Збільшення витрат на енергоносії, наростання витрат, викликаних курсовими різницями, погіршення структури вантажних перевезень посилили нестабільність залізничної компанії і зумовили погіршення фінансових результатів її діяльності. За перше півріччя компанія прозвітувала про



прибуток на рівні 3,1 млрд грн, що на 1,7 млрд грн нижче рівня минулого року. Нижчими є і капітальні інвестиції – на 2,1 млрд грн менше. Загалом за рік очікується отримання збитку на рівні 2,7 млрд грн [11].

Негативний вплив на рівень конкурентоспроможності залізничної компанії здійснює тарифна політика, що обмежує повноцінну конкуренцію на ринку перевезень і створює дискримінаційні умови для перевізників. Зростання тарифів, з одного боку, спрямоване на стабілізацію роботи залізничної компанії в такий економічно складний період, а, з іншого, – вантажовласники, які функціонують в умовах кризи і втрати обсягів роботи та зниження дохідності, відчувають тиск підвищення тарифів на перевезення і посилення збитковості діяльності суб'єктів господарювання. При збалансуванні тарифної політики стане можливим розширення клієнтської бази і масштабування бізнесу.

В аспекті сказаного слід згадати спробу лібералізації ринку залізничних перевезень України, про яку йде мова вже багато років. Лібералізація ринку залізничних перевезень передбачена Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і відповідним планом щодо її виконання, а також безпосередньо Планом заходів з реформування залізничного транспорту. Першим кроком на шляху лібералізації ринку залізничних перевезень стало визначення на законодавчому рівні організаційних, правових та економічних основ для функціонування конкурентного ринку залізничних перевезень. У подальшому було зареєстровано проєкт нового закону про залізничний транспорт України, який мав сформував правовий базис для розбудови конкурентного середовища на ринку залізничних перевезень з урахуванням основних вимог законодавства ЄС. Зокрема ним визначено нову модель ринку залізничних

перевезень, вимоги, обов'язки та права оператора інфраструктури, перевізника, основні вимоги до залізничного рухомого складу, ключові умови діяльності операторів залізничного рухомого складу. Однак, незважаючи на важливість оновлення транспортного законодавства в квітні 2024 року проєкти відповідного закону про залізничний транспорт було відхилено. При цьому варто зазначити, що в підготовленому Єврокомісією звіті щодо кроків, які необхідно реалізувати Україні на шляху її членства в ЄС, вказано на повільну швидкість реформ у транспортному секторі і обмежений прогрес. За підсумками 2023 року прогрес в транспортній сфері оцінили в 3 %, що є найнижчою оцінкою з точки зору реалізації інституційних змін [12].

Лібералізація ринку залізничних перевезень набула найбільшого поширення в країнах ЄС з 2016 року з моменту запровадження амбітного та масштабного четвертого залізничного пакету ЄС для комерційного ринку міжміських залізниць з метою підвищення конкурентоспроможності і стимулювання інноваційних стійких зрушень у залізничній галузі. Так, наприклад, SNCF сьогодні домінує на ринку залізничних перевезень Франції. Компанія відповідає за експлуатацію та технічне обслуговування залізничної мережі, а також за надання послуг з пасажирських і вантажних перевезень. Однак, завдяки лібералізації залізниці стало можливим залучення приватних операторів до виконання залізничних перевезень. Наразі італійський оператор Trenitalia обслуговує потяги Frecciarossa на лінії Париж-Ліон з осені 2021 року, іспанський залізничний оператор Renfe обслуговує коридор Париж-Марсель з 2024 року. Приватні залізничні оператори пропонують широкий спектр послуг від швидкісних поїздів до регіональних приміських перевезень. Крім того, такі компанії, як Ouigo, дочірня компанія SNCF, пропонують недорогі та високоякісні

послуги, які привабливі для ширшого кола пасажирів. Попри успішність зазначених проєктів були й невдачі. Так, залізничний кооператив Railcoop мав намір омолодити маршрут Бордо-Ліон, але так і не зміг запустити пасажирські перевезення та ініціатива завершилася його ліквідацією [13].

Крім того, експертні дослідження вказують на протиріччя між цілями та ефектами лібералізації залізниці і конкуренції [14]. Аналіз лібералізації залізниць ЄС та створення конкурентних залізничних ринків у Європі за останні три десятиліття показує, що проголошені переваги лібералізації та відкриття ринку з точки зору витрат, гнучкості, ефективності та якості послуг не в повній мірі доведені. Зокрема протягом 2007-2019 років не спостерігалось збільшення загального обсягу залізничних перевезень. За цей період обсяги перевезень зменшилися. При цьому привертає увагу той факт, що не відбулося запланованого нарощення протяжності мережі європейських високошвидкісних залізничних сполучень і подвоєння їх розміру до 2030 року та потроєння – до 2050 року наразі вважається доволі нездійсненною перспективою. Хоча саме збільшення протяжності високошвидкісної мережі має посприяти скороченню викидів парникових газів, що закріплено в Європейській зеленій угоді.

Залізничні вантажні перевезення в Австрії були лібералізовані після вступу до ЄС у 1995 році. У 2004 році Австрійські федеральні залізниці були реструктуризовані в холдингову компанію: інфраструктурними операціями керує ÖBB-Infrastruktur AG, а дочірні компанії, такі як ÖBB-Personenverkehr AG (пасажирські послуги) і Rail Cargo Austria AG (вантажні перевезення) діють на ринку. На ринку залізничних перевезень Австрії діє кілька приватних операторів, серед яких: WESTbahn (пасажирські перевезення); Ecco Rail GmbH (вантажні перевезення); FRACHTbahn Traktion

GmbH (новий гравець на ринку вантажних перевезень, розпочав роботу в 2019 році); Rail&Sea Logistics GmbH (залізнична логістика). Підтримує розбудову залізничної інфраструктури і уряд: у 2022 році було затверджено генеральний план на період 2022-2027 років, який передбачає виділення 18,2 млрд євро на розвиток залізничної інфраструктури.

У свою чергу, з 30 вантажних компаній, що працюють сьогодні у Франції, більшість є невеликими за обсягами роботи. Найбільшими компаніями у секторі вантажних перевезень є залізнична компанія SNCF зі своїми дочірніми компаніями та Europorte, дочірня компанія Getlink, що займається вантажними перевезеннями. Загалом слід відзначити, що протягом останніх двох десятиліть залізничні вантажні перевезення у Франції різко скоротилися, при цьому обсяги перевезень впали з майже 50 млрд ткм у 2002 році до лише 33,9 у 2018 році і 35,3 млрд ткм у 2022 році (рис. 1). Цю тенденцію до зниження експерти тісно пов'язують з лібералізацією сектору, яка віддзеркалила дерегуляцію автомобільного транспорту. Незважаючи на постійне домінування France Fret SNCF, яка перевозить 50 % вантажів залізницею, компанія зазнала значних втрат робочих місць (понад 10 тис.) за двадцять років. Політика лібералізації, спрямована на стимулювання ринку залізничних вантажних перевезень, ненавмисно прискорила занепад сектора на користь автомобільного транспорту. З кожної тонни вантажу, втраченої SNCF, половина переміщується в автомобільний сектор. Різниця в інфраструктурі є суттєвою: Франція має понад один мільйон кілометрів доріг у порівнянні з менш ніж 30 тис. км залізниць, що свідчить про розгалужену мережу автомобільних доріг [15].

Для подолання зазначених проблем французьким урядом було розроблено національну стратегію розвитку

вантажних залізничних перевезень, яка спрямована на подвоєння до 2030 року частки залізниць на ринку Франції з 9 до 18 %, що є узагальненим

загальноєвропейським значенням. При цьому до 2050 року заплановано довести цю частку до 25 %.

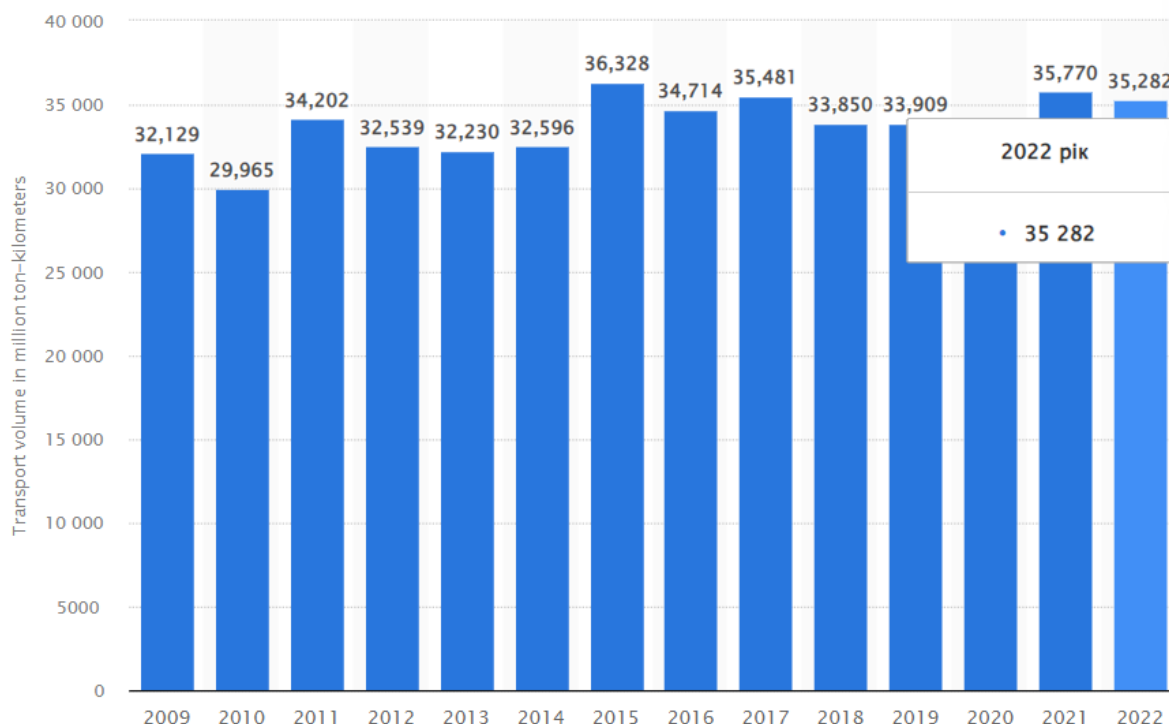


Рис. 1. Обсяг вантажних залізничних перевезень у Франції, млн ткм [16]

Щодо сьогочасного фінансового стану компанії слід зазначити, що чистий прибуток групи SNCF у 2022 році склав 2,42 млрд євро, збільшившись з 900 млн євро у 2021 році та збитку у розмірі 800 млн євро у 2019 році та 3,0 млрд євро у 2020 році завдяки реалізації французьким урядом програми реформ залізничного транспорту, включаючи взяття на себе боргу SNCF у розмірі 35 млрд євро. У 2023 році прибуток компанії дещо знизився і склав 1,3 млрд євро. Однак, поряд з позитивними фінансовими результатами слід звернути увагу і на чистий борг компанії, який у 2022 році становив 24,43 млрд євро, що на 11,9 млрд євро менше, ніж на кінець 2021 року. Цього вдалося досягти завдяки наданню французьким урядом другого траншу для погашення боргу SNCF Network на загальну суму 10 млрд євро, жорсткій комерційній політиці та управлінню, продажу компанії з лізингу локомотивів

Akiem [17].

У Швеції компанія Green Cargo займає приблизно 50-60 відсотків ринку залізничних вантажних перевезень. Серед інших основних гравців – приватна компанія Hecton Rail і державна компанія LKAB, яка транспортує залізну руду лише з власних шахт. Найбільшим іноземним гравцем є TX Logistics, що належить італійським державним залізницям FS Italia, яка обслуговує декілька маршрутів. Хоча на ринку залізничних перевезень домінують конкуруючі державні компанії, існує також багато невеликих приватних компаній [14].

Поряд з такими організаційними змінами та розбудовою конкурентного ринку залізничних перевезень слід відзначити й інші трансформації, характерні для залізничного сектору. Інновації в технологіях, експлуатації та управлінні галуззю змінюють майбутнє залізничних перевезень, роблячи їх більш

ефективними, стійкими та чутливими до мінливих вимог ринку. Автоматизовані поїзди з дистанційним керуванням, передові системи відстеження та моніторингу, логістичні рішення на основі штучного інтелекту підвищують ефективність і надійність вантажних перевезень, оптимізують роботу та сприяють значній економії коштів і покращенню надання послуг.

Так, залізничні компанії активно використовують адитивні технології, зокрема 3D-друк. Серед таких підприємств: Deutsche Bahn, Alstom, Renfe, Angel Trains та інші, які використовують 3D-принтери для створення деталей та прототипів, що дозволяє оптимізувати процес виробництва, скоротити час виготовлення деталей, зменшити потребу в зберіганні і загалом знизити витрати. Варто вказати, що вже понад 56 % компаній даної сфери інтегрували адитивні технології у виробничі процеси. Так, наприклад, компанія SNCF вказує на зменшення часу виробництва деталей з 5 тижнів до 5 днів. У свою чергу, середній час ремонту рухомого складу скоротився на 35 %. Експлуатаційні витрати на технічне обслуговування знизилися на 20 %. Компанія Alstom у 2023 році надрукувала понад 150 тис. деталей для різних залізничних складів, що сприяло скороченню витрат на зберігання на 30 % і значно мінімізувало простой завдяки швидкій заміні деталей. Завдяки цьому середній термін заміни критичних компонентів скоротився на 25 %. Компанія CAF відзначила 56-відсоткову економію при виробництві понад 4,5 тис. деталей саме за допомогою 3D-друку, якщо порівнювати з традиційними методами. Простіше і швидше з точки зору виробництва стало враховувати специфічні потреби конкретних проєктів, що сприяло підвищенню гнучкості та ефективності технічного обслуговування. Стало можливо використовувати і вогнетривкі матеріали при виготовленні

деталей на 3D-принтерах, що сприяло підвищенню безпеки поїздів на 18 % і загалом залізничних складів. Зважаючи на перспективність 3D-друку деталей для потреб галузі до 2030 року ринок адитивних технологій у даному секторі зросте на 20 %, а економія витрат, досягнута завдяки використанню таких технічних рішень, складе 50 % [18].

Набуває подальшого розвитку і залізничний рухомий склад. Компанія Siemens Mobility на виставці InnoTrans 2024 представить п'ять інноваційних транспортних засобів, у т. ч. високошвидкісний поїзд Velaro, розроблений для єгипетського ринку, особливістю якого є можливість роботи в екстремальних погодних умовах, поєднання передових конструктивних особливостей з комфортом пасажирів преміум-класу. Планується демонстрація компанією і регіонального поїзду Mireo Smart, розробленого з урахуванням сучасних вимог до сталої залізничної мобільності. У свою чергу, Alstom продемонструє регіональний поїзд Coradia Max, розроблений для Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen mbH з унікальною одно- та двоповерховою конфігурацією. Компанією також буде представлено трамвай Flexity для громадського транспорту Берліна, який виділяється як найдовший трамвай у місті з підвищеною пасажиромісткістю та інноваційними системами безпеки [19].

Цікаві інновації створені й іншими компаніями. Наприклад, Stadler представить транспортний засіб з нульовим рівнем викидів RS ZERO, що працює на паливних елементах або акумуляторних електричних системах, знаменуючи собою значний крок у напрямі сталого залізничного транспорту. Компанія також представить CITYLINK for Saarbahn, подвійний транспортний засіб, який працює як потяг і трамвай, пропонуючи універсальні міські та регіональні транспортні рішення. Hitachi

Rail розроблено високошвидкісний ETR1000, сумісний з різними європейськими системами електропостачання, CRRC – енергоефективний водневий регіональний поїзд CINOVA, Hyundai Rotem – новий трамвай на паливних елементах, для якого характерні висока енергоефективність та низький рівень шуму. Гібридний вантажний локомотив на паливних елементах Modula BFC представлено Vossloh Rolling Stock. Крім того, Tatravagónka a.s. продемонструє шестивісний інтермодальний вагон, призначений для перевезення важких безкранових сидельних причепів [19].

Deutsche Bahn (DB) зосереджено увагу на розширенні парку будівельної техніки для збільшення можливостей технічного обслуговування та ремонту інфраструктури. Це дозволить DB забезпечити виконання зростаючого обсягу будівельних робіт на німецькій залізничній мережі та ефективніше реагувати на збої. Заплановано представлення і нових безпілотників далекої дії, які виконуватимуть різноманітні завдання з повітря. Також, DB продемонструє нове покоління S-Bahn, S-Bahn 2029+, особливістю яких є модульна конструкція, яку можна швидко та економічно адаптувати до регіональних потреб. Компанія також просуває комплексні рішення мобільності, підписавши нову угоду про розвиток послуг мобільності в модельному регіоні, який об'єднає різні види транспорту з залізничними послугами. У свою чергу, найбільший європейський оператор у сфері вантажних перевезень продемонструє інноваційні логістичні рішення, зокрема вантажний потяг, розроблений для ланцюгів постачання «зеленої сталі» [20].

Впроваджуються й інші технічні та технологічні новації для нарощення конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту. Зокрема LTG Infra та Indra планують співпрацювати у

сфері розроблення цифрового блокувального пристрою на основі відкритих стандартів, сумісного з європейською системою сигналізації ERTMS рівня 2, щоб сприяти гармонізації таких систем у Європі, роблячи їх безпечнішими та ефективнішими. Indra є технологічним партнером Литовської залізниці, для якої вона розгорнула сигнальну та телекомунікаційну технологію та рішення управління рухом, інтегрувавши їх в Національний центр залізничного руху країни. Nederlandse Spoorwegen заплановано інтегрувати передові технології для підвищення ефективності перевірки парку, безпеки та надійності залізничних операцій. У проєкті використовується платформа LeadMind від CAF і система інспекції TrainVue від Camlin Rail. Разом ці технології будуть розгорнуті в 10 ключових місцях мережі NS, утворюючи комплексну національну систему моніторингу. Інтеграція TrainVue і LeadMind дозволяє створювати 2D- і 3D-зображення з високою роздільною здатністю критичних компонентів, які необхідні для обслуговування парку. Очікується, що проєкт значно зменшить потребу в ручних перевірках, які раніше вимагали зупинки поїздів кожні 48 годин. Крім того, нова система дозволить проводити інспекції вдень і технічне обслуговування вночі, оптимізуючи весь процес. DB Bahnbaugruppe та DB Engineering & Consulting створено мультисенсорну платформу 360°, яка інтегрує різні датчики та вимірювальні системи на одному вагоні для технічного обслуговування залізниць, забезпечуючи детальне 3D-зображення та комплексні можливості для перевірки стану інфраструктури [21].

Значного прогресу в напрямі інспектування руху вантажних поїздів на основі використання штучного інтелекту досягла і північноамериканська залізниця Norfolk Southern, яка розгортає на мережі відповідні цифрові портали. Заплановано

до кінця 2024 року розмістити понад 10 цифрових інспекційних порталів на мережі Norfolk Southern протяжністю понад 31 тис. км. Портали обладнані працюючими синхронно фотокамерами та системами підсвічування. Завдяки отриманню зображень, які надають круговий огляд, у режимі реального часу можна виявляти дефекти, які важко встановити при візуальному огляді. В основу аналізу покладено технологію штучного інтелекту. Для розроблених алгоритмів характерною є висока точність і мінімальний відсоток фальшивого спрацьовування. Надалі дані передаються до центру управління перевезеннями залізниці, де інформацію вивчають експерти, які приймають рішення щодо ремонтних заходів. Критичні дефекти позначаються як такі, що потребують негайного втручання. Перший інспекційний портал на основі штучного інтелекту був запроваджений поряд зі станцією Літонія (Огайо), де вантажні потяги прямують приблизно щогодини [22].

Чеська компанія TechInn s.r.o. [23] розробила роботизовану платформу TechDrive, що створена спеціально для залізничних депо. Зазначена платформа включає декілька основних модулів: DroneBox, що представляє собою систему інспекції для щоденного моніторингу на основі дронів, HydBox One призначений для очищення і заповнення гідравлічних гальмівних систем, Disinfector є системою дезінфекції поверхні для рухомого складу, SandBox – система засипки піску. Завдяки таким модулям, роботизована платформа може виконувати весь спектр робіт з обслуговування залізничного транспорту в депо.

Активно використовують цікаві інструменти стимулювання позитивних змін і у сфері пасажирських перевезень. Так, на ділянках, де зафіксовано стійке зниження пасажиропотоку країнами використовується такий інструмент ревіталізації залізниці та територій як

розвиток туризму. Так, наприклад, Isumi Railway в Японії було перетворено поїзди на туристичні визначні пам'ятки, з регулярними спеціальними заходами, зокрема поїздами-ресторанами. Місцеві жителі активно долучилися до гостинності, спільними зусиллями підтримавши ініціативу. Компанія також активно просувала свої послуги через засоби масової інформації, допомагаючи підвищити обізнаність про залізницю Isumi та сприяючи відродженню громад уздовж лінії. Хоча Isumi Railway все ще має фінансові збитки, дефіцит був зменшений. Що ще важливіше, місцева громада визнала цінність збереження залізниці в експлуатації, оскільки це принесло позитивний вплив на міста та райони вздовж її маршруту [24].

З розвитком квантових обчислень змінився і ландшафт кібербезпеки. Під впливом зниження захищеності і почастищення кібератак посилися вимоги до кібербезпеки та інформаційної захищеності критичної інфраструктури, у т. ч. і залізничної галузі, а також постачальників цифрових послуг. У цьому аспекті слід згадати директиву Європейського Союзу NIS 2, яка набула чинності з січня 2023 року, і спрямована на підвищення конфіденційності, цілісності, стійкості та захищеності мережі від майбутніх загроз.

Слід акцентувати увагу і на процесах екологізації та декарбонізації. Переміщення більшої кількості товарів з автомобільного транспорту на залізницю підтримує національні зусилля з декарбонізації. Такі ініціативи, як підвищення ефективності роботи вантажних поїздів і переосмислення габаритів вантажів, впровадження альтернативних видів палива, таких як скраплений природний газ, водень, використання акумуляторних батарей, а також впровадження більш енергоефективних операцій сприяють зменшенню викидів і збільшенню екологічного впливу залізничних

вантажних перевезень. Більшість залізничних компаній враховують екологічні вимоги до провадження їх діяльності. Зокрема суттєвих успіхів досягла в екологічній сфері одна з найбільших у Північній Америці Norfolk Southern, яка прагне скоротити інтенсивність викидів парникових газів на 42 % до 2034 року. В останньому звіті Norfolk Southern Corporation «Forging a Better Tomorrow» описано досягнення компанії в плані кліматичного переходу, покращення безпеки та інвестицій в громаду з 2023 року до початку 2024 року. У звіті висвітлюються зусилля щодо сприяння стійкій економічній екосистемі, що приносить користь громадам у всій країні. Загалом розробленим компанією екологічним планом передбачено підвищити ефективність споживання палива локомотивами на 13 % до 2027 року, збільшити використання відновлюваної енергії до 30 % до 2030 року, споживати 20 % низьковуглецевого палива до 2034 року [25].

Отже, аналіз перспективних напрямів та інструментів забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності залізничних компаній дає змогу дійти висновку, що на сьогодні відкриваються нові залізничні маршрути і застосовуються інноваційні підходи до трансформації секторів вантажних та пасажирських перевезень, впроваджуються технічні та технологічні новації для управління та оптимізації бізнес-процесів, трансформуються підходи до екологічної та соціальної політики тощо. У таких умовах залізничним компаніям вкрай важливо вчасно адаптуватися до такого роду трансформацій і реалізовувати відповідні зміни для нарощення їх конкурентних переваг.

**Висновки.** Таким чином, зважаючи на кризові умови функціонування українських підприємств залізничного транспорту і невідповідність принципів їх діяльності інноваційним ринковим

тенденціям, доведено доцільність стимулювання інноваційних зрушень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі на ринку транспортно-логістичних послуг. Проаналізовано сучасний стан підприємств залізничного транспорту України, обсяги їх роботи та фінансові результати діяльності. Досліджено ключові тенденції розвитку світових залізничних компаній, а саме: організаційно-структурні трансформації, викликані процесами лібералізації і розбудовою конкурентного ринку залізничних перевезень, а також інноваційні зміни, пов'язані із застосуванням адитивних технологій, розробленням та впровадженням нових видів рухомого складу, реалізацією інших інноваційних рішень у сфері експлуатації та управління залізничною галуззю. Відзначено, що автоматизовані поїзди з дистанційним керуванням, передові системи відстеження та моніторингу рухомого складу, логістичні рішення на основі штучного інтелекту підвищують ефективність і надійність перевезень, оптимізують роботу залізничних компаній, сприяють значній економії коштів і покращенню якості надання транспортно-логістичних послуг.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 7-9.

2 Дикань О. В., Білецька Д. О., Грязнов Д. О. Тракування конкурентоспроможності в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 31-37.

3 Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.

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

5 Лук'янова О. М., Борисенко О. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36\\_2019\\_ukr/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/34.pdf) (дата звернення: 24.09.2024).

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

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

8 Укрзалізниця у першому півріччі наростила обсяги вантажоперевезень на 28 %. *uz.gov.ua* : веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/632680/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/632680/) (дата звернення: 10.08.2024).

9 Укрзалізниця у 2023 році перевезла 25 млн пасажирів. *uz.gov.ua* : веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/621554/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621554/) (дата звернення: 10.08.2024).

10 «Укрзалізниця» оновила рекорд з перевезення пасажирів: названо популярні напрямки. *unian.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/ukrzaliznyca-onovila-rekord-z-perevezennya-pasazhiriv-nazvano-populyarni-napryamki-12683367.html> (дата звернення: 10.08.2024).

11 Укрзалізниця отримала 3,1 млрд грн прибутку за пів року. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-otrymala-31-mlrd-grn-prybutku-za-piv-roku/> (дата звернення: 12.08.2024).

12 Рада відхилила два законопроекти про залізничний транспорт. *cfts.org.ua* : веб-сайт. URL: [https://cfts.org.ua/news/2024/04/26/rada\\_vidkhilila\\_dva\\_zakonoproekti\\_pro\\_zaliznichny\\_transport\\_78954](https://cfts.org.ua/news/2024/04/26/rada_vidkhilila_dva_zakonoproekti_pro_zaliznichny_transport_78954) (дата звернення: 12.08.2024).

13 Gaining a long-haul competitive

advantage in the railway industry. *supplychainstrategy.media* : website. URL: <https://supplychainstrategy.media/blog/2024/09/23/gaining-a-long-haul-competitive-advantage-in-the-railway-industry/> (last accessed: 24.09.2024).

14 The Impact of Railway Liberalisation on Social and Working Conditions. *etf-europe.org* : website. URL: <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2024/01/ETF-RAILWAY-REPORT.pdf> (last accessed: 27.09.2024).

15 The impact of liberalization: French rail freight in decline, roads benefit. *railmarket.com* : website. URL: <https://railmarket.com/news/insights/15282-the-impact-of-liberalization-french-rail-freight-in-decline-roads-benefit> (last accessed: 27.09.2024).

16 Amount of freight transported by rail in France from 2009 to 2022. *statista.com* : website. URL: <https://www.statista.com/statistics/435236/france-tonne-kilometres-of-freight-transported-by-rail/> (last accessed: 28.09.2024).

17 SNCF reports €2.42bn profit in 2022 as revenue surpasses €41bn. *railjournal.com* : website. URL: <https://www.railjournal.com/financial/sncf-reports-e2-42bn-profit-in-2022-as-revenue-surpasses-e41bn/> (last accessed: 28.09.2024).

18 3D-друк в залізничній галузі: нові можливості та рішення. *railway.supply* : веб-сайт. URL: <https://www.railway.supply/uk/3d-druk-v-zaliznichnij-galuzi-novi-mozhливosti-ta-rishennya/> (дата звернення: 29.09.2024).

19 InnoTrans 2024 to showcase global rail transport innovations in Berlin. *globalrailwayreview.com* : website. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/176710/innotrans-2024-to-showcase-global-rail-transport-innovations-in-berlin/> (last accessed: 20.09.2024).

20 Deutsche Bahn to Present Rail Innovations at InnoTrans 2024. *railway-news.com* : website. URL: <https://railway-news.com/deutsche-bahn-to-present-rail-innovations-at-innotrans-2024/> (last accessed:



30.09.2024).

21 NS launches nationwide railway maintenance innovation with partners. *globalrailwayreview.com* : *website*. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/178268/ns-nationwide-railway-maintenance-innovation-with-partners/> (last accessed: 30.09.2024).

22 Norfolk Southern розгортає портали на базі штучного інтелекту для інспектування руху поїздів. *cfts.org.ua* : *веб-сайт*. URL: [https://cfts.org.ua/news/2023/10/30/norfolk\\_southern\\_rozgortae\\_portali\\_na\\_bazi\\_shtuchnogo\\_intelektu\\_dlya\\_inspektu\\_vannya\\_rukhu\\_pozdiv\\_76989](https://cfts.org.ua/news/2023/10/30/norfolk_southern_rozgortae_portali_na_bazi_shtuchnogo_intelektu_dlya_inspektu_vannya_rukhu_pozdiv_76989) (дата звернення: 26.09.2024).

23 Роботизація у залізничній галузі: TechInn s.r.o. на InnoTrans 2024. *railway.supply* : *веб-сайт*. URL: <https://www.railway.supply/uk/robotizacziya-u-zaliznichnij-galuzi-techinn-s-r-o-na-innotrans-2024/> (дата звернення: 26.09.2024).

24 Preserving local railways can foster sustainability in Japan. These case studies show how. *weforum.org* : *website*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2024/09/preserving-local-railways-sustainability-japan-case-studies/> (last accessed: 27.09.2024).

25 Norfolk Southern's latest report highlights climate and safety progress. *globalrailwayreview.com* : *website*. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/175469/norfolk-southerns-report-climate-safety-progress/> (last accessed: 28.09.2024).

## REFERENCES

1 Dykan V. L. (2017) Industrialno-innovatsiini tsentry yak osnova tekhnolohichnoho rozvytku ukrainskykh zaliznyts [Industrial and innovation centers as the basis for technological development of Ukrainian Railways]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 58, pp. 7-9.

2 Dykan O. V., Biletska D. O., Hriaznov D. O. (2018) Traktuvannia konkurentospromozhnosti v suchasnykh umovakh [Interpretation of competitiveness in modern conditions]. *Bulletin of Economics of*

*Transport and Industry*, vol. 64, pp. 31-37.

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

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

5 Lukianova O. M., Borysenko O. M. (2019) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zaliznychnoi haluzi v suchasnykh umovakh [Ways to increase the competitiveness of the railway industry in modern conditions]. *Market infrastructure*, vol. 36, available at : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36\\_2019\\_ukr/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/34.pdf) (accessed: 24.09.2024).

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

7 Tokmakova, I.V. (2015) Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine], Kharkiv: USURT. (in Ukrainian).

8 *uz.gov.ua* : *website* (2024) Ukrzaliznytsia increased freight volumes by 28% in the first half of the year. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/632680/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/632680/) (last accessed: 10.08.2024).

9 *uz.gov.ua* : *website* (2024) Ukrzaliznytsia transported 25 million passengers in 2023. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/621554/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621554/) (last accessed: 10.08.2024).

10 *unian.ua* : *website* (2024) "Ukrzaliznytsia" broke the record for passenger

transportation: popular destinations were named. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/ukrzaliznicya-onovila-rekord-z-perevezennya-pasazhiriv-nazvano-populyarni-napryamki-12683367.html> (last accessed: 10.08.2024).

11 *railinsider.com.ua* : website (2024) Ukrzaliznytsia earned UAH 3.1 billion in profit for six months. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-otrymala-31-mlrd-grn-prybutku-za-piv-roku/> (last accessed: 12.08.2024).

12 *railinsider.com.ua* : website (2024) The Council rejected two bills on railway transport. URL: [https://cfts.org.ua/news/2024/04/26/rada\\_vidkhilila\\_dva\\_zakonopr-oekti\\_pro\\_zaliznichniy\\_transport\\_78954](https://cfts.org.ua/news/2024/04/26/rada_vidkhilila_dva_zakonopr-oekti_pro_zaliznichniy_transport_78954) (last accessed: 12.08.2024).

13 *supplychainstrategy.media* : website (2024) Gaining a long-haul competitive advantage in the railway industry. URL: <https://supplychainstrategy.media/blog/2024/09/23/gaining-a-long-haul-competitive-advantage-in-the-railway-industry/> (last accessed: 24.09.2024).

14 *etf-europe.org* : website (2024) The Impact of Railway Liberalisation on Social and Working Conditions. URL: <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2024/01/ETF-RAILWAY-REPORT.pdf> (last accessed: 27.09.2024).

15 *railmarket.com* : website (2024) The impact of liberalization: French rail freight in decline, roads benefit. URL: <https://railmarket.com/news/insights/15282-the-impact-of-liberalization-french-rail-freight-in-decline-roads-benefit> (last accessed: 27.09.2024).

16 *statista.com* : website (2024) Amount of freight transported by rail in France from 2009 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/435236/france-tonne-kilometres-of-freight-transported-by-rail/> (last accessed: 28.09.2024).

17 *railjournal.com* : website (2023) SNCF reports €2.42bn profit in 2022 as revenue surpasses €41bn. URL: <https://www.railjournal.com/financial/sncf-reports-e2-42bn-profit-in-2022-as-revenue-surpasses-e41bn/> (last accessed: 28.09.2024).

surpasses-e41bn/ (last accessed: 28.09.2024).

18 *railway.supply* : website (2024) 3D printing in the railway industry: new opportunities and solutions. URL: <https://www.railway.supply/uk/3d-druk-v-zaliznichnij-galuzi-novi-mozhливosti-ta-rishennya/> (last accessed: 29.09.2024).

19 *globalrailwayreview.com* : website (2024) InnoTrans 2024 to showcase global rail transport innovations in Berlin. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/176710/innotrans-2024-to-showcase-global-rail-transport-innovations-in-berlin/> (last accessed: 20.09.2024).

20 *railway-news.com* : website (2024) Deutsche Bahn to Present Rail Innovations at InnoTrans 2024. URL: <https://railway-news.com/deutsche-bahn-to-present-rail-innovations-at-innotrans-2024/> (last accessed: 30.09.2024).

21 *globalrailwayreview.com* : website (2024) NS launches nationwide railway maintenance innovation with partners. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/178268/ns-nationwide-railway-maintenance-innovation-with-partners/> (last accessed: 30.09.2024).

22 *cfts.org.ua* : website (2024) Norfolk Southern is deploying AI-powered portals to inspect train traffic. URL: [https://cfts.org.ua/news/2023/10/30/norfolk\\_southern\\_rozgorae\\_portali\\_na\\_bazi\\_shtuchnogo\\_intelektu\\_dlya\\_inspektuvannya\\_rukhu\\_pozdiv\\_76989](https://cfts.org.ua/news/2023/10/30/norfolk_southern_rozgorae_portali_na_bazi_shtuchnogo_intelektu_dlya_inspektuvannya_rukhu_pozdiv_76989) (last accessed: 26.09.2024).

23 *railway.supply* : website (2024) Robotics in the railway industry: TechInn s.r.o. at InnoTrans 2024. URL: <https://www.railway.supply/uk/robotizacziya-u-zaliznichnij-galuzi-techinn-s-r-o-na-innotrans-2024/> (last accessed: 26.09.2024).

24 *weforum.org* : website (2024) Preserving local railways can foster sustainability in Japan. These case studies show how. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2024/09/preserving-local-railways-sustainability-japan-case-studies/> (last accessed: 27.09.2024).

25 *globalrailwayreview.com* : website

(2024) Norfolk Southern's latest report 5469/norfolk-southerns-report-climate-safety-highlights climate and safety progress. URL: progress/ (last accessed: 28.09.2024).  
<https://www.globalrailwayreview.com/news/17>

УДК 364.462.6

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАРОБІТНОЮ ПЛАТОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Кірдіна О.Г., де.н., проф.,  
Міхійенко М.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Заробітна плата виступає одним з основних елементів витрат підприємства, який суттєво впливає на формування його економічних і фінансових показників, а з іншого боку є матеріальним інструментом системи стимулювання працівників до якісного та сумлінного виконання їх обов'язків. Вибір форми та системи оплати праці повністю покладено на суб'єктів господарювання. Останнім часом дедалі частіше постають питання щодо ефективності традиційних форм оплати праці, які застосовуються на українських підприємствах, у порівнянні з міжнародними системами та формами оплати праці. Впровадження нетрадиційних міжнародних форм оплати праці на українських підприємствах, окрім врахування питання щодо законодавчої легалізації їх застосування, є доволі складним і тривалим у часі процесом, оскільки зі змінами системи та форми оплати праці, недостатньою внутрішньою інтеграцією та зростаючими очікуваннями працівників ефективно керувати нарахуванням заробітної плати стає дедалі складніше. Отже, удосконалення системи управління, нарахування та обліку заробітної плати є невід'ємною частиною ведення будь-якого бізнесу, у якому працюють працівники.*

*Ключові слова: заробітна плата, нарахування заробітної плати, облік заробітної плати, форми оплати праці, підприємство.*

## IMPROVEMENT OF THE PAYROLL MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES

*Kirdina O.G., doctor of science (in Economic), professor,  
Mikhiienko M.O., master's degree (USURT)*

*One of the most important personnel processes at the enterprise is ensuring the accuracy and timeliness of the payment of its workers. Which is based on the calculation of wages of employees. The course of this process is affected by a number of factors, which, in addition to spending time and money, lead to errors in the execution of calculations, and therefore to fines for the enterprise. Among such factors, one can single out the use of outdated software for performing calculations or the manual method of calculating wages (especially for small businesses, the costs of purchasing licensed software or updating it are often extremely high), the inadequacy of the qualifications of accountants or their ignorance of the specifics of payroll by branch of business, non-compliance with current legislation on*

*accounting and tax policy. Adhering to payroll best practices is essential to minimizing risk for any business and ensuring a smooth and positive employee experience. That is why the processes of improvement and optimization of calculation and accounting of wages are urgent and relevant for enterprises operating in any sphere of economic activity. The choice of the form and system of remuneration is entirely up to the business entities. However, recently, questions regarding the effectiveness of traditional forms of labor payment used in Ukrainian enterprises, in comparison with international systems and forms of labor payment, have been increasingly raised. This is due to insufficient flexibility and imperfection of the motivational component of the traditional forms of remuneration used at Ukrainian enterprises, and, therefore, indicates the absence of an effective system of remuneration and material incentives. One of the main differences of international forms of remuneration, which are not traditional for Ukrainian business, is the fulfillment, first of all, of the stimulating (motivational) function of wages, which ensures greater interest of employees in the results of their work, the introduction of rationalizing proposals with the aim of modernizing production processes and introducing new methods and forms of organization of the enterprise as a whole. Therefore, it is the provision of the basic functions of wages that will contribute to the formation of an effective system of remuneration at enterprises and the development of modern business and the business environment. Improving payroll is an integral part of running any business that employs employees, but it encompasses a wide and complex set of legal requirements. Adhering to advanced methods of calculating and accounting for wages, the company receives a number of advantages: all employees are paid accurately and on time; accurate forecast of business expenses; reducing the risk of errors and legal consequences; increasing staff retention by providing clear, simple processes; protecting the company's reputation by avoiding incidents related to wages.*

**Key words:** *salary, payroll, accounting of wages, forms of payment, enterprise.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** Одним з найважливіших кадрових процесів на підприємстві є забезпечення точності та своєчасності оплати праці його робітників. Який базується на розрахунку заробітної плати працівників. На перебіг цього процесу впливає низка факторів, які, окрім витрати часу та коштів, призводять до помилок у виконанні розрахунків, а отже і штрафних санкцій для підприємства. Серед таких факторів можна виокремити використання застарілого програмного забезпечення для виконання розрахунків або ручний метод нарахування заробітної плати (особливо для малого бізнесу, витрати на закупівлю ліцензованого програмного забезпечення або його оновлення для якого нерідко є надвисокими), невідповідність кваліфікації обліковців або їх незнання особливостей нарахування заробітної плати за галузевою приналежністю

бізнесу, недотримання норм чинного законодавства з питань облікової та податкової політики. Дотримання найкращих методів нарахування заробітної плати є важливим для мінімізації ризиків для будь-якого бізнесу та забезпечення безперебійної та позитивної роботи працівників. Саме тому процеси удосконалення та оптимізації нарахування й обліку заробітної плати є нагальними та актуальними для підприємств, що функціонують у будь-якій сфері економічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління, обліку та нарахування заробітної плати є актуальними для сучасної економічної науки. Багато уваги науковців приділяється розгляду удосконалення процесів нарахування та обліку заробітної плати у розрізі документального оформлення, технічного супроводу та ефективності облікової діяльності. Серед

таких робіт слід виділити дослідження Петренко Н.І., Войчак Л.О., Матюха М.М., Божок К.К., Гуцаленко Л.В., Каправої О.С., Будько О.В., Лобас І.С., Феофанової І.В., Голяк О.В., Меліхової Т.О., Лисяк О.В., Хоменко Л., Яценко Н., Мельничук А. та інших науковців [1-8].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Разом з тим у науковій літературі недостатньо розроблено залишається проблематика переходу на сучасні форми та системи оплати праці, визначення їх ефективності та організації впровадження.

**Формування цілей статті.** Саме тому метою даного дослідження є визначення відмінностей між традиційними і нетрадиційними формами оплати праці та оцінка можливості їх впровадження на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заробітна плата виступає одним з основних елементів витрат підприємства, який суттєво впливає на формування його економічних і фінансових показників, а з іншого боку є матеріальним інструментом системи стимулювання працівників до якісного та сумлінного виконання їх обов'язків. А, отже, заробітна плата є важливим об'єктом системи бухгалтерського обліку на підприємстві.

Організація бухгалтерського обліку заробітної плати будується на підставі законодавчо-нормативної бази та Колективного договору суб'єкта господарювання та саме у Колективному договорі визначаються форми та системи оплати [1]. Виходячи зі структури заробітної плати, яка складається з основної, додаткової та інших заохочувальних виплат [2], особливої уваги для подальшого удосконалення потребує саме частина інших заохочувальних витрат. Нарахування та виплата основної і додаткової частини чітко регламентована діючим законодавством, оскільки основна

заробітна плата – це, фактично, оплата виконаної роботи у відповідності до встановлених норм, а додаткова заробітна плата – це оплата понаднормової роботи. У частині інших заохочувальних та компенсаційних виплат закладено виплату винагороди працівникам за оцінкою їх діяльності протягом визначеного періоду за виконання робіт, непередбачених їх посадовими інструкціями чи обов'язками, нерегламентовані нормативними актами чинного законодавства. Саме до цієї структурної частини заробітної плати відноситься оплата винахідництва та раціоналізаторської діяльності працівників підприємства.

Вибір форми та системи оплати праці повністю покладено на суб'єктів господарювання. Однак, останнім часом дедалі частіше постають питання щодо ефективності традиційних форм оплати праці, які використовуються на українських підприємствах, у порівнянні з міжнародними системами та формами оплати праці. Це обумовлено недостатньою гнучкістю та недосконалістю мотиваційної складової традиційних форм оплати праці, що використовуються на українських підприємствах, а, отже, свідчить про відсутність ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання. У підсумку це призводить до неоднорідності розмірів заробітної плати спеціалістів різних підрозділів в межах одного підприємства та спеціалістів, які обіймають, однакові посади та виконують однакові функції на різних підприємствах одного регіону, що обумовлює високий рівень плинності кадрів, нестабільності роботи колективів, зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації кадрів [3].

Однією з основних відмінностей нетрадиційних для українського бізнесу міжнародних форм оплати праці є виконання, у першу чергу, стимулюючої (мотиваційної) функції заробітної плати, що забезпечує більшу зацікавленість

працівників в результатах їх праці, внесенні раціоналізаторських пропозицій з метою модернізації виробничих процесів і впровадження нових методів і форм організації діяльності підприємства в цілому. Отже, саме забезпечення виконання основних функцій заробітної плати сприятиме формуванню ефективної системи оплати праці на підприємствах і розвитку сучасного бізнесу та бізнес-середовища.

Однак, слід зауважити, що впровадження нетрадиційних міжнародних форм оплати праці на українських підприємствах, окрім врахування питання щодо законодавчої легалізації їх застосування, є доволі складним і тривалим у часі процесом, оскільки зі змінами системи та форми оплати праці, недостатньою внутрішньою інтеграцією та зростаючими очікуваннями працівників ефективно керувати нарахуванням заробітної плати стає дедалі складніше.

Розрахунок заробітної плати впливає на кожного працівника підприємства. І тут мова йде не лише про своєчасну та правильно нараховану заробітну плату працівників. Дані про заробітну плату, зібрані належним чином, мають велику цінність та допомагають приймати кращі бізнес-рішення. Удосконалюючи процеси нарахування заробітної плати, управлінський склад підприємства може точно прогнозувати, планувати та керувати грошовими потоками, утримувати та залучати найкращих спеціалістів, скорочувати витрати та вивільняти ресурси.

До першочергових завдань, пов'язаних із впровадженням нетрадиційних форм оплати праці на підприємствах, відносяться наступні.

1 Забезпечення внутрішньої цілісності та інтегрованості окремих функціональних підрозділів і центрів відповідальності на підприємстві. На перший погляд, інтеграція відділів

підприємства може здатися не наднеобхідною та складною в організації, але в реальності вона має ідеальний бізнес-сенс. Функції фінансового відділу, відділів заробітної плати та кадрів на підприємствах об'єднанні важливою рисою – їх діяльність прямо пов'язана з впливом на працівників підприємства. Тому за рахунок інтеграції всі три відділи підприємства виграються від обміну даними: відділ кадрів зможе приймати більш обґрунтовані рішення стосовно найму нових працівників на основі даних про реальну заробітну плату, а фінансовий відділ зможе допомогти з узгодженням розміру виплат працівникам з бюджетними прогнозами.

2 Формування прозорої системи оплати праці. Реформуванню підлягає сама система нарахування заробітної плати, особливо в частині обґрунтування розмірів преміальних доплат і заохочувальних чи компенсаційних виплат, подоланні гендерних розривів у розмірах посадових окладів. З точки зору керівника підприємства це дозволить створити імідж справедливого та лояльного роботодавця та залучити на підприємство досвідчені кваліфіковані кадри, а, отже, скоротити витрати на навчання нового персоналу.

3 Забезпечення легалізації всіх виплати працівникам підприємства у відповідності до чинного законодавства. Спеціаліст з нарахування заробітної плати повинен бути в курсі чинного законодавства та суворо його дотримуватися, щоб уникнути штрафів і пені та забезпечити своєчасність та правильність нарахування та витрати заробітної плати робітникам. Виплати працівникам за їх результати роботи, не пов'язаної з виконанням посадових зобов'язань, мають бути проведені у відповідних документах і виплачені легально з відображенням у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності за відповідним призначенням.

4 Проведення аудиту процесів

нарахування заробітної плати. Важливо регулярно переглядати процеси нарахування заробітної плати, щоб виділити будь-які помилки або області, які потрібно покращити. При зіткненні з проблемою аудит процесів нарахування заробітної плати проводиться негайно, щоб мінімізувати вплив і зміцнити довіру до підприємства. Перевірка процесів нарахування заробітної плати має проводитися не рідше, ніж раз на рік, щоб уникнути дорогих помилок і переконатися, що будь-які законодавчі зміни внесені. Навіть якщо немає жодних проблем із тим, як наразі нараховується заробітна плата, періодичні перевірки допоможуть виявити потенційні проблеми до їх виникнення. Це також дає можливість знайти способи заощадити час і скоротити ручні завдання. Те, що поточний процес адекватний, не означає, що його не можна покращити.

5 Впровадження автоматизованих систем нарахування заробітної плати. Автоматизація процесів нарахування та обліку заробітної плати стала важливим компонентом для сучасних підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність і точність. Завдяки автоматизації різних процесів нарахування заробітної плати компанії можуть значно зменшити адміністративне навантаження, мінімізувати помилки та забезпечити своєчасне та відповідне виконання операцій із заробітної плати. Це не тільки спрощує робочий процес, але й підвищує задоволеність працівників, забезпечуючи послідовну та точну оплату. Нижче наведено кілька ключових процесів нарахування та обліку заробітної плати, які можуть виграти від автоматизації.

Введення даних і управління інформацією про співробітників. Одним із найбільш трудомістких аспектів обробки заробітної плати є введення та керування інформацією про співробітників. Ручне введення даних має більше шансів на помилки, що призведе до неточних платежів і проблем з відповідністю.

Автоматизація може оптимізувати цей процес, дозволяючи співробітникам вводити та оновлювати свою інформацію через портали самообслуговування. Ці портали забезпечують точний збір і зберігання даних, зменшуючи адміністративне навантаження на персонал відділу кадрів і мінімізуючи ризик помилок.

Відстеження робочого часу та відвідуваності. Автоматизовані системи обліку робочого часу можуть значно підвищити точність і ефективність процесів нарахування заробітної плати. Ці системи автоматично реєструють робочі години співробітників, понаднормову роботу та відпустки, забезпечуючи точне відображення цих даних у розрахунках заробітної плати. Завдяки інтеграції відстеження робочого часу з програмним забезпеченням для нарахування заробітної плати організації можуть усунути потребу в ручному введенні табелів, зменшити розбіжності та забезпечити правильну компенсацію співробітників за їх час.

Розрахунок заробітної плати. Розрахунок заробітної плати, податків, відрахувань і пільг вручну може бути складним і спроможним до помилок. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати використовують заздалегідь визначені алгоритми для точного розрахунку цих сум на основі даних про працівників і чинного законодавства. Це не тільки прискорює процес нарахування заробітної плати, але й гарантує, що працівники отримають правильну оплату, включаючи понаднормові та бонуси. Автоматизація також допомагає коригувати податкові зміни та коригувати пільги без ручного втручання.

Подання податкової декларації та дотримання законодавства. Дотримання податкового законодавства є складним аспектом послуг з обробки заробітної плати, і його недотримання може призвести до серйозних штрафів. Автоматизовані системи розрахунку

заробітної плати регулярно оновлюються відповідно до чинного податкового законодавства та нормативних актів і підтверджують, що всі розрахунки та звітність є точними та відповідають вимогам. Ці системи можуть автоматично створювати податкові форми, розраховувати податкові зобов'язання та подавати податки від імені організації. Це мінімізує людські помилки та забезпечує своєчасну та точну податкову звітність.

Відшкодування витрат. Обробка відшкодування витрат вручну може бути громіздкою та схильною до помилок. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати можуть спростити процес відшкодування, дозволяючи працівникам подавати витрати в електронному вигляді. Потім система може перевірити та затвердити витрати на основі попередньо визначених правил та інтегрувати відшкодування в наступний цикл нарахування заробітної плати. Це забезпечує своєчасне і точне відшкодування витрат співробітників і підвищує загальну ефективність і задоволеність співробітників.

Звіти по заробітній платі. Створення детальних звітів із заробітної плати вручну може зайняти багато часу та призвести до неточностей. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати можуть швидко створювати вичерпні звіти про витрати на заробітну плату, податкові зобов'язання, понаднормову роботу тощо. Ці звіти надають цінну інформацію для керівництва та допомагають їм приймати обґрунтовані рішення щодо складання бюджету, фінансового планування та управління персоналом. Автоматизація гарантує, що звіти точні, їх можна генерувати в режимі реального часу та за потреби надавати актуальну інформацію.

Адміністрація. Адміністрування пільг для працівників, таких як пенсійні плани та медичне страхування, може бути складним і займати багато часу. Автоматизовані системи розрахунку

заробітної плати можуть легко керувати зарахуванням пільг, відрахуваннями та внесками. Співробітники можуть вибирати та оновлювати свої переваги через портали самообслуговування, а система гарантує, що відрахування точно застосовуються до їхніх зарплат. Ця автоматизація зменшує адміністративні витрати та забезпечує правильне керування перевагами.

Обробка запитів співробітників. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати часто включають функції самообслуговування, які дозволяють працівникам отримувати доступ до інформації про заробітну плату, такої як платіжні квитанції, податкові документи та залишки відпусток, без необхідності звертатися до відділу кадрів. Це не тільки розширює можливості співробітників, але й зменшує кількість запитів, пов'язаних із заробітною платою, які мають обробляти кадрові працівники. Крім того, автоматизовані системи можуть надавати миттєві відповіді на типові запити, що є додатковою перевагою.

Відповідність. Не відставати від трудового законодавства та правил, що постійно змінюються, може бути складно. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати відповідають останнім вимогам законодавства, щоб усі процеси розрахунку заробітної плати відповідали чинному законодавству. Це включає коригування мінімальної заробітної плати, положення про понаднормову роботу та інші стандарти праці. Завдяки автоматизації комплаєнсу організації можуть уникнути юридичних проблем і забезпечити справедливе ставлення до працівників.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у даному напрямку.** Удосконалення системи обліку заробітної плати є невід'ємною частиною ведення будь-якого бізнесу, у якому працюють працівники, але вона охоплює широкий і складний набір юридичних вимог. Невиконання вимог щодо



своєчасної оплати праці працівникам або невиконання законних зобов'язань роботодавця може мати серйозні наслідки, такі як штрафи, пені та офіційні судові запити.

Важливо пам'ятати, що процеси нарахування заробітної плати також включають відповіді на запити співробітників і забезпечення того, щоб на будь-які запитання було отримано вичерпні відповіді, а будь-які помилки були негайно виправлені. Багато відділів кадрів використовують системи самообслуговування, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до платіжних відомостей онлайн, перевіряти податкові коди та запитувати будь-які розбіжності в зарплаті. Забезпечення плавних і простих процесів для цих завдань допомагає підвищити прозорість і зробити співробітників щасливими та залученими.

Дотримуючись передових методів нарахування та обліку заробітної плати, підприємство отримує низку переваг: всі працівники отримують оплату точно та вчасно; точний прогноз витрат бізнесу; зменшення ризику помилок і юридичних наслідків; збільшення утримання персоналу, забезпечивши чіткі прості процеси; захист репутації підприємства, уникаючи інцидентів, пов'язаних із заробітною платою.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Подмешальська Ю.В., Панченко А.М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №1. С. 58-63.
2. Петренко Н.І., Войчак Л.О. Удосконалення організації обліку заробітної плати та величина мінімальної заробітної плати. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 1010-1015.
3. Матюха М.М., Божок К.К. Удосконалення організації обліку заробітної плати на виробничих підприємствах. *Інтернаука*. 2021. №15(115). С. 32-36.
4. Гуцаленко Л.В., Каправа О.С. Облік оплати праці: проблеми на напрямки вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 894-899.
5. Будько О.В., Лобас І.С. Удосконалення організації обліку праці та розрахунків з персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №2. С. 37-41.
6. Феофанова І.В., Голяк О.В. Удосконалення обліку та аудиту заробітної плати на підприємстві. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 125-130.
7. Меліхова Т.О., Лисяк О.В. Удосконалення документування обліку та аудиту заробітної плати в управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 43-50.
8. Хоменко Л., Яценко Н., Мельничук А. Удосконалення технологічного процесу обліку заробітної плати на промисловому підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №318 (3). С. 103-109.

#### REFERENCES

1. Podmeshaljsjka Ju.V., Panchenko A.M. (2020) Udoskonalennja orghanizaciji obliku zarobitnoji platy [Improvement of the organization of payroll accounting]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. №1. pp. 58-63.
2. Petrenko N.I., Vojchak L.O. (2017) Udoskonalennja orghanizaciji obliku zarobitnoji platy ta velychyna minimaljnoji zarobitnoji platy [Improvement of the organization of wage accounting and the amount of the minimum wage]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*. Vol. 20. pp. 1010-1015.
3. Matjukha M.M., Bozhok K.K. (2021) Udoskonalennja orghanizaciji obliku zarobitnoji platy na vyrobnychkh pidpryjemstvakh [Improvement of the

organization of payroll accounting at production enterprises]. *Internauka*. №15(115). pp. 32-36.

4. Ghucalenko L.V., Kaprava O.S. (2018) Oblik oplaty praci: problemy na naprjamky vdoskonalennja [Payroll accounting: problems and directions for improvement]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. №18. pp. 894-899.

5. Budjko O.V., Lobas I.S. (2020) Udoskonalennja orghanizaciji obliku praci ta rozrakhunkiv z personalom na pidpryjemstvi [Improvement of the organization of labor accounting and calculations with personnel at the enterprise]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. №2. pp. 37-41.

6. Feofanova I.V., Gholjak O.V. (2021) Udoskonalennja obliku ta audytu zarobitnoji platy na pidpryjemstvi

[Improvement of payroll accounting and auditing at enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. №3. pp. 125-130.

7. Melikhova T.O., Lysjak O.V. (2021) Udoskonalennja dokumentuvannja obliku ta audytu zarobitnoji platy v upravlinni pidpryjemstvom [Improvement of documentation of accounting and salary audit in enterprise management]. *Aghrosvit*. №21-22. pp. 43-50.

8. Khomenko L., Jacenko N., Meljnychuk A. (2023) Udoskonalennja tekhnologhichnogho procesu obliku zarobitnoji platy na promyslovomu pidpryjemstvi [Improvement of the technological process of accounting for wages at an industrial enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. №318(3). pp. 103-109.

УДК 331.103

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

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

*У статті ідентифіковано трансформаційні зміни мікро- та макроекономічного характеру, що обумовлюють необхідність розроблення принципово нової системи розвитку людського капіталу. Доведено, що підвищення кваліфікації працівників, професіоналізму співробітників, а також більш результативне використання людського капіталу є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання. Виконано дослідження існуючих методів та моделей розвитку людського капіталу. Встановлено, що система розвитку людського капіталу являє собою комплекс онлайн та офлайн інструментів, що передбачає їх одночасне застосування.*

*Ключові слова: система, розвиток, людський капітал, трансформації, економічні інструменти, підвищення кваліфікації.*

## FORMATION OF THE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS

*Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor  
Dyakov M. I., postgraduate,  
Vysotska O. Yu., student of education (USURT)*

*The article identifies transformative changes of a micro- and macroeconomic nature, which determine the need to develop a fundamentally new system of human capital development. It has been proven that improving the qualifications of employees, their professionalism, their development, as well as more effective use of the potential of employees is the basis for the formation of a qualitative potential for innovative and intellectual development of a modern business entity. A study of existing methods and models of human capital development was carried out. It has been established that the human capital development system is a complex of online and offline tools, which involves their simultaneous application. In the conditions of the total transformation of the external environment, as well as taking into account the peculiarities of the management of a certain enterprise, which has an active position on the market, much attention should be paid to training without separation from production, and to the active development of the e-learning system. Thus, one of the important steps in the direction of the development of one's own intra-corporate educational process can be the introduction of digital methods of training and certification with the help of a corporate cross-platform portal. This step will make it possible to significantly optimize the educational and methodological process by organizing employees' access to centrally located educational materials not only at their workplace, but also from anywhere in the world where there is access to the global Internet: any employee of the company for development competencies, updating existing knowledge or acquiring new skills can use educational materials, presentation materials, certification questions using any gadget (laptop, smartphone, tablet, etc.). For the possibility of a detailed study of professional issues, the development of an atmospheric and interactive component of the educational process, the company can use its own staff of training engineers to continuously create thematic video materials. At the same time, all materials will be developed by the company's employees, directly at workplaces, which brings maximum practice-oriented knowledge, its assimilation and the possibility of further application in everyday work. The availability of materials in this format allows you to use and return to them again and again, ensuring reproducibility and continuity of learning. In addition, this approach to work provides an opportunity to maximally structure and catalog work with educational materials, which ultimately provides the most targeted form of presentation of educational material within the limits of the student's competencies.*

**Key words:** *system, human, capital development, transformations, economic tools, qualification improvement.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого економічного та технологічного розвитку важливим показником ефективності організації стають питання професійної компетентності працівників. Саме тому особливої актуальності набуває питання удосконалення процесу постійного підвищення кваліфікації, якісної перепідготовки та навчання персоналу без відриву від виробничої діяльності, як фактору економічного зростання та інтеграції навичок, знань та компетенцій. Досягти високих бажаних результатів в діяльності можна лише за умови, що співробітник має такий рівень професійної

підготовки, який необхідний для забезпечення ефективності діяльності. Наявна наразі на вітчизняних підприємствах система підвищення кваліфікації працівників не завжди здатна оперативно реагувати на швидко мінливі вимоги зовнішнього середовища, а тому вимагає від керівників компаній її удосконалення та інвестування у підготовку та розвиток людського капіталу безпосередньо на робочому місці, що може стати основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах інтелектуалізації бізнесу та цифровізації світової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні положення формування та покращення системи удосконалення людського капіталу, як базису для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, висвітлено в наукових дослідженнях низки учених, таких як Дикань В. Л., Обруч Г. В., Токмакова І. В., Харченко О. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б., Бобітко В. І., Войтюк О. О., Сагайдак М. П., Грішнова О. А., Лич В. М. та ін. [1-7]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розроблення концептуальних засад щодо формування та покращення системи розвитку людського капіталу слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення дане питання з урахуванням умов сьогодення.

**Метою наукової статті** є визначення принципів та положень формування системи розвитку людського потенціалу в умовах трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Навчання співробітників і постійна робота над підвищенням кваліфікації безпосередньо на робочому місці є ознакою підприємства, що успішно розвивається та бажає вкладати кошти у свою перспективу. Це обумовлено тим, що підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму, забезпечення розвитку, а також більш результативного

використання є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання.

Важливо звернути увагу на безперервне навчання як процес, що формує особистість людини та створює освітні системи, відкриті для людей різних вікових груп. Таке навчання можливе протягом усього життя і сприяє постійному розвитку особистості та залученню в процес отримання нових знань, навичок, способів спілкування та поведінки [5].

У цілому система розвитку та навчання являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, де елементами є функціональні стратегії, що дозволяють здійснити якісне прогнозування та планування потреби у кадрах будь-якої кваліфікації. Розвиток людського капіталу призводить до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та поліпшення морально-психологічного клімату. Розвиток особистості співробітників сприяє розвитку кадрового потенціалу всього підприємства.

Розглянемо один із напрямків у навчанні співробітників – це навчання без відриву від виробництва. Воно здійснюється у звичному робочому середовищі, під час навчання використовується документація або матеріали, крім того робочі інструменти та обладнання безпосередньо з робочого місця, що обумовлює дієвість даних навчальних заходів, адже отримані компетенції будуть потрібні співробітнику після завершення навчального курсу.

Зміст занять на робочому місці та їх наповнення визначаються під час взаємодії безпосереднього робочого завдання та певної робочої ситуації. Подібне навчання може проводитись у різних варіантах.

Характерною особливістю може бути навчання, яке сформовано і ведеться

безпосередньо для даної компанії і тільки для її працівників. Для співробітників організації розробляється спеціальна програма з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його цілей та завдань, основних вимог до професійних компетенцій співробітників.

Викладачами можуть виступати як майстри виробництва на самому підприємстві, а також коучери, запрошені з інших організацій. Необхідність навчання визначається шляхом опитування різних підрозділів.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства та зібраних заявок служба персоналу формує поточні та річні плани навчання персоналу. Протягом року план навчання може коригуватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, переміщення співробітників, що додатково викликає необхідність у нових компетенціях, або інших причин. План навчання розробляється на підставі поданих керівниками підрозділів заявок на навчання. Співробітник відділу роботи з персоналом обирає необхідну форму навчання. Це може бути підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці із закріпленням наставника, участь у семінарах, тренінгах, професійна перепідготовка, оволодіння додатковою спеціальністю. Потім співробітник, що є відповідальним по роботі з персоналом, узгоджує обрану форму навчання з керівником підрозділу, який подав заявку. Індивідуальні професійні освітні програми керівників та спеціалістів, терміни навчання визначаються менеджером з персоналу за погодженням з керівниками підрозділів та самим працівником.

Виокремлюють різні методи навчання на робочому місці. Найбільш відомим є метод навчання – дублювання. Цей метод полягає в поясненні та демонстрації методів роботи досвідченим співробітником. Воно коротке і спрямоване на навчання конкретної операції, яка входить до переліку базових

компетенцій. Цей метод відносно недорогий та ефективний. Однак такий метод дуже вимогливий до компетенцій і знань співробітника, який проводить навчання. В цьому випадку важливим питанням є саме необхідність взаємозв'язку практичного накопиченого досвіду, що забезпечується виробленими навичками, отриманими та розвиненими компетенціями, з одного боку, і наявними теоретичними знаннями та базисними основами – з іншого боку, адже не можна набути ґрунтового практичного досвіду без теоретичного базису. І неважливо, що було раніше – теорія або практика. Важливо взаємопов'язати ці базові складові (теорію та практику) для досягнення дійсно визначних результатів.

Також навчання персоналу на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва. У даному процесі досвідчений співробітник показує учню, як здійснюються різноманітні процедури та роботи на практиці. Вже після цього спостереження настає період самонавчання через знайомство зі спеціалізованою літературою. Це доповнює теоретичну освіту осмисленням прочитаного, спостереженням та аналізом власних дій та виконанням завдань, які регулярно ускладнюються [7].

Для менеджерів, керівників середньої ланки навчання на робочому місці вважається стажуванням. Воно ведеться у вигляді дублювання, безпосередньо з керівництвом, в результаті чого учень отримує нову інформацію про свою професійну діяльність у різних підрозділах підприємства. Стажування є необхідним засобом збільшення творчого потенціалу співробітників та перегляду колишніх підходів до роботи.

Для працівників, яким потрібна багатостороння кваліфікація на робочому місці, використовується метод навчання – ротація. Він є послідовною роботою з отримання знань та накопичення досвіду внаслідок постійної зміни місця роботи.

В результаті, протягом певного періоду часу, ротація позитивно впливає на працівників, стимулює засвоєння нових навичок, допомагає подолати професійну вузькість знань, але потребує істотних витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Ще один спосіб навчання – «метод близнюків». Він передбачає, що співробітники працюють разом для того, щоб розкрити секрети власних навичок один одному. Через це такого роду метод вважається потенційно конфліктним. Він не завжди результативний, адже партнерство у вигляді опіки та наставництва найкраще лише на вищому рівні, ніж для пересічних співробітників.

Навчання на робочому місці, як правило, містить спостереження за професійним керівником або колегою, якщо вони роблять якусь роботу чи вирішують проблему. Після цього працівник намагається виконати роботу самостійно. Такі стосунки між інструктором і учнем продовжуються на основі принципу «спостерігай і роби», поки співробітник не зможе працювати самостійно, незалежно від наставників [6].

У сучасному світі освітньої інфраструктури існує досить велика кількість ефективних методів, що надають прості, доступні та результативні цифрові інструменти для корпоративного навчання – e-learning або електронне навчання. Комплекс інструментів та програмного забезпечення при впровадженні має бути адаптований під потреби конкретної організації. На перших етапах навчання підприємству потрібно чітко вибудовувати докладну схему e-learning, що складається з трьох основних модулів:

1. Автономна система управління дистанційним навчанням (LMS «Learning Management System»).

2. Навчальний матеріал (контент, електронні курси).

3. Авторські матеріали.

Перед системою управління підприємством стоїть завдання

сформувати масштабну базу знань для доступу співробітників до інструментів, впровадження яких допоможе користуватися системою e-learning без обмежень. Базовими наборами інструментів, які працівники можуть застосовувати у навчанні, є:

- дистанційні курси;

- семінари;

- вебінари, відеоконференції;

- авторські програми;

- Skype, соціальні мережі, форуми (для обміну інформацією та спілкування).

В умовах тотальної трансформації зовнішнього середовища, а також з урахуванням особливостей господарювання певного підприємства, яке має активну позицію на ринку, повинно багато уваги приділятися як навчанню без відриву від виробництва, так і активному розвитку системи e-learning. Так, одним із важливих кроків у напрямку розвитку власного внутрішньокорпоративного навчального процесу може стати впровадження цифрових методів навчання та атестації за допомогою корпоративного кросплатформного порталу. Цей крок дозволить значно оптимізувати навчально-методичний процес за допомогою організації доступу співробітників до централізовано розміщених навчальних матеріалів не лише на своєму робочому місці, але й з будь-якої точки світу, де є доступ до глобальної мережі Інтернет: будь-який співробітник компанії для розвитку компетенцій, оновлення існуючих знань або набуття нових навичок може скористатися навчальними та презентаційними матеріалами, питаннями до атестації за допомогою будь-якого гаджета (ноутбук, смартфон, планшет та ін.).

З метою забезпечення можливості детального вивчення професійних положень, розвитку атмосферно-інтерактивної складової навчального процесу підприємство може силами власного штату інженерів з навчання

вести постійне формування тематичних відеоматеріалів. При цьому всі матеріали будуть пророблятися співробітниками компанії, безпосередньо на робочих місцях, що несе в собі максимальну практикоорієнтованість знань, їх засвоюваність та можливість подальшого застосування у повсякденній роботі. Наявність матеріалів такого формату дозволяє використовувати і повертатися до них знову і знову, забезпечуючи відновлюваність і безперервність навчання. Крім того, такий підхід до роботи надає можливість максимально структурувати, каталогізувати роботу з навчальними матеріалами, що зрештою забезпечує максимально адресну форму подання навчального матеріалу у межах компетенцій учня.

**Висновок.** Отже наразі маємо корінні трансформації світової економіки та безпосередньо внутрішнього середовища господарювання сучасного підприємства, що обумовлено становлення та розвитком таких процесів як інтелектуалізація, цифровізація, роботизація, глобалізація. Зазначене істотно змінює вимоги до кваліфікації працівників, а також самі методи та інструменти забезпечення підвищення кваліфікації. Саме тому якісно опрацьована відповідно до умов сьогодення система розвитку людського капіталу надає компанії конкурентну перевагу на ринку, адже дозволяє швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни в економіці та соціальній сфері.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96-107.

2. Токмакова І. В., Харченко О. В. Організаційно-кадрове забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 76-85.

3. Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139 – 149.

4. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 144–147.

5. Сагайдак М. П. Економіко-математична модель управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 154–159.

6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносин : підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.

7. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення : монографія / Київський національний ун-т будівництва і архітектури. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

#### REFERENCES

1. Dykan V.L., Obruch G.V. (2020) Rozroblennya pidkhodu do formuvannya systemy nematerial'noyi motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Economic bulletin of the National Mining University: scientific journal*. No. 1 (69). P. 96-107.

2. Tokmakova I.V., Kharchenko O.V. Orhanizatsiyno-kadrove zabezpechennya resursozberezhennya na

pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu [Organizational and personnel provision of resource saving at railway transport enterprises]. *Herald of the economy of transport and industry*. 2022. No. 80. P. 76-85.

3. Ovchynnikova V.O., Tokmakova I.V., Korin M.V., Ostapyuk B.B. (2021) Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. No. 74. P. 139 – 149.

4. Dykan O.V., Bobitko V.I., Voytiuk O.O. (2019) Udoskonalennya upravlinnya personalom pidpryyemstva [Improvement of enterprise personnel management]. *Priazov Economic Herald*. No. 5(16). P. 144–147.

5. Sagaidak M.P. (2019) Ekonomiko-matematychna model' upravlinnya pidsystemoyu «Personal» u systemi vnutrishn'oho marketynhu pidpryyemstva [An economic-mathematical model of management of the "Personnel" subsystem in the internal marketing system of the enterprise]. *Business Inform*. No. 1. P. 154–159.

6. Grishnova O.A. (2004) Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyn: pidruchnyk [Labor economics and social and labor relations: Textbook]. K.: Znannia. 535 p.

7. Lych V.M. (2009) Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vid tvorennia: monohrafiya [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects from creation: monograph]. Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture. K.: KNUBA. 224 p

УДК 331.108.2

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Овчиннікова В. О., д.е.н., проф.,  
Дьяков І. М., аспірант,  
Парамонов К. А., студент (УкрДУЗТ)*

*У статті доведено, що цифрова трансформація умов господарювання сучасних підприємств зумовила зміну правил ведення бізнесу та зміну правил конкурентної боротьби, появу новітніх товарів та послуг, розвиток новітніх технологій. В таких умовах формується нове поле економічної поведінки підприємства, що викликає необхідність пристосування до конкурентного середовища через співпрацю різноманітних суб'єктів господарювання, що базується на розбудові відповідного цифрового екосередовища. Зазначене довело доцільність застосування концепції комплементарності у процесі управління сучасним підприємством та необхідність формування середовища комплементарного розвитку. Виділено ключові принципи, що здатні стати основою для досягнення більш ефективних результатів.*

*Ключові слова: принципи, комплементарність, розвиток, підприємство, цифровізація, екосередовище.*



## PRINCIPLES OF FORMING AN ENVIRONMENT FOR COMPLEMENTARY DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Dyakov I. M., graduate student,  
Paramonov K. A., student (USURT)*

*The article proves that the digital transformation of the business conditions of modern enterprises led to a change in the rules of doing business and a change in the rules of competition, the appearance of the latest goods and services, and the development of new technologies. In such conditions, a new field of economic behavior, enterprises, is being formed, which causes the need to adapt to the competitive environment through the cooperation of various economic entities, which is based on the development of a suitable digital ecosystem. This proved the expediency of applying the concept of complementarity in the process of managing a modern enterprise and the need to create an environment of complementary development. The key principles that can become the basis for achieving more effective results are highlighted. Their implementation will provide a potentially effective ecosystem of cross-sector complementarity (without taking into account costs). Compared to ecosystems of other levels and other digitalization products, it can provide the greatest economic effect. At the same time, its high efficiency is due to the fulfillment of all the following conditions and directions of its improvement: under the influence of the electronic base, which includes IT, IT platforms and their connecting networks, all the positive consequences of implementing the prerequisites and factors of conducting modern business can be obtained; the electronic database can be used in all directions and aspects of the organization of modern business activities, which will allow to increase its efficiency not only due to the improvement of the business process of entrepreneurial activity itself, which is carried out within the limits of intersectoral economic complementarity, but also due to: involvement of economic entities from various spheres of activity in sustainable business on a voluntary basis, both technologically related to the activity of the initiator of the creation of the ecosystem, and not related to it; refusal of an aggressive form of involvement in the ecosystem of other participants; implementation of the "win-win" principle in the relations of all participants of the ecosystem, ensures coordination of their interests; creation of modified, converged and new products of all participants of modern business offered to its customers; modifications of the client-oriented strategy; providing the ecosystem client with access to all products and services of all ecosystem participants, etc.; modern business implemented within such an ecosystem can cover the most diverse segments of social life: infrastructure, communication, marketing, advertising, finance, trade, media, entertainment, state, society, cyber security, startups, investments, education, personnel.*

**Key words:** *principles, complementarity, development, enterprise, digitalization, eco-environment.*

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкуренції, що наразі загострилась через трансформацію умов та правил ведення бізнесу, обумовленою пануванням у світі положень цифровізації, глобалізації та інтелектуалізації, вітчизняні підприємства вимушені використовувати нові принципи управління, які відповідають вимогам гнучкості, багатофункціональності, конкурентної вартості, законодавству не лише України, але й світу. Зважаючи на зазначене довгостроковий розвиток сучасних підприємств не можливий без комплексного (системного) рішення: комплексної конфігурації для

побудови унітарної цифрової інфраструктури на основі єдиної платформи та інтеграції із суміжними екосистемами для створення комплементарних цифрових екосистем. Саме тому дослідження принципів комплементарності та формування на цій основі положень стійкого розвитку сучасних підприємств є наразі вельми актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні положення управління підприємством в умовах цифровізації досліджено в працях Диканя В., Токмакової І., Овчиннікової В., Корінь М., Обруч Г., Толстої А., Кіржецької М., Кіржецького Ю. та ін. [1-9]. Принципи та положення комплементарного управління сучасними підприємствами висвітлено такими науковцями як: Яворська О., Шабатура Т., Шевченко А., Петренко О. та ін. [10-11]. Зважаючи на вагомий внесок науковців у розширення та доповнення обраної теми дослідження слід зазначити, що питання щодо встановлення базових принципів і положень формування середовища комплементарного розвитку в умовах цифровізації потребує більш детального вивчення, адже це обумовлено трансформацією сфери господарювання.

**Метою наукової статті** є встановлення базових принципів і положень формування середовища комплементарного розвитку підприємства в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. У контексті впливу цифровізації на процеси комплементарного розвитку необхідно відзначити наступне – будь-яка форма реалізації такого роду бізнесу в межах економічної комплементарності може розглядатися як екосистема, що характеризується дотриманням принципів конкуренції та співпраці суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. Дійсно, економічна комплементарність –

це механізм підвищення конкурентоспроможності ініціатора створення такого роду бізнесу, заснованого на зближенні діяльності різних економічних суб'єктів на основі застосування принципів і положень цифровізації. Відправною точкою використання цього механізму є конкуренція та бажання ініціатора комплементарності підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок створення екосистеми підприємства.

Створений в межах будь-якого рівня комплементарності бізнес реалізується на засадах цифрової співпраці його учасників. При цьому неважливо, як вона була створена – на добровільній або агресивній основі (обумовленій зовнішніми факторами).

Необхідно відзначити наступну думку ряду фахівців [1-9], адже вона враховує вплив на розвиток сучасного підприємства тенденцій суспільного розвитку, а саме цифровізації, глобалізації та інтелектуалізації. Цифрова платформа як основна форма ведення спільного бізнесу в межах міжсекторної і міжсекторної комплементарності, залишається нею і в результаті впливу цифровізації, що відбувається через створення нової електронної бази. Проте, щоб відзначити особливості функціонування цифрового бізнесу в умовах взаємодії на основі нової електронної бази, яка дозволяє істотно підвищити ефективність бізнесу в межах комплементарного об'єднання за рахунок використання нової електронної бази лише в цілях реалізації спільного бізнесу, в економічній літературі часто говорять про переростання її (фінансової комплементарності) в економічну екосистему.

Проте, хоча комплементарне об'єднання, як правило, являє собою форму спільного бізнесу, найчастіше доводиться говорити про використання в усиченому варіанті можливостей третього етапу цифровізації – щодо використання

нової електронної бази переважно з метою управління самим бізнес-процесом комплементарності. Резервом підвищення ефективності комплементарних об'єднань і приводом віднесення їх до економічних екосистем могло б бути впровадження більшості можливих напрямків підвищення ефективності їх діяльності, обумовлених взаємодією параметрів міжсекторної економічної комплементарності і тих продуктів цифровізації, які ними використовуються (ІТ і платформ ІТ або ІТ, платформ ІТ та мереж, що їх об'єднують).

Відзначимо, що якщо в комплементарне об'єднання входять декілька рівноправних економічних суб'єктів, які реформують його діяльність на основі створення нової електронної бази, то в цьому випадку можна умовно розглядати їх як ініціаторів створення екосистеми і використовувати термін «мультиекосистема». Відмітна особливість поширеного підходу до розгляду фінансової комплементарності, як економічної мультиекосистеми є те, що вона, як правило, не враховує специфічний вплив продукту цифровізації третього етапу (ІТ, платформи ІТ та мережі, що об'єднують їх) на процеси міжсекторної та міжсегментної комплементарності.

Дане зауваження належить і до застосовуваних в даний час визначень економічної екосистеми. Як правило, робиться акцент лише на ті додаткові можливості, які надає спільний бізнес при використанні різних переваг, обумовлених впливом застосовуваних в ньому цифрових інструментів. Не опрацьованим залишається питання вивчення всіх можливих напрямків підвищення ефективності, обумовлених впливом цифровізації і які визначаються змістом передумов, факторів і параметрів бізнес-моделей, що, в свою чергу, визначаються специфікою конкретного рівня економічної конвергенції та

застосовуваного в бізнесі продукту цифровізації.

Одним з найважливіших є питання впливу ускладнення продукту цифровізації і рівня комплементарності на підвищення ефективності бізнесу. Природно, що більш складні продукти цифровізації мають більше можливостей її позитивного впливу на процеси економічної комплементарності будь-якого рівня. Отже, під економічною екосистемою слід вважати спільний бізнес, спрямований на реалізацію корпоративної стратегії, що забезпечує економічний розвиток за рахунок використання переваг цифрових інструментів ведення бізнесу. Це дає підставу вважати, що найбільш позитивний вплив на бізнес, який реалізується в межах певного рівня економічної комплементарності за критерієм «продукт цифровізації, що найбільшою мірою впливає на ефективність спільного бізнесу», надає найскладніший продукт цифровізації – «ІТ, ІТ-платформи та мережі, що їх об'єднують».

При переході від одного рівня економічної комплементарності до іншого при використанні одного й того ж продукту цифровізації, що застосовується в спільному бізнесі, можливості підвищення ефективності спільного бізнесу визначаються значеннями параметрів комплементарності (передумов, факторів і організації бізнесу), які можуть змінюватися і тому можуть по-різному впливати на ефективність спільного бізнесу. З цієї причини вважати однозначно, що з переходом від одного рівня комплементарності до іншого (від внутрішньосегментної до міжсегментної і далі до міжсекторної) ефективність екосистем зростає, не можна. Адже все більшого поширення на практиці має спільний бізнес, учасниками якого стають економічні суб'єкти з різних секторів економіки, і все більше в ньому

використовується найбільш складний продукт цифровізації – ІТ, платформи ІТ та мережі, що об'єднують їх.

Даний продукт цифровізації формує нові передумови спільного бізнесу – відмова від агресивної форми залучення партнерів в спільний бізнес, поява в спільному бізнесі представників самих різних сегментів і секторів економіки, а також використання в бізнесі всіх можливостей цього складного цифрового продукту.

Названі передумови охоплюють максимально можливу кількість позитивних наслідків впливу цифровізації на сучасний бізнес через її продукт. Тому їх реалізація буде забезпечувати потенційно ефективну екосистему міжсекторного рівня комплементарності (без урахування витрат). Порівняно з екосистемами інших рівнів та інших продуктів цифровізації, вона може забезпечити найбільший економічний ефект.

При цьому її висока ефективність обумовлена виконанням всіх наступних умов і напрямків її підвищення:

- під впливом електронної бази, що включає ІТ, платформи ІТ та об'єднуючі їх мережі, можуть бути отримані всі позитивні наслідки реалізації передумов і факторів ведення сучасного бізнесу;

- електронна база може використовуватися в усіх напрямках і аспектах організації діяльності сучасного бізнесу, що дозволить підвищити його ефективність не лише за рахунок вдосконалення самого бізнес-процесу підприємницької діяльності, що здійснюється в межах міжсекторної економічної комплементарності, але й за рахунок:

а) залучення в сучасний бізнес на добровільній основі економічних суб'єктів з різних сфер діяльності, як пов'язаних технологічно з діяльністю ініціатора створення екосистеми, так і не пов'язаних з нею;

б) відмови від агресивної форми залучення в екосистему інших її учасників;

в) реалізації у відносинах всіх учасників екосистеми принципу «win-win», забезпечує узгодження їх інтересів;

г) створення модифікованих, конвергованих і нових продуктів всіх учасників сучасного бізнесу, пропонованих його клієнтам;

д) модифікації клієнтоорієнтованої стратегії;

є) надання клієнту екосистеми доступу до всіх продуктів і послуг всіх учасників екосистеми та інше;

- сучасний бізнес, що реалізується в межах такої екосистеми, може охоплювати найрізноманітніші сегменти суспільного життя: інфраструктуру, зв'язок, маркетинг, рекламу, фінанси, торгівлю, медіа, розваги, державу, суспільство, кібербезпеку, стартапи, інвестиції, освіту, кадри.

Облік цієї особливості призводить до використання деякими авторами [10-11] поняття «універсальної екосистеми». Виконання названих умов означатиме використання у сучасному бізнесі всіх джерел і факторів підвищення його ефективності, що, як наслідок, призведе до посилення конкурентоспроможності.

Природно припустити, що під екосистемою, як ефективною формою ведення сучасного бізнесу, необхідно розглядати бізнес-модель, що враховує лише позитивний вплив процесів економічної комплементарності та цифровізації на всі аспекти спільного бізнесу. Проте, можливість появи негативних наслідків впливу цих тенденцій вимагають порівняння очікуваних як позитивних, так і негативних результатів.

Завдання пошуку ефективного варіанту ведення сучасного бізнесу, що реалізується в межах певного рівня економічної комплементарності під впливом конкретного продукту цифровізації, дозволила підійти до визначення поняття економічної

екосистеми наступним чином. Отже, з позицій обліку взаємодії рівня економічної комплементарності та цифровізації економічна екосистема являє собою ефективну інституційно-організаційну форму ведення сучасного бізнесу, що реалізується в межах певного рівня комплементарності, передбачає застосування в ньому конкретного продукту цифровізації і використовує всі ті переваги, які надає взаємодія цих тенденцій.

Природно, що в числі напрямків підвищення ефективності сучасного бізнесу можуть бути й інші – не лише ті, які обумовлені впливом економічної комплементарності та цифровізації. Так, зміна організаційної структури ведення бізнесу може бути направлена на підвищення ефективності, але, в той же час, вона може бути не пов'язана з процесами комплементарності та цифровізації.

Однак доцільність виділення цього поняття саме під кутом зору взаємодії економічної комплементарності і цифровізації обумовлена, по-перше, важливістю впливу його на сучасний бізнес і, по-друге, тим, що вплив цих тенденцій можна простежити через мінливий для кожного виду комплементарності і цифрового продукту зміст передумов, факторів і параметрів бізнес-моделей сучасного бізнесу. Саме вивчення змісту останніх дозволяє виділити конкретні напрямки підвищення ефективності сучасного бізнесу і впроваджувати ті з них, які надають найбільший приріст його ефективності, як головної умови підвищення конкурентоспроможності ініціатора економічної комплементарності.

Прикладом такого підходу до визначення економічної екосистеми є розгляд сучасного бізнесу, що реалізується в межах міжсекторної економічної комплементарності під впливом продукту цифровізації третього етапу.

Всі можливі напрямки підвищення ефективності сучасного бізнесу є базою для виділення серед них лише тих, впровадження яких відповідатиме реальному підвищенню його ефективності. Це обумовлено тим, що отримання максимального економічного ефекту від впровадження всіх можливих напрямків може супроводжуватися низькою ефективністю витрат на його отримання. Саме тому доцільно відзначити обґрунтованість використання в якості критерію ефективності впровадження тих або інших можливих напрямків підвищення ефективності сучасного бізнесу використання наступної цільової функції – максимізація економічного ефекту від впровадження напрямків підвищення ефективності бізнесу, що представляє собою суму реального економічного ефекту і економії витрат, обумовленої впровадженням даних напрямків.

Обґрунтування та уточнення конкретного критерію ефективності сучасного бізнесу дозволяє дати інше визначення економічної екосистеми.

З позицій обліку взаємодії рівня економічної конвергенції та цифровізації економічна екосистема являє собою ефективну інституційно-організаційну форму ведення сучасного бізнесу, що реалізується в межах певного рівня комплементарності і передбачає застосування в ньому конкретного продукту цифровізації, в якій забезпечується максимізація цільової функції спільного бізнесу як суми реального економічного ефекту та економії витрат, пов'язаної з його отриманням.

Поняття економічної екосистеми як ефективної інституційно-організаційної форми ведення бізнесу може бути використано без урахування впливу на тенденції економічної комплементарності, цифровізації та їх взаємодії. Отже, економічна екосистема являє собою конкретну модель (форму) ведення

бізнесу, яка забезпечує йому максимізацію цільової функції, використовуваної для оцінки ефективності бізнесу.

Дане визначення акцентує увагу на тому, що економічна екосистема реалізує (забезпечує) ефективний бізнес, при цьому для вимірювання його ефективності може використовуватися той або інший критерій.

**Висновок.** Концепція комплементарності базується на тому, що безліч підприємств, які до цього побудували свій бізнес на різноманітних принципах і теоріях управління, взаємно доповнюють один одного і формують спільну стратегію для побудови системи вищого рівня.

У цифровій економіці необхідність застосування комплементарної концепції, у процесі управління підприємством, зумовлена зміною правил ведення бізнесу та посиленням правил конкурентної боротьби, появою новітніх товарів та послуг, розвитком нових технологій та нездатністю суб'єктів господарювання підтримувати управлінські процеси на ефективному рівні. Наразі формується нове поле економічної поведінки, підприємства пристосовуються до конкурентного середовища, пристосовуючись і обираючи напрямок співпраці замість виходу з ринку. Розглянуто, проаналізовано та розкрито нові принципи та положення формування комплементарного середовища взаємодії між бізнес-партнерами в умовах цифровізації, спрямованих на сталий розвиток, досягнення спільних цілей та завдань. Виділено ключові принципи, що здатні стати основою для досягнення більш ефективних результатів.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

3. Ovchynnikova V., Toropova V., Toropova D. Improving the System for Ensuring Strategic Change Management at Railway Transport Enterprises. *Transport Means 2023: Proceedings of 27th International Scientific Conference (October 4-6, Palanga, Lithuania)*. Kaunas: Kaunas University of Technology, 2023. Part I. P. 472-476.

4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.

5. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. *Elma Blog : website*. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (last accessed: 21.06.2024).

6. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. *Stepwise : website*. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (last accessed: 21.06.2024).

7. Wagner G., Schramm-Klein H., Steinmann S., Mau G. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics*. 2017. Is. 14. P. 109–110.

8. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/5.pdf> (дата звернення: 22.06.2024).

9. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф.

(19-20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.

10. Яворська О. Знання як комплементарна складова інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 3. С. 185-198.

11. Шабатура Т. С., Шевченко А. А., Петренко О. П. Комплементарна стратегія реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія*. Полтава, 2020. С. 26-33.

### REFERENCES

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

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

3. Ovchynnikova V., Toropova V., Toropova D. (2023) *Improving the System for Ensuring Strategic Change Management at Railway Transport Enterprises. Transport Means 2023: Proceedings of 27th International Scientific Conference (October 4-6, Palanga, Lithuania)*. Kaunas: Kaunas University of Technology. Part I. P. 472-476.

4. Kirzhetska, M., Kirzhetsky, Yu. (2020) Peculiarities of the digital strategy of the enterprise depending on the size of the business. *Galician Economic Bulletin*. No. 5(66). P. 7-15.

5. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. *Elma Blog : website*. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (last accessed: 21.06.2024).

6. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. *Stepwise : website*. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (last accessed: 21.06.2024).

7. Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau G., 2017. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics*, Is. 14, pp. 109-110.

8. Andros S. V. Digitalization and enterprises: new trends in innovative development. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). P. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No2/5.pdf> (last accessed: 22.06.2024).

9. Verba, V. A. (2018). *Peredumovy, draivery ta naslidky tsyfrovoy transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]*. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.- prakt. konf. (19-20 kvit. 2018 r.) [Strategic imperatives of modern management: proceedings of the Fourth International scientific and practical conference (April 19- 20, 2018)]*. PP. 491-496.

10. Yavorska O. (2020) *Znannya yak komplementarna skladova intelektual'noho kapitalu pidpryyemstva [Knowledge as a complementary component of an enterprise's intellectual capital]*. *Bulletin of the Ternopil National University of Economics*. No. 3. P. 185-198.

11. Shabatura T. S., Shevchenko A. A., Petrenko O. P. (2020) *Komplementarna stratehiya realizatsiyi ekonomichnoho potentsialu ahroprodovol'chych pidpryyemstv [Complementary strategy for realizing the economic potential of agro-food enterprises]*. *Economics and enterprise management: theory, methodology, practice*. Poltava. P. 26-33.

УДК 331.1:658.7

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Обруч Г. В., д.е.н., доцент,  
Міщенко В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено зміст поняття «людський капітал» і встановлено існування ресурсного (традиційного), особистісного, інвестиційного, інноваційного, синергетичного, цивілізаційного та історичного підходів до розуміння даної економічної категорії. Розкрито специфіку та складові елементи людського капіталу. У світлі становлення цифрової парадигми та широкого розвитку Індустрії 4.0 визначено вимоги і компетенції, властиві людському капіталу підприємств залізничного транспорту в епоху цифровізації. Обґрунтовано стратегічні ініціативи у сфері розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту.*

*Ключові слова: людський капітал, навички, компетенції, розвиток, стратегічні ініціативи, підприємства залізничного транспорту.*

## HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: STRATEGIC ASPECT

*Ovchynnikova V., Doctor of Economics Sciences, Professor,  
Obruch H., Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,  
Mishchenko V., Graduate of Higher Education (USURT)*

*The article defines that for railway transport enterprises that are just starting the path of digital transformation, it is vital to set clear digitalization goals and stimulate the development of human capital in accordance with the challenges of digital transformation. The content of the concept of "human capital" was studied and the existence of resource (traditional), personal, investment, innovative, synergistic, civilizational and historical approaches to understanding this economic category was established. The specifics and constituent elements of human capital are revealed. It was determined that today human capital is decisive for the effective operation of most companies. Even despite the growing importance of digital technologies in increasing production sustainability and competitiveness of companies in the fight for demanding consumers, human capital remains a key asset that not only applies the results of digital transformations, but also independently generates digital innovations. In light of the emergence of the digital paradigm and the broad development of Industry 4.0. the requirements and competencies inherent in the human capital of railway transport enterprises in the era of digitalization are defined. Key among them are: the ability for self-education and continuous learning, personal flexibility and adaptability regarding working hours, work content, workplaces and thinking, communication and partnership, mastering the basics of digital literacy, development of leadership qualities and initiative. In the period of digital changes, it is extremely important for an employee to be able to analyze and process data, use digital tools and innovative technological solutions, manage their actions and time, be familiar with the basics of cyber security and the features of robotic production. Strategic initiatives in the field of human*



*capital development of railway transport enterprises are substantiated.*

**Keywords:** *human capital, skills, competences, development, strategic initiatives, railway transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація бізнес-процесів зараз є фундаментальною еволюцією корпоративного ландшафту. Цифрова трансформація передбачає перехід від традиційних практик виконання повторюваних завдань до впровадження цифрових інструментів і технологій. Разом з цим цифровізація підвищує операційну ефективність і гнучкість організації, пропонуючи потенціал для значної економії коштів за рахунок автоматизації процесів.

Для підприємств залізничного транспорту, які тільки ступають на шлях цифрової трансформації, життєво важливо встановити чіткі цілі цифровізації. На цьому етапі важливо отримати глибоке розуміння ключових цілей цифрової трансформації, що можуть варіюватися від підвищення продуктивності до оптимізації продажів і внутрішніх комунікацій.

Задля чіткого обґрунтування і визначення пріоритетних цілей цифровізації, варто, перш за все, врахувати вплив і технічну здійсненність обраних цільових орієнтації процесів цифрової трансформації підприємств галузі. Одночасно з цим необхідно і враховувати технічні можливості підприємств залізничного транспорту для реалізації кожної цілі цифрової трансформації, враховуючи наявні ресурси, необхідну технічну експертизу та сумісність з існуючими системами.

Члени команди повинні адаптуватися до нових технологій у своїх процесах, що вимагає розвитку навичок, навчання та зміни організаційної культури і всестороннього розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту. Активне залучення співробітників має першочергове значення для успішної цифровізації бізнес-процесів. Для успішного навчання та підтримки

розвитку людського капіталу важливо прищепити кожному працівнику знання про потенційні переваги цифровізації. Спілкування з командами, починаючи з етапу оцінки потреб, є наріжним каменем ефективної цифрової трансформації. За таких умов постає потреба у дослідженні ключових вимог і визначенні стратегічних напрямів розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Людський капітал є об'єктом численних досліджень, які проводилися вченими різних наукових шкіл. Формуванню теоретико-методичних основ розвитку людського капіталу підприємств, у тому числі і підприємств залізничного транспорту, приділи увагу у своїх працях Н. Голікова, В. Дикань, О. Кірдіна, В. Мельничук, О. Носик, В. Овчиннікова, І. Токмакова, А. Шахно [1-7]. Разом з цим, цифровізація та зміни на ринку праці, викликані широкомасштабним застосуванням цифрових інструментів, вимагають дослідження змісту категорії «людський капітал» та встановлення стратегічних орієнтирів розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових трансформацій.

**Метою статті** є дослідження змісту категорії «людський капітал» та встановлення стратегічних орієнтирів розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Появу концепції людського капіталу, попри те, що ресурсні можливості людини розглядалися і в працях А. Сміта, А. Маршала, які визначали вагомість потенціалу людини, її знань для підтримки ефективності виробництва, пов'язують з ім'ям Т. Шульца, який перший увів в обіг

категорію «людський капітал». Розглядаючи саме людину, як ключовий капітал для інвестування, Т. Шульцом доведено необхідність інвестування в людину і її знання, здоров'я задля створення в майбутньому доданої економічної цінності [8]. Разом з цим, безпосередньо концепція людського капіталу була сформована іншим дослідником – Г. Беккером у 60-х рр. ХХ ст., який, ґрунтуючись на визначенні людського капіталу Т. Шульца, обґрунтував, що підвищення рівня знань, виробничих навиків і мотивації працівника за рахунок системного інвестування в його розвиток забезпечить формування того ж обсягу доходів, що отримали б від інвестування в технологію чи розвиток виробничих можливостей компанії. Людський капітал Г. Беккером розглядався як сукупність знань, умінь і навичок людини, що мають не тільки вроджений характер, а й сформовані в результаті інвестування в процеси її навчання, духовного і морального розвитку [8].

Ідея Т. Шульца та Г. Беккера щодо важливості інвестування в розвиток інтелекту та навичок людини для підтримки процесів економічної активності як на підприємстві, так і в країні в цілому надалі досить активно розвивалася науковцями. Зокрема, американським економістом С. Кузнецем доведено зв'язок темпів розвитку науково-технічного прогресу з рівнем якості людського капіталу, який розглядався вченим як ключова детермінанта сталого економічного розвитку [10]. В положеннях теорії І. Фішера закладено основу для подальшого розвитку концепції людського капіталу адже, на думку цього науковця, «людський капітал» уособлюється не лише у вроджених здібностях, знаннях, талантах особистості, а й залежать від її фізичних можливостей, від рівня соціо-культурного і психологічного розвитку [11].

Сьогодні серед вчених-науковців й

досі не сформувалося єдиного бачення змісту категорії «людський капітал». Різносторонність визначень поняття «людський капітал» сприяла формуванню ресурсного (традиційного), особистісного, інвестиційного, інноваційного, синергетичного, цивілізаційного та історичного підходів до розуміння його змісту. Разом з цим, все ж таки для більшості трактувань поняття «людський капітал» притаманні і спільні риси, які відображають специфіку людського капіталу:

по-перше, носієм людського капіталу є людина, якій притаманні закладені з народження і розвинуті протягом життя інтелектуальні, психологічні і фізичні здібності, знання, навички і цінності;

по-друге, для підтримки високого рівня людського капіталу вкрай важливо постійно інвестувати в розвиток освітніх, професійних та особистісних компетенцій людини;

по-третє, людський капітал є активом, який забезпечує генерування доходу як на особистісному рівні, так і на рівні національної економіки;

по-четверте, людина як носій капіталу завжди контролює його рівень і ефективність використання, а тому впливати на рівень людського капіталу можливо виключно шляхом стимулювання конкретної особистості;

по-п'яте, людський капітал в процесі життєдіяльності людини може не тільки зростати, накопичуючись у формі знань, досвіду та навичок, а й деградувати, морально і фізично зношуючись;

по-шосте, попри повільні темпи зростання людського капіталу порівняно з іншими видами капіталу, перший не знецінюється повністю і залишається діючим до останніх днів існування конкретної особистості [12].

Дослідження наукової літератури, присвяченої проблематиці розвитку людського капіталу, дозволило встановити неоднозначність підходів і до

структуризації елементів людського капіталу. Так, Л. Артеменко у своєму дослідженні пропонує вирізняти такі складові людського капіталу, як капітал освіти, здоров'я, трудовий та інтелектуальний капітал, інформаційний, організаційно-підприємницький, соціальний і культурно-моральний капітал, капітал мобільності і мотивацію соціально-економічної діяльності [13]. Якісно вирізняється серед існуючих підходів і пропозиція Дж. Кендріка, яким запропоновано в структурі людського капіталу виділяти речовий (набутий у результаті виховання людини) та неречовий (сформований під впливом навчання, підтримки здорового способу життя, професійної підготовки і в цілому розвитку особистості в процесі життя) капітал [14]. В. Мельник пропонує у своєму дослідженні виділяти особистісну та суспільну складову людського капіталу. Перша – особистісна складова людського капіталу об'єднує знання, навички та здібності, досвід і мотивацію, цифрові комунікації і креативність особистості в цифровому середовищі. Суспільна складова людського капіталу проявляється в ціннісних орієнтаціях, етичних нормах, соціальній відповідальності, здоров'ї, інформаційній грамотності та безпеці людини в умовах цифровізації [4].

Сьогодні капітал людини є визначальним для ефективної роботи більшості компаній. Навіть попри зростання значущості цифрових технологій у підвищенні виробничої стійкості і конкурентоспроможності компаній у боротьбі за вимогливих споживачів, капітал людини залишається ключовим активом, що не тільки застосовує результати цифрових трансформацій, а й самостійно генерує цифрові новації.

Індустрія 4.0 характеризується технологіями та інноваціями, де штучний інтелект і цифровізація є значними факторами, що впливають на галузі. Розробка відповідної дорожньої карти

компетентності співробітників є одним із найважливіших питань для наукового співтовариства та менеджерів. Адже багато звичайних і традиційних навичок в еру цифрових технологій стають непотрібними для сучасних організацій. Нові робочі місця змушують співробітників отримувати нові навички. Навчання протягом усього життя, поєднання навичок і аналізу даних стали необхідними на ринку робочої сили. Такі навички, як співпраця та командна робота, самоуправління, гнучкість і критичне мислення, є вирішальними для успіху співробітників.

Беззаперечно, цифрові трансформації, ініційовані людиною, викликають суттєві зрушення і у структурі та змісті людського капіталу. В епоху Індустрії 4.0 людський капітал має акумулювати нові компетенції, що включають як технічні навички, породжені процесами роботизації виробництва, так і поведінково-комунікаційні компетенції, зумовлені трансформацією системи взаємовідносин і її переміщенням у віртуальний простір. Під впливом цифрових трансформацій відбуваються зрушення в системі вимог до якості і компетенції носіїв людського капіталу, що зумовлює зміни його структурно-функціональних компонентів. Наразі основу людського капіталу складають як технічні та організаційні знання, так і міжособистісні здібності і комунікаційні навички [15].

Серед нових вимог і компетенцій, необхідних для людського капіталу підприємств залізничного транспорту в епоху цифровізації варто виділити наступні.

Особистісні компетенції. По-перше, здатність до самоосвіти і постійного навчання: інноваційні зміни в усіх сферах економічної діяльності вимагають від працівника не тільки оволодіння базовими навичками, а постійного розширення свого кругозору за рахунок освоєння нових знань. Для

підтримки власної конкурентоспроможності на ринку праці сучасний працівник має постійно поповнювати свій багаж знань, освоювати нові технологічні рішення. По-друге, особиста гнучкість і адаптивність щодо робочого часу, змісту роботи, робочих місць і мислення є ключовими компетенціями, які відповідають швидкоплинним вимогам цифровізації. Працівник залізниці, який не задіяний в процесі перевезень, має швидко адаптуватися до потреб ринку праці, вміти самостійно планувати робочий час і відповідально ставитися до завдань. З іншого боку, менеджмент компанії має трансформувати стиль управління та лідерства з керованою владою на орієнтований на цінності, адже цифровізація стає успішною за умови підтримки високого рівня корпоративної культури і освіченості працівників. По-третє, комунікабельність та партнерство. Ключовою навичкою для сучасного працівника, в тому числі і співробітника залізничного транспорту є вміння працювати в команді, здатність спільно виконувати проекти та мати високий емоційний інтелект. По-четверте, цифровізація бізнес процесів діяльності залізничного транспорту вимагає від працівника оволодіння основами цифрової грамотності. При цьому існує потреба не тільки у оволодінні навичками використання цифрових інструментів у рамках виконання своїх професійних обов'язків, а й необхідність у освоєнні правил інформаційної грамотності (використання та трактування інформації). По-п'яте, важливо також розвивати лідерські якості та ініціативність.

Іншу групу навичок, які необхідно розвивати сучасному працівнику підприємств залізничного транспорту, становлять технічні навички. Зокрема, в час цифрових технологій критично важливо для працівника, в тому числі і працівника залізничного транспорту, вміти: аналізувати і обробляти дані,

користуватися цифровими інструментами та інноваційними технологічними рішеннями, управляти своїми діями та часом, бути обізнаним в основах кібербезпеки та особливостях роботизованих виробництв.

В наш час попри складність соціально-економічного становища підприємств залізничного транспорту і продовження воєнної агресії в країні необхідно активно стимулювати розвиток людського капіталу підприємств галузі як найціннішого активу щодо підтримки цифрових трансформацій. Перш за все, розвиток людського капіталу стосується процесу підвищення й оптимізації навичок, знань, здібностей і досвіду окремих працівників шляхом інвестування в процеси розвитку їх потенціалу. Для створення більш кваліфікованої, адаптивної та інноваційної робочої сили для підприємств галузі необхідно підтримувати ініціативи, спрямовані на плекання та культивування людського капіталу.

Ініціативи у сфері розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту мають включати наступні аспекти.

По-перше, необхідно стимулювати створення персоналізованих планів розвитку, що деталізують механізми адаптації та можливості зростання. Важливо розробити індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Для цього необхідним є проведення комплексного оцінювання, щоб визначити індивідуальні сильні та слабкі сторони, прагнення та кар'єрні цілі кожного співробітника залізниці. Ця інформація стане основою для розроблення індивідуальних планів навчання працівників, які відповідатимуть як цілям підприємств залізничного транспорту, так і особистій кар'єрі працівника. Індивідуальні програми дозволять не тільки усунути певні прогалини в навичках, але й сприятимуть розвитку індивідуального інвестування та мотивації

до зростання. При цьому важливим є регулярний перегляд та коригування таких планів з урахуванням мінливих потреб і кар'єрних прагнень працівника, забезпечуючи безперервне узгодження між індивідуальним розвитком і цілями зростання підприємств залізничного транспорту.

По-друге, важливо сприяти постійному зростанню працівника шляхом культивування культури навчання. Побудова культури, яка підтримує навчання, є фундаментальною для ефективного розвитку людського капіталу. Формування культури навчання вимагає створення відкритих каналів спілкування, заохочення обміну знаннями між командами та надання платформ для спільного навчання.

По-третє, широкий спектр вимог до знань, навичок і компетентності працівників підприємств залізничного транспорту вимагає впровадження різноманітних стилів навчання. Для оволодіння цифровими навиками і підвищення рівня компетентності працівників залізниці необхідно поєднувати інтерактивні семінари, онлайн-курси, наставництво, практичний досвід та створення можливостей для спільного навчання. Адже саме застосування різноманітних підходів до навчання гарантує, що працівники залізничного транспорту залучаються до навчального матеріалу у спосіб, який найкраще резонує з їхнім індивідуальним стилем. Заохочення цього різноманіття не тільки сприяє збереженню знань, але й сприяє більш інклюзивному навчальному середовищу, враховуючи потреби різноманітних працівників та сприяючи комплексному розвитку їх навичок.

По-четверте, важливо забезпечити системне оцінювання та адаптацію культури навчання: ітеративне вдосконалення навчання. Регулярне оцінювання ефективності навчальних ініціатив дозволяє їх адаптувати відповідно до потреб працівників і галузі.

Необхідно запровадити механізми для постійного збору відгуків, оцінки впливу програм розвитку та вимірювання їх узгодженості з цілями стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту. Системне оцінювання гарантує, що розвиток людського капіталу залишається гнучким, чуйним і постійно спрямованим на максимізацію індивідуального та організаційного зростання працівників підприємств залізничного транспорту.

**Висновок.** Таким чином, людський капітал наразі виступає ключовим активом, що визначає як вектори цифровізації, так і задає темпи цифрових трансформацій. Для підприємств залізничного транспорту, які тільки ступають на шлях цифрової трансформації, життєво важливо встановити чіткі цілі цифровізації і стимулювати розвиток людського капіталу відповідно до викликів цифрової трансформації. В статті досліджено зміст поняття «людський капітал» і встановлено існування ресурсного (традиційного), особистісного, інвестиційного, інноваційного, синергетичного, цивілізаційного та історичного підходів до розуміння даної економічної категорії. Розкрито специфіку та складові елементи людського капіталу. Визначено, що сьогодні капітал людини є визначальним для ефективної роботи більшості компаній. Навіть попри зростання значущості цифрових технологій у підвищенні виробничої стійкості і конкурентоспроможності компаній у боротьбі за вимогливих споживачів, капітал людини залишається ключовим активом, що не тільки застосовує результати цифрових трансформацій, а й самостійно генерує цифрові новації. У світлі становлення цифрової парадигми та широко розвитку Індустрії 4.0 визначено вимоги і компетенції, властиві людському капіталу підприємств залізничного транспорту в епоху цифровізації. Обґрунтовано стратегічні ініціативи у сфері розвитку людського капіталу

підприємств залізничного транспорту.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Голікова Н. Людський капітал як фактор зростання і розвитку економіки суспільства: автореф. дис. канд. наук : спец. 08.01.01. Київ, 2004. 28 с.

2. Дикань В. Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96-107.

3. Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 375-378.

4. Мельничук В. Е. Розвиток людського капіталу підприємств машинобудування в умовах цифровізації економіки: дисертація; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, 2023. 274 с.

5. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: монографія. Харків: НФУ, 2016. 490 с.

6. Овчиннікова В. О., Токмакова І.В., Корінь М.В., Остапюк Б.Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139 – 149.

7. Шахно А. Ю. Моделі розвитку та державне регулювання людського капіталу в умовах глобалізації : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2019. 561 с.

8. Schulz T. The economic importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*. 1993.

№ 1. pp.10-32.

9. Becker G.S., Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families. *Journal of Labour Economics*. 1986. № 4. pp.1-39.

10. Kuznets' S. Naselelnnya, kapital i zrostannya: Vybrani narysy. N'yu-York: W.W. Norton, 1973. 147 p.

11. Fisher I. The Natura of Capital and Income. N.Y: The Macmillan Company, 1927. 145 p.

12. Бенько Н. М. Змістова характеристика та аспектизація компонентів структури людського капіталу. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 42-48.

13. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький науковий вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22-31.

14. Kendrick J. Postwar productivity trends in the United States, 1948-1969. New York, USA, National Bureau of Economic Research, 1973. 170 p.

15. Гинда С. М., Приймак В. І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку людського капіталу в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 7. Ч. 1. С. 100–104.

### REFERENCES

1. Holikova N. (2004). Lyuds'kyu kapital yak faktor zrostannya i rozvytku ekonomiky suspil'stva [Human capital as a factor of growth and development of society's economy]: avtoref. dys. kand. nauk : spets. 08.01.01. Kyiv. 28 p.

2. Dykan' V . L., Obruch H.V. (2020). Rozrobka pidkходу do formuvannya systemy nematerial'noyi motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96-107.

3. Kirdina O.H. (2013). Zavrannya systemy upravlinnya lyuds'kym kapitalom pidpryyemstva [Tasks of the human capital management system of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 42. P. 375-378.
4. Mel'nychuk V.E. (2023). Rozvytok lyuds'koho kapitalu pidpryyemstv mashynobuduvannya v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Development of human capital of machine-building enterprises in the conditions of digitalization of the economy]: dysertatsiya; Natsional'nyy tekhnichnyy universytet Ukrainy «Kyivskyy politekhnichnyy instytut imeni Ihorya Sikors'koho», Kyiv. 274 p.
5. Nosyk O . M. (2016). Lyuds'kyy kapital innovatsiynoho rozvytku: ekonomichni osnovy vidtvorennya [Human capital of innovative development: economic basis of reproduction]: monohrafiya. Kharkiv: NFU. 490 p.
6. Ovchynnikova V . O., Tokmakova I.V., Korin' M.V., Ostapyuk B.B. (2021). Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 74. P. 139 – 149.
7. Shakhno A . Yu. (2019). Modeli rozvytku ta derzhavne rehulyuvannya lyuds'koho kapitalu v umovakh hlobalizatsiyi [Models of development and state regulation of human capital in the conditions of globalization] : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.03 / Nats. un-t «L'vivska politekhnika». L'viv. 561 p.
8. Shul'ts T. (1993). Ekonomichne znachennya lyuds'koho kapitalu v modernizatsiyi [The economic importance of Human Capital in Modernization]. *Ekonomika osvity*. № 1. P.10-32.
9. Bekker H.S., Tomes N. (1986). Lyuds'kyy kapital i pidiom i padinnya simey [Human Capital and the Rise and Fall of Families]. *Zhurnal ekonomiky pratsi*. № 4. P.1-39.
10. Kuznets' S. (1973). NaseleNNya, kapital i zrostannya: Vybrani narysy. N'yu-York: W.W. Norton. 147 p.
11. Fisher I. (1927). The Natura of Capital and Income. N.Y: The Macmillan Company. 145 p.
12. Ben'ko N . M. (2020). Zmistova kharakterystyka ta aspektyzatsiya komponentiv struktury lyuds'koho kapitalu [Content characteristics and aspectualization of the components of the structure of human capital]. *Innovatsiyna ekonomika*. № 7-8. P. 42-48.
13. Artemenko L. (2016). Lyuds'kyy kapital: naukovi pidkhody ta stan formuvannya v Ukraini [Human capital: scientific approaches and the state of formation in Ukraine]. *Halyts'kyy naukovyy visnyk*. T. 50. № 1. P. 22-31.
14. Kendrick J. (1973). Postwar productivity trends in the United States, 1948-1969. New York, USA, National Bureau of Economic Research. 170 p.
15. Hynda S.M., Pryymak V.I. (2015). Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku lyuds'koho kapitalu v Ukraini [Actual problems and prospects of human capital development in Ukraine]. *Molodyy vchenyy*. № 7. CH. 1. P. 100–104.

УДК 338.2:338.5

## ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Скоробагач А. В., здобувач освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті проаналізовано ефективність різних методів прогнозування попиту в ресторанному бізнесі, що застосовуються з метою оптимізації управління ресурсами та підвищення прибутковості. Розглянуто кількісні методи, такі як експоненціальне згладжування та регресійний аналіз, а також суб'єктивні методи на основі експертних оцінок. Особливу увагу приділено суб'єктивному коригуванню, яке поєднує переваги обох підходів, що суттєво підвищує точність прогнозів завдяки врахуванню сезонності, маркетингових кампаній та змін у поведінці споживачів. У статті надано рекомендації з вибору та застосування методів прогнозування, підкреслено важливість інтеграції кількісних моделей та експертного досвіду.*

**Ключові слова:** *ефективність, ресторанний бізнес, кількісний метод, прогнозування попиту, суб'єктивне коригування, суб'єктивний метод, інноваційна діяльність.*

## IMPROVING THE ACCURACY OF DEMAND FORECASTING IN THE RESTAURANT INDUSTRY

*Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor,  
Skorobagach A. V., student of education (USURT)*

*The article analyzes the effectiveness of various demand forecasting methods in the restaurant industry to optimize resource management and enhance profitability. It examines both traditional quantitative methods, such as exponential smoothing and regression analysis, and subjective approaches based on expert judgment. Emphasis is placed on the subjective adjustment method, which merges the strengths of both approaches. Quantitative methods, driven by historical data and mathematical models, are useful for identifying trends and patterns in demand. However, these methods can be limited in adapting to rapid changes like seasonal shifts, marketing campaigns, new products, and consumer behavior variations. Subjective forecasting, by contrast, relies on the insights of experts who can make adjustments to account for factors that data alone may miss. The study reveals that when expert input is applied to refine quantitative forecasts, the accuracy of demand predictions significantly improves. This is because experts can incorporate variables like holiday peaks, promotions, menu updates, and changes in consumer habits—factors often excluded from quantitative models. For example, an expert may anticipate a demand increase during a holiday or dip after an event, predictions that data alone might overlook. The article outlines the benefits of using a balanced approach, showing when quantitative models suffice and when subjective adjustments are crucial. Standard forecasting techniques like exponential smoothing are effective under stable conditions. However, adding expert insights allows managers to adapt to special circumstances, such as economic or social shifts. This integrated approach helps restaurants minimize waste, avoid stockouts, and better align resources with anticipated demand. Practical recommendations are provided to guide*



*restaurants in choosing the best forecasting methods for their needs. The article underscores that while quantitative models offer structure, subjective adjustments keep forecasts flexible and responsive. In a competitive industry, the hybrid approach enables better adaptation to demand fluctuations, thus improving service efficiency, customer satisfaction, and profitability.*

**Key words:** *efficiency, restaurant business, quantitative method, demand forecasting, subjective adjustment, subjective method, innovative activity.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ресторанный бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та швидкозмінного попиту з боку клієнтів. Щоб залишатися конкурентоспроможними, ресторани та заклади громадського харчування змушені не лише відповідати високим стандартам обслуговування, але й оптимізувати використання ресурсів для зменшення витрат і підвищення прибутковості. Одним з найважливіших аспектів управління рестораном є передбачення обсягів попиту, що дає змогу ефективно планувати робочі процеси, зменшувати залишки та витрати на продукти, уникати зайвих витрат та покращувати якість обслуговування.

Прогнозування попиту є особливо критичним для ресторанного бізнесу, оскільки обсяги продажів можуть значно коливатися через численні фактори: сезонність, вихідні та святкові дні, маркетингові акції, а також суб'єктивні фактори, що залежать від уподобань та звичок клієнтів. Невірне або неточне прогнозування може призвести до серйозних наслідків: надлишку запасів, зменшення свіжості продуктів, збільшення витрат на утилізацію відходів, або, навпаки, до нестачі необхідних продуктів, що впливає на швидкість обслуговування і рівень задоволення клієнтів.

Актуальність теми прогнозування попиту для ресторанного бізнесу полягає в необхідності точного визначення обсягів майбутніх продажів для кожного з часових інтервалів роботи закладу. Це дозволяє максимально точно планувати витрати, оптимізувати графіки роботи персоналу та забезпечувати клієнтів високоякісним сервісом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні дослідження в галузі прогнозування попиту в ресторанному бізнесі, що було проведено науковцями: Гаркавенко В.О., Стець О.В., Бринцев В.Д., Мамаєв І.О., Нестеров В. Ф., Шиш А. М., Музиченко Т.О. [1-3] свідчать про те, що точність прогнозування може суттєво покращити ефективність управління ресурсами, знизити рівень відходів і підвищити прибутковість. У науковій літературі розглядаються два основні підходи до прогнозування попиту [4-27]: суб'єктивні методи, які базуються на досвіді й оцінках фахівців, та кількісні методи, що спираються на історичні дані й математичні моделі.

Сучасні дослідження підкреслюють, що суб'єктивні методи можуть дати точні прогнози лише за умови, що експерти мають відповідний досвід і розуміння специфіки ринку. Водночас ці методи є вразливими до особистих упереджень, що може негативно позначитися на точності прогнозу.

Окремим напрямом досліджень є суб'єктивне коригування, яке поєднує переваги обох підходів. Кількісний прогноз коригується на основі досвіду фахівців, що дозволяє враховувати нестандартні події, які не відображені у математичних моделях. Дослідження показали, що використання суб'єктивного коригування може підвищити точність прогнозу на 20-30%, особливо за умов нестабільності попиту.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на існуючі дослідження щодо особливостей, переваг та недоліків використання різних

методів, залишається не вирішеною проблема визначення оптимального методу прогнозування попиту саме в ресторанному бізнесі і особливостей використання інтелектуальних систем для підвищення точності та ефективності управління.

**Метою статті** є аналіз та визначення оптимального методу прогнозування попиту в ресторанному бізнесі з використанням інтелектуальних систем для підвищення точності та ефективності управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прогнозування попиту є важливим елементом для стратегічного планування та прийняття рішень. У бізнесі такі прогнози відіграють значну роль у сферах продажу, логістики й фінансів. Зокрема, у логістиці та виробництві прогнозування попиту є початковим кроком, який допомагає визначити необхідні чисельність персоналу, обсяги запасів і продукції для закладів харчування.

Серед основних завдань менеджерів ресторанів та закладів швидкого харчування – передбачення попиту та контроль запасів для мінімізації відходів, що є важливим для зниження витрат на обслуговування клієнтів.

Зважаючи на те, що багато кухонних процесів відбувається без попереднього планування, необхідно здійснювати точні щогодинні прогнози, щоб уникнути затримок у приготуванні замовлень і мінімізувати списання продуктів, що втрачають свої властивості. Надлишок призводить до відходів, а нестача – до невдоволення клієнтів через повільне обслуговування.

Існує два основних методи прогнозування: суб'єктивний та кількісний. Перший базується на досвіді та судженнях працівників, тоді як другий використовує історичні дані та математичні моделі для прогнозу.

Попри значну важливість прогнозування попиту для ресторанів швидкого харчування, часто застосовуються суб'єктивні методи, які базуються лише на досвіді менеджера. Вони є вразливими до упереджень, що можуть знизити точність прогнозів, оскільки залежать від особистих суджень.

Кількісні методи прогнозування є надійними, але лише за умови стабільності історичних даних. Додавання експертних оцінок може підвищити точність, але ці коригування мають включати знання поза межами кількісних методів. Додаткові фактори, такі як акції, нові страви чи відносини між корпорацією та франшизою, можуть суттєво впливати на попит. Вони мають оцінюватися експертами та враховуватися як суб'єктивні коригування у кількісних прогнозах.

У ресторанній галузі здебільшого використовують суб'єктивні методи, хоча дослідження показують ефективність і кількісних підходів. Так, у 2013 році було використано модель регресії для прогнозування попиту в ресторанах різних типів (фаст-фуд, à la carte, некомерційні заклади), що дало точні результати [4]. Для прогнозування продажів також тестували різні методи, як-от експоненційне згладжування, ковзне середнє та декомпозицію, й у деяких випадках вони відповідали реальним потребам [5]. Крім того, у дослідженні одного ресторану в центрі міста було виявлено, що методи часових рядів, як експоненційне згладжування та модель Бокса-Дженкінса, перевершують причинно-наслідкові моделі для прогнозування продажів [6].

Методи прогнозування та взаємозв'язки між ними показані на рис. 1.

Основна відмінність полягає між методами, що спираються на суб'єктивну оцінку, та методами, що оцінюють відносини за допомогою кількісних даних.

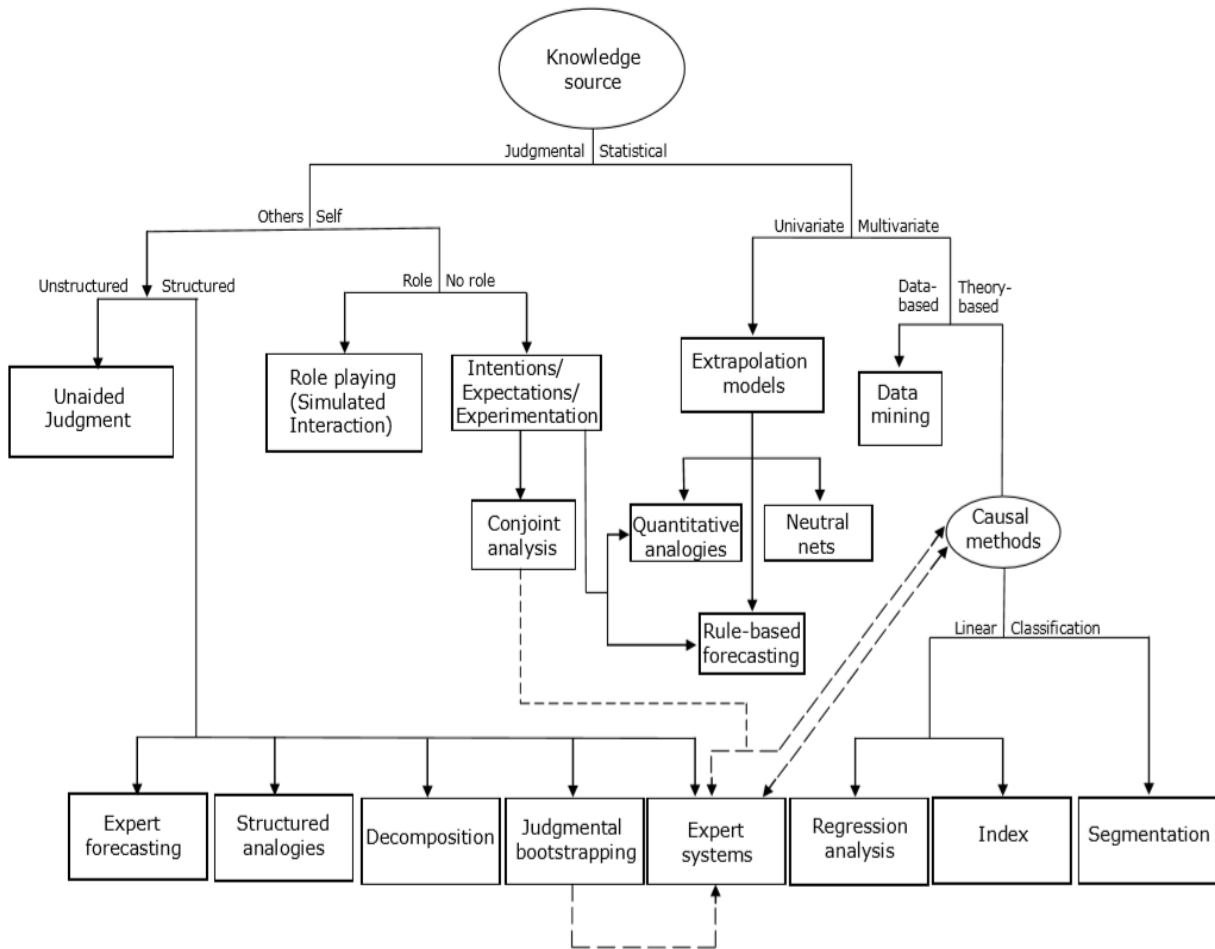


Рис. 1. Дерево методології для прогнозування [7]

Суб'єктивні методи прогнозування попиту базуються на знаннях та досвіді експертів, їх оцінках та судженнях, що допомагають передбачити попит за відсутності конкретних статистичних даних. Ось короткий опис основних методів:

- метод судження без сторонньої допомоги: передбачає використання суб'єктивних оцінок експертів для створення прогнозів без системного аналізу. Використовується, коли є схожість із попередніми випадками або стабільність попиту, однак може бути менш точним, якщо ці умови не виконуються [8];

- метод Delphi: об'єднує думки експертів через анонімні опитування та багаторазові раунди консультацій, що забезпечує узгодженість і точність прогнозів, особливо у складних ситуаціях [9-11];

- метод структурованих аналогій: Використовує аналогії з минулими подібними ситуаціями, оцінюючи їхню схожість із поточною ситуацією, щоб уникнути упередженості [12];

- метод оціночної декомпозиції: розбиває проблему прогнозування на частини, що дозволяє застосувати окремі методи для кожного елемента і покращити точність прогнозу [13, 14];

- метод оціночного завантаження: використовує експертні судження для створення регресійних моделей, що дозволяє систематично і послідовно застосовувати знання експертів [15, 16];

- метод експертних систем: автоматизує прогнози, створюючи правила на основі знань експертів, але часто вимагає великих затрат на розробку [17];

- метод опитування намірів і очікувань: передбачає опитування

потенційних споживачів щодо їхньої поведінки, використовуючи дані про наміри для нових ринків або продуктів, хоча помилки можуть виникати через неточність відповідей [18, 19];

- експериментальний метод: виконує пробні впровадження або тестування, що дозволяє оцінити можливий попит і поведінку споживачів, зберігаючи конфіденційність та знижуючи витрати на повномасштабне тестування [20].

Кількісні методи прогнозування попиту базуються на використанні історичних даних для оцінки майбутніх тенденцій. Основні методи включають:

- метод екстраполяції: базується на аналізі минулих даних та прогнозуванні їх подальшого розвитку. Найчастіше застосовуються експоненційне згладжування та сезонне коригування, які дозволяють уникнути впливу короткострокових коливань [21, 22];

- метод кількісних аналогій: використовується у випадках, коли дані для прогнозування обмежені. Для цього методу шукаються аналогічні ситуації, щоб побудувати прогнози на основі відповідних показників [23];

- метод прогнозування на основі правил: інтегрує історичні дані з управлінськими знаннями та включає специфічні правила для вибору оптимального підходу до прогнозування [16, 24];

- метод нейронних мереж: підходить для складних нелінійних залежностей і використовує штучні нейронні мережі для аналізу довгих часових рядів, однак може бути важким для інтерпретації [25];

- методи причинних моделей: залучають регресійний аналіз для визначення взаємозв'язків між змінними та прогнозування результатів на основі цих зв'язків. Використовуються для прогнозування з врахуванням зовнішніх факторів [26, 27];

- метод сегментації: передбачає розбивку попиту на сегменти для індивідуального аналізу кожного з них, що дозволяє підвищити точність за рахунок врахування різних груп факторів;

- методи штучного інтелекту: зокрема байєсівські мережі, посилені дерева рішень та регресія лісу рішень використовують алгоритми машинного навчання для врахування складних залежностей у даних, забезпечуючи гнучкість і точність в умовах високої невизначеності [4-6].

Суб'єктивне прогнозування попиту використовує як кількісні, так і якісні методи для коригування прогнозів на основі контекстуальних факторів. Цей підхід передбачає формування статистичних прогнозів за допомогою кількісних моделей, таких як експоненційне згладжування, і подальше коригування результатів із залученням експертів, що дозволяє підвищити точність прогнозів у 75% випадків.

Переваги суб'єктивного коригування включають високе почуття власності експертів над прогнозами та швидкість інтеграції нової інформації. Метод доцільно використовувати, коли важливо врахувати фактори, які не були включені в початкову кількісну модель. Досвідчені експерти, як правило, надають більш точні прогнози, ніж новачки, проте іноді можуть бути схильні до упередженості через особисті чинники, такі як мотивація або психологічні установки.

**Висновки.** Для визначення найкращого методу прогнозування був проведений аналіз найбільш відомих та популярних існуючих методів прогнозування. На основі досліджень було виявлено, що суб'єктивне коригування кількісної моделі дає змогу значно підвищити точність загального прогнозу попиту. Кількісні моделі, хоча і базуються на статистичних даних і можуть бути корисними для виявлення загальних трендів, часто є достатньо негнучкими і не

здатні врахувати всі специфічні особливості ринку, включаючи соціальні, економічні та культурні зміни.

Суб'єктивне коригування, з іншого боку, дозволяє інтегрувати знання експертів та їхній досвід, що дає змогу більш гнучко реагувати на динамічні фактори, які можуть впливати на попит. Це включає адаптацію до нових тенденцій, змін у поведінці споживачів або навіть випадкових подій, які важко передбачити лише за допомогою кількісних методів. Таким чином, комбінування кількісних моделей з експертним коригуванням не тільки підвищує точність прогнозів, але й робить їх більш релевантними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Гаркавенко В.О., Стець О.В. Економіко-математична модель управління клієнтською базою підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 177 – 196.
2. Бринцев В.Д., Мамасєв І.О. Система прогнозування і формування ключових напрямків наукових досліджень у сфері підприємництва. Право та інновації. 2022. № 3 (39). С. 63 – 68.
3. Нестеров В. Ф., Шиш А. М., Музиченко Т.О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87>.
4. Рейнольдс Д., Рахман І., Балінбін В. Економетричне моделювання ресторанної індустрії США. Міжнародний журнал з управління гостинністю. 2013. № 34. С. 317-323.
5. Крейн Д. А. Практичне прогнозування часових рядів для менеджера гостинності. Міжнародний журнал сучасного готельного менеджменту. 2003. № 2. С. 86-93.
6. Крейн Д. А., Ендрю В. П. Порівняння часових рядів та економетричних моделей для прогнозування продажів ресторанів. Міжнародний журнал менеджменту гостинності. 1992. № 2. С. 129-142.
7. Завадскас Е. та Турскіс З. Методи прийняття рішень за багатьма критеріями в економіці: Огляд. Технологічний та науково-технічний і економічний розвиток економіки. 2011. № 2. С. 397-427.
8. Тетлок Є. Експертна політична оцінка: Наскільки воно якісне? Як ми можемо знати? Нью-Джерсі: Видавництво Принстонського університету. 2005. С. 368.
9. Джин Р., Райт Г. Експертні висновки у прогнозуванні та роль методу Делфі. В принципах прогнозування. Массачусетс: Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 125-144.
10. Вуденберг Ф. Оцінка Делфі. Технологічне прогнозування та соціальні зміни. 1991. С. 131-150.
11. Грін К., Армстронг Д., Грефе А. Методи отримання прогнозів від груп: Порівняння Дельфі та ринків прогнозування. Форсайт. 2007. Т. 8. С. 17-20. URL <http://kestencgreen.com/greenarmstrong-graefe-2007x.pdf>
12. Грін К., Армстронг С. Структуровані аналогії для прогнозування. Міжнародний журнал прогнозування. 2007. № 23. С. 365-376.
13. МакГрегор Д. Декомпозиція для прогнозування та оцінювання на основі суджень. Принципи прогнозування. Норвелл, Массачусетс: Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 107-123.
14. Веббі В., О'Коннор М., Едмундсон Б. Системи підтримки прогнозування для включення інформації про події: Емпіричне дослідження. Міжнародний журнал прогнозування. 2005. № 21. С. 411-423.
15. Гудвін П., Онкал Д., Лоуренс М. Покращення ролі суджень в економічному прогнозуванні. Оксфордський довідник з економічного прогнозування. Видавництво

Оксфордського університету: Оксфорд. 2011. С. 163-189.

16. Армстронг С. Принципи прогнозування. Норвелл, Массачусетс: Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 862.

17. Коллопі Ф., Адя М., Армстронг С. Експертні системи для прогнозування. В принципах прогнозування. Норвелл, Массачусетс: Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 285-300.

18. Кім М., Хантер Е. Взаємозв'язок між установками, поведінковими намірами та поведінкою: Метааналіз минулих досліджень. Дослідження комунікації. 1993. Т. 20. С. 331-364.

19. Райт М., Макрей М. Упередженість та мінливість у шкалах намірів покупки. Журнал Академії маркетингових наук. 2007. № 35. С. 617-624.

20. Морвіц В. Методи прогнозування на основі даних про наміри. Принципи прогнозування. Норвелл, Массачусетс: Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 33-56.

21. Гарднер Е. Молодший, Експоненціальне згладжування: сучасний стан - Частина II. Міжнародний журнал прогнозування. 2006. С. 637-677.

22. Макридакіс С. та інші. Точність прогнозування основними методами часових рядів. Чичестер: Джон Вайлі. 2004. С. 259-311.

23. Данкейн Г., Вілпен Г., Щипула Я. Прогнозування аналогічних часових рядів. Принципи прогнозування. Норвелл, Массачусетс: Академічне видавництво Клювер. 2001. С. 195-213.

24. Армстронг С., Коллопі Ф. Причинні сили: Структурування знань для екстраполяції часових рядів. Журнал прогнозування. 2003. № 11. С. 103-115.

25. Адя М., Коллопі Ф. Наскільки ефективні нейронні мережі у прогнозуванні та передбаченні? Огляд та оцінка. Журнал прогнозування. 2018. С. 451-461.

26. Аллен Г., Філдес Р. Економетричне прогнозування. Принципи прогнозування. Норвелл, Массачусетс:

Академічне видавництво Клювера. 2001. С. 303-362.

27. Дана Дж., Доуз Р. Перевага простих альтернатив регресії для прогнозування в соціальних науках. Журнал освітньої та поведінкової статистики. 2005. № 8. С. 317-331.

## REFERENCES

1. Garkavenko V.O., Stets O.V. (2022) Ekonomiko-matematychna model' upravlinnya kliyent-s'koyu bazoyu pidpryyemstva [An economic-mathematical model of managing the client base of the enterprise]. Strategy of economic development of Ukraine. No. 50. P. 177-196.

2. Bryntsev V.D., Mamaev I.O. (2022) Systema prohnozuvannya i formuvannya klyuchovykh napryamkiv naukovykh doslidzhen' u sferi pidpryyemnytstva [System of forecasting and formation of key areas of scientific research in the field of entrepreneurship]. Law and innovation. No. 3 (39). P. 63 - 68.

3. Nesterov V.F., Shysh A.M., Muzychenko T.O. (2024) Efektyvnyy ekonomichnyy rozvytok pidpryyemstva cherez intelektual'nyy analiz danykh: vykorystannya AI dlya prohnozuvannya ta optymizatsiyi stratehiy biznesu [Effective economic development of the enterprise through intelligent data analysis: using AI for forecasting and optimization of business strategies]. Economy and society. Issue 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87>.

4. Reynolds D., Rahman I., Balinbin W. (2013). Econometric modeling of the U.S. restaurant industry. International Journal of Hospitality Management. № 34. P. 317-323.

5. Crane D. A. (2003). Practical times series forecasting for the hospitality manager. International Journal of Contemporary Hospitality Management. No. 2. P. 86-93.

6. Crane D. A., Andrew W. P. (1992). A comparison of time series and econometric models for forecasting restaurant sales.

International Journal of Hospitality Management. No. 2. P. 129-142.

7. Zavadskas E. & Turskis Z. (2011). Multiple Criteria Decision Making (MCDM) Methods in Economics: An Overview. Technological and Economic Development of Economy. № 2. P. 397-427.

8. Tetlock E. (2005). Expert political judgment: How good is it? How can we know? New Jersey: Princeton University Press. P. 368.

9. Gene R., Wright G. (2001). Expert opinions in forecasting role of the Delphi technique. In Principles of Forecasting. MA: Kluwer Academic Publishers. P. 125-144.

10. Woudenberg F. (1991). An Evaluation of Delphi. Technological Forecasting and Social Change. P. 131-150.

11. Green K., Armstrong J., Graefe, A. (2007). Methods to Elicit Forecasts from Groups: Delphi and Prediction Markets Compared. Foresight. Vol. 8. P. 17-20. URL <http://kestengreen.com/greenarmstrong-graefe-2007x.pdf>

12. Green C., Armstrong S. (2007). Structured analogies for forecasting. International Journal of Forecasting. № 23. P. 365-376.

13. MacGregor D. (2001). Decomposition for judgmental forecasting and estimation. Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 107-123.

14. Webby W., O'Connor M., Edmundson B. (2005). Forecasting support systems for the incorporation of event information: An empirical investigation. International Journal of Forecasting. № 21. P. 411-423.

15. Goodwin P., Önkol D., Lawrence M. (2011). Improving the role of judgment in economic forecasting. Oxford Handbook of Economic Forecasting. OUP: Oxford. P. 163-189.

16. Armstrong S. (2001). Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 862.

17. Collopy F., Adya M., Armstrong S. (2001). Expert systems for forecasting. In Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 285-300.

18. Kim M., Hunter E. (1993). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior: A meta-analysis of past research. Communication Research. Vol. 20. P. 331-364.

19. Wright M., MacRae M. (2007). Bias and variability in purchase intention scales. Journal of the Academy of Marketing Science. № 35. P. 617-624.

20. Morwitz V. (2001). Methods for forecasting from intentions data. Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 33-56.

21. Gardner E. Jr. (2006). Exponential smoothing: The state of the art – Part II. International Journal of Forecasting. P. 637-677.

22. Makridakis S. et al. (2004). The Forecasting Accuracy of Major Times Series Methods. Chichester: John Wiley. P. 259-311.

23. Duncane G., Wilpen G., Szczypula J. (2001). Forecasting analogous time series. Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 195-213.

24. Armstrong S., Collopy F. (2003). Causal forces: Structuring knowledge for time series extrapolation. Journal of Forecasting. P. 103-115.

25. Adya M., Collopy F. (2018). How effective are neural nets at forecasting and prediction? A review and evaluation. Journal of Forecasting. P. 451-461.

26. Allen G., Fildes R. (2001). Econometric forecasting. Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. P. 303-362.

27. Dana J., Dawes R. (2005). The superiority of simple alternatives to regression for social science predictions. Journal of Educational and Behavioral Statistics. P. 317-331.

УДК 658.5:656.2

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В.О., д.е.н., професор,  
Шабанова О.В., здобувачка освіти,  
Панасенко І.Ф., здобувачка освіти (УкрДУЗТ)*

*В статті доведено виключну роль ресурсного потенціалу в процесі забезпечення конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання. Доведено, що за умов цифрової трансформації світової економіки, головну роль у формуванні стійких конкурентних переваг сучасних підприємств залізничного транспорту переважно відіграють інтелектуальні та інформаційні ресурси. В умовах тотальних змін світової економіки стратегічне управління стає каталізатором розвитку ресурсного потенціалу, а завдання розробки стратегії полягають у своєчасному виробленні управлінських рішень на основі врахування умов господарювання.*

*Ключові слова: ресурсний потенціал, підприємство, ефективність, інтелектуальні та інформаційні ресурси, стратегія, управління.*

## ENSURING THE EFFICIENCY OF USING THE RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economics, Professor  
Shabanova O.V., student of education  
Panassenko I.F., student of education (USURT)*

*The article proves the exceptional role of resource potential in the process of ensuring the competitiveness of modern business entities. The study of theoretical foundations made it possible to prove the fact that the resource potential of the enterprise (result) can be interpreted as a set of various types of resources of the economic entity necessary to ensure sustainable development in the conditions of risk-generating factors of the external and internal environment. The main structural components of the resource potential of railway transport enterprises are elements that have different functional purposes: material, informational, financial, intellectual and other types of resources.*

*It has been proven that under the conditions of digital transformation of the world economy, the main role in the formation of sustainable competitive advantages of modern railway transport enterprises is mainly played by intellectual and informational resources. One of the main tasks of managing the enterprise's resource potential is determining its required level. Establishing the necessary level of resource potential of the railway transport enterprise provides an opportunity to assess: the actual level of resource potential; opportunities to increase the level of resource potential; prospects for further sustainable development of the enterprise under conditions of macro-environment instability.*

*In the conditions of total transformation of the world economy, strategic management becomes a catalyst for the development of resource potential. The main task that such a strategy should solve is to introduce innovations and advanced digital technologies into the production process in accordance with today's requirements. The strategic asset of the*



*enterprise characterizes the potential opportunity to achieve economic stability and competitive advantages in the conditions of an unstable external environment. Management of the enterprise's strategic asset resource potential involves management based on long-term forecasting of the organization's development, the use of intellectual resources, which allows timely response to changes in the environment and provides it with competitive advantages in achieving business objectives.*

**Key words:** *resource potential, enterprise, efficiency, intellectual and informational resources, strategy, management.*

**Постановка проблеми.** Особливе місце у розвитку національної господарської системи належить підприємствам залізничного транспорту як іманентному елементу сучасного економічного середовища. Водночас розвиток залізничного транспорту супроводжується низкою проблем, зумовлених нестабільністю та перманентною динамікою зовнішнього середовища, що унеможливає максимальне застосування інноваційно-інтелектуальних інструментів розвитку. Зважаючи на зазначене одним з найважливіших ключем вирішення проблем розвитку підприємств залізничного транспорту у цьому контексті є забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні положення управління сучасними суб'єктами господарювання розкриті в наукових дослідженнях: Диканя В.Л., Маковоз О.В., Токмакової І.В., Шраменко О.В., Кірдіної О.Г., Корінь М.В., Обруч Г.В., Овчиннікової В.О. та ін. [1-4]. Особливості управління та оцінювання ресурсного потенціалу висвітлено науковцями: Токмакова І.В., Корінь М.В., Лановий О.А., Горбоконь В.Ю., Маршук Л.М., Краснокутська Н.С., Смолич Д.В., Тимошук І.В. та ін. [5-11]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розробленні методів та моделей забезпечення ефективності господарювання сучасних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання забезпечення ефективності

використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах сьогодення.

**Метою наукової статті** є визначення напрямків забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту з урахуванням умов сьогодення.

**Основна частина.** Агресивність зовнішнього середовища, що обумовлена перед усім введенням воєнного стану в наші державі, унеможливає повноцінне застосування інтелектуально-інноваційних методів забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та вимагає пошуку шляхів підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу. З метою формулювання дієвих напрямків розвитку ресурсного потенціалу слід уточнити понятійний апарат, що належить до даної наукової категорії. З погляду авторів [1-3, 5, 6], ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту слід розглядати на макро- та мікро рівнях. На макроекономічному рівні ресурсний потенціал залізничного транспорту розглядається як сукупність ресурсів бізнес-структур, що знаходяться в їхньому розпорядженні та характеризують можливість розвитку в умовах сукупного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Цілком очевидно, що ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту на мікрорівні характеризується сукупністю ресурсної бази, необхідної для досягнення стратегічної стійкості суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Теоретичне осмислення сутності ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, виявлення джерел та розробка шляхів його ефективного використання дозволяє сформулювати основні засади стратегічного розвитку. Необхідно відзначити, що в кризових умовах функціонування вітчизняної економіки визначення та управління ресурсним потенціалом має стати пріоритетним напрямом стратегії практично будь-якого суб'єкта господарювання.

Закономірність сталого розвитку підприємства залежить від стану ресурсного потенціалу господарської системи, це є очевидним і змістовно підтверджується світовою практикою господарювання. Для виявлення сутності ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, як об'єкта дослідження економічної науки необхідно, на нашу думку, зупинитись на основних теоретичних підходах до визначення даної наукової категорії.

Загалом категорія «потенціал» досить широко використовується в науковій літературі і поділяється на виробничий, фінансовий, інвестиційний, інтелектуальний, економічний, трудовий, інформаційний та ін. Зазначимо, що у найзагальнішому вигляді «потенціал» є сукупністю коштів, запасів та інших наявних джерел, наявних, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення мети [7].

Іноді термін «потенціал» сприймається як «можливості» або «здатність», але у кожний певний проміжок часу можна позначити індивідуальну сукупність спроможностей, що максимально повно визначають цю здатність.

У контексті визначення «ресурсний потенціал» необхідно позначити позицію щодо ресурсу. В економічній теорії до ресурсів належить сукупність окремих елементів, що прямо або опосередковано беруть участь у процесі виробництва або

надання послуг. З цієї позиції найважливішою особливістю категорії «ресурси» є безпосередній зв'язок із процесом виробництва, тобто ресурси у процесі використання набувають форми основних виробничих чинників. За своїм змістом, економічні ресурси містять технологічні, матеріально-технічні, природні, соціальні та інші складові, що можуть бути залучені до процесу виробництва, який задовольняє суспільний попит. Основна особливість всіх видів економічних ресурсів, що використовуються в економічній системі, є їх кількісна та якісна обмеженість.

З метою уточнення ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту на мікрорівні слід зупинитися на теоретичних підходах до дослідження даної економічної категорії. В даний час проблематиці дослідження ресурсного потенціалу присвячена досить значна кількість публікацій. Наведемо деякі визначення, які найповніше відбивають сутність цієї наукової категорії. У роботі [10] ресурсний потенціал сприймається як «сукупність наявних у розпорядженні підприємства ресурсів (земельні, трудові, матеріальні)». Дотримуючись автора публікації [7], величина ресурсного потенціалу підприємства визначається кількістю ресурсів, які воно має, та умовами, що дозволяють досягти найбільш повного та раціонального їх використання.

У роботі [11] ресурсний потенціал визначається як сукупна величина реалізованих та нереалізованих можливостей використання ресурсів у процесі задоволення суспільних потреб та відбивається в ресурсній формі її уявлення. Крім того автором робиться висновок, що нарощування ресурсного потенціалу не у площині збільшення його об'ємних показників, а системно-структурному аналізі ресурсів. Таким чином, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ресурсний потенціал – це характеристика стану

системи, яка одночасно відображає сутність теоретичних засад безлічі реальних процесів та явищ. Загалом під ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання слід розуміти його здатність найбільш ефективно реалізувати всі функціональні бізнес-завдання при максимально ефективному використанні наявних економічних ресурсів [6].

Ресурсний потенціал підприємства можна також розуміти як сукупність різних видів ресурсів суб'єкта господарювання, необхідних для забезпечення сталого розвитку в умовах ризикоутворюючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, основними структурними складовими ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є елементи, які мають різне функціональне призначення: матеріальні, інформаційні, фінансові, інтелектуальні та інші види ресурсів.

Матеріальні ресурси, що є виробничою основою, визначають техніко-технологічну базу потенціалу, яка згодом впливатиме на масштаби та темпи експлуатаційної діяльності. Фінансові ресурси є складовою ресурсного потенціалу як органічна єдність готівкових ресурсів і невикористаних можливостей їх альтернативного вкладення. Дані ресурси характеризуються сукупністю джерел та запасів фінансових можливостей, які є в наявності та можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей транспортно-бізнесу.

В умовах переходу до цифрової економіки особливого значення набувають інформаційні ресурси (у тому числі такі активні форми, як бази знань, моделі, алгоритми, програми тощо). Слід зазначити, що з розвитком суспільства та активізацією використання знань запаси інформаційного ресурсу не зменшуються, а навпаки, зростають, причому даний вид ресурсів може бути ефективно

реалізований лише за умови поєднання з іншими видами ресурсів.

Основною складовою ресурсного потенціалу є інтелектуальний ресурс, який не лише виконує функцію, що забезпечує, а є механізмом стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. У цьому аспекті інтелектуальний ресурс постає як сукупність виробничих навичок, знань, здібностей, якими володіє людина, що їй належать, і обов'язково використовуються їм у повсякденному житті.

Особливе місце в структурі ресурсного потенціалу відводиться організаційно-управлінським ресурсам, які можна визначити як сукупність ресурсів стратегічної спрямованості. На відміну від інших ресурсів, управлінські ресурси носять переважно нематеріальний характер, належать до людського капіталу і в більшому ступені орієнтовані на забезпечення умов досягнення якісно нового стану розвитку, ніж рішення оперативних завдань. Зазначимо, що розвиненість та якість організаційно-управлінських ресурсів визначають, зрештою, рівень ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, особливо в умовах загострення кризових факторів в макросередовищі. Організаційно-управлінські ресурси належать до людських ресурсів і за змістом характеризують внутрішню здатність та готовність суб'єкта господарювання до самоорганізації, самоврядування та саморозвитку.

Тому за своєю функціональною особливістю є перетворювальними. У результаті систематизації різних теоретичних підходів до обґрунтування сутності категорії можна сформулювати наступне визначення. Під ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту слід розуміти сукупність наявних і пов'язаних між собою ресурсів, що забезпечують реалізацію виробничої діяльності, ефективне використання яких дозволяє у довгостроковій перспективі

досягти стійких конкурентних переваг на ринку.

Одним з основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення його необхідного рівня. Встановлення необхідного рівня ресурсного потенціалу підприємства залізничного транспорту надає можливість оцінити:

а) фактичний рівень ресурсного потенціалу;

б) можливості підвищення рівня ресурсного потенціалу;

в) перспективи подальшого сталого розвитку підприємства за умов нестабільності макросередовища.

Слід зазначити, що в умовах сьогодення, які характеризується нестабільністю, агресивністю, трансформаційністю, забезпечити стійке функціонування підприємств залізничного транспорту можливо лише на основі формування та реалізації адекватної стратегії розвитку. Тому для забезпечення конкурентних переваг підприємства необхідно оцінити насамперед фактичний стан його ресурсного потенціалу (вхідний ресурсний потенціал підприємства), а потім визначити шляхи його ефективного використання та відповідно підвищення (вихідний ресурсний потенціал підприємства).

Виходячи із сказаного, постає завдання розробки стратегії забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах трансформацій на основі ефективного управління її ресурсним потенціалом.

Основне завдання, яке має вирішувати така стратегія, полягає у впровадженні інновацій та прогресивних цифрових технологій у виробничий процес відповідно до вимог сьогодення. Стратегічний актив підприємства характеризує потенційну можливість досягнення економічної стійкості та конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Управління стратегічним активом ресурсного потенціалу підприємства передбачає управління, засноване на довгостроковому прогнозуванні розвитку організації, використанні інтелектуальних ресурсів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміну довкілля та забезпечує їй конкурентні переваги у досягненні цільових функцій бізнесу. Стратегічні активи підприємства характеризуються такими ознаками:

а) цінність підприємствам;

б) відсутність замінників;

в) складність копіювання чи відтворення;

г) рідкісність.

Стійкі конкурентні переваги підприємства залізничного транспорту є результатом взаємодії досить складної структури ресурсного забезпечення його підприємницької діяльності. Така досить складна конструкція є наслідком взаємодії сукупності ресурсів, за допомогою чого вони набувають переваги від використання у забезпеченні стабільного розвитку компанії.

Для того, щоб підприємство мало економічну стійкість, а, отже, і конкурентні переваги, воно повинно мати певні специфічні особливості, які роблять її у певному сенсі індивідуальною. В іншому випадку підприємства-конкуренти можуть відтворити її напрацювання, а подальша жорстка конкуренція різко знизить стійкість бізнес-структури. Стратегія не може бути використана у найближчій перспективі підприємствами-конкурентами.

**Висновок.** Отже, формування системи сталого розвитку підприємств залізничного транспорту тісно пов'язано з розвитком конкурентних переваг даних суб'єктів господарювання, які у результаті втілюються у концепції, заснованих на ефективному використанні ресурсного потенціалу. Важливо, що за умов цифрової трансформації світової економіки головну роль у формуванні стійких конкурентних переваг сучасних

підприємств в більшому ступені відграють інтелектуальні та інформаційні ресурси. Стратегічний характер знань як системотворчого елемента ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту має першорядне значення як окремого суб'єкта господарювання, так й сталого, поступального розвитку всієї вітчизняної господарської системи залізничної галузі та країни в цілому.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: "Центр учбової літератури". 2013. 272 с.
2. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilitathis link is disabled*. 2021. №(2). P. 231–243.
3. Овчиннікова В.О., Обруч Г.В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 104-115.
4. Овчиннікова В.О., Касюдик М. В. Проблеми інтелектуалізації виробничої діяльності промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 70-73.
5. Токмакова І.В. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту як базис стійкого зростання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №45. С.123-126.
6. Корінь М.В., Лановий О.А. Ресурсний потенціал залізничного транспорту: сутність та ключові складові. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 39-49.
7. Горбоконь В.Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та

управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Мукачеве, 2018. 304 с.

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

9. Овчиннікова В.О., Усатий Д.О., Усатий О.М. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності приватних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. No. 83. С. 192-198.

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

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

#### REFERENCES

1. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnya: navch. posib. [Strategic management: education. manual] K.: "Center of educational literature". 272 p.
2. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. (2021) Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilitathis link is disabled*. No (2). P. 231–243.
3. Ovchynnikova V.O., Obruch G.V. (2023) Stratehichni initsiatyvy rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Strategic initiatives for the development of railway transport of Ukraine]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 81-82. P. 104-115.
4. Ovchynnikova V.O., Kasyudyk M.V. (2022) Problemy intelektualizatsiyi

vyrobnychoyi diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv [Problems of intellectualization of production activity of industrial enterprises]. *Black Sea Economic Studies*. No. 77. P. 70-73.

5. Tokmakova I.V. (2014) Resursnyy potencial pidpryyemstv zaliznychnoho transportu yak bazys stiykoho zrostannya [The resource potential of railway transport enterprises as a basis for sustainable growth]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. No 45. P.123-126.

6. Korin M.V., Lanovy O.A. (2022) Resursnyy potencial zaliznychnoho transportu: sutnist' ta klyuchovi skladovi [Resource potential of railway transport: essence and key components]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 80. P. 39-49.

7. Horbokon' V.YU. (2018) Optymizatsiya vykorystannya resursnoho potentsialu avtotransportnykh pidpryyemstv [Optimizing the use of the resource potential of motor transport enterprises]: dys. ... k.e.n. : spets. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видаму економічної діяльності)». Mukacheve. 304 p.

8. Marshuk L.M. (2016) Pryntsypy formuvannya fynansovo-resursnoho potentsialu pidpryyemstva [Principles of formation of financial and resource potential of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. No. 18. P. 56-59.

9. Ovchynnikova V.O., Usatiy O.M., Usatiy D.O. (2023) Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiynoyi diyal'nosti pryvatnykh pidpryyemstv [Problems and prospects of the development of innovative activities of private enterprises]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. No. 83. P. 192-198.

10. Krasnokuts'ka N.S. (2005) Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]: navch. posibnyk. K.: Tsentr navchal'noyi literatury. 352 p.

11. Smolych D.V., Tymoshchuk I.V. (2020) Resursnyy potencial pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta model' upravlinnya v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern business conditions]. *Ekonomichnyy prostir*. №153. P. 75-82.

УДК 007:330.341

## ФОРМУВАННЯ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ «РОЗУМНОГО ПІДПРИЄМСТВА»: ЕКОНОМІЧНИЙ ТА МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ ПІДХОДИ

*Перерва П.Г., д.е.н., професор  
Мащенко М.А., д.е.н., професор  
Ткачова Н.П., к.е.н., доцент  
Ларка Л.С., к.е.н., доцент (НТУ «ХПІ»)*

*У статті розглянуто ключові аспекти економічної оцінки «розумного підприємства», що ґрунтуються на сучасних досягненнях у сфері цифрових технологій та інноваційного менеджменту. Проаналізовано фактори, які впливають на ефективність функціонування таких підприємств, включаючи використання штучного інтелекту, автоматизації,*

інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data). Окрема увага приділяється методам управління та економічної оцінки, які можуть забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток розумних підприємств. Визначено основні економічні та управлінські підходи, що сприяють підвищенню їх продуктивності та інноваційної здатності в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** розумне підприємство, економічна оцінка, фактори, економіка, менеджмент, ефективність

## FORMATION OF FACTORS OF ECONOMIC EVALUATION OF "SMART ENTERPRISE": ECONOMIC AND MANAGERIAL APPROACHES

*Pererva P.G., Doctor of Economics, Professor*  
*Mashchenko M.A., Doctor of Economics, Professor*  
*Tkachova N.P., PhD, Associate Professor*  
*Larka L.S., PhD, Associate Professor (NTU "KhPI")*

*The article discusses the key aspects of the economic evaluation of the «smart enterprise», based on modern achievements in the field of digital technologies and innovation management. The factors influencing the efficiency of functioning of such enterprises are analyzed, including the use of artificial intelligence, automation, the Internet of Things (IoT) and big data (Big Data). Two approaches to the economic evaluation of «smart enterprise» – economic and managerial – have been proposed. The economic approach focuses on assessing the financial performance of an enterprise through the analysis of indicators such as profitability, resource productivity and asset turnover. The managerial approach focuses more on management decisions and resource optimization. It covers the use of labor and material resources, the analysis of management indicators such as the efficiency of working capital, labor productivity and the estimation of costs per unit of production. The article proves that both economic and managerial approaches complement each other and allow for a comprehensive assessment of the effectiveness of a "smart enterprise", which is especially important in the context of digital transformation of the economy.*

*Particular attention is paid to management and economic evaluation methods that can ensure the competitiveness and sustainable development of smart enterprises. The main economic and managerial factors that contribute to increasing their productivity and innovation ability in the context of digital transformation are identified and substantiated in detail. The proposed factors of economic efficiency of the «smart enterprise» are based on the use of modern technologies and the integration of automation into business processes. These characteristics allow the enterprise to achieve significant resource optimization, increased productivity and cost reduction.*

**Keywords:** smart enterprise, economic assessment, factors, economics, management, efficiency

**Постановка проблеми.** Важливість бізнесу. У такому контексті економічна та проведення економічної оцінки управлінська оцінка стають ключовими «розумного підприємства» (smart для забезпечення ефективного enterprise) можна пояснити сучасними використання ресурсів і оптимізації умовами економіки, де управлінські процесів. Економічний підхід до оцінки рішення значною мірою визначають «розумного підприємства» базується на конкурентоспроможність та стійкість аналізі ключових показників ефективності

таких, як рентабельність, продуктивність ресурсів, фондоємність, а також обертання активів. Основна мета цього підходу — максимізувати прибутковість і забезпечити стійкість підприємства в умовах високої мінливості ринку. Менеджерський підхід, у свою чергу, акцентує увагу на управлінських процесах і організаційних структурах, спрямованих на підвищення ефективності праці та ресурсів. Він враховує такі аспекти, як ефективність управління персоналом, впровадження нових технологій, стратегічне планування і взаємодія з зовнішнім середовищем.

Таким чином, актуальність та необхідність теми статті обумовлена необхідністю інтеграції економічного та менеджерського підходів для комплексної оцінки ефективності сучасних підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових технологічних та ринкових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Огляд публікацій на тему економічної оцінки «розумного підприємства» [1-9] фокусується на інтеграції інноваційних технологій у бізнес-процеси для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення управлінських рішень. Основні аспекти, які розглядаються в наукових та практичних публікаціях, стосуються впровадження цифрових інструментів, автоматизації виробництва, використання великих даних і штучного інтелекту [2, 5, 6]. У фокусі досліджень Teresko J. [1], Kosenko A.V. [7], Nagy S. [9] технології Індустрії 4.0, такі як Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, що трансформують управлінські та виробничі процеси. Найнові дослідження [2, 4, 8] ефективності діяльності «розумного підприємства» пропонують різні підходи для оцінки економічної ефективності такі, як: рентабельність інвестицій (ROI) — вимірює співвідношення інвестицій до

отриманого результату [1]; загальна вартість володіння (Total Cost of Ownership - TCO) - включає як початкові витрати на впровадження технологій, так і подальші операційні витрати [3]; моделі життєвого циклу - дозволяють оцінити ефективність впровадження розумних технологій на всіх етапах їх використання [4].

Проведений аналіз сучасних досліджень показує, що економічна оцінка «розумного підприємства» базується на комплексному підході до впровадження цифрових інновацій, що забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції. Однак, впровадження таких технологій вимагає значних інвестицій та довготривалих змін у стратегії управління бізнесом. Ключовими факторами успіху є підвищення цифрової культури на підприємстві та розробка індивідуальних моделей оцінки ефективності, що нагально потребує проведення додаткових досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розумне підприємство (або "smart enterprise") - це сучасна модель підприємства, яке активно використовує цифрові технології та автоматизацію для оптимізації своїх бізнес-процесів і підвищення ефективності. Таке підприємство інтегрує різні інноваційні технології такі, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, кіберфізичні системи та блокчейн, для досягнення максимального рівня продуктивності та гнучкості в управлінні. «Розумне підприємство» - це, по суті, підприємство майбутнього, яке впроваджує технології четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) для підвищення своєї конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості до змін ринку.

Економічна оцінка «розумного підприємства» залишається актуальною темою в контексті сучасних економічних досліджень через вплив цифровізації та



автоматизації на ефективність управління ресурсами. Вона базується на комплексному підході до впровадження цифрових інновацій, що забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції. Однак, впровадження таких технологій вимагає значних інвестицій та довготривалих змін у стратегії управління бізнесом. Ключовими факторами успіху є підвищення цифрової культури на підприємстві та розробка індивідуальних моделей оцінки ефективності.

*Економічний підхід* зосереджений на оцінці фінансової ефективності підприємства через аналіз таких показників, як рентабельність, продуктивність ресурсів та оборотності активів. Він охоплює методи аналізу ефективності діяльності, наприклад, фінансовий, горизонтальний і трендовий аналіз, а також методи фінансових коефіцієнтів. Економічний підхід у цьому контексті спрямований на аналіз фінансових показників підприємства, таких як прибуток, рентабельність, продуктивність капіталу та витрат. Ефективність вимірюється через порівняння результатів із витратами, що дозволяє визначити економічну результативність діяльності за певний період. Також акцент робиться на інноваційній політиці та технологічному прогресі, які здатні підвищити продуктивність і скоротити витрати.

*Менеджерський підхід* більше акцентує увагу на управлінських рішеннях і оптимізації ресурсів. Він охоплює використання трудових і матеріальних ресурсів, аналіз управлінських показників таких, як ефективність обігових засобів, продуктивність праці та оцінка витрат на одиницю продукції. Такий підхід важливий для підвищення ефективності управління та покращення операційного

циклу підприємства. Менеджерський підхід охоплює організаційні аспекти та управління ресурсами підприємства. Включає аналіз ефективності використання обігових та основних фондів, управління персоналом і оптимізацію процесів для підвищення продуктивності. У сучасних умовах це особливо важливо через необхідність швидкого реагування на зміни ринку і конкурентний тиск.

Обидва запропоновані підходи є необхідними для всебічної оцінки діяльності «розумного підприємства», що функціонує в умовах цифрової економіки, та допомагають підприємствам краще адаптуватися до змінного середовища. Ці підходи дозволяють визначати фінансову стійкість і потенційні ризики підприємства в сучасних економічних умовах. Таким чином, і економічний, і менеджерський підходи взаємодоповнюють один одного і дозволяють всебічно оцінити ефективність «розумного підприємства», що особливо важливо в умовах цифрової трансформації економіки.

Основні економічні і менеджерські фактори ефективності «розумного підприємства», які в основному і формують його економічну ефективність, представлено на рис.1.

Як слідує з даних рис.1, запропоновані фактори економічної ефективності «розумного підприємства» базуються на використанні сучасних технологій та інтеграції технологій автоматизації в бізнес-процеси. Ці характеристики дозволяють підприємству досягти значної оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та зниження витрат. Розглянемо найбільш важливі з запропонованих характеристик економічної оцінки діяльності «розумного підприємства» більш детально.



Рис. 1 - Економічні фактори ефективності виробничо-комерційної діяльності «розумного підприємства»

Джерело: авторська розробка

Автоматизація виробничих процесів є одним із ключових елементів концепції «розумного підприємства». Це процес впровадження технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні та складні операції, зменшити залежність від людського фактору, підвищити ефективність і продуктивність виробництва, а також забезпечити більшу точність і надійність виконання завдань. Впровадження інтелектуальних систем автоматизації дозволяє мінімізувати втручання людини в рутинні операції, знижуючи помилки, прискорюючи виробничі процеси та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Автоматизація виробничих процесів на «розумному підприємстві» кардинально змінює підхід до управління і дозволяє досягти більшої ефективності та гнучкості. Використання сучасних технологій, роботів та інших інноваційних рішень сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та якості продукції. Автоматизовані системи не лише полегшують процес виробництва,

але й допомагають підприємствам швидко адаптуватися до нових викликів ринку.

У «розумному підприємстві» управління ключовими бізнес-процесами в режимі реального часу є одним з найважливіших аспектів, який забезпечує високу гнучкість, точність та ефективність діяльності. Це досягається завдяки інтеграції передових цифрових технологій таких, як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизовані системи управління. Це означає, що управлінці можуть отримувати оперативну інформацію про стан виробничих ліній, роботу обладнання, рівень запасів тощо, і приймати рішення без затримок. Підприємства інтегрують інтернет речей для моніторингу та керування обладнанням, збираючи дані в реальному часі. Це дозволяє контролювати процеси на кожному етапі виробництва, своєчасно виявляти несправності та запобігати аваріям. Керування бізнес-процесами в режимі реального часу на «розумному підприємстві» забезпечує підприємству значні переваги такі, як підвищення

ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Завдяки використанню таких технологій, як IoT, AI та аналітика великих даних, підприємства можуть оперативно приймати рішення, підвищувати продуктивність та зберігати конкурентоспроможність у швидко змінюваному середовищі.

Зниження операційних витрат забезпечується впровадженням автоматизованих систем, що дозволяє мінімізувати людський фактор і скоротити витрати на робочу силу. Технології Інтернету речей та штучного інтелекту знижують витрати на управління та технічне обслуговування. Системи моніторингу в реальному часі допомагають оптимізувати енергоспоживання, що знижує витрати на електроенергію та інші ресурси.

Підвищення продуктивності є важливою ознакою ефективності «розумного підприємства». Завдяки автоматизації та використанню інтелектуальних систем, «розумне підприємство» може підтримувати безперервний виробничий процес з мінімальними простоями. Інтелектуальне управління процесами і оптимізація ланцюга постачань дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та попиту, що підвищує швидкість виробництва та зменшує витрати на зберігання запасів.

Покращення якості продукції забезпечується використанням аналітиками «розумного підприємства» великих даних та штучного інтелекту, що дозволяє проводити детальний аналіз виробничих процесів з метою підвищення контролю якості продукції підприємства. Системи предиктивного обслуговування (predictive maintenance) дозволяють вчасно визначати потенційні проблеми на виробництві та запобігати їх виникненню, що знижує кількість дефектів і втрат.

Інтелектуальне управління ресурсами (ERP-системи) в системі менеджменту «розумного підприємства»

дозволяє ефективно розподіляти матеріальні, людські та фінансові ресурси. Це знижує витрати на непотрібні операції та підвищує загальну рентабельність підприємства. Використання сенсорів і IoT у виробничих процесах дозволяє оптимізувати використання сировини, знижуючи втрати і переробки.

Гнучкість та адаптивність виробничо-комерційної діяльності «розумного підприємства» забезпечується завдяки інтелектуальним технологіям, при використанні яких підприємство стає більш гнучким до змін попиту на ринку. Це дозволяє швидше налаштовувати виробничі процеси під нові умови без значних витрат на перебудову. Можливість прогнозування попиту завдяки аналітичним інструментам допомагає підприємствам уникати надлишкових запасів і недостачі товарів. «Розумні підприємства» здатні швидко реагувати на зміни ринку, налаштовуючи виробничі процеси відповідно до попиту. Це досягається через автоматизацію та інтеграцію систем керування, що дозволяє знижувати час простоїв і оптимізувати використання ресурсів.

Підвищення швидкості прийняття рішень забезпечує штучний інтелект і великі дані, які дозволяють «розумним підприємствам» швидше збирати і аналізувати інформацію, що дозволяє топ-менеджменту приймати управлінські рішення в реальному часі. Це допомагає реагувати на зміни ринку і уникати можливих ризиків. Автоматизовані системи аналізу даних можуть забезпечувати більш точне і своєчасне планування виробництва та логістики.

Зменшення витрат на технічне обслуговування досягається завдяки системам предиктивного обслуговування, використання яких на «розумному підприємстві» дозволяє прогнозувати виробничі проблеми в роботі технологічного обладнання і проводити профілактичні заходи. Це скорочує час позапланових (випадкових) простоїв і

витрати на ремонти. Такі системи допомагають збільшити термін служби обладнання, що знижує необхідність у частій заміні і модернізації обладнання.

Інтеграція ланцюга постачань – важлива складова економічної оцінки «розумного підприємства». Інтелектуальні технології дозволяють більш точно планувати і керувати ланцюгом постачань, що знижує витрати на логістику і зберігання. Це також мінімізує ризики пов'язані з нестабільністю поставок. Використання блокчейну в логістичних процесах дозволяє відслідковувати рух товарів і покращити прозорість бізнес-процесів.

Використання інноваційних технологій також сприяє більш раціональному використанню енергетичних та матеріальних ресурсів. Такі підприємства часто впроваджують енергоефективні рішення та системи управління відходами, що робить їхню діяльність більш екологічно відповідальною. Також суттєво знижується екологічний вплив підприємства завдяки ефективному використанню ресурсів, зменшенню викидів і відходів. Інтелектуальні системи управління енергоспоживанням дозволяють скоротити витрати на енергоресурси і покращити екологічні показники.

Аналітика великих даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати попит та швидше адаптувати продукцію чи послуги до вимог ринку. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і довіри до підприємства. Можливість персоналізації продукції за допомогою інтелектуальних систем збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

**Висновки.** Економічна ефективність «розумного підприємства» базується на кількох ключових аспектах: оптимізації витрат, підвищенні продуктивності, покращенні якості продукції та управлінських процесів, а також гнучкості

й адаптивності до ринкових змін. Використання інтелектуальних систем таких, як IoT, AI та великі дані, дозволяє підприємствам суттєво підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання в умовах сучасного ринку. В статті доведено, що ефективність діяльності «розумного підприємства» значно залежить від рівня впроваджених інновацій та їхньої інтеграції в бізнес-процеси. Основні показники ефективності включають скорочення витрат, підвищення продуктивності та гнучкості виробничих процесів. Економічна оцінка таких підприємств базується на використанні моделей ROI, TCO та інших фінансових індикаторів, що враховують як прямі, так і непрямі вигоди від цифрової трансформації. Ключовим фактором є постійна адаптація до технологічних змін і підвищення цифрової грамотності персоналу.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Teresko J. (2007) Reaching for a smarter factory. *Industry Week*. 2007. Vol. 256, Issue 9. P. 29–33.
2. Filos E. (2010) *Factories of the Future & Next ICT Calls* European Commission, Information Society and Medics. 2010.
3. Anderson C. *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2012. 250 p.
4. Lu, Y., Huang, H., Liu, C., & Xu, X. (2019). Standards for Smart Manufacturing: A review. *In 2019 IEEE 15th International Conference on Automation Science and Engineering (CASE)*. IEEE. URL: [https://www.researchgate.net/publication/335930495\\_Standards\\_for\\_Smart\\_Manufacturing\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/335930495_Standards_for_Smart_Manufacturing_A_review).
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] / Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
6. Pererva P.G., Kocziszky G.,

Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

7. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption. *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.

8. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. (2017) Compliance service at guest services enterprises. *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.

9. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018285) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.

## REFERENCES

1. Teresko J. (2007). Reaching for a smarter factory. *Industry Week*. 2007. Vol. 256, Issue 9. P. 29–33.

2. Filos E. (2010). *Factories of the Future & Next ICT Calls* European Commission, Information Society and Medics. 2010.

3. Anderson C. (2012). *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business. 250 p.

4. Lu, Y., Huang, H., Liu, C., & Xu, X. (2019). Standards for Smart Manufacturing: A review. In 2019 IEEE 15th International Conference on Automation Science and Engineering (CASE). IEEE. URL: [https://www.researchgate.net/publication/335930495\\_Standards\\_for\\_Smart\\_Manufacturing\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/335930495_Standards_for_Smart_Manufacturing_A_review).

5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial (2019). / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.

6. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

7. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption. *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P. 285-295.

8. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. (2017) Compliance service at guest services enterprises. *Menedzhment rozvytku sotsial'no-ekonomichnykh system u noviy ekonomitsi: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* Poltava: PUET, 2017. P. 389-391.

9. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the? patent with regarding the index of its questionnaire. *Suchasni pidkhody do kreatyvnoho upravlinnya ekonomichnyimi protsesamy: materialy 9-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf.*, 19 kvitnya 2018 r. Kyiv: NAU, 2018. P. 21-22.

УДК 338.4

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Пономарьов В.Д., аспірант (НТУ «ХПІ»)*

*В статті розглянуто теоретико-методичні та практичні підходи до формування показників оцінювання ефективності діяльності промислових підприємств, які знайшли своє широке розповсюдження в світовій та вітчизняній практиці. Множину пропонованих індикаторів ефективності розділено на характерні групи, які поєднують в собі фактори фінансової діяльності підприємства, виробничої діяльності, чинними ефективності використання ресурсів, показники інноваційної та ринкової (маркетингової) діяльності, а також найбільш важливі економічні характеристики операційної, організаційної та соціальної діяльності підприємства.*

*Ключові слова: економічна ефективність, показники, методи формування, фактори, результативність, промислові підприємства*

## FORMATION OF A SYSTEM OF INDICATORS OF THE COMPANY'S PERFORMANCE

*Ponomarev V.D., PhD student (NTU "KhPI")*

*The article discusses theoretical, methodical and practical approaches to the formation of indicators for evaluating the efficiency of industrial enterprises, which are widely used in the world and domestic practice. The article discusses the importance of creating a system of indicators, which allows to objectively assess the efficiency of enterprises in modern conditions. It is proved that the formation of a system of performance indicators is critically important for a comprehensive assessment of the activities of an industrial enterprise, as it allows taking into account all aspects of its functioning. It is determined that the system of indicators should be adapted to the specifics of the industry and market conditions, taking into account the rapidly changing external environment. The set of proposed performance indicators is divided into characteristic groups, which combine indicators of the financial activity of the enterprise, production activities, indicators of efficiency of the use of resources, indicators of innovation and market (marketing) activities, as well as indicators of efficiency of operational, organizational and social activities of the enterprise. The study includes methods for measuring efficiency, as well as examples of the application of the scorecard in various sectors of the economy. The role of the scorecard in strategic management, planning and control, as well as its impact on decision-making, is highlighted. It is substantiated that an effectively functioning scorecard is an important tool for ensuring sustainable development of enterprise, allowing timely identification of problems and taking corrective measures. The article emphasizes the need to adapt indicators to the specifics of the enterprise and the changing external environment to achieve sustainable development. The application of the developed scorecard contributes to more informed managerial decision-making, strategic planning and control over implementation. The recommendations proposed in the article can be used by enterprises of different forms of ownership to improve their activities and increase competitiveness.*

*Keywords: economic efficiency, indicators, methods of formation, factors, effectiveness, industrial enterprises*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання суттєво підвищується роль і значення оцінки діяльності промислових підприємств з позицій ефективності отриманих результатів. Важливість формування системи показників ефективності діяльності підприємства обумовлена необхідністю забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до постійних змін на ринку. У сучасних умовах швидкої глобалізації, цифровізації та підвищення конкуренції підприємства мають постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, використовуючи інструменти оцінки ефективності для досягнення стратегічних цілей [1-14].

Система показників дозволяє підприємству чітко відстежувати виконання стратегічних цілей. Вона сприяє формуванню комплексного уявлення про те, наскільки успішно реалізуються довгострокові плани і чи відповідає діяльність підприємства його місії та баченню [1, 2, 4, 6]. Система показників допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами. За допомогою аналізу ключових фінансових і нефінансових показників (таких як рентабельність, якість продукції, інноваційність) підприємства можуть оцінювати свою позицію на ринку та адаптувати стратегії для покращення своїх показників [1, 3, 8, 10].

Правильно побудована система показників дозволяє підприємству більш ефективно розподіляти ресурси. Вона допомагає виявляти ті напрямки діяльності, які потребують оптимізації або інвестицій, а також сприяє виявленню надлишкових витрат. Формування показників допомагає ідентифікувати проблемні місця у виробничих процесах та виявити можливості для їх

вдосконалення. Наприклад, аналіз показників продуктивності праці та оборотності активів дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Система показників забезпечує менеджмент підприємства необхідними даними для ухвалення зважених рішень. Регулярний моніторинг цих показників дає змогу швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації та виявляти можливості для вдосконалення діяльності.

Актуальність формування системи показників ефективності діяльності підприємства полягає в її здатності забезпечити комплексну оцінку результатів роботи компанії, покращити управлінські процеси, підтримувати фінансову стійкість та підвищити конкурентоспроможність. Завдяки таким системам підприємства отримують можливість швидко адаптуватися до змін, інвестувати в інновації та покращувати свою продуктивність на всіх рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених формуванню системи показників ефективності діяльності підприємства, свідчить про значну увагу до цього питання у наукових колах і серед практиків. Ці проблеми було розглянуто у наукових працях таких дослідників як Полозова Т.М. [1], Лаптева В.В. [2], Перерва П.Г. [3, 5], Пилипенко С.М. [4], Зубков С.О. [6], Шаульська Л.В. [7, 14], Кобелева Т.О. [8, 10], Швиданенко Г.О. [9], Дудукало Г.О. [11], Коціскі Д. [12], Трут О.О. [13] та ін. Проведене нами дослідження свідчить про те, що існують кілька невирішених аспектів і проблем, які ще не достатньо досліджено і нагально потребують подальшого вивчення та вдосконалення. Незважаючи на зростання кількості досліджень щодо нефінансових показників ефективності, їхня інтеграція в

загальну систему управління підприємством залишається складною. Одним із завдань є розробка уніфікованих методик вимірювання та обліку нефінансових показників, які б дозволили бізнесу оцінювати їх разом із фінансовими метриками на основі чітких критеріїв. Хоча багато досліджень підкреслюють важливість використання цифрових технологій для аналізу показників, впровадження таких інструментів є складним для багатьох підприємств через високу вартість, відсутність необхідної інфраструктури або кваліфікованих кадрів. Це питання потребує додаткового аналізу, зокрема, пошуку рішень для малого та середнього бізнесу, який не завжди має доступ до передових технологій. Потреба у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності вимагає від підприємств постійного оновлення системи показників. Однак багато традиційних підходів не враховують цей аспект, що створює проблему для ефективного управління. Існує потреба у розробці методик, які дозволяли б швидко адаптувати систему показників до нових умов, зберігаючи її цілісність. Окремою проблемою залишається вплив людського фактору та організаційної культури на ефективність підприємства. Деякі дослідники звертають увагу на те, що традиційні показники не враховують важливість мотивації персоналу, рівня його задоволення роботою та корпоративної культури. Розробка інструментів для оцінки таких факторів та їх включення у загальну систему оцінки ефективності є важливим напрямом для подальших досліджень. Хоча сучасні дослідження пропонують багато інструментів та підходів до формування системи показників ефективності підприємства, залишається низка невирішених проблем. Особливу увагу варто звернути на інтеграцію нефінансових показників, впровадження цифрових технологій, адаптивність

системи та розвиток методик оцінки соціальних та екологічних аспектів. Ці питання є перспективними напрямками для подальших наукових досліджень та практичного впровадження на підприємствах.

Саме тому метою статті є формування системи базових факторів оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств з урахуванням стратегії їх діяльності, що дозволяє забезпечити максимально високий рівень інформаційного і методичного забезпечення при прийнятті важливих управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування системи показників ефективності діяльності підприємства є важливим завданням для оцінки результативності бізнесу. Така система дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення операційної діяльності, інвестицій та розвитку підприємства. Розглянемо основні етапи та підходи до формування системи показників.

Для початку необхідно чітко визначити цілі, яких прагне підприємство, і завдання, які потрібно вирішити. Наприклад, це може бути підвищення рентабельності, оптимізація витрат, розширення ринкової частки або поліпшення інноваційного потенціалу. Існують різні типи показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Для збалансованої оцінки ми рекомендуємо використовувати як фінансові, так і нефінансові показники. До фінансових показників, зокрема, належить рентабельність (прибутковість) виробництва, яка показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Наприклад, рентабельність активів (ROA) або рентабельність власного капіталу (ROE); ліквідність – характеризує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання (поточний і



швидкий коефіцієнти ліквідності); оборотність активів – відображає швидкість обороту капіталу або активів підприємства (коефіцієнт оборотності запасів, оборотність дебіторської заборгованості); структура капіталу – аналіз співвідношення власного і позикового капіталу підприємства і таке ін. До нефінансових відносяться такі показники, як продуктивність праці – показує обсяг виробництва або наданих послуг на одного працівника; інноваційна діяльність – частка нових продуктів у загальному обсязі виробництва або кількість патентів і науково-дослідних проєктів; якість продукції – відсоток дефектів, відгуки клієнтів, рівень задоволеності клієнтів; екологічність – використання ресурсів, рівень викидів, стійкість до зовнішнього впливу і таке ін. [1, 2, 6].

Формування системи показників економічної ефективності діяльності машинобудівного підприємства є важливим завданням для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Складання та використання комплексної системи показників економічної ефективності діяльності машинобудівного підприємства дозволяє здійснювати повноцінний моніторинг та аналіз його діяльності, виявляти проблемні зони та визначати напрямки для покращення. Важливо враховувати специфіку підприємства та галузі, щоб адаптувати систему показників під конкретні умови. Основні показники економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства пропонується згрупувати наступним чином, як це показано нами на рис.1.

Згідно даних рис. 1, нами пропонується всі показники економічної ефективності промислового підприємства на дві характеристичні групи: фінансові та

нефінансові показники. А кожен з цих груп розділити ще на три підгрупи, в рамках кожної з яких і формуються часткові характеристичні показники економічної ефективності.

Звертаємо увагу на важливість та актуальність груп показників (рис.1), що формують передумови і оцінюють ефективність діяльності машинобудівного підприємства. Показники фінансової ефективності є ключовими для оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства. Вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток від своєї операційної діяльності та інших видів діяльності. Використання показників прибутковості дозволяє підприємству оцінити ефективність своєї діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку. Ці показники є важливими для оцінки фінансового стану підприємства, його здатності виконувати короткострокові зобов'язання і підтримувати фінансову стабільність. Наприклад, показники ліквідності та платоспроможності є важливими інструментами для аналізу фінансового стану підприємства. Вони дозволяють виявити потенційні проблеми з виконанням зобов'язань та визначити, наскільки стабільним є фінансове становище підприємства.

Показники ефективності використання ресурсів допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні, фінансові та трудові ресурси для досягнення своїх цілей. Використання показників ефективності використання ресурсів дозволяє підприємству оцінити ефективність своїх процесів і виявити можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення загальної фінансової стійкості.

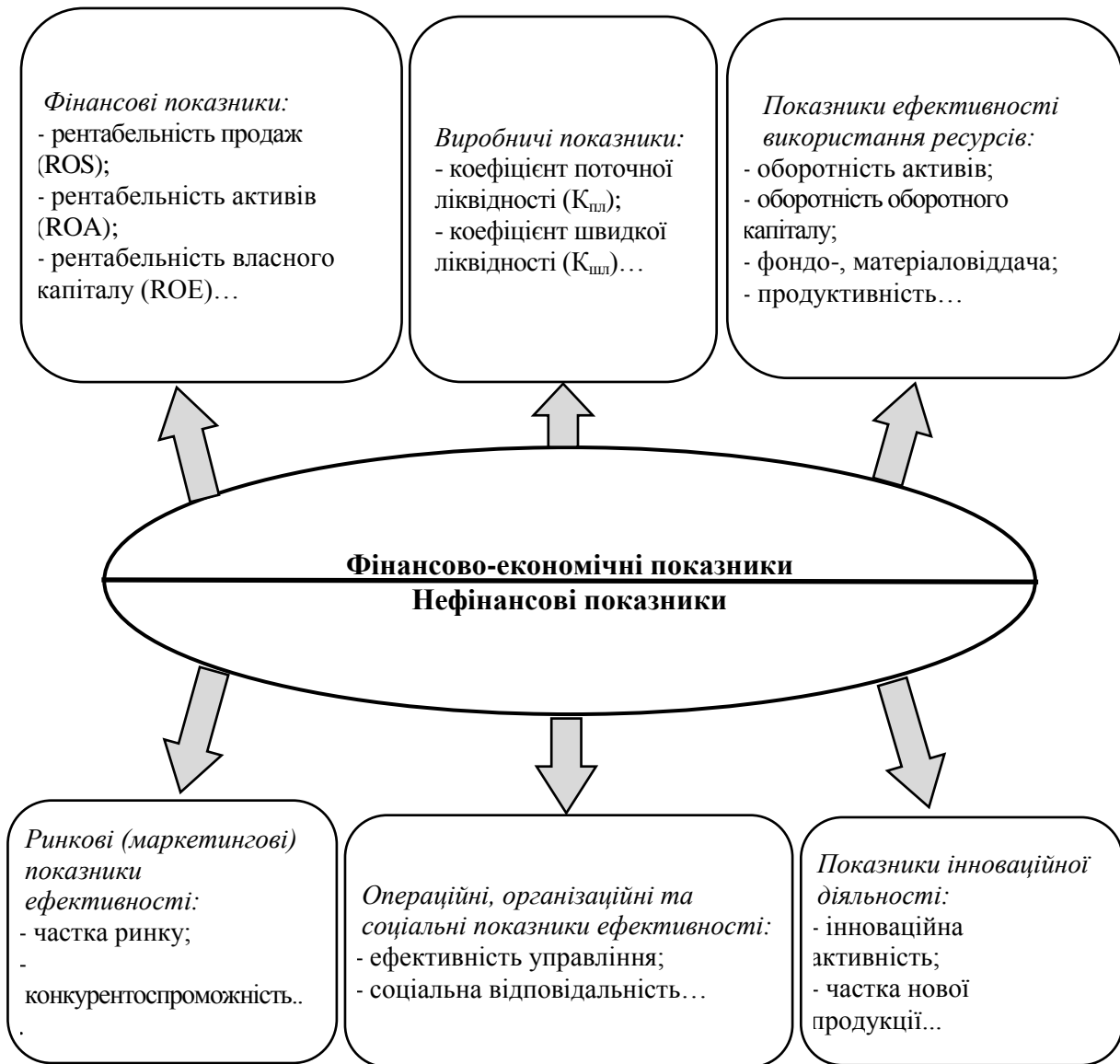


Рис. 1. Базові показники діяльності машинобудівного підприємства, що характеризують його економічну ефективність

Джерело: авторська розробка

Показники інноваційної діяльності дозволяють оцінити рівень інноваційного розвитку підприємства та його здатність впроваджувати нові технології, продукти та процеси. Система показників інноваційної діяльності дозволяє підприємству оцінити ефективність своїх інноваційних зусиль та приймати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку та впровадження нових технологій.

Показники ефективності використання організаційної, операційної

та соціальної діяльності машинобудівного підприємства можуть бути розділені на кілька ключових категорій, які дозволяють оцінити різні аспекти його діяльності: організаційна, операційна та соціальна ефективність. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для виробництва продукції або надання послуг. Ці показники допомагають керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та

підвищення якості продукції. Ці показники дозволяють всебічно оцінити ефективність діяльності машинобудівного підприємства і приймати рішення щодо покращення його роботи.

Для більш точного і більш об'єктивного економічного аналізу сьогодишнього стану і перспектив покращення ефективності діяльності машинобудівних підприємств ми використали такі показники, які є можливість оцінити кількісно з використанням форм статистичної звітності (офіційної) за часовий період 2020...2023 рр. з певним урахуванням цінних факторів, які в цей період суттєво змінювалися в зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії в нашу країну. Значення такого роду показників по кожному підприємству є можливість показати у вигляді відповідної матриці, в якій рядки характеризують стан показника на момент закінчення звітного періоду, а стовпці в матриці відповідають тим показникам, які описують результати відповідного виду діяльності. Дослідження взаємозв'язків таких елементів матриці показує, що вони характеризуються мультиколінеарністю, яка не дозволяє враховувати вплив кожного фактору на підсумкову ознаку, так як в цьому випадку появляються недостовірні (помилкові) кореляційні залежності. Також такого роду система показників ефективності є в певній мірі складною, так як деякі з цих показників є результатами-ознаками, що знаходяться у відповідному зв'язку (причинно-наслідковому) з іншими факторами-аргументами. Оцінювання важливих факторів по окремим сферам економічної ефективності діяльності підприємства, що в подальших розрахунках можна покласти в базову структуру системи економічної оцінки діяльності пропонуємо здійснювати з використанням базових положень методу факторного аналізу. Цей вид економічних досліджень широко представлено в практиці економічних

досліджень різних сфер діяльності машинобудівного [1, 2, 6, 11]. Але проблеми оцінювання ефективності діяльності підприємства з використанням факторного аналізу, на наш погляд, вивчені в недостатній мірі, тому його використання представляється в достатній мірі актуальним і важливим.

Важливою особливістю використання факторного аналізу є той факт, що показник дисперсії елементарних ознак робить пояснення не в усьому обсязі, таким чином допускається, що якась частина цієї дисперсії остається нерозпізнаною дослідником як характерність. Методично чинники, як правило, виділяються в такій послідовності: перший чинник пояснює найбільшу частку варіації (зміни) елементарних ознак, другий чинник, пояснює меншу частку, тобто таку, яка залишилася після оцінки першого латентного чинника частка дисперсії, третій чинник – наступну частку і так далі [7, 12]. Процес визначення чинників може бути припинений на будь-якому етапі, якщо приймається рішення щодо достатності частки поясненої (обробленої) дисперсії елементарних характеристик (ознак) [3, 8, 13].

Виходячи з наведеного, можемо стверджувати, що факторний аналіз дає можливість представляти показники, які цікавлять дослідника, з використанням меншої кількості чинників, тому саме тому саме цей метод рекомендується використовувати при проведенні досліджень досить складних систем менеджменту з великою кількістю показників та багатофункціональними взаємозв'язками, які є між ними відносно об'єктів, які досліджуються. Для використання методу факторного аналізу в сфері дослідження важливих результатів функціонування машинобудівних підприємств визначені і сформовані для подальшого аналізу чинники можна інтерпретувати як деякі важливі напрями розвитку менеджменту на підприємствах,

ефективного використання їх виробничого потенціалу і таке ін., а значення факторів – як характеристику їх інтенсивності, що вказує на певну важливість (значущість) кожного чинника в процесі оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності машинобудівного підприємства.

Рішення такого роду завдання в статті було виконано з використанням методу факторного аналізу по типу

факторизації CLASSICAL при допомозі пакету прикладних програм STATGRAPHICS PLUS FOR WINDOWS [8, 12]. Методологія факторного аналізу використовувалася для відповідного дослідження економічної ефективності діяльності підприємств як результату роботи топ-менеджменту. Отримані значення факторного аналізу для підприємств, що досліджувалися, представлені в табл.1.

*Таблиця*

*Результати проведення факторного аналізу (економічна оцінка машинобудівного підприємства)*

Фактор №№	Власне значення чинника	Загальна дисперсія чинника %	Накопичена дисперсія всіх чинників %
1	3,21467	26,256	26,256
2	2,52143	15,543	41,799
3	1,62347	14,196	55,995
4	1,52441	12,219	68,214
5	1,28553	9,864	78,078

*Джерело:* власні розрахунки

Виходячи з того, що згідно правил проведення факторного аналізу для проведення подальших досліджень необхідно враховувати тільки ті чинники, які пояснюють в сумі більше 75% дисперсії, для підприємств, які аналізуються було відібрано для оцінювання ефективності діяльності підприємства лише по п'ять чинників в кожній групі факторів, які пояснюють (табл. 1) 78,079% накопиченої дисперсії. Тому результати проведення подальших визначень факторних навантажень для сформованих раніше показників з використанням методу Varimax Rotation після обертання не мають великого значення.

На основі аналізу факторних навантажень, відбираються показники, аналітичне значення яких в найбільшій мірі характеризують ефективність виробничої, комерційної, соціально-екологічної діяльності, використання ресурсних та інноваційних можливостей, розмір факторних навантажень по яких

близький або вищий за 0,50 [12, 14]. Такий підхід дозволив нам відібрати найбільш рейтингові показники, які потім були сформовані в групи по найбільш важливим для досягнення кінцевої мети напрямам, від яких залежить значення ефективності виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства.

На основі проведеного факторного аналізу та участю представників економічних служб машинобудівних підприємств Харківського промислового регіону був проведений детальний аналіз показників шести характеристичних груп, представлених на рис.1, з метою попереднього відбору найбільш важливих з них для проведення подальших науково-аналітичних досліджень. При цьому ми враховували можливості здійснення аналітичної оцінки кожного показника з урахуванням наявних форм статистичної звітності машинобудівного підприємства для отримання достовірної інформації про значення кількісних показників ефективності та потенційних можливостей

експертного оцінювання якісних всі сфери виробничо-комерційної показників ефективності. діяльності машинобудівного підприємства

По кожній з характеристичних груп показників було відібрано для подальшого аналізу 8 найбільш важливих показників (всього 48 показників), які характеризують

в галузі економічної ефективності. Результати цієї роботи представлено в табл.2.

*Таблиця 2*

*Перелік показників, які характеризують ефективність діяльності машинобудівних підприємств*

Код показника		Одиниця виміру	Джерело визначення
1	2	3	4
<b>Показники ефективності, що характеризують фінансову діяльність машинобудівного підприємства</b>			
ФД1	Рентабельність продажів (Return on Sales, ROS)	%%	звітність
ФД2	Рентабельність активів (Return on Assets, ROA)	%%	звітність
ФД3	Рентабельність капіталу (Return on Equity, ROE)	%%	звітність
ФД4	Валовий прибуток (Gross Profit)	млн.грн	звітність
ФД5	Показник доходності витрат (Cost-Income Ratio)	в.о.	розрахунок
ФД6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cost-Income Ratio)	в.о.	розрахунок
ФД7	Коефіцієнт фінансової стабільності (Absolute Liquidity Ratio)	в.о.	розрахунок
ФД8	Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio)	в.о.	розрахунок
<b>Показники ефективності виробничої діяльності машинобудівного підприємства</b>			
ВД1	Обсяг виробництва продукції підприємства в діючих цінах	млн.грн	звітність
ВД2	Продуктивність праці (Labor Productivity)	тис.грн/особу	звітність
ВД3	Матеріаловіддача	в.о.	розрахунок
ВД4	Собівартість продукції	тис.грн	звітність
ВД5	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	в.о.	розрахунок
ВД6	Коефіцієнт використання обладнання	в.о.	розрахунок
ВД7	Відсоток браку	%%	Звітність
ВД8	Показник економії витрат (зменшення собівартості)	%%	звітність
<b>Показники ефективності використання ресурсів машинобудівного підприємства</b>			
РД1	Матеріаломісткість продукції	в.о.	розрахунок
РД2	Матеріаловіддача	в.о.	розрахунок
РД3	Рентабельність основних фондів	в.о.	розрахунок
РД4	Фондоозброєність	грн/особу	розрахунок
РД5	Коефіцієнт використання ресурсів		розрахунок

Продовження табл.1

1	2	3	4
РД6	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	в.о.	розрахунок
РД7	Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	в.о.	розрахунок
РД8	Фондовіддача (Fixed Assets Turnover Ratio)	в.о.	розрахунок
<b><i>Показники ефективності, що характеризують інноваційну діяльність машинобудівного підприємства</i></b>			
ІД1	Частка витрат на НДДКР	%%	звітність
ІД2	Частка нової продукції	%%	звітність
ІД3	Кількість впроваджених інновацій	штук	звітність
ІД4	Кількість отриманих патентів	штук	звітність
ІД5	Скорочення витрат на продукцію	%%	розрахунок
ІД6	Кількість пропозицій від персоналу	штук	Звітність
ІД7	Інвестиції в цифровізацію	тис.грн.	звітність
ІД8	Інноваційні можливості персоналу	в.о.	звітність
<b><i>Показники ефективності ринкової (маркетингової) діяльності машинобудівного підприємства</i></b>			
МД1	Точність виконання замовлень	в.о.	експ.оцінка
МД2	Частка продукції, що відповідає міжнародним стандартам	в.о.	звітність
МД3	Індекс задоволеності споживачів (CSI)	в.о.	експ.оцінка
МД4	Індекс лояльності споживачів	в.о.	експ.оцінка
МД5	Вирішення проблем клієнтів	в.о.	експ.оцінка
МД6	Частка поверненої продукції	в.о.	звітність
МД7	Середній рейтинг продукції	в.о.	експ.оцінка
МД8	Витрати на маркетинг і рекламу	тис.грн.	звітність
<b><i>Показники ефективності операційної, організаційної та соціальної діяльності машинобудівного підприємства</i></b>			
ОП1	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах	%%	розрахунок
ОП2	Структурна ефективність	в.о.	експ.оцінка
ОП3	Управлінська ефективність	в.о.	експ.оцінка
ОП4	Зростання рівня задоволеності співробітників	в.о.	експ.оцінка
ОП5	Безпека праці	в.о.	експ.оцінка
ОП6	Індекс соціальної відповідальності	в.о.	експ.оцінка
ОП7	<b>Екологічна відповідальність</b>	<b>в.о.</b>	експ.оцінка
ОП8	Соціальні витрати на працівника	грн/особу	розрахунок

*Джерело:* складено автором

Таким чином, згідно результатів (ефективність витратна всі види своєї проведеного дослідження формування діяльності), так і в стратегічному сенсі (з системи показників ефективності інноваційних позицій, направлених на виробничо-комерційної діяльності майбутнє). При цьому слід відзначити, що машинобудівних підприємств передбачає підвищення ефективності діяльності на покращення використання їх наявного машинобудівних підприємствах потенціалу в тактичному сенсі проводиться в більшості випадків за

рахунок активного використання наявних резервів на самих підприємствах.

**Висновки.** Для досягнення високої ефективності підприємства необхідно впроваджувати багатовимірну систему показників, яка дозволяє оцінювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства. Показники ефективності повинні бути адаптовані до специфіки кожного підприємства, його галузі, масштабів діяльності та стратегічних цілей. Універсальні підходи не завжди можуть дати точну оцінку діяльності. Важливо встановлювати показники, які не тільки відображають поточні досягнення, але й сприяють сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Використання сучасних підходів до оцінки ефективності, таких як система збалансованих показників (BSC), допомагає керівництву підприємства отримати комплексну картину його діяльності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Окрім фінансових результатів, велике значення мають нефінансові показники, такі як рівень задоволення клієнтів, якість продукції, інноваційність і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Система показників ефективності повинна постійно переглядатися та коригуватися у відповідь на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Загалом, в статті підкреслена важливість комплексного підходу до формування системи показників ефективності діяльності підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полозова Т. В., Ходор Обейд Лара Система показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємства. Економічні та безпекові

виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 274-281.

2. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201485](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201485)

3. Перерва П.Г., Ткачова Н.П., Шаульська Л.В. Рефлексивне управління підприємствами в умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. Харків: 1 (191). 2024. С. 87-101.

4. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452-456.

5. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50.

6. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. - 2013. - Вип. 2(2). - С. 76-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2013\\_2\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(2)_14).

7. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 34-44.

8. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник /

П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

9. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.

10. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Прінт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

11. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

12. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

13. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

14. Шаульська Л.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. Харків: 3 (181). 2023. С. 14-23.

## REFERENCES

1. Polozova T. V., Khodor Obeid Lara Systema pokaznykiv otsinky ekonomichnoyi efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstva [System of indicators for evaluating the economic efficiency of the enterprise] // *Ekonomichni ta bezpekovi vyklyky suchasnoho biznes-seredovyshcha: kolektivna monohrafiya / Za zah. red. d.e.n., prof. T.V.Polozovoyi*. Kharkiv: KHNURE, 2020. S. 274-281.

2. Laptieva, V.V. (2020).

Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnogo pidpryyemstva [Formation of a system of indicators for evaluating the efficiency of the organizational structure of a manufacturing and trading enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19, 308-327. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201485](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201485)

3. Pererva P.G., Tkachova N.P., Shaulska L.V. Refleksyvne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh didzhytalizatsiyi biznes-protsesiv v promysloviy ta ahrarniy sferakh [Reflexive management of enterprises in the conditions of digitalization of business processes in industrial and agricultural spheres]. *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. Kharkiv: 1 (191). 2024. S. 87-101.

4. Pylypenko S.M. Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstva [Theoretical principles of evaluating the efficiency of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. № 10. S. 452–456.

5. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Ekonomichnyy zhurnal Odeskoho politekhn. universytetu*. 2023. № 1(23). С. 43-50.

6. Zubkov S.O. (2013) Systema pokaznykiv otsinky efektyvnosti vykorystannia elementiv resursnoho potentsialu torhovelnogo pidpryyemstva [The system of indicators to measure the effectiveness of the use of elements of resource potential commercial enterprise] // *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats*. 2(2). KHDUKHT. pp.76-84.

7. Pererva P. G., Shaulska L. V., Kobieliava T. O. (2023) Formuvannia ta vykorystannia systemy monitorynhu pidpryyemnytskykh ryzykiv iak zaporuka staloho rozvytku biznes-struktur [Formation



and use of a business risk monitoring system as a guarantee of sustainable development of business structures]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. no. 1 (49). pp. 34–44.

8. Intelktualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: masters course: textbook] / P.G.Pererva [ta in.]; red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobyelyeva; Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t». Kharkiv: Planeta-Print, 2019. 1002 s.

9. Shvydanenko H.O., Dmytrenko, A.I., Oleksiuk, O.I. (2008). *Biznesdiahnostyka pidpryemstva* [Business diagnostics of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2008. 344 c.

10. Kobyelyeva T.O. *Komplayens-bezpeka promyslovoho pidpryemstva: teoriya ta metody: monohrafiya* [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]. Kharkiv: Planeta-Prynt, 2020. 354 s.

11. Dudukalo H.O. (2012). *Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti*

*upravlinnia diialnistiu pidpryemstva* [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise activity management]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, (3). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

12. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. *Compliance program: tutorial*. Kharkov-Miskolc: LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

13. Trut O.O. (2018). *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rezultatyvnistiu orhanizatsii* [Theoretical and methodological foundations of organization performance management]. Lviv: Vydavnytstvo LTEU. 420 p.

14. Shaulska L.V., Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. *Doslidzhennya vplyvu pidpryemnytskykh ryzykiv na stalyy rozvytok pidpryemstva* [Study of the influence of entrepreneurial risks on the sustainable development of the enterprise]. *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt. Kharkiv*: 3 (181). 2023. S. 14-23.

УДК 338.45

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Соломніков І.В., к.е.н., доцент,  
Кондратюк М.В., к.е.н., доцент,  
Чувілко В.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*Суб'єкти господарювання в сучасних ринкових умовах перебувають під дією різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на їх фінансовий стан. За таких обставин підприємства змушені управляти фінансовою стійкістю через призму взаємодії систем забезпечення та менеджменту. У статті обґрунтовано доцільність управління фінансовою стійкістю підприємства через формування відповідного механізму. Зауважено, що управління фінансовою стійкістю базується на якісній та достовірній інформації, а також має тісний зв'язок з прогнозуванням, оцінкою та контролем. Зазначено, що основний вплив на фінансовий стан підприємства надає фінансовий механізм, який спрямований на вироблення ефективних форм та інструментів фінансового забезпечення діяльності підприємства*

із врахуванням сучасних ринкових умов.

**Ключові слова:** управління, фінансова стійкість, фінансовий механізм, забезпечення, ефективність, взаємодія

## CONCEPTUAL BASIS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES

*Solomnikov I.V., candidate of economic sciences, associate professor*  
*Kondratyuk M.V., candidate of economic sciences, associate professor*  
*Chuvilko V.M., M.Sc (UkrDUZT)*

*The problem of ensuring the financial stability of enterprises can be solved by forming a mechanism for ensuring the sustainable financial development of enterprises and implementing this mechanism through a balanced and effective interaction of the enterprise's support and management systems. Financial stability planning is an objective necessity. For example, it is important for the management of the company to know the future parameters of the financial state after the implementation of large investment projects, the payment of dividends and the end of the reporting period in accordance with the established budget indicators. Considerable attention should be paid to the organizational structure of financial services and the processes of interaction between employees and services within the framework of ensuring financial stability. The system for ensuring financial stability is a system cyclical action related to the implementation of financial decisions. Which is implemented through regulatory, information and personnel management of financial and economic activities and allows the use of a whole set of tools that justify, regulate and carry out control from the enterprise according to the practical impact on its financial condition. It should be noted that the active development of the enterprise involves a combination of operations with different levels of financial risk and allows for innovation, modernization and technological re-equipment, which is possible only under the condition of financial stability of the enterprise in the long term. In the current economic conditions, each business entity plans its own financial and economic activities, so that the main attention is paid to forecasting and ensuring opportunities for economic growth, which is impossible without defining financial stability as a key characteristic. The key influence on the financial condition of the enterprise is provided by the financial mechanism, which is able to optimize the interaction of the enterprise in the field of finance and increase the efficiency of the formation and distribution of decentralized cash funds. The financial mechanism is a set of principles, functions, methods and tools for financial support of the enterprise. In the process of managing financial and economic activities, it allows to develop the most effective forms and tools of financial support of the enterprise.*

**Keywords:** management, financial stability, financial mechanism, provision, efficiency, interaction

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** У сучасних економічних умовах діяльність окремих підприємств перебуває в центрі уваги багатьох учасників ринку (компаній і приватних осіб), які зацікавлені в ефективності управління ними [1]. Вони прагнуть

оцінити фінансовий стан підприємств на основі наявної бухгалтерської інформації. Ключовим інструментом для цього є фінансова стійкість, котра забезпечує об'єктивну оцінку внутрішніх та зовнішніх відносини суб'єкта господарювання та прийняти обґрунтовані рішення на основі отриманих результатів.

Без оцінки фінансової стійкості неможливо проаналізувати фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств може бути вирішена шляхом формування механізму забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємств та його реалізації через збалансовану та ефективну взаємодію систем забезпечення та управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питання управління фінансовою стійкістю підприємств в сучасних умовах господарювання розкрито в роботах Адоніна С. В., Шиманської Д. О., Кальченко О. М., Корчевської Л.О., Адвокатової Н.О., Бержаніра І. А., Ареф'євої О.В., Озерової А. Г., Богацької Н.М., Осипової С., Лісового А.В., Чуницької І.І. та ін. [2-10].

Грунтовний огляд наведених праць показав, що питання фінансової стійкості є актуальними для оцінки ефективності діяльності підприємства.

Проте, попри значний науковий доробок у цій царині, проблематика управління фінансовою стійкістю є актуальною та потребує подальшого дослідження, із врахуванням адаптації підприємств до трансформацій ринкової економіки.

**Метою статті.** Обґрунтування напрямів управління фінансовою стійкістю підприємства шляхом формування механізму управління фінансовою стійкістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління підприємством в сучасних ринкових умовах ґрунтується на ефективних інструментах оцінки фінансової стійкості.

Планування фінансової стійкості є об'єктивною необхідністю. Наприклад, керівництву компанії важливо знати майбутні параметри фінансового стану після реалізації великих інвестиційних

проектів, виплати дивідендів та закінчення звітного періоду відповідно до встановлених бюджетних показників.

Слід також звернути увагу на організаційні аспекти системи управління фінансовою стійкістю, серед яких [6]:

- прийняття відповідних документів, що регламентують рух фінансових ресурсів;

- призначення осіб, відповідальних за конкретні управлінські процеси;

- підготовка управлінської звітності.

Значну увагу варто приділяти організаційній структурі фінансових відділів та процесам взаємодії між співробітниками і службами в рамках забезпечення фінансової стійкості.

Зокрема, при організації обліку фінансових потоків важливо своєчасно формувати об'єктивну фінансову інформацію, яка є основою для дослідження та прогнозування фінансової стійкості підприємства [12].

Відзначимо, що для аналізу стійкості підприємства аналітикам потрібна вичерпна зовнішня та внутрішня інформація.

Зовнішня інформація необхідна керівництву та раді директорів, адже вона вказує на існуючі та можливі тенденції в оточенні компанії. Сюди входять дані про ринкові умови, зведення про основні політичні події тощо. Як правило, зовнішня інформація широко представлена в засобах масової інформації.

Внутрішня інформація описує внутрішній стан підприємства і може бути отримана з бухгалтерської та іншої звітності, звітів керівників підрозділів, результатів внутрішніх розслідувань, аудитів та перевірок тощо.

Варто зазначити, що аналіз як метод управління стійкістю підприємства тісно пов'язаний з іншими методами управління підприємством, серед яких прогнозування, оцінка та контроль.

Система забезпечення фінансової стійкості - це система циклічних дій, пов'язаних з реалізацією фінансових рішень, що реалізується через нормативно-правове, інформаційне та кадрове забезпечення управління фінансово-господарською діяльністю та дозволяє використовувати цілий комплекс інструментів, які обґрунтовують, регулюють та здійснюють контроль з боку підприємства за практичним впливом на його фінансовий стан.

Відзначимо, що активний розвиток підприємства передбачає поєднання операцій з різним рівнем фінансового ризику та дозволяє здійснювати інновації, модернізацію та технологічне переоснащення, що є можливим лише за умови фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі. Якщо підприємство є фінансово стабільним, слід вжити таких заходів як підвищення рентабельності продажів і частково профінансувати високоризикові інвестиції. Якщо фінансове становище компанії частково нестабільне, то бажано скоротити термін окупності і зробити менш ризиковані інвестиції. Якщо компанія фінансово нестабільна, то стратегічною метою є стабілізація (через реструктуризацію боргів, відстрочку платежів, продаж непрофільних активів тощо).

У поточних економічних умовах кожен суб'єкт господарювання планує власну фінансово-господарську діяльність, так, що основна увага приділяється прогнозуванню та забезпеченню можливостей економічного зростання, що є неможливим без визначення фінансової стабільності як ключової характеристики.

Ключовий вплив на фінансовий стан підприємства надає фінансовий механізм, який здатний оптимізувати

взаємодію підприємства в області фінансів та підвищити ефективність формування та розподілу децентралізованих фондів грошових коштів [3].

Фінансовий механізм – це сукупність принципів, функцій, методів та інструментів фінансового забезпечення діяльності підприємства. У процесі управління фінансово-господарською діяльністю він дозволяє виробити найбільш ефективні форми та інструменти фінансового забезпечення діяльності підприємства.

На рисунку 1 представлено механізм забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Розглянувши етапи процесу управління фінансовою стійкістю підприємств, можна зробити наступні висновки [12]:

- управління фінансовою стійкістю підприємства залежить від обраного типу фінансової політики;

- формує допустимий рівень ризику та прибутковості, як ключових показників фінансової стійкості;

- механізм забезпечення фінансової стійкості - це система циклічних дій, пов'язаних з виявленням факторів, що впливають на фінансову стійкість.

**Висновки.** Результати цього дослідження свідчать про те, що механізми управління фінансовою стійкістю сучасного підприємства є складним і включає низку взаємопов'язаних елементів.

Якщо механізми добре обґрунтовані, то вони дозволяють досягти основних цілей управління та отримати бажані результати. При цьому важливо враховувати вплив різноманітних факторів, виявлення яких в сучасних умовах діяльності суб'єктів ринку є предметом подальших досліджень.



Рис. 1. Структура механізму управління фінансовою стійкістю підприємств

#### 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. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051>
3. Кальченко О. М. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2 (6). С. 320–326.
4. Корчевська Л.О., Адвокатова Н.О. Вартісний підхід до визначення фінансової стійкості підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. Вип. 1 (76). С. 198–203.

5. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємства. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2016. 156 с.

6. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90.

7. Озерова А. Г., Левкович О. В. Управління фінансовою стійкістю страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 230–235. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-230-2357->

8. Богацька Н.М., Галюк О.В. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Молодий вчений*. 2013. № 2. С. 12–16

9. Осипова С., Корзун В. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоауди*. 2022. № 7-8. С. 173-174. URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.07.05>

10. Лісовий А.В., Чуницька І.І. Аналіз фінансових ресурсів як базис формування фінансового потенціалу. *Бізнес-Навігатор*. 2010. Спецвип. 21. С.96–101.

11. Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.

12. Kalicheva N., Vasilyeva T., Yarovenko H., Babenko D., Frolova N., and Shylovtseva N. The barycentric model of determining the sustainable growth determinants. *Heritage and Sustainable Development*, 2022, vol. 4, no. 2, pp. 145–164. URL: <https://hsd.ardascience.com/index.php/journal/article/view/148>

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

2. Adonin S. V., Shymanska D. O. (2022). Upravlinnia finansovoiu stiikistiu subiekta pidpriemnytskoi diialnosti. [Management of the financial stability of the subject of entrepreneurial activity]. *Efficient economy*, no. 3 Available from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051>

3. Kalchenko O. M. (2016). Teoretychni aspekty formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva. [Theoretical aspects of the formation of the mechanism for managing the financial stability of the enterprise]. *Problems and prospects of economics and management*, no. 2 (6), pp. 320–326.

4. Korchevska L.O., Advokatova N.O. (2021). Vartisnyi pidkhid do vyznachennia finansovoi stiikosti pidpriemstv. [A value approach to determining the financial stability of enterprises]. *Bulletin of the Kherson National Technical University*, vol. 1 (76), pp. 198–203.

5. Berzhanir I. A. (2016). Diagnostyka pokaznykiv likvidnosti pidpriemstva. [Diagnostics of enterprise liquidity indicators. Financial support for the sustainable development of the economy of Ukraine]. Uman: FOP Zhovtyy O.O., ( in Ukraine)

6. Arefieva O.V., Piletska S.T., Kravchuk N.M. (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky. [Adaptive management of the financial stability of the enterprise while ensuring its economic

- security]. *Problems of the systemic approach in economics*, vol. 1(75), part 1, pp. 80–90
7. Ozerova A. H., Levkovych O. V. (2020). Upravlinnia finansovoiu stiikistiu strakhovoi kompanii. [Management of financial stability of an insurance company]. *Business Inform*, no. 7, pp. 230–235. Available from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-230-2357->
8. Bohatska N.M., Haliuk O.V. (2013). Finansovyi stan pidpriemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia v biznes-protsesakh pidpriemstva. [The financial condition of the enterprise and ways to improve it in the business processes of the enterprise]. *A young scientist*, no. 2, pp. 12–16
9. Osypova S., Korzun V. (2022). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva. [Theoretical and practical aspects of managing the financial stability of the enterprise]. *Energy saving. Energy. Energy Audis*, no. 7-8, pp. 173-174 Available from: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.07.05>
10. Lisovyi A.V., Chunya I.I. (2010). Analiz finansovykh resursiv yak bazys formuvannia finansovoho potentsialu. [Analysis of financial resources as a basis for the formation of financial potential]. *Business Navigator*, special vol. 21, pp.96–101.
11. Kalycheva N.Ie., Chornobrovka I.V. (2021/2022). Obgruntuvannia pidkhodiv shchodo derzhavnoho rehuliuвання ekonomichnykh system. [Justification of approaches to state regulation of economic systems]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 76-77, pp. 12-17.
12. Kalicheva N., Vasilyeva T., Yarovenko H., Babenko D., Frolova N., and Shylovtseva N. (2022). The barycentric model of determining the sustainable growth determinants. *Heritage and Sustainable Development*, vol. 4, no. 2, pp. 145–164. Available from: <https://hsd.ardascience.com/index.php/journal/article/view/148>

УДК 332:658.7

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОСТВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

*Корінь М. В., д.е.н., професор (УкрДУЗТ),  
Сисоєв В. В., д.е.н., професор (НТУ «ХПІ»)  
Жученко Д. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено вплив воєнних дій на логістичний потенціал України. Проаналізовано економічні наслідки, завдані об'єктам транспортно-логістичної інфраструктури в результаті агресивних вчинків ворога. Встановлено, що для підтримки обороноздатності країни і впевненої перемоги у війні сьогодні вкрай важливо стимулювати процеси відбудови логістичного потенціалу України і сприяти формуванню безпечних транспортно-логістичних ланцюгів. На цій основі визначено ключові напрями поствоєнного відродження логістичного потенціалу України.*

*Ключові слова: логістичний потенціал, збитки, транспортно-логістична інфраструктура, проблеми розвитку, напрями поствоєнного відродження.*

## LOGISTIC POTENTIAL OF UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF ITS CONTINUOUS REVIVAL

*Korin M., D. Sc. Econ., professor (USURT),  
Sysoiev V., D. Sc. Econ., professor (NTU «KhPI»)  
Zhuchenko D.O. higher education student (USURT)*

*The article examines the impact of military operations on the logistics potential of Ukraine. The economic consequences caused to the objects of the transport and logistics infrastructure as a result of the aggressive actions of the enemy are analyzed. A huge number of port, water, railway and road infrastructure facilities strategic for supporting the country's export potential were destroyed and damaged, the current logistics system was completely transformed and transport and logistics chains were rebuilt, which caused enormous damage to the logistics capabilities of Ukraine's infrastructure. It has been established that in order to maintain the country's defense capability and secure victory in the war, today it is extremely important to stimulate the processes of rebuilding the logistics potential of Ukraine and to promote the formation of safe transport and logistics chains. On this basis, the key directions of the post-war revival of Ukraine's logistics potential have been determined. It is substantiated that in order to restore the capabilities of the transport and logistics infrastructure to ensure the timely formation of the Armed Forces of Ukraine and to maintain economic activity in the country, it is necessary to implement projects of their innovative modernization and to search for investment means to support their implementation. It was determined that there is an urgent need to form a network of cross-border transport and logistics centers and terminals, to build high-speed railway lines of the European track standard and automated border crossing points. It has been proven that it is also important to support initiatives for the digitization and robotization of logistics processes, the implementation of environmental projects, including those aimed at the development of eco-*

© Корінь М. В.,  
Сисоєв В. В.,  
Жученко Д. О.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 87, 2024**



*industrial zones in the country, which will allow stimulating the processes of restoring the logistics potential of Ukraine and creating a reliable logistics support for the future victory over the enemy.*

**Keywords:** *logistics potential, losses, transport and logistics infrastructure, development problems, directions of post-war revival.*

**Постановка проблеми.** Війна... Таке болюче для кожного українця слово: скільки зруйнованих життів, підприємств, галузей. Масштаби завданих агресором руйнувань для економіки України є настільки катастрофічними, що не можливо повною мірою оцінити розміри завданих збитків. Зруйновано сотні промислових і металургійних підприємств, підприємств нафтопереробного, сільськогосподарського і будівельного комплексів, майже повністю знищено енергетичний сектор, наполовину підірвано логістичний потенціал країни, сплюндровано і пошкоджено сотні тисяч об'єктів культурно-історичної спадщини, непоправної шкоди завдано довік.

Значних втрат зазнав і логістичний потенціал України: пошкоджено величезну кількість стратегічних для підтримки експортного потенціалу та економічної активності країни об'єктів портової, водної, залізничної та автомобільної інфраструктури. Масштаби руйнувань об'єктів, що складають основу логістичного потенціалу України, колосальні: станом на січень 2024 року прямі втрати активів транспортно-логістичним комплексом країни оцінюються майже в 40 млрд. дол. Ворожою рукою агресора зруйновано не тільки цінні транспортні засоби (літак «Мрія»), а й знищено важливі для обслуговування міжнародних товарних потоків шляхи.

В умовах продовження війни здатність перемогти і відновити територіальну цілісність країни значною мірою залежить від ефективності функціонування об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, що в свою чергу потребує розроблення

перспективних напрямів відродження логістичного потенціалу України.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питання збереження і розвитку логістичного потенціалу України у воєнний час та період поствоєнної відбудови викликає численні дискусії в наукових і експертних колах. Свої дослідження пошуку шляхів поствоєнного відродження логістичного потенціалу України присвятили такі вчені-дослідники, як Біла І., Васильців Н., Вуек Х., Дзуліт З., Дикань В., Завербний А., Ілюхіна В., Литюга Ю., Морожик О., Обруч Г. та інші [1-6]. Разом з цим, турбулентність середовища функціонування підприємств транспортно-логістичного бізнесу в країні й наростання ризиків згорання їх діяльності вимагають пошуку ефективних напрямів збереження і розвитку логістичного потенціалу України в найближчій перспективі.

**Метою статті** є дослідження ключових проблем розвитку логістичного потенціалу України в умовах війни та розкриття напрямів його поствоєнного відродження.

**Виклад основного матеріалу.** Логістичний комплекс України в усі часи забезпечував активну підтримку економічних процесів в країні, обслуговуючи товаро-транспортні потоки як всередині, так і за межами держави. Лютий 2022 року став переламним в історії української держави – це місяць, після якого життя поділилося на два періоди: «до» та «після», це місяць початку боротьби за українську свободу, за національну ідентичність та демократію. Для більшості секторів української економіки лютий 2022 року став не тільки шоковим, а й місяцем

випробування на економічну стійкість і здатність адаптуватися до нових економічних реалій. Для логістичного сектору України, який до лютого 2022 року генерував близько 6,8 % ВВП країни, початок повномасштабного вторгнення означав повну перебудову чинного логістичного устрою і масштабні втрати [7]. Адже саме об'єкти логістичної інфраструктури і на початку війни та й досі залишаються ключовою мішенню ворога. За оцінками Київської школи економіки станом на початок 2024 р. попередній розмір збитків, завданих об'єктам транспортної інфраструктури країни, становить 36,8 млрд. дол., що становить 24,3 % загального обсягу прямих втрат [7]. Говорити про те, яка складова логістичного потенціалу України постраждала від дій ворога найбільше, не можливо. В тій чи іншій мірі всі об'єкти логістичної інфраструктури піддавалися і надалі піддаються терору з боку ворога. Зокрема, значну частину логістичного потенціалу морських портів, інфраструктури залізничного, авіаційного і автомобільного транспорту було втрачено ще до початку повномасштабної війни. З анексією Криму та окупацією частини Донецької області під управлінням окупаційної влади опинилися 5 морських торговельних портів (Феодосійський, Севастопольський, Євпаторійський, Ялтинський і Керченський), що забезпечували до 10 % загального обсягу перевалки вантажів, а також Керченський і Севастопольський рибні порти [8-9]. У підпорядкуванні окупантів залишилося 645 км залізничних колій, 6265 км автомобільних доріг та такі ключові аеропорти, як «Сімферополь», «Бельбек». Зокрема, лише АТ «Укрзалізниця» втратила власних активів на суму 3,213 млрд. грн, а саме 163 земельні ділянки, 4273 од. іншого майна у вигляді залізничних платформ, будівель, споруд, 651 од. тепловозів, електропоїздів, вагонів, автоматизованих систем та 587 од. транспортних засобів. Щорічно від

анексії майна АТ «Укрзалізниця» недоотримує майже 400 млн. грн доходу [10].

Однак найбільших втрат логістичному потенціалу нашої держави було завдано з початком повномасштабного вторгнення: з перших днів війни саме об'єкти логістичної інфраструктури найбільше потерпали від ракетних ударів агресора. З лютого 2022 р. по січень 2024 р. з 35 аеропортів, наявних в країні, пошкоджено обстрілами 12 цивільних аеропортів та 7 аеропортів подвійного призначення. Саме авіаційна галузь першою відчула на собі загрозу війни, адже ще на початку лютого 2022 р. більшість страхових компаній відмовилися страхувати активи авіаційних компаній, а більшість пасажирів почали відмовлятися від поїздки до нашої країни. Без урахування втрат, завданих через закриття авіаційного сполучення, на сьогоднішній день розмір завданих збитків оцінюється в 2,04 млрд. грн [7].

Значних пошкоджень завдано і логістичному потенціалу залізничного транспорту країни: сумарно АТ «Укрзалізниця» втрачено активів на 4,3 млрд. дол., не враховуючи збитки отримані внаслідок транспортно-логістичного обслуговування українського фронту та безкоштовної евакуації населення. Військами агресора знижено та пошкоджено більше 500 км залізничних колій, 126 залізничних станцій і вокзалів, більше 5 тисяч будівель та майже 4 тисячі споруд, включаючи 41 залізничний міст. На підконтрольних окупанту територіях залишилося 700 км колій та більше 70 залізничних станцій і вокзалів. Чималої шкоди завдано і об'єктам культурно-оздоровчої інфраструктури АТ «Укрзалізниця»: ракетними ударами значно пошкоджено спортивний комплекс «Локомотив» у Харкові та Києві, зруйновано та окуповано значну частину оздоровчих закладів.

Непоправної шкоди завдано і кадровому потенціалу залізничного

транспорту, який попри обстріли продовжував і продовжує наразі виконувати свої обов'язки і тим самим боротися з окупантами: лише за 2 роки війни під час виконання посадових обов'язків загинуло 727 працівників залізниці, поранення отримали більше 2000 осіб [12].

### ЗАЛІЗНИЦЯ ПІД УДАРОМ

TOP LEAD

росіяни регулярно атакують «Укрзалізницю», в тому числі здійснюють ракетні обстріли цивільних потягів.



**\$2,7 млрд**

Загальні збитки залізничної інфраструктури, в т.ч.:



**6 300 км**  
колій пошкоджено



**41**  
міст пошкоджений

Рис. 1. Збитки завдані АТ «Укрзалізниця» за півроку ведення воєнних дій (станом на червень 2022 р.) [11]

Дію війни відчули на собі і об'єкти інфраструктури морського та водного транспорту, значну частину логістичного потенціалу яких було втрачено ще у 2014 р. у зв'язку з окупацією півострова Крим. Однак і після повномасштабного вторгнення портова інфраструктура стала ключовою мішенню для агресора і піддавалася постійним ракетним обстрілам: лише за рік з липня 2023 р. по липень 2024 р. інфраструктурні об'єкти морського і водного транспорту України атакувалися більше 30 разів, а за весь період воєнних дій – більше 100 разів. Суттєвих руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури у таких найбільш значущих для обслуговування експортно-імпортних потоків нашої країни портах, як Рені, Одеса, Ізмаїл, Чорноморськ, Південний, Білгород-Дністровський. Ворожими обстрілами зруйновано майже 300 об'єктів портової інфраструктури, серед яких елеватори, склади, трубопроводи і транспортні засоби для перевалки вантажів, пошкоджено 17 цивільних суден, завдавши сумарно збитків більш ніж на 1 млрд. дол. [13-14].

Масштабні збитки завдані руйнуванням Каховської ГЕС, окупацією портів Бердянськ, Маріуполь та Скадовськ, Керч, Севастополь, Феодосія, Ялта, Євпаторія, розмір недоотриманих Україною доходів від яких оцінюється майже в 3 млрд дол. Не використовуються на повну потужність й інфраструктура таких портів, як Миколаїв, Ольвія, Дніпро-Бузький, Очаків та Херсон через їх близьке розташування до зони ведення бойових дій і неможливість гарантування безпеки судноплавства в цьому регіоні. Якщо у мирний час морськими шляхами України обслуговувалося близько 90 % зовнішнього товарообігу країни, то на сьогоднішній день частка перевалки вантажів у морських портах становить 75 % довоєнного рівня [15].

Воєнними діями нанесено величезний збиток і інфраструктурі автомобільних доріг та парку транспортних засобів автоперевізників. Саме автомобільні дороги зазнали найбільше пошкоджень серед всіх об'єктів логістичного потенціалу України:

попередня оцінка руйнувань та шкоди вказує на те, що близько 26 тис. км автомобільних доріг та 344 мости / мостових переходів зруйновано в результаті обстрілів і руху важкої техніки. Значно зруйновано автомобільне полотно саме в тих регіонах, де велися чи й досі тривають воєнні дії – це Чернігівська, Київська, Сумська та Харківська області.

До завданої шкоди потенціалу автомобільного транспорту України, розмір якої наразі вже перевищує 30 млрд. грн., варто додати і втрати понесені в наслідок руйнування Каховської ГЕС і затоплення близько 300 км автомобільних доріг Херсонської та частково Миколаївської областей.



Рис. 2. Порти України під час війни [14]

Разом із прямим руйнуванням транспортної інфраструктури значних пошкоджень завдано складському господарству країни: склади, особливо ті, на яких зберігалися паливно-мастильні матеріали, продукти харчування були знищені ворогом. Зокрема, колосальних втрат зазнала складська інфраструктура Київського регіону, який в довоєнний період вважався центром складської логістики. За даними CBRE Ukraine з 1,6 млн. м<sup>2</sup> складських площ, що розміщувалися на території Київської області, було зруйновано 325 тис. м<sup>2</sup>, що складає 21 % складського потенціалу цього регіону [16]. В результаті війни понівечено сотні тисяч м<sup>2</sup> складських площ у Київській, Донецькій, Луганській,

Харківській, Сумській, Херсонській та Чернігівській областях, припинили своє існування десятки складських компаній та змінили свою релокацію в західні регіони країни сотні складів.

Водночас з прямими втратами активів логістичний потенціал України найбільше відчув на собі згорання економічної активності в країні та дію викликів воєнного часу, оскільки прямо корелює з темпами економічного розвитку і міграційними процесами. Якщо на початку воєнних дій перед більшістю гравців транспортно-логістичного ринку поставало завдання швидко трансформувати ланцюги постачань і зберегти від пошкоджень свої потужності, то сьогодні до цих викликів додалися і

потреба в збереженні кадрового потенціалу, необхідність швидко трансформувати ланцюги постачань та оптимізувати вартість транспортно-логістичних послуг. Зокрема, через міграційну та мобілізаційну політику галузь втратила левову частку своїх працівників і сьогодні відчуває гострий дефіцит кадрів. Ту частину працівників, включаючи водіїв, технічний персонал, яка була залучена до лав Збройних сил України і мігрувала за кордон, вкрай складно швидко замінити новими працівниками через потребу в їх навчанні та адаптації до умов діяльності транспортно-логістичного бізнесу. Як результат, компанії змушені перебудовувати бізнес процеси і нести додаткові витрати на навчання працівників. Не меншим викликом стало і зростання тарифів на перевезення та суттєве скорочення попиту на послуги з доставки. Подорожчання паливно-мастильних матеріалів, постійна загроза руйнування вантажів й інфраструктури через обстріли змушує гравців транспортно-логістичного ринку збільшувати витрати на страхування і підтримку безпеки перевезень, що в свою чергу зумовлює зростання кінцевої вартості доставки вантажів.

Враховуючи важливість європейського партнерства та розвитку ефективних транспортних комунікацій з країнами ЄС для підтримки обороноздатності країни і впевненої перемоги у війні сьогодні вкрай важливо стимулювати процеси відбудови логістичного потенціалу України і сприяти формуванню безпечних транспортно-логістичних ланцюгів.

Для цього наразі вкрай необхідно:

по-перше, наскільки б це не було ризиковано, враховуючи системні обстріли агресором, необхідно відбудовувати інфраструктуру залізниць, морських та водних шляхів, автомобільних доріг, розширюючи її пропускні здатності. Перспективними є проекти формування в країні мережі

трансграничних транспортно-логістичних центрів і терміналів, орієнтованих на обслуговування транспортних потоків в європейському напрямку, перш за все, зернових. Для покращення залізничного сполучення і спрощення механізмів перетину кордону з країнами Європи стратегічними є і проекти будівництва європейської високошвидкісної залізничної колії, що дозволить не тільки повністю розірвати зв'язки з ворогом, а й інтегрувати українські залізниці в єдиний транспортно-логістичний простір ЄС. Невідкладними є й проекти, орієнтовані на прискорення митних процедур в автомобільних пунктах пропуску, зокрема ті із них, що стосуються розбудови нових митних об'єктів, спрощення механізмів оформлення та перетину кордону;

по-друге, потребує нагального вирішення і проблема подолання кадрового голоду в транспортно-логістичному комплексі, що викликана процесами міграції і мобілізації працівників до лав ЗСУ. Для відновлення кадрового потенціалу гравцям логістичного ринку варто розвивати інтеграційні зв'язки з науково-освітнім сектором, створюючи спільні школи чи центри навчання логістичним спеціальностям. З метою заміщення вільних вакантних місць по тих спеціальностях, де це можливо, слід залучати жіночу частину населення та надати можливість студентам поєднування роботи і навчання;

по-третє, щоб подолати кадрову кризу та підвищити ефективність бізнес-процесів слід зорієнтуватися на впровадженні цифрових і роботизованих рішень, реалізації екологічних проектів, в тому числі і проектів створення еко-індустріальних зон з замкнутим циклом виробництва і споживання;

по-четверте, цілком очевидно, що залучення інвестицій в проекти відродження логістичного потенціалу України можливе за умови завершення воєнних дій. Разом з цим очікувати

закінчення війни для початку проектних ініціатив з відбудови логістичної інфраструктури України не доцільно. Вже сьогодні варто працювати з потенційними інвесторами в частині відбору пріоритетних для втілення проєктів, розроблення проєктної документації, узгодження техніко-економічних параметрів їх реалізації.

**Висновок.** Отже, Україна у війні: вже майже три роки українські села і міста потерпають від агресії ворога. Беззаперечно справедливість відновиться. Однак багато в чому здатність побороти агресора і відстояти території та українські цінності залежить від скоординованої і ефективної роботи понівечених ворогом об'єктів логістичного потенціалу країни. Для відновлення здатностей об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури забезпечувати вчасне постання Збройних Сил України і підтримувати економічну активність в країні вже сьогодні необхідно втілювати у життя проєкти інноваційної модернізації і проводити заходи з пошуку інвестиційних засобів підтримки їх реалізації. Існує гостра потреба у формуванні мережі транскордонних транспортно-логістичних центрів і терміналів, у розбудові високошвидкісних залізничних магістралей європейського стандарту колії та автоматизованих пунктів пропуску через кордон. Важливо також підтримувати ініціативи з цифровізації і роботизації логістичних процесів, реалізації екологічних проєктів, в тому числі і тих, що спрямовані на розбудову в країні еко-індустріальних зон, що дозволить стимулювати процеси відновлення логістичного потенціалу України і створити надійну логістичну опору для майбутньої перемоги над ворогом.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі

конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160> (дата звернення: 13.09.2024).

2 Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (дата звернення: 13.09.2024).

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

4 Завербний А.С., Дзуліт З.П., Вуєк Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 13.09.2024).

5 Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (дата звернення: 14.09.2024).

6 Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 244-253.

7 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *Київська школа економіки: веб-сайт*. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf). (дата звернення: 17.09.2024).

8 Донбас і Крим: ціна повернення: монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна О. С. Власюка, Е. М. Лібанової, О. М.

Ляшенко. К. : НІСД, 2015.

9 Крим. Анексована Власність. Annexed Property in Crimea / Тищенко Ю., Каздобіна Ю., Дячук М. ; За заг. ред. Ю. Тищенко. Київ : ТОВ «Агентство» Україна», 2016. 148 с.

10 Горюнов Д., Твардовський А., Кольцов М., Юзьків В., Сахно Г., Прохоров Б. Оцінка економічних втрат України від тимчасової окупації Кримського півострову: аналітична записка. 2021. 56 с.

11 Підраховано матеріальні збитки «Укрзалізниці» за час війни. *lenta.ua: веб-сайт*. URL: <https://lenta.ua/pidrahovano-materialni-zbitki-ukrzaliznitsi-za-chas-viyini-120858/> (дата звернення: 15.09.2024).

12 Система підтримки залізничників «Залізна родина». *zalizna-rodyna.uz: веб-сайт*. URL: <https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/> (дата звернення: 17.09.2024).

13 За понад 2,5 роки війни росіяни здійснили більш як пів сотні атак на українську портову інфраструктуру. *zmina.info: веб-сайт*. URL: <https://zmina.info/news/rosiyany-zdijsnyly-ponad-piv-sotni-atak-na-ukrayinsku-portovu-infrastrukturu/> (дата звернення: 15.09.2024).

14 Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». *Кабінет Міністрів України: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/rec-overgrada/ua/au-dit-of-war-damage.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).

15 Букатюк У. «Українські порти – це знову 90 % зовнішньої торгівлі». Заступник міністра інфраструктури Васюков – про роботу морського коридору та розширення торгових шляхів. *forbes.ua: веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/money/strategiya-ukraini-teper-rozbudovuvati-vsi-mozhlivi-logistichni-marshruti-zastupnik-ministra-infrastrukturi-yuriy-vaskov-pro-novi-eksportni-shlyakhi-ta-povernennya-importu-v-ukrainski-porti-23032024-20092> (дата звернення: 12.09.2024).

16 Київський регіон втратив п'яту частину від загального обсягу складських площ. *logistics-ukraine.com: веб-сайт*. URL:

<https://logistics-ukraine.com/2022/04/18/%D0%BA> (дата звернення: 17.09.2024).

## REFERENCES

1 Bila I., Plyukhina V. (2024). *Ekonomika viyny v Ukrayini: naslidky ta mozhyvi konkurentni perevahy v povoyennyu period* [Economy of the war in Ukraine: consequences and possible competitive advantages in the postwar period]. *Economy and society*. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160> (last accessed: 13.09.2024).

2 Vasyl'tsiv, N. (2023). *Transformatsiya ta adaptatsiya lohistyky do vyklykiv v umovakh voyennoho stanu* [Transformation and adaptation of logistics to the challenges of martial law]. *Economy and society*. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (last accessed: 13.09.2024).

3 Dykan' V. L. (2023). *Natsional'na model' industrial'noho rozvytku krayiny: orhanizatsiyno upravlins'kyu aspekt* [National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 2023. 81-82. P. 11-34.

4 Zaverbnyy A.S., Dvulit Z.P., Vuyek K.H.I. (2022). *Osoblyvosti formuvannya lohistychnykh lantsyuhiv v umovakh viyny ta u pislyavoyennyu period* [Peculiarities of the formation of logistics chains in the conditions of war and in the post-war period]. *Economy and society*. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (last accessed: 13.09.2024).

5 Lytyuha YU., Morozhyk O. *Lohistyka yak klyuchovyy faktor funktsionuvannya pidpryyemstva u viys'kovykh umovakh* [Logistics as a key factor in the functioning of an enterprise in military conditions]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (last accessed:

14.09.2024).

6 Obruch H. V., Frolova N. L., Pykhtin A. V. (2023). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv na osnovi tsyfrovoyi transformatsiyi lohistychnykh protsesiv [Enterprise development management based on digital transformation of logistics processes]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 83. P. 244-253.

7 Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. *Kyyivs'ka shkola ekonomiky: web-site*. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf). (last accessed: 17.09.2024)

8 Donbas i Krym: tsina povnennya [Donbas and Crimea: the price of return]: monohrafiya/ za zah. red. V. P. Horbulina, O. S. Vlasyuka, E. M. Libanovoï, O. M. Lyashenko. K. : NISD, 2015.

9 Krym. Aneksovana Vlasnist'. [Annexed Property in Crimea]/ Tyshchenko YU., Kazdobina YU., Dyachuk M. ; Za zah. red. YU. Tyshchenko. Kyyiv : TOV «Ahent-stvo» Ukrainy», 2016. 148 s.

10 Horyunov D., Tvardovs'kyy A., Kol'tsov M., Yuz'kiv V., Sakhno H., Prokhorov B. (2021). Otsinka ekonomichnykh vtrat Ukrainy vid tymchasovoyi okupatsiyi Kryms'koho pivostrova [Assessment of Ukraine's economic losses from the temporary occupation of the Crimean peninsula]: analitychna zapyska. 56 p.

11 Pidrahovano material'ni zbytky «Ukrzaliznytsi» za chas viyny [The material losses of "Ukrzaliznytsia" during the war are calculated]. *lenta.ua: web-site*. URL: <https://lenta.ua/pidrahovano-materialni-zbitki-ukrzaliznitsi-za-chas-viyni-120858/> (last accessed: 15.09.2024).

12 Systema pidtrymky zaliznychnykh «Zalizna rodyna» [Railway workers' support

system "Zalizna Rodina"]. *zalizna-rodyna.uz: web-site*. URL: <https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/> (last accessed: 17.09.2024).

13 Za ponad 2, 5 roky viyny rosiyani zdiysnyly bil'sh yak piv sotni atak na ukrayins'ku portovu infrastrukturu [For more than 2.5 years of war, the Russians carried out more than half a hundred attacks on the Ukrainian port infrastructure]. *zmina.info: web-site*. URL: <https://zmina.info/news/rosiyan-y-zdiysnyly-ponad-piv-sotni-atak-na-ukrayinsku-portovu-infrastrukturu/> (last accessed: 15.09.2024)

14 Proyeht Planu vidnovlennya Ukrainy. Materialy robochoyi hrupy «Audytu zbytkiv, ponosenykh vnaslidok viyny» [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group «Audit of losses incurred as a result of the war»]. *Kabinet Ministriv Ukrainy: web-site*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/rec-overyrada/ua/audit-of-war-damage.pdf> (last accessed: 17.09.2024)

15 Bukatyuk U. «Ukrayins'ki porty – tse zнову 90 % zovnishn'oyi torhivli». Zastupnyk ministra infrastruktury Vas'kov – pro robotu mors'koho korydoru ta rozshyrennya torhovykh shlyakhiv [«Ukrainian ports are again 90% of foreign trade». Deputy Minister of Infrastructure Vaskov - about the work of the maritime corridor and the expansion of trade routes]. *forbes.ua: web-site*. URL: <https://forbes.ua/money/strategiya-ukraini-teper-rozbudovuvati-vsi-mozhlyvi-logistichni-marshruti-zastupnik-ministra-infrastruktury-yuriy-vaskov-pro-novi-eksportni-shlyakhi-ta-povnennya-importu-v-ukrainski-porti-23032024-20092> (last accessed: 12.09.2024)

16 Kyyivs'kyi rehion vtratyv p'yatu chastynu vid zahal'noho obsyahu sklads'kykh ploshch [The Kyiv region lost a fifth of the total volume of warehouse space]. *logistics-ukraine.com: web-site*. URL: <https://logistics-ukraine.com/2022/04/18/%D0%BA> (last accessed: 17.09.2024).



УДК 35.001.891

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Українська Л.О., д.е.н. професор,  
Шифріна Н.І., к.е.н., доцент (ХНЕУ)*

*Висвітлено сучасні тенденції теорії та практики в державному та муніципальному управлінні. Узагальнено проблеми, що існують у цій галузі дослідження, виявлено причини їх виникнення та позначено контури їх можливого вирішення. На основі проведеного порівняльного аналізу трактування надо узагальнене визначення поняття «публічне управління» як взаємодії державних, муніципальних та громадських організацій з метою вирішення суспільних проблем. Обґрунтовано необхідність участі суспільства, його організацій та інституцій в процесах управління на всіх рівнях суспільної ієрархії. Обґрунтовано необхідність включення участі громадських організацій, експертного співтовариства в управлінські процеси формування системи публічного управління. Систематизовано основні елементи і висвітлено особливості управління державною власністю. Узагальнено проблеми, що накопичуються в публічному управлінні, виділено протиріччя, вирішення яких сприятиме підвищенню управлінських процесів.*

*Ключові слова: державне управління, муніципальне управління, публічне управління, держава, управління державною власністю.*

## PUBLIC ADMINISTRATION: PROBLEMS AND TRENDS OF DEVELOPMENT

*Ukrainska L.O., Doctor of Sciences in Economics, professor,  
Shyfrina N.I., PhD (Economics), Associate professor (KhNEU)*

*Public management in a broad sense involves the participation of society, its organizations and institutions in management processes at all levels of the social hierarchy. The public nature of management is manifested in openness, ideological and religious pluralism, active participation of citizens in the political process, and control of the authorities. The hierarchy of the public administration system has several levels: state, corporate (corporation, public movement, public organizations, public funds, public institutions, political parties), regional, municipal, each of which exercises its management powers.*

*The intensification of the discussion of the problems of public management is connected with fundamental changes that have taken place in the management system over the last decade, now Western models of management are being actively introduced into the theory and practice of management, and the terminology adopted in the West is used.*

*The actual direction of the development of the theory is the formation of a system of public administration, which consists not only of state and municipal administration, but also provides for the inclusion of the participation of public organizations and the expert community in the relevant management processes.*

*Globalization of all aspects of society's life activities, the deepening of global economic ties changes the global features of management and these features and their reflection in changes in national management mechanisms.*

*State property as an object of management has certain features: the state acts in one person as the owner of property and at the same time establishes the rules of legal regulation of property. The main elements are systematized and the features of state property management are highlighted. Problems accumulating in public administration are summarized, contradictions are highlighted, the solution of which will contribute to the improvement of management processes, and the first contradiction is that the management bodies plan to increase the income in the budget as income from state-owned objects.*

**Key words:** *state government, municipal government, public government, power, management of state property*

**Постановка проблеми.** У сучасній економічній науці поширення набуває поняття «публічне управління», що є відображенням змін, які відбуваються у практиці і механізмах державного управління у зв'язку з ускладненням всієї сукупності об'єктів державного та муніципального управління, а саме суспільно-економічних відносин в цілому, громадських об'єднань, організацій, юридичних осіб, спільнот людей тощо. Відповідні зміни відбуваються і в державному управлінні, що визначає особливу актуальність наукових досліджень в цій сфері. Врахування впливу цих змін дає можливість визначити тенденції і напрямки розвитку публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Трактують поняття «публічне управління» різними науковцями має певні розбіжності, проте в цілому розуміється як взаємодія державних, муніципальних та громадських організацій з метою вирішення суспільних проблем [2, с. 18]. Багато дослідників розглядають публічне управління як синонім загальнонародного, спрямованого на захист інтересів всього суспільства.

Практично публічне/громадське управління в широкому сенсі передбачає участь суспільства, його організацій та інституцій в процесах управління на всіх рівнях суспільної ієрархії. У вузькому значенні під громадським управлінням найчастіше

розуміється сукупність державного та муніципального управління [3, с. 17]. В науковій літературі має місце і такий погляд на публічне управління як подолання відчуження держави від суспільства. Вважається, що публічність управління проявляється у гласності, ідеологічному та релігійному плюралізмі, активній участі громадян у політичному процесі, підконтрольності влади [7, с. 60].

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є дослідження сучасних тенденцій теорії та практики в державному та муніципальному управлінні, виявлення особливостей управління державною власністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ієрархія системи громадського управління має декілька рівнів: державний, корпоративний (корпорація, громадський рух, громадські організації, громадські фонди, громадські установи, політичні партії), регіональний, муніципальний, кожен з яких реалізує свої управлінські повноваження на основі відповідних нормативно правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів і об'єктів публічного управління. Громадяни реалізують свої права участі у публічному управлінні через публічні слухання, звіти виборцям і ін. [8, 135-151]. На наш погляд, активізація обговорення проблем громадського управління пов'язана з докорінними змінами, які відбулися у вітчизняній системі управління за останнє десятиліття. Тоді як

раніше мова йшла про державне управління та державне регулювання, зараз в теорію та практику управління активно впроваджуються західні моделі управління, все частіше використовується прийнята на Заході термінологія.

На цій підставі актуальним напрямком розвитку теорії є формування системи публічного управління, яка складається не тільки з державного і муніципального управління, а також переважає включення у відповідні управлінські процеси участі громадських організацій, експертного співтовариства. В цьому зв'язку особливої актуальності набуває розглянення сучасних тенденцій, що є характерними для державного та муніципального управління в Україні. До того ж слід зауважити, що досі багато аспектів громадського управління залишаються нерозробленими.

Подальший розвиток теорії і практики публічного управління обумовлений, з одного боку, значним інтересом, виявленим до цієї проблеми у науковому середовищі – з іншого, передбачає поглиблене дослідження змін у суті і напрямків подальшого розвитку публічного управління [4, 5].

По-перше, - залишаються не повною мірою виявленими зміни, що стосуються взаємообумовленості розвитку державності і змін системи управління. В цьому сенсі важливими є наукові висновки щодо критеріїв твердження про прогресивність напрямків такого розвитку і підвищення рівня публічності державного управління.

По-друге, - якщо у ретроспективі мали місце певні висновки щодо впливу духовно-моральних чинників на ефективність управлінських процесів, то в сучасних умовах пануючих технократичних підходів і бюрократизації управлінських процесів відновлення таких досліджень мало б значну актуальність.

По-третє, глобалізація всіх сторін життєдіяльності суспільства, поглиблення світогосподарських зв'язків видозмінює

загальносвітові особливості управління і ці особливості та їх відзеркалення в змінах національних управлінських механізмів також є одним з важливих напрямків подальшого дослідження.

По-четверте, через постійні модернізації недостатньо проаналізовано сучасний механізм державного та муніципального управління в Україні.

По-п'яте, у сучасних теоріях державного та муніципального управління практично ігноруються національні особливості, історія, культура, менталітет жителів [5, с. 231].

Ситуація, що склалася, обумовлює необхідність поглибленого теоретичного дослідження такого типу управління, який найбільше відповідав би типу цивілізації в умовах сучасної глобалізації та зростання зовнішніх загроз. На наш погляд, цьому може сприяти духовний підхід до суспільного розвитку, який спирається на моральне осмислення господарювання та управління і дає методологічні підстави для розробки концепції публічного управління з урахуванням як національних особливостей, так і сучасного етапу світового розвитку [2, 3].

Слід зазначити, що організація та координація спільної діяльності управлінського персоналу органів влади, державних організацій, установ та підприємств з державною участю визначається переважно світоглядними установками, суспільними потребами та творчим характером управлінської праці. Через призму воєнних дій і на підставі історико-генетичного аналізу стало можливим виявлення певних тенденцій у розвитку системи публічного управління в Україні. Основними з них є перенесення ідей, інструментів управління бізнесом у державне та муніципальне управління; використання в якості методологічної бази західних концепцій управління у вітчизняні теоретичні дослідження і управлінську практику; поступова переорієнтація державних та муніципальних органів з надання

безкоштовних громадських благ на переважне надання цих послуг на комерційній основі; перехід від ієрархічної системи управління до контрактної та мережевої; впровадження у систему управління показників ефективності, що використовуються у приватному секторі; планування та проектне управління за цілями та результатами; впровадження технологій та процедур цілепокладання та їх прив'язка до виконавців; оцінка ризиків, що перешкоджають досягненню намічених цілей; створення типової нормативно-правової та методичної бази для реалізації програм та проектів; посилення бюрократичної складової у вигляді різноманітних звітів; регламентація та стандартизація; широке використання експертної спільноти для підготовки документів та оцінки якості управління.

Сучасний, переважно технократичний, раціональний тип управління призводить до бюрократизації, цифровізація звітності не замінює паперовий обіг документації, що, в свою чергу, поглиблює бюрократичні процеси, тим самим нівелюється властивий управлінському процесу творчий підхід до розробки стратегії і тактики, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Певний час в сфері публічного управління панував управлінський раціоналізм, який розглядає будь-які організації як замкнуті системи, коли цілі та завдання вважаються заданими та стабільними протягом тривалого часу, організаційна структура будується за функціональним принципом, контроль є вирішальним в управлінні, а персонал чітко виконує вказівки керівника.

Однак у всьому світі ще наприкінці минулого століття стали відмовлятися від цієї моделі управління. Сучасна парадигма як система поглядів на публічне управління передбачає гнучкість і вміння адаптуватися до довкілля, соціалізацію управління з його орієнтацією на творчий потенціал всіх суб'єктів, вміння долати

стереотипи і бути відповідальними за результати. В Україні діють уповноважені суб'єкти, які розробляють політику у сфері державного та муніципального управління: відповідні міністерства, політичні партії та громадські об'єднання, різноманітне експертне співтовариство. Є також певна кількість організацій, що беруть участь у процесі управління та розробки політики, докладають зусиль з координації та узгодження діяльності. Проте така кількість учасників процесу має певні негативні наслідки, а саме призводить до неузгодженості управлінських дій, втрати часу, збільшення трансакційних витрат тощо. З іншого боку ті з таких негативних явищ, які вже є системними, свідчать про необхідність реорганізації системи в цілому [6, 38]. При розробці актуальних напрямків подальшої розробки теорії публічного управління необхідно звернути увагу і на такий чинник як ускладнення суспільної структури, яке вимагає від держави узгодження різноманітних інтересів.

Слід визнати, що такі погляди на державне управління в сучасній Україні не знаходять підтримки, а навпаки, набули поширення уявлення західних наукових шкіл, які до того ж впроваджуються в практику управління. Таким чином, сформована на даний момент система державного та муніципального управління, спираючись на західні теоретичні концепції, не завжди відповідає національним інтересам взагалі і, зокрема, інтересам національної безпеки країни.

Неоліберальні економічні школи висловлюються проти національної держави, вважаючи, що в сучасному світі ключову роль мають відігравати наднаціональні, мережеві та корпоративні управлінські структури. Така точка зору базується на уявленні, що сучасні національні держави гальмують проникнення на національний ринок світових транснаціональних корпорацій,

які, на думку її послідовників, несуть прогрес та сприяють підвищенню ефективності виробництва. Такі тенденції у розвитку державного та муніципального управління свідчать про формування елементів держави-корпорації в сучасній Україні з її характерними ознаками: цілі держави перебувають переважно в економічній сфері; переважання технократичних ідей в управлінні (формалізація, інформатизація, стандартизація); перетворення суспільних благ на комерційні послуги; привласнення правлячим прошаром державної власності; поєднання політичної та економічної сфер; ефективність та максимізація прибутку як ключові принципи; тісний зв'язок зі світовим ринком, зі світовими та національними ТНК; заміна духовних та моральних цінностей та цілей розвитку на споживчі; переміщення акценту з ієрархічних зв'язків в бік посилення горизонтальних зв'язків.

Концепція «держави-корпорації» доводить, що в межах її втілення держава не має суспільних цілей, і що вона діє так само, як і звичайні приватні корпорації. Таким чином слід зазначити, що впровадження у державне управління ідеї «держави-корпорації» не відповідає національним традиціям та інтересам України, оскільки державна влада пересте висловлювати інтереси всього суспільства.

Теорія державного управління, що відповідає інституційній матриці, на наш погляд, має спиратися на такі принципи: співробітництво та кооперація замість конкуренції, що відповідає національному менталітету; поєднання централізму та самостійності нижчестоящих органів управління з високою персональною відповідальністю за кінцеві результати; мінімізація та спрощення бюрократичних процедур у зв'язку з посиленням швидкості змін зовнішнього та внутрішнього середовища; ефективний контроль; виділення ключових напрямів та концентрація ресурсів на цих

напрямах; високий рівень незалежності низових рівнів управління; цілісність національного господарства; узгодженість загальнодержавного і муніципальних рівнів управління; ієрархічна побудова системи управління замість мережевої, яка набула поширення в сучасному світі; наявність зворотнього зв'язку.

Цілями державного управління, що відповідають національним інтересам можуть бути такі: об'єднавча, що інтегрує все різноманіття інтересів різних суспільних верств; захисна, що сприяє збереженню територіальної цілісності держави, підтримці порядку та збереженню в українській юрисдикції національних ресурсів; організаційна, що сприяє розвитку громадських інститутів; сприяння формуванню кращих прикладів для всіх суб'єктів господарювання; підтримка сім'ї, релігійних переконань, здорового способу життя; формування духовно-моральної атмосфери в суспільстві, що сприяє розвитку в людині почуття обов'язку та відповідальності за результати управління.

Таким чином, сучасна управлінська парадигма як система поглядів на державне управління передбачає гнучкість та вміння адаптуватися до зовнішнього середовища, соціалізацію управління з його орієнтацією на творчий потенціал усіх суб'єктів, вміння долати стереотипи та бути відповідальними за результати. Управління державної власністю будується за мережевим принципом, у якому взаємодіють рівноправні суб'єкти управління, які займаються координацією діяльності замість управління. Проте, це може спричинити зростання транзакційних витрат, збільшує час узгодження управлінських рішень, а також кількість нормативно-правових документів. Зрештою втрачається цілісність управління та його результативність. Пануючий в управлінні державної власністю України технократичний, раціональний тип управління призводить до його

бюрократизації, зникає творче начало, властиве управлінню як мистецтву.

Для пояснення процесів, що відбуваються в системі управління державною власністю, потрібна принципово інша дослідницька програма, оскільки існуючі в даний час концепції не дають цілісного бачення проблем. Їм властиві раціоналістичний функціональний підхід і однобічність аналізу. Ситуація, що склалася, обумовлює необхідність поглибленого теоретичного дослідження управління державною власністю в умовах сучасної глобалізації з урахуванням національних інтересів України, визначення цілей і принципів управління державною власністю відповідно до сучасних завдань держави. Під державним сектором найчастіше у науковій літературі розуміється частина національної економіки, що функціонує під прямим управлінням держави, яка є організаційно-правовою формою державної власності.

Також стосовно управління державним майном зустрічаємо і таке концептуальне визначення державного сектора економіки: сукупність економічних відносин щодо використання державного майна, яке закріплено за державними унітарними підприємствами та державними установами на правах господарювання або оперативного управління, і також майнові права в комерційних підприємствах та організаціях.

Державні фінанси – це інший аспект діяльності держави, вони формуються за рахунок податкових надходжень від доходів суб'єктів усіх форм власності. Вони пов'язані з реалізацією функції держави щодо перерозподілу податкових доходів суспільства. Державні витрати можуть спрямовуватись на фінансування як державних, так і приватних підприємств. Наприклад, державне замовлення може розміщуватися у суб'єктів господарювання різних форм власності. Ці категорії є

взаємопов'язаними, відбиваючи різні сфери державної діяльності. Державний сектор економіки – це підприємства та установи, які функціонують на основі державної власності та керуються державними органами влади (власником). Для державного сектора економіки характерний поділ капіталу-власності (власника майна) та капіталу-функції (керуючого виробництвом), якими є наймані менеджери.

Державна власність як об'єкт управління має певні особливості: держава виступає в одній особі як власник майна та одночасно встановлює правила правового регулювання власністю; спрямованість функціонування і розвитку державної власності на захист та розвиток країни в цілому; державна власність відбиває інтереси всього суспільства; наявність двох суб'єктів права державної власності (держава і муніципалітети); деякі об'єкти державної власності (надра, водні ресурси, об'єкти культурно-історичної спадщини, майно державної скарбниці, об'єкти ядерної енергетики та ін.) можуть бути лише у власності держави; лише державній власності характерні такі специфічні інструменти як націоналізація, приватизація, реквізиція, податкові та інші платежі.

Під управлінням державною власністю в більшості випадків розуміється певним чином структуровані суспільні відносини або система суспільних відносин, що включає норми і правила. У нормативно-правових документах управління державним майном розглядається як здійснення власником певних повноважень щодо державного майна.

Система управління державною власністю зараз включає наступні елементи:

- визначення державної політики в галузі управління державною власністю та цілей управління;
- прийняття нормативно-правової бази, що регулює процес управління;

- створення органів виконавчої влади та наділення їх повноваженнями з управління;
- інвентаризація та облік об'єктів державної власності, розподіл між суб'єктами управління різних об'єктів державної власності;
- цілеорієнтоване управління державною власністю;
- порядок прийняття рішень про створення, реорганізацію та ліквідацію державних підприємств та установ;
- затвердження програм діяльності та звітності з управління державною власністю.

Доцільність знаходження певних об'єктів у державній власності не є однозначною. Щоб залишити власність у державному управлінні, необхідно довести, що вона є необхідною для виконання державних функцій. При цьому виходять із припущення, що надлишкові активи держави збільшують витрати на їх утримання у бюджеті, упускається вигода від їх використання у комерційному обороті, зменшується можливість залучення приватних інвестицій, знижується конкурентоспроможність економіки в цілому.

Важливу роль у розробці політики управління державною власністю грає визначення цілей управління. Можливими варіантами досягнення кінцевої мети управління об'єктами державної власності є роздержавлення або стратегічний розвиток. Якщо під час аналізу об'єкта власності дійшли висновку, що він не пов'язаний із виконання функцій держави, то приймається рішення про приватизацію об'єкта. Якщо ж об'єкт власності визнається необхідним для забезпечення виконання державних функцій, то приймаються конкретні кроки щодо розвитку даного об'єкта, включення його у комерційний оборот, залучення інвестицій та/або технологічна модернізація. Слід зазначити, що ці підходи застосовуються на всіх рівнях управління державною власністю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнення проблем, що накопичуються в публічному управлінні, дозволило акцентувати увагу на тих протиріччях, вирішення яких сприятиме підвищенню управлінських процесів.

Останнім часом яскраво виявляються протиріччя в розробці та реалізації цілей управління державним майном. Перше протиріччя у тому, що органи управління планують збільшити надходження у бюджет доходів як прибутку від об'єктів державної власності (це знайшло своє відображення у планах управління майном). З іншого боку, триває постійний процес скорочення всіх об'єктів, які перебувають у державній власності. Неможливо скорочувати кількість об'єктів власності і одночасно збільшувати доходи.

Друге протиріччя у тому, що держава пов'язує мету управління державним майном з виконанням державних функцій і передбачає відчуження майна, затребуваного у комерційному обороті. Тобто питання щодо функцій держави є певною мірою спірним. У зв'язку з тим, що ліберальна концепція передбачає мінімальні функції держави, а у державних органах є представники цього напрямку, то наслідком таких уявлень стає мінімізація державної власності, а це суперечить і традиційним підходам, і сучасній ситуації у світовій економіці (зростання загроз, кризовий стан).

Третє протиріччя пов'язане зі зростанням складності управління, тоді як одним з головних принципів управління є простота. У програмних документах з управління державною власністю планується кожен об'єкт державної власності описати за декількома показниками, скласти плани-графіки, зведені відомості, тобто фактично регламентуватиме кожен крок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 № 26-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>
2. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління / І. Брей // Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. – Вип. 2(25) – С. 16-26.
- 3.Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління / В. О. Бережний // Актуальні проблеми державного управління. — 2013. — № 2. — С. 31-38.
- 4.Ватуля Ю. Сучасні теорії та моделі державного управління у західній науці і практиці та Україна [Електронний ресурс] / Ю. Ватуля. — Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ardup/2010\\_1/2\\_90\)99.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_90)99.pdf)
- 5.Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні / О. П. Воробйова // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 42. - С. 230–234.
- 6.Курко М. Н. Зміст державного управління (теоретико-правовий аспект) / М. Н. Курко // Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. - 2015. - № 1. - С. 36-40.
- 7.Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н. І. Обушна // 7.Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н. І. Обушна. – Журнал Ефективність державного управління. – 2015. - Випуск 44 (1) С.53-63.
8. Хрідочкін А.В. Публічне управління та адміністрування: словник термінів / А.В. Хрідочкін, М.Ю. Віхляєв / за заг.ред. д.ю.н. проф. П.В. Макушева.- Одеса: видавничий дім «Гельветика», 2021.- 604 с.

REFERENCES

1. Pro Prohramu diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 11.12.2014 № 26-VIII [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>
2. Behei I. P. Osnovni teoretychni skladovi suchasnykh modelei derzhavnoho upravlinnia / I. Brei // Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. 2015. – Vyp. 2(25) – S. 16-26.
- 3.Berezhnyi V. O. Suchasni kontseptsii publichnoho upravlinnia / V. O. Berezhnyi // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. — 2013. — № 2. — S. 31-38.
- 4.Vatulia Yu. Suchasni teorii ta modeli derzhavnoho upravlinnia u zakhidnii nauksi i praktytsi ta Ukraina [Elektronnyi resurs] / Yu. Vatulia. — Rezhym dostupu: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ardup/2010\\_1/2\\_90\)99.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_90)99.pdf)
- 5.Vorobiova O. P. Suchasni upravlinnski modeli New Public Management i Good Governance ta yikh zaprovadzhennia v Ukraini / O. P. Vorobiova // Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. - 2015. - Vyp. 42. - S. 230–234.
- 6.Kurko M. N. Zmist derzhavnoho upravlinnia (teoretyko-pravovyi aspekt) / M. N. Kurko // Yurydychnyi visnyk. Povitriane i kosmichne pravo. - 2015. - № 1. - S. 36-40.
- 7.Obushna N. I. Publichne upravlinnia yak nova model orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt / N. I. Obushna // 7.Obushna N. I. Publichne upravlinnia yak nova model orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt / N. I. Obushna. – Zhurnal Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. – 2015. - Vypusk 44 (1) S.53-63.
8. Khridochkin A.V. Publichne upravlinnia ta administruvannia: slovnyk terminiv / A.V. Khridochkin, M.Iu. Vikhliaiev / za zah.red. d.iu.n. prof. P.V. Makusheva.- Odesa: vydavny chy dim «Helvetyka», 2021.- 604 s.



УДК 334:330.342

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ЕКОСИСТЕМ

*Черелюк В.О., аспірант (УкрДУЗТ)*

*У статті встановлено, що сучасні підприємства в умовах цифровізації вимушені в якнайшвидші темпи сформувати дієву екосистему підприємства спроможну стати основою для забезпечення його економічного зростання. Наявна велика кількість сучасних економічних екосистем обумовлює необхідність проведення їх класифікації та окреслення найбільш вдалих різновидів. В якості найбільш розповсюджених було виділені класифікації економічних екосистем за ознаками: рівень конвергенції та інструмент цифровізації, що використовується; характер зв'язку базового продукту ініціатора конвергенції з цифровими та інформаційними технологіями.*

*Ключові слова: підприємство, цифровізація, економічна екосистема, конкурентоспроможність, стейкхолдери, конвергенція.*

## STUDY OF APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF ECONOMIC ECOSYSTEMS

*Cherelyuk V.O., graduate student (USURT)*

*The article establishes that modern enterprises in the conditions of digitalization are forced to form an effective enterprise ecosystem capable of becoming the basis for ensuring its economic growth as quickly as possible. The existing large number of modern economic ecosystems determines the need for their classification and delineation of their most successful varieties. Two classifications of economic ecosystems were singled out as the most widespread. The first is based on the "level of convergence and digitalization tool used." this classification includes the following 9 types of economic ecosystems: an economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of conducting business within the framework of intra-segment economic convergence, involves the use of only information technologies in joint business; economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of doing business within the framework of intra-segment economic convergence, involves the use of IT and IT platforms in joint business; economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of doing business within the framework of intra-segment economic convergence, involves the use of IT, IT platforms and networks connecting them in joint business; economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of conducting business within the framework of inter-segment economic convergence, involves the use of only information technologies (IT) in joint business; economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of conducting business within the framework of inter-segment economic convergence, involves the use of IT and IT platforms in joint business; economic ecosystem as an effective institutional and organizational form of conducting business within the framework of inter-segment economic convergence, involves the use of IT, IT platforms and networks connecting them, social development trends (economic convergence and digitalization) in joint business. The second classification of economic ecosystems is distinguished on the basis of "the nature of the connection of the basic product of the initiator of convergence with digital and information*

*technologies." Different variants of the values of this feature made it possible to distinguish three types of ecosystems: product, digital, and information technology. Product ecosystems - they are sometimes called general type ecosystems, although the use of the definition "product" is conditional - only to separate these ecosystems from digital ecosystems and IT ecosystems. For ecosystems of the general type, the main basic product of the initiator, which he offered to the client before creating the ecosystems, is not digital and is not based on the use of digital and information technologies. Digital ecosystems - for ecosystems of this type, the main basic product provided to the client by the initiator of convergence before the creation of ecosystems was based on the special use of digital and information technologies. Information technology ecosystems - for ecosystems of this type, the main basic product provided to the client by the initiator before the creation of the ecosystem is an independent digital product or information technology.*

**Key words:** *enterprise, digitalization, economic ecosystem, competitiveness, stakeholders, convergence.*

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство наразі функціонує в умовах тотальної цифровізації, адже дана тенденція має безпосередній вплив на організаційну, управлінську, виробничу та інші сфери діяльності підприємства. Відповідно до цього суб'єкти господарювання вимушені в якнайшвидші темпи сформувати дієву екосистему підприємства спроможну стати основою для забезпечення економічного зростання підприємства в умовах сьогодення. Різноманіття існуючих в даний час сучасних цифрових форм ведення бізнесу, що претендують на те, щоб їх називати екосистемами, обумовлює необхідність проведення їх класифікації та окреслення найбільш вдалих різновидів як основи для забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи управління сучасним підприємством досліджено в працях Панченка С., Диканя В., Токмакової І., Овчиннікової В., Корінь М., Обруч Г., Толстої А., Шраменко О., Полякової О., Уткіної Ю. та ін. [1-5]. Теоретико-методичні положення розвитку підприємств в умовах цифровізації висвітлено такими науковцями як: Друкер П., Овчиннікова В., Торопова В., Торопова Д., Бочарова Ю., Чернега О., Кожухова Т. та ін. [6-16]. Зважаючи на вагомий внесок науковців у розширення

та доповнення обраної теми дослідження слід зазначити, що питання щодо розкриття особливостей формування та функціонування економічної екосистеми як базису для забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу потребує більш детального вивчення, адже це обумовлено трансформацією умов господарювання.

**Метою наукової статті** є дослідження наукових підходів до класифікації економічних екосистем та окреслення їх найбільш вдалих різновидів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розбудова економічної екосистеми та її розвиток, відповідно до умов сьогодення, наразі є основою для забезпечення своєчасного виконання підприємством його базових функцій пов'язаних із господарюванням (взаємодія з інвесторами, бізнес партнерами, контрагентами та ін.). Проведений аналіз існуючих в економічній теорії наукових досліджень з даної тематики [6-11] дозволяє дійти висновку, що економічна екосистема є результатом одночасного і різновекторного впливу на сучасний бізнес економічної конвергенції (відповідно до теорії стейкголтерів) та цифровізації, тому ознаками класифікації екосистеми повинні мати параметри, пов'язані з цими двома тенденціями. Отже, економічна екосистема як інституційно-організаційна форма ведення сучасного

бізнесу має свої особливості, що визначаються впливом двох основних тенденцій суспільного розвитку - економічної конвергенції та цифровізації. Зважаючи на те, що зміст їх впливу визначається взаємодією даних тенденцій, природним є побудова в роботах [6-11] класифікації економічних екосистем з урахуванням значень саме цих параметрів, а саме: рівень економічної конвергенції і застосовуваний в спільному продукт цифровізації.

З урахуванням рівнів економічної конвергенції та продуктів цифровізації, що використовуються в спільному бізнесі, дана класифікація містить наступні 9 видів економічних екосистем (рис. 1):

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в рамках внутрішньосегментної економічної конвергенції, передбачає використання в спільному бізнесі тільки інформаційних технологій (ІТ);

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в межах внутрішньосегментної економічної конвергенції, передбачає використання в спільному бізнесі ІТ і платформ ІТ;

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в межах внутрішньосегментної економічної конвергенції, передбачає використання в спільному бізнесі ІТ, платформ ІТ і мереж, що об'єднують їх;

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в межах міжсегментної економічної конвергенції, передбачає використання в спільному бізнесі лише інформаційних технологій (ІТ);

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в межах міжсегментної економічної конвергенції,

передбачає використання в спільному бізнесі ІТ і платформ ІТ;

- економічна екосистема як ефективна інституційно-організаційна форма ведення бізнесу в межах міжсегментної економічної конвергенції, передбачає використання в спільному бізнесі ІТ, платформ ІТ і мереж, що об'єднують їх, тенденцій суспільного розвитку (економічної конвергенції та цифровізації).

Інша класифікація економічних екосистем виділена науковцями [12-16], вона пов'язана з доцільністю виділення специфіки діяльності економічних екосистем. Облік цієї вимоги означає наступне: параметр, що описує диференціацію можливих екосистем, доцільно обрати з числа можливих той параметр, який відображає особливості діяльності спільного бізнесу, обумовлені видом їх продукції або послуг. Зважаючи на те, що економічні екосистеми розглядаються в аспекті взаємодії тенденцій економічної конвергенції та цифровізації, бажано, щоб використовуваний для класифікації параметр був якимось чином пов'язаний з цифровими та інформаційними технологіями, і при цьому мав різні значення для різних екосистем.

Учасники економічної конвергенції (ініціатор та інші економічні суб'єкти), в спільний бізнес приходять зі своїм продуктом. Однак рухливість і різноманітність продуктів, з якими приходять в спільний бізнес його учасники, не дозволяють обирати їх (продукти) в якості класифікаційного ознаки екосистем.

Проте постійним і незмінним, прив'язаним до ініціатора конвергенції, залишається початковий базовий продукт ініціатора той, який ініціатор економічної конвергенції надавав клієнту до створення екосистеми. Класифікація екосистем, з одного боку, повинна бути пов'язана з продуктом, що відображає специфіку екосистеми (ним може бути базовий

продукт ініціатора), а з іншого - виділені цього базового продукту, тим або іншим різновиди екосистем повинні відрізнятися чином пов'язаної з процесами і між собою значенням характеристики продуктами цифровізації.

		Рівень конвергенції		
		внутрісегментний	міжсегментний	міжсекторний
інструмент цифровізації, що використовується	IT, IT і платформи IT і мережі, що поєднують їх	внутрішньосегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT	міжсегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT	міжсекторна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT
	IT і платформи IT	внутрісегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT і платформ IT	міжсегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT і платформ IT	міжсекторна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT і платформ IT
	IT	внутрішньосегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT, платформ IT і мереж, що поєднують їх	міжсегментна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT, платформ IT і мереж, що поєднують їх	міжсекторна економічна екосистема, припускає використання в спільному бізнесі IT, платформ IT і мереж, що поєднують їх

*Рис. 1. Класифікація економічних екосистем за ознакою «рівень конвергенції та інструмент цифровізації, що використовується» (сформовано на основі [6-11])*

Такою ознакою може бути «зв'язок базового продукту ініціатора конвергенції з цифровими та інформаційними технологіями». Як показує проведений аналіз, такий зв'язок може бути наступним:

- надається клієнту ініціатором до створення екосистеми початковий базовий продукт, що не є цифровим і не заснований на використанні цифрових та інформаційних технологій;
- надається клієнту ініціатором до створення екосистеми початковий базовий продукт, що заснований на спеціальному використанні цифрових і інформаційних технологій;
- надається клієнту ініціатором до створення екосистеми початковий базовий

продукт, що є цифровим або інформаційним продуктом.

Різноманітність взаємозв'язку базового продукту ініціатора з інформаційними та цифровими продуктами дозволяє виділити наступну ознаку побудови класифікації екосистем – «характер зв'язку початкового базового продукту ініціатора конвергенції з цифровими та інформаційними технологіями». Різні варіанти значень цієї ознаки дозволили виділити наступні види екосистем (рис. 2).

1. Продуктові екосистеми. Їх іноді називають екосистеми загального типу, хоча використання визначення «продуктовий» носить умовний характер - тільки для того, щоб відокремити ці

екосистеми від цифрових екосистем та ІТ екосистем. Для екосистем загального типу основний базовий продукт ініціатора, який він пропонував клієнту до створення екосистем, не є цифровим і не заснований на використанні цифрових та інформаційних технологій. Прикладом є

екосистема «Приват 24». Її ініціатор – АТ «Приватбанк», до створення екосистеми в більшості своїй пропонував банківські продукти, які не є цифровими, і в їх створенні цифрові та інформаційні технології також не брали участь (депозити, вклади, розрахункові рахунки).



Рис. 2. Класифікація економічних екосистем за ознакою «характер зв'язку базового продукту ініціатора конвергенції з цифровими та інформаційними технологіями» (сформовано на основі [12-16])

2. Цифрові екосистеми. Для екосистем цього виду основний базовий продукт, який надавав клієнту ініціатор конвергенції до створення екосистем, ґрунтувався на спеціальному використанні цифрових та інформаційних технологій. Прикладом є екосистема «Google». Функціонуюча раніше лише як інформаційно-довідкова компанія Google, за рахунок залучення партнерів і створення таких нових додатків і сервісів як Gmail, Hangouts, Групи, Google+, Диск, Документи, таблиці, форми, презентації, сайти та ін, перетворилася в цифрову екосистему «Google», що дозволяє здійснювати взаємодію і спільну роботу людей по всьому світу, а також забезпечувати зберігання, пошук і управління інформацією.

Зважаючи на те, що використання цифрових та інформаційних технологій по відношенню до базового продукту ініціатора в екосистемах даного виду має підлеглий характер – на їх основі розробляються базові продукти цих екосистем, назва «цифрові екосистеми» носить дещо умовний характер. В даний час в науковій літературі існують різні визначення поняття «цифрова екосистема». Так, під цифровими екосистемами розуміють:

- всі компанії, в яких зв'язок між підприємствами, людьми і речами заснована на спільному використанні цифрової платформи. Специфікою цього підходу є те, що він акцентує увагу на змісті електронної бази ведення бізнесу, включає ІТ, ІТ-платформи та мережі. Однак такий зміст електронної бази

ведення бізнесу може бути характерним для екосистем будь-якого виду економічної конвергенції - внутрішньосегментної, межсегментної і межсекторної. З цієї причини таке визначення цифрової екосистеми не є обґрунтованим, адже не відокремлює цифрові екосистеми від інших її видів;

- компанії, інформаційно-технологічна інфраструктура яких працює за принципом «win-win» - всі її учасники отримують вигоду від використання даної інфраструктури. У цьому визначенні важливим стає те, що електронна база ведення бізнесу в межах будь-яких екосистем повинна реалізовувати принцип «win-win». Це так, однак ця вимога застосовується до всіх екосистем, функціонуючим лише в межах міжсекторної економічної конвергенції при використанні в бізнесі більш складного продукту цифровізації (ІТ, платформ ІТ і мереж, які об'єднують їх). Останнє означає, що дане визначення не охоплює екосистеми інших рівнів конвергенції.

Наведені визначення цифрових екосистем акцентують увагу на інформаційно-технологічній інфраструктурі - електронній базі ведення бізнесу, але не відображають економічну сутність і специфіку екосистеми. Найбільш яскравою ознакою розвитку цифрових екосистем – є розмиття кордонів цифрової взаємодії і конвергенція.

Придатністю цифрових екосистем у порівнянні з екосистемами загального типу є те, що вони використовували переваги цифровізації вже на етапі створення ініціатором своїх базових продуктів ще до створення самої екосистеми.

3. Інформаційно-технологічні (ІТ) екосистеми. Для екосистем основний базовий продукт, який надавав клієнту ініціатор до створення екосистеми, є самостійним цифровим продуктом або інформаційною технологією. Прикладом є

екосистеми Microsoft, Apple. Так, до створення екосистеми компанія Microsoft надавала цифрові та інформаційні технології (базовий продукт), пов'язані з програмним комп'ютерним забезпеченням, які ІТ екосистема "Microsoft" продовжує надавати і надалі, але вже в оновленому варіанті. Однак залучення до бізнесу інших партнерів, а також використання в якості ведення бізнесу електронної бази, що включає ІТ, платформи ІТ та мережі, дозволяє розглядати цю компанію вже як організатора ІТ екосистеми «Microsoft». В даний час вона надає наступні сервіси - Microsoft, Office Application, Apps & Windows Store, Windows, Windows phone, Skype, MSN, Bing, Surface, Xbox, Xbox One, Access, Excel, Exchange, Lync, OneNote, Outlook, PowerPoint, Publisher, SharePoint, Visio, Word.

Як видно з наведеної класифікації екосистем, обраний параметр екосистеми «базовий продукт, який надавав клієнту ініціатор до створення екосистеми» і його характеристика - характер зв'язку початкового базового продукту ініціатора конвергенції з цифровими та інформаційними технологіями, що є параметром класифікації, мають різні значення для різних видів екосистем.

Значення цього параметра відображають зв'язок базового продукту з цифровими та інформаційними технологіями. Це дозволяє більш повно і точно визначити ті напрямки підвищення ефективності спільного бізнесу, які обумовлені впливом використовуваного в ньому продукту цифровізації на продукцію і послуги вже спільного бізнесу.

Наведена класифікація екосистем відображає специфіку базового продукту ініціатора конвергенції, обумовлену його зв'язком з цифровими продуктами та інформаційними технологіями. Використання цієї класифікації дозволяє відразу побачити продуктову спрямованість економічними екосистемами, хоча і зазнає певні зміни, але все ж

зберігає продуктивний тренд ініціатора конвергенції. Це пояснюється тим, що ініціатор дотримується вже сформованої продуктової спрямованості свого бізнесу.

**Висновок.** Спільний облік обох класифікацій економічних екосистем, дозволяє описати екосистему більш детально - через облік впливу на перелік можливих напрямків підвищення ефективності сучасного бізнесу наступних аспектів діяльності: рівень економічної конвергенції; ступінь використання в бізнесі продукту цифровізації; специфіка базового продукту.

Отримані результати за різними видами формування екосистем, можливість забезпечення скорочення витрат та зростання реального економічного ефекту будуть реальними за рахунок: забезпечення реалізації клієнтоорієнтованої стратегії; підвищення конкурентоспроможності; зростання рівня взаємодії зі стекхолдерами.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
2. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
3. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283 – 291.
4. Обруч Г.В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.
5. Ovchinnikova V., Toropova V., Toropova D. Improving the System for Ensuring Strategic Change Management at Railway Transport Enterprises. *Transport Means 2023: Proceedings of 27th International Scientific Conference* (October 4-6, Palanga, Lithuania). Kaunas: Kaunas University of Technology, 2023. Part I. P. 472-476.
6. Бочарова Ю. Г., Чернега О. Б., Кожухова Т. В. Діджиталізація та цифрові трансформації в ЕС. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 6 – 19.
7. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. *Разумков центр: веб-сайт*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 07.05.2024).
8. Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. 265 с.
9. Трансформація теоретичних засад розвитку ринку інноваційних технологій. за наук. ред. Шлафман Н.Л.; НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України». Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2021. 434 с.
10. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. К. : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
11. Spagnoletti P., Resca A., Lee G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: a multiple case study. *Journal of Information Technology*. №30 (4). pp. 364 – 380.
12. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.
13. Bonina S., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.11>

11/isj.12326 (the date of application: 16.05.2024).

14. Колешня Я. О. Цифрові платформи як ефективна бізнес-модель Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (Київ, 22 квітня 2021 р.). С. 80 – 81.

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

16. Cennamo C., Santalo J. Generativity tension, value creation in platform ecosystems. *Organization Science*. 2019. № 3. P. 617 – 641.

## REFERENCES

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

2. Panchenko S. V., Dykan V. L., Shramenko O. V., Polyakova O. M., Utkina Yu. M. (2018) *Pidpryyemnytstvo [Entrepreneurship]*. Part 2: Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions. Kharkiv: UkrDUZT. 241 p.

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

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

5. Ovchinnikova V., Toropova V., Toropova D. (2023) *Improving the System*

for Ensuring Strategic Change Management at Railway Transport Enterprises. *Transport Means 2023: Proceedings of 27th International Scientific Conference* (October 4-6, Palanga, Lithuania). Kaunas: Kaunas University of Technology. Part I. P. 472-476.

6. Bocharova Y. G., Chernega O. B., Kozhukhova T. V. (2021) *Didzhytalizatsiya ta tsyfrovi transformatsiyi v ES [Digitalization and digital transformations in the EU]*. *Economics and management organization*. No. 2 (42). P. 6 – 19.

7. Markevich K. *Tsyfrovizatsiya: perevahy ta shlyakhy podolannya vyklykiv. Razumkov tsentr: veb-sayt [Digitization: advantages and ways to overcome challenges. Razumkov center: website]*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiya-perevagy-ta-shliakhy-podolannya-vyklykiv> (access date: 05.07.2024).

8. Zhovkovska T. T. (2018) *Systemno-refleksyvne upravlinnya rozvytkom promyslovykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya ta praktyka [System-reflexive management of the development of industrial enterprises: theory, methodology and practice]*. Ternopil: FOP Palyanytsia V.A. 265 p.

9. Shlafman N.L. (2021) *Transformatsiya teoretychnykh zasad rozvytku rynku innovatsiynykh tekhnolohiy [Transformation of the theoretical foundations of the market development of innovative technologies]*. National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Institute of Market and Economic and Environmental Research of the National Academy of Sciences of Ukraine". Odesa: DU IREED NANU. 434 p.

10. Druker P. (2020) *Vyklyky dlya menedzhmentu XXI stolittya [Challenges for the management of the XXI century]*. K.: KM-BUKS. 240 p.

11. Spagnoletti P., Resca A., Lee G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: a multiple case study. *Journal of Information Technology*. №30 (4). Pp. 364 – 380.



12. Lyashenko V. I., Vishnevskiy O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiya [Digital modernization of the economy of Ukraine as an opportunity for breakthrough development: monograph]. K.: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. 252 p.
13. Bonina C., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. (2021) Digital platforms for development: Foundations and research agenda. Information Systems Journal. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/isj.12326> (the date of application: 16.05.2024).
14. Koleshnya Ya. O. (2021) Tsyfrovi platformy yak efektyvna biznes-model' [Digital platforms as an effective business model]. Collection of abstracts of reports of the II International Scientific and Practical Conference "Business, Innovations, Management: Problems and Prospects" (Kyiv, April 22, 2021). P. 80 - 81.
15. Sichkarenko K. O. (2018) Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsiyi ta vyznachennya roli v ekonomichnomu rozvytku [Digital platforms: approaches to classification and determining the role in economic development]. Black Sea Economic Studies. No. 35. P. 28-35.
16. Cennamo C., Santalo J. (2019) Generativity tension, value creation in platform ecosystems. Organization Science. № 3. P. 617 – 641.

УДК 339.9:656

## ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

*Чугуєв Ю.О. аспірант (УкрДУЗТ)*

*Вантажні перевезення є одним з основних елементів в обміні товарами, але нові виклики в глобальній економічній системі створюють постійні проблеми для перевізників, змушуючи їх постійно адаптуватися до них. Ринок транспортно-логістичних послуг не є винятком, адже його розвиток безпосередньо залежить від стану світової торгівлі. У дослідженні наведено основні чинники, які впливають на глобальні ланцюги постачання. Зауважено, що трансформація світової економіки вимагає від суб'єктів господарювання постійного переосмислення підходів до поведінки на ринку. За таких умов учасники ринків ланцюгів поставок повинні змінюватися, розробляючи нові бізнес-моделі, які дозволять транспортним компаніям адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Зазначено, що «зелена» логістика є ключовим чинником ефективного розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в сучасних умовах.*

*Ключові слова: економічна система, світова торгівля, транспортні послуги, «зелена» логістика, принципи розвитку транспортно-логістичного сектору*

## DETERMINANTS OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES MARKET DEVELOPMENT: GLOBAL CHALLENGES

*Chuguyev Y.O. postgraduate (UkrDUZT)*

*In today's market conditions, global supply chains are affected by quite a few factors. Among them: sanctions against Russia, increasing production volumes on the territory of the United States in order to reduce dependence on China, in Europe, a change in legislation regarding the proper verification of supply chains, high uncertainty in supply chains, - greening of transportation processes. The future development of transport and logistics will depend on the further improvement of supply chains: in 2025, global supply chains will continue to stabilize, but shipping figures and port loading will be significantly lower. It will take some time to fully overcome the effects of the pandemic and supply disruptions caused by local military conflicts. Given the features of global economic and social transformation, changes in transport and logistics services will require the development and implementation of new business models that will allow transport companies to adapt to the changing economic environment. Greening is a key trend shaping supply chains and influencing the future development of the transport and logistics sector. Reducing greenhouse gas emissions by transport companies, which are forced to work according to new environmental and economic standards, requires the implementation of environmental management with an emphasis on environmental protection, which is a rather difficult task. One of the key principles of ecologically oriented business management is the achievement of both ecological and economic results through the implementation of the principles of "green" logistics. This is an increase in the environmental quality of products, a reduction in logistics cycles, an extension of the life cycle of goods, an effective use of production resources, a reduction in emissions and waste, optimization of the amount of products stored in warehouses, and storage and transportation costs. To successfully implement the principles of "green" logistics, transport companies need to create an independent environmental service responsible for monitoring and managing the flow of pollutants and waste, optimizing the use of resources and minimizing emissions and waste.*

**Keywords:** *economic system, world trade, transport services, "green" logistics, principles of development of the transport and logistics sector*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Перевезення вантажів виступає одним з основних елементів у товарообміні, але нові виклики у глобальній економічній системі створюють постійні проблеми транспортним компаніям, до яких вони змушені адаптуватися.

Пандемія COVID-19 зробила значний вплив на трансформацію транспортно-логістичної сфери, перевівши її у нове русло діяльності. Он-лайн торгівля та експрес-доставка товарів отримали новий поштовх для розвитку. Адаптація транспортно-логістичні фірми для

забезпечення запитів клієнтів прагнуть як найшвидше доставити товари споживачам. При цьому досить часто попит переважає над перевізними здатностями транспортної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Розвиток світової економіки – це незмінний динамічний процес, на який впливає значна кількість чинників. Трансформація ринкового середовища під дією глобальних викликів завжди знаходила відображення у дослідженнях провідних науковців та практиків. Так, питанням розвитку логістичного ринку присвячено

роботи Погребняка А.Е., Кваші О. Є., Ткачової М. О., Шишкіна В. О., Ситника О.Ю., Ковалишина С. В. Чепелюка М. І. та ін. [1-6].

Смирнов І.Г., Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т., Горбач, Л., Рубан, О., Гуменюк, Я. та ін. [7-9] вивчали вплив «зеленої» економіки на стан світового ринку.

Обруч Г. В. Лук'яненко О.Д., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К [10-13] досліджували роль цифровізації у розвитку міжнародних відносин.

Розвиток суспільства не зупинити: політико-економічні відносини, війни, катастрофи, науково-технічний прогрес, поява нових продуктів, технологій та винаходів- все це призводить до появи сучасних викликів для транспортно-логістичного бізнесу. Тому необхідні подальші дослідження, спрямовані на виявлення напрямів розвитку транспортно-логістичної сери.

**Метою статті.** Метою статті є вивчення впливу глобальних викликів на функціонування ринку транспортно-логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах ринку на глобальні ланцюги постачання впливає низка причин, серед яких [14]:

- санкції проти росії, які призвели до зміни маршрутів торговельних потоків, зниження ефективності торгівлі та збільшення морських миль на користь танкерних перевезень;

- збільшення обсягів виробництва на території США з метою зменшення залежності від Китаю;

- в Європі зміна законодавства щодо належної перевірки ланцюгів поставок, що може вплинути на маршрути поставок;

- висока невизначеність у ланцюгах поставок. Це пов'язано зі структурним дефіцитом робочої сили на ринку праці, тоді як посилення (екстремальних) погодних явищ, пов'язаних зі зміною клімату, також збільшує ризик перебоїв;

- екологізація перевізних процесів, що призводить до зміни маршрутів постачання, перегляду ролі логістичного забезпечення, трансформації транспортних послуг.

На рис. 1 наведено показники стану світової торгівлі за останніх роки.

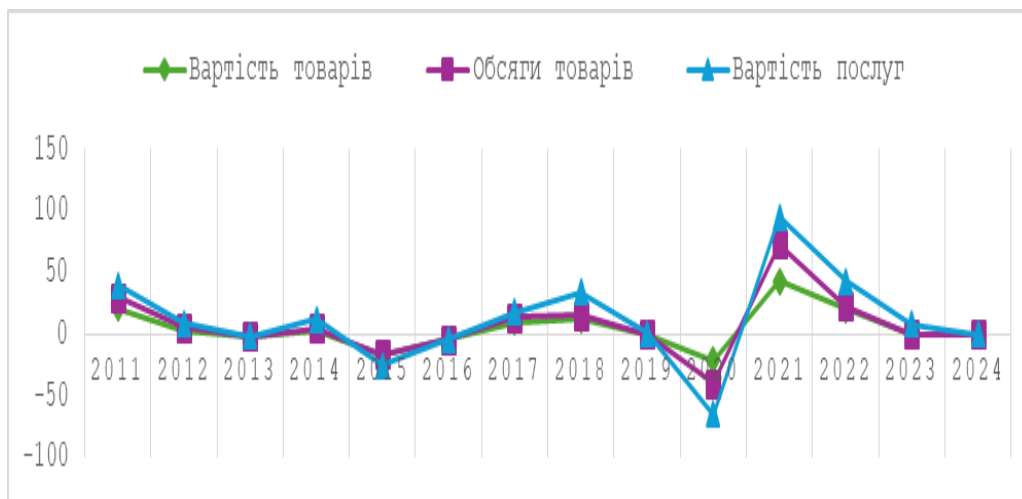


Рис. 1 Світові тенденції торгівлі за період 2011-2024 рр., % (побудовано автором на основі джерела [15])

Як видно з рис. 1, на світову торгівлю у 2011-2024 роках впливала низка важливих факторів [16]:

- у 2020 році світова торгівля зазнала одного з найбільших падінь через регулювання Covid, яке було більш серйозним, ніж фінансова криза 2008-2009 років та економічна нестабільність 2015 року;

- спад торгівлі був нетривалим: вже у 2021 році обсяги торгівлі відновилися і досягли найвищого рівня за аналізований період завдяки потужному відновленню світового попиту та зростанню цін на сировинні товари;

- у 2022 році, особливо в другій половині року, загострення геополітичних конфліктів, зокрема військове вторгнення росії в Україну та посилення геополітичної напруженості, призвело до зниження обсягів світової торгівлі та зростання невизначеності у світовій економіці;

- у 2023 році світова торгівля увійшла в нову фазу, її показники були значно нижчими, ніж у попередньому році. Це зумовлено збереженням економічних ризиків, геополітичною напруженістю, серед яких торгова війна між США та Китаєм, падінням цін на сировинні товари та нестабільною економічною динамікою.

У найближчому майбутньому вищезазначені фактори, на жаль, лише гальмуватимуть темпи зростання торгівлі. Так, після великого ажіотажу пов'язаного з закінченням пандемії Covid ринок поступово стабілізувався, а через зниження промислового виробництва і уповільнення економіки навіть погіршив свої основні показники.

Слід зазначити, що майбутній розвиток транспорту і логістики залежатиме від подальшого вдосконалення ланцюгів поставок: у 2025 році глобальні ланцюги поставок продовжать стабілізуватися, але показники судноплавства і завантаження

портів будуть значно нижчими. Знадобиться певний час для повного подолання наслідків пандемії та перебоїв у постачанні, спричинених локальними військовими конфліктами [17].

З огляду на особливості глобальної економічної та соціальної трансформації, зміни в транспортних і логістичних послугах вимагатимуть розробки та впровадження нових бізнес-моделей, які дозволять транспортним компаніям адаптуватися до мінливого економічного середовища [18].

На рис. 2 показано основні принципи розвитку транспортно-логістичного сектору в сучасному контексті.

На нашу думку, екологізація є ключовим трендом, що формує ланцюги поставок, особливо в ЄС, і впливає на майбутній розвиток транспортно-логістичного сектору. Зокрема, реалізація програми «Нуль викидів до 2050 року», декарбонізація та перехід транспортних потоків на більш «зелені» види транспорту змусять транспортні компанії шукати та впроваджувати рішення, пов'язані з переходом на нові технології та використання сучасних транспортних засобів. Водночас слід враховувати, що пріоритетність принципів «зеленої» економіки залежить від низки факторів, зокрема фінансових обмежень, технологічної відсталості та опору інноваціям з боку клієнтів і компаній. Вирішення цих проблем вимагає стратегічного планування впровадження принципів «зеленої» логістики та просування екологічної культури в компаніях і на всіх рівнях суспільства [8].

Зменшення викидів парникових газів транспортними компаніями, які змушені працювати за новими екологічними та економічними стандартами, вимагає впровадження екологічного менеджменту з акцентом на охорону навколишнього середовища, що є досить складним завданням [19].

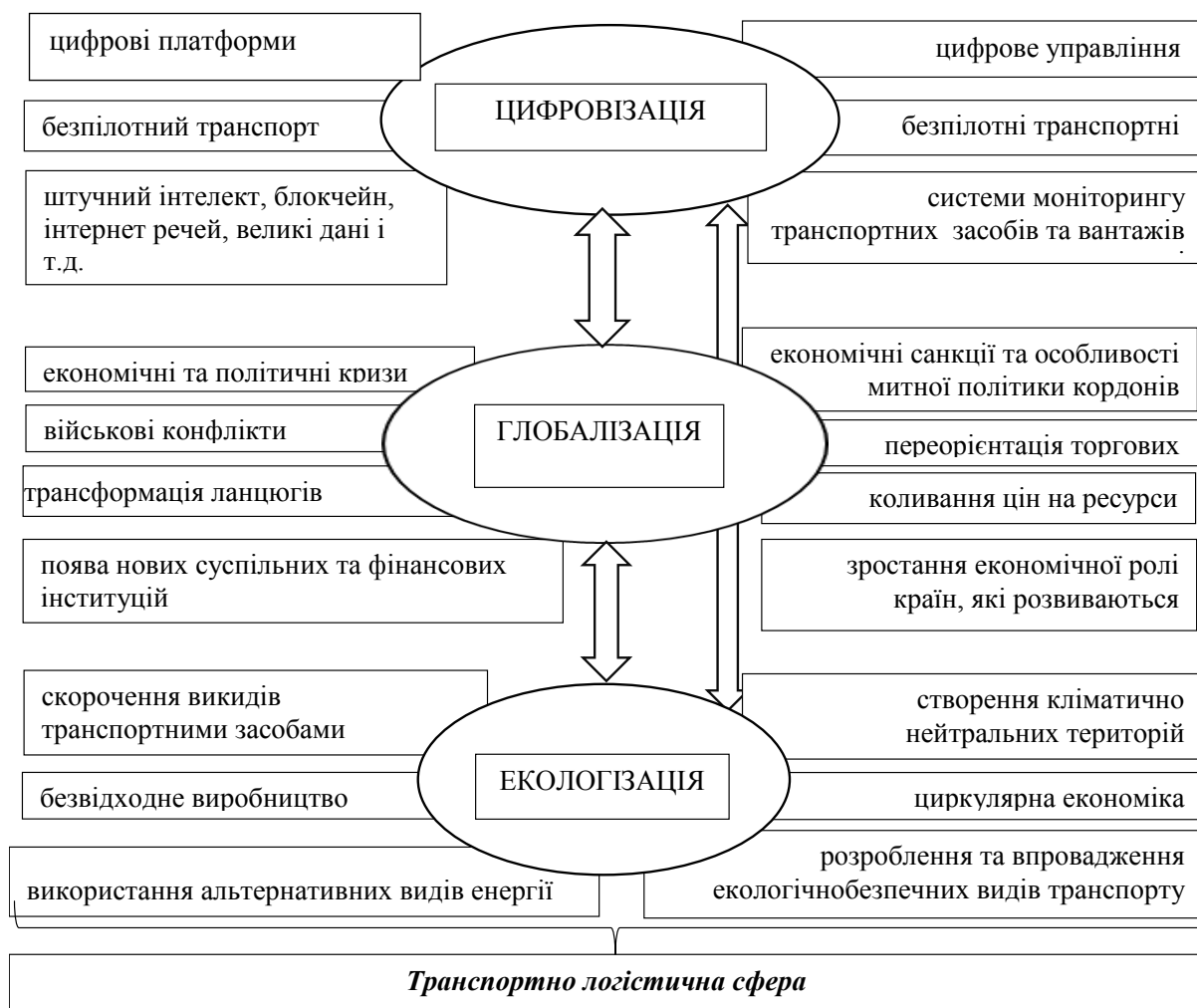


Рис. 2. Головні принципи розвитку транспортно-логістичної сфери (розробка автора)

Одним з ключових принципів екологічно орієнтованого управління бізнесом є досягнення як екологічних, так і економічних результатів за рахунок впровадження принципів «зеленої» логістики. Це підвищення екологічної якості продукції, скорочення логістичних циклів, подовження життєвого циклу товарів, ефективне використання виробничих ресурсів, скорочення викидів і відходів, оптимізація кількості продукції, що зберігається на складах, витрат на зберігання і транспортування [9].

Принципи «зеленої» логістики вимагають системного підходу до встановлення логістичних цілей, які

дозволяють компаніям оптимізувати потоки товарів і матеріалів, ефективно управляти відходами, утилізувати вторинні матеріальні ресурси і скоротити споживання газу та енергії.

Для успішного впровадження принципів «зеленої» логістики транспортним компаніям необхідно створити незалежну екологічну службу, відповідальну за моніторинг і управління потоками забруднюючих речовин і відходів, оптимізацію використання ресурсів і мінімізацію викидів і відходів.

**Висновки.** Отже, узагальнюючи наведене вище, варто відзначити, що трансформація світової економіки

призводить до зростання потреби суб'єктів господарювання постійно переглядати моделі поведінки на ринку. Ринок транспортно-логістичних послуг не став винятком тим більше, що його розвиток на пряму залежить від стану світової торгівлі.

В умовах трансформації світового ринку ланцюги постачань повинні змінюватися шляхом формування нових бізнес-моделей, котрі дозволяють транспортним компаніям адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Серед ключових чинників такої адаптації є екологізація, побудована на засадах «зеленої» логістики.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погребняк А.Е. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2022. №35. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/641/588>
2. Кваша О. Є. Україна та ЄС: проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 112–117
3. Ткачова М. О., Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2018. № 31. С. 137-140.
4. Ситник О.Ю. Логістичні виклики для експортерів в умовах воєнного конфлікту. *Вісник логістики.* 2023. №3. С. 16-24.
5. 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. 96 – 104.
6. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
7. Смирнов І.Г. Геоекологічна орієнтація управління логістикою виробничо-сервісних систем. *Часопис соціально-економічної географії.* 2013. № 2. Т. 15. С. 11–16 URL: <https://periodicals.karazin.ua/soccongeo/issue/view/119/539>.
8. Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>
9. Горбач, Л., Рубан, О., Гуменюк, Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>
10. Обруч Г. В. Цифровізація як ключовий мегатренд трансформації глобального економічного середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2020. Т. 25. Вип. 1 (80). С. 163-170.
11. Лук'яненко О.Д. Інноваційні фактори глобальної конкурентоспроможності: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 298 с.
12. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів - Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
13. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova.*

Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica". 2022. V. 10 (87). P. 112–121.

14. Ключові зміни у транспортно-логістичній галузі в 2024 році. *trans.info: веб-сайт*. URL: <https://trans.info/ua/klyuchovi-zminy-u-transportno-lohistychniy-haluzi-v-2024-rotsi-381521>

15. Key Statistical and International Trade Trends 2023. *unctad.org : веб-сайт*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d1_en.pdf)

16. Міжнародна логістика: ключові виклики та можливості в епоху глобалізації. *goodwaytrans.com: веб-сайт*. URL: <https://goodwaytrans.com.ua/news/mizhnarodna-logistyka-klyuchovi-vyklyk-ta-mozhlyvosti-v-epohu-globalizaciyi/>

17. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. 5. № 4. С. 156–172.

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

19. Каличева Н.Є. Концептуальні положення управління еколого-економічним розвитком підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 110-113.

## REFERENCES

1. Pohrebniak A.E. (2022). Bezpeka ta osoblyvosti funktsionuvannya lantsiuhiv postavok v umovakh ryzyku [Security and peculiarities of supply chain operation in risk conditions]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, no. 35. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/641/588>

2. Kvasha O. Ye. (2019). Ukraina ta YeYe: problemy ta perspektyvy intehratsii v

suchasnykh umovakh. [Ukraine and the EU: problems and prospects of integration in modern conditions]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University: series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 23, part 1, pp. 112–117.

3. Tkachova M. O., Shyshkin V. O. (2018). Upravlinnia lohistychnym potentsialom pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho seredovyscha. [Management of the logistics potential of the enterprise in the conditions of globalization of the economic environment]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, no. 31, pp. 137-140.

4. Sytnyk O.Iu (2023). Lohistychni vyklyky dlia eksporteriv v umovakh voiennoho konfliktu. [Logistical challenges for exporters in the conditions of military conflict]. *Bulletin of logistics*, no. 3, pp. 16-24.

5. Kovalyshyn S. V. (2023). Stratehii rozvytku lohistychnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii. [Development strategies of logistics companies in the conditions of globalization]. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, vol. 37, pp. 96 – 104.

6. Chepeliuk M. I. (2021). Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku: monohrafiia. [Toolkit of strategic management in the context of modern concepts and trends of world economic development: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., (in Ukrainian).

7. Smyrnov I.H. (2013). Heoekolohichna oriantatsiia upravlinnia lohistykoiu vyrobnycho-servisnykh system. [Geoecological orientation of logistics management of production and service systems]. *Journal of socio-economic geography*, no. 2, t. 15, pp. 11–16 Available at: <https://periodicals.karazin.ua/socecongeo/issue/view/119/539>.

8. Zinchuk T., Palamarchuk T., Usiuk T. (2022). Dialektyka rozvytku «zelenoi

ekonomiky» v umovakh hlobalizatsii. [The dialectics of the development of the "green economy" in the conditions of globalization]. *Economy and society*, no. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>

9. Horbach, L., Ruban, O., Humeniuk, Ya. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii. [Green economy and sustainable production in the conditions of globalization]. *Economy and society*, no. 59. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>

10. Obruch H. V. (2020). Tsyfrovizatsiia yak kliuchovyi mehatrend transformatsii hlobalnoho ekonomichnoho seredovyshcha. [Digitization as a key megatrend in the transformation of the global economic environment]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, vol. 1 (80), t. 25, pp. 163-170.

11. Lukianenko O.D. (2015). Innovatsiini faktory hlobalnoi konkurentospromozhnosti: monohrafiia. [Innovative factors of global competitiveness: monograph]. K.: KNEU, (in Ukrainian).

12. Tsyfrova transformatsiia promysloвого menedzhmentu: teoriia i praktyka : monohrafiia za red. d. filosof. n., prof. V. H. Voronkovoї, d. e. n., prof. N. H. (2023). [Digital transformation of industrial management: theory and practice: monograph]. Lviv - Toruń: Liha-Press, (in Ukrainian)

13. Nikitenko V. O., Vasylchuk H. M., Merzhynskiy Ye. K. (2022). Merezheva ekonomika yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti tsyfrovizatsii u konteksti rozvytku tsyfrovoho suspilstva vid 1G do 5G. [Network economy as a factor in increasing the effectiveness of digitalization in the context of the development of a digital society from 1G to 5G]. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica"*, vol. 10 (87), pp. 112–121.

14. Kliuchovi zminy u transportno-lohistychnii haluzi v 2024 rotsi. [Key changes in the transport and logistics industry in 2024.]. *trans.info: site*. Available at: <https://trans.info/ua/klyuchovi-zminy-u-transportno-lohistychniy-haluzi-v-2024-rotsi-381521>

15. Key Statistical and International Trade Trends 2023. [Key Statistical and International Trade Trends 2023]. *unctad.org: site* Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d1_en.pdf)

16. Mizhnarodna lohistyka: kliuchovi vyklyky ta mozhlyvosti v epokhu hlobalizatsii. [International logistics: key challenges and opportunities in the era of globalization]. *goodwaytrans.com.ua: site* Available at: <https://goodwaytrans.com.ua/news/mizhnarodna-logistyka-klyuchovi-vyklyky-ta-mozhlyvosti-v-epokhu-globalizaciyi/>

17. Trushkina N. (2019). Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia lohistrychnoiu diialnistiu pidpriemstva. [Improvement of the organizational and economic mechanism of managing the logistics activities of the enterprise]. *International scientific electronic journal*. vol.5, no. 4. pp. 156–172.

18. 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.

19. Kalycheva N.Ie. (2020). Kontseptualni polozhennia upravlinnia ekoloho-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu. [Conceptual provisions of management of ecological and economic development of railway transport enterprises]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 43, pp. 110-113.



УДК 005.336:656.224(043.5)

## CONGRUENT APPROACH TO MARKETING MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT

*Zadoya V. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
( Ukrainian State University of Science and technology)*

*The article proves that digitalization is now a key mega-trend that determines the development of enterprises, industries and national economies of the world. Digital transformations continue, which radically changes not only the external and internal business processes of railway transport, but also the consciousness and preferences of consumers of transport and logistics services, complicates the operating conditions of JSC "Ukrzaliznytsia" and requires rapid adaptation to the transformed environment. It will prove that in these conditions, marketing management should be considered a key element in the process of ensuring the development of railway transport. In order to overcome the current problems of railway transport, changes in each element of the Marketing Management System (general economic, marketing, managerial) were studied. We will especially focus on the latest trends in marketing communications that have emerged under the influence of environmental transformations. Based on the research of recent publications on this topic, we identified areas that will be relevant in the coming years in Ukraine and in the world. They are: data-based communication management( big date); continuous segmentation of consumers and the market; omni-channel; event virtualization; marketing technologies (Martech); request for business trust; streaming shopping; social responsibility; experimental marketing; maximum consistency of actions of marketing and sales teams. It is established that under the influence of digitalization, a personified transformation of individual elements of marketing management of railway transport is currently taking place, which created the basis for solving local problems, but this did not allow for positive changes in the entire railway transport economy. Haphazard, isolated, and sometimes contradictory management actions within the components of marketing management have created a significant obstacle to the formation of competitive railway transport that is not able to provide positive changes in the national economy. It is proved that the congruent approach can be the basis for overcoming these negative trends. It will allow us to form a fundamentally new conceptual field for the formation and implementation of the sectoral policy for the development of railway transport in Ukraine. Conceptual provisions for applying a congruent approach to marketing management of railway transport development are proposed.*

*Key words: digitalization, marketing management, railway transport, development, congruent approach, conceptual provisions.*

## КОНГРУЕНТНИЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Задоя В.О., к.е.н., доцент  
(Український державний університет науки і технологій)*

*В статті доведено, що наразі цифровізація є ключовим мега-трендом, що обумовлює розвиток підприємств, галузей та національних економік світу. Цифрові трансформації тривають, що кардинально змінює не лише зовнішні та внутрішні бізнес-процеси залізничного транспорту, але й свідомість та вподобання споживачів транспортно-логістичних послуг, ускладнює умови діяльності АТ «Укрзалізниця» і*

© Zadoya V. A.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 87, 2024**

*вимагає швидкої адаптації до трансформованого середовища. Доведе, що в даних умовах ключовим елементом в процесі забезпечення розвитку залізничного транспорту слід вважати маркетингове управління. З метою подолання існуючих наразі проблем залізничного транспорту було досліджено зміни кожного елементу системи маркетингового управління (загальноекономічного, маркетингового, управлінського). Встановлено, що під впливом цифровізації наразі відбувається уособлена трансформація окремих елементів маркетингового управління залізничним транспортом, що створило базис для вирішення локальних проблем, проте це так і не дозволило забезпечити позитивні зрушення всієї економіки залізничного транспорту. Безсистемні, поодинокі, а подекуди й суперечливі управлінські дії в межах складових маркетингового управління створили істотну перепону для формування конкурентоспроможного залізничного транспорту не спроможного забезпечити позитивні зрушення в національній економіці. Доведено, що основою для подолання даних негативних тенденцій може стати конгруентний підхід. Він дозволить сформувати принципово нове концептуальне поле для формування та реалізації галузевої політики розвитку залізничного транспорту України. Запропоновано концептуальні положення застосування конгруентного підходу до маркетингового управління розвитку залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** *цифровізація, маркетингове управління, залізничний транспорт, розвиток, конгруентний підхід, концептуальні положення*

**Relevance of the study.** Active involvement of Ukrainian railway transport in the processes of ensuring state security during the war, and later in the post-war period, in the processes of developing the state economy in the context of increasing global competition in the transport and logistics market requires the railway industry to make high-quality management decisions focused on maximizing the satisfaction of the needs of passengers and cargo owners. This should be based on the imperatives of global economic development. To do this, we will pay attention to the comprehensive nature of digitalization processes in all areas of economic activity of railway transport, and above all its marketing management, as the basis for ensuring the efficiency of Management in modern conditions.

**Analysis of recent research and publications.** The features of digitalization of railway transport and the influence of this imperative on the development of the railway industry have been repeatedly outlined in the works of many domestic and foreign scientists: Dikan V. L., Kuznetsov V. E., Skrypinsky O. L., Charkina T. Yu., Orlovskaya O. V., Toropova V. I., Obruch G. V., Koren M. V., Ovchynnikova V. O., Tokmakova I. V., Cherednichenko O. Yu., Voitov I. M.,

Palamarchuk Ya. S., Pokusaeva O. N., Klimova A. A., Kupriyanovsky V. P., Morkhata P. M., Namiota D. E., Kopytka V. I., Kopytko O. V. and others [1-9]. Regarding the conceptual provisions of marketing management, they were covered in detail in the works of: Kovshova I. A., Mordvintseva T. V., Samokish A.M., Sidoruk Yu. A. and others [10-15].

Noting the importance of the existing scientific achievements of the above-mentioned scientists, it is worth noting that the existing research reveals the features of digital transformation of railway transport, as well as individual elements of marketing management of the railway industry. This creates the basis for solving only individual issues that were directly related to the highlighted elements, but not the entire marketing management system of railway transport as a whole. This creates a significant obstacle to the formation of a competitive industry that can ensure positive changes in the national economy.

That is why the **purpose of the article** is a scientific study of the theoretical and methodological features of digitalization of elements of marketing management of railway transport and disclosure on this basis of the features of applying a congruent approach to

marketing management of railway transport development.

**Presentation of the main research material.** Digitalization is now a key megatrend in the development of the global economy, which causes changes in almost all elements of the economic and economic activity of railway transport [1-9] (fig. 1) and requires more detailed

research, because digital transformations continue, which radically changes not only the external and internal business processes of railway transport, but also the consciousness and preferences of consumers of transport and logistics services. This complicates the operating conditions of JSC "Ukrzaliznytsia" and requires rapid adaptation to the transformed environment.

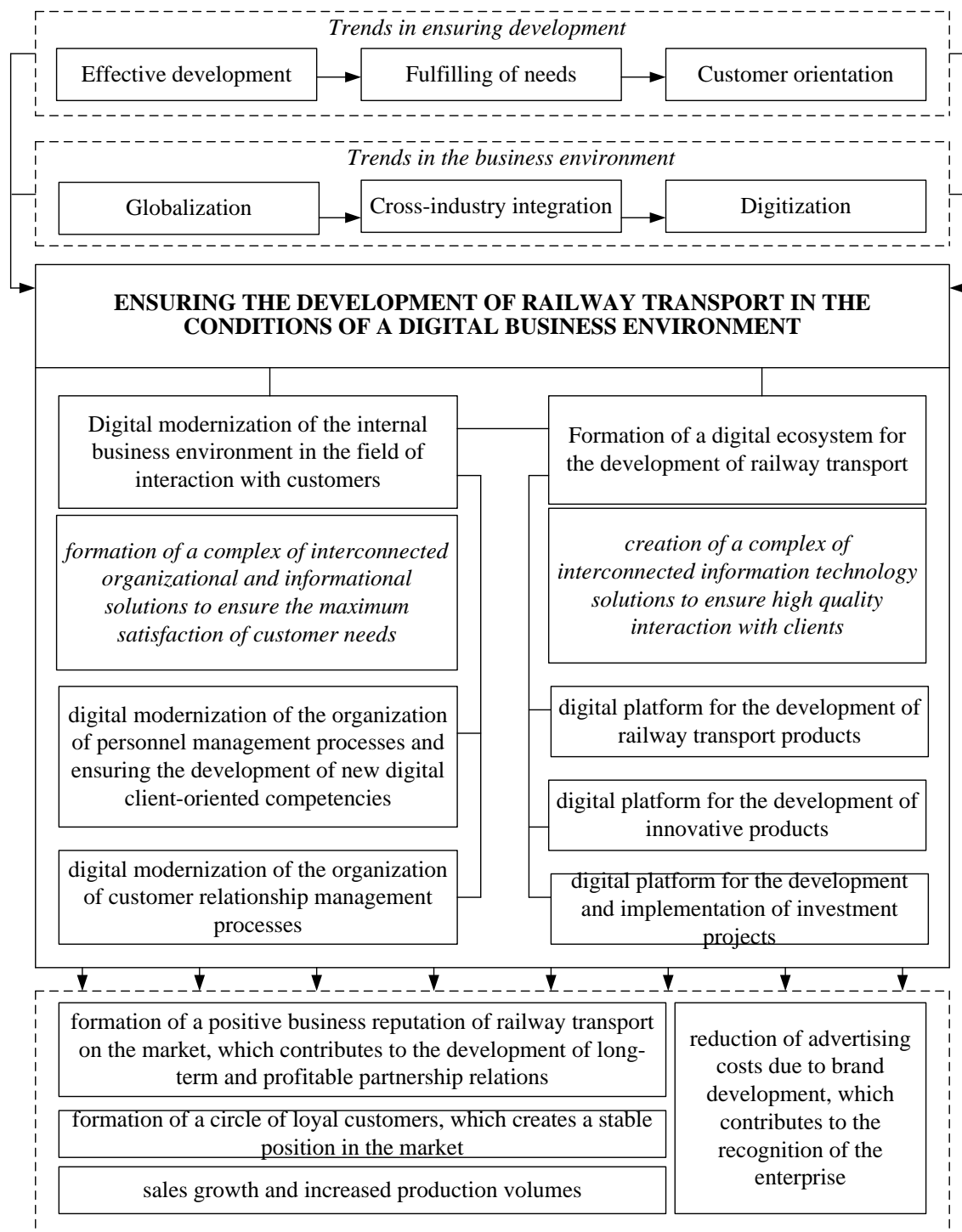


Fig. 1. Ensuring the development of railway transport in a digital business environment (formed by the author on the basis of [1-9])

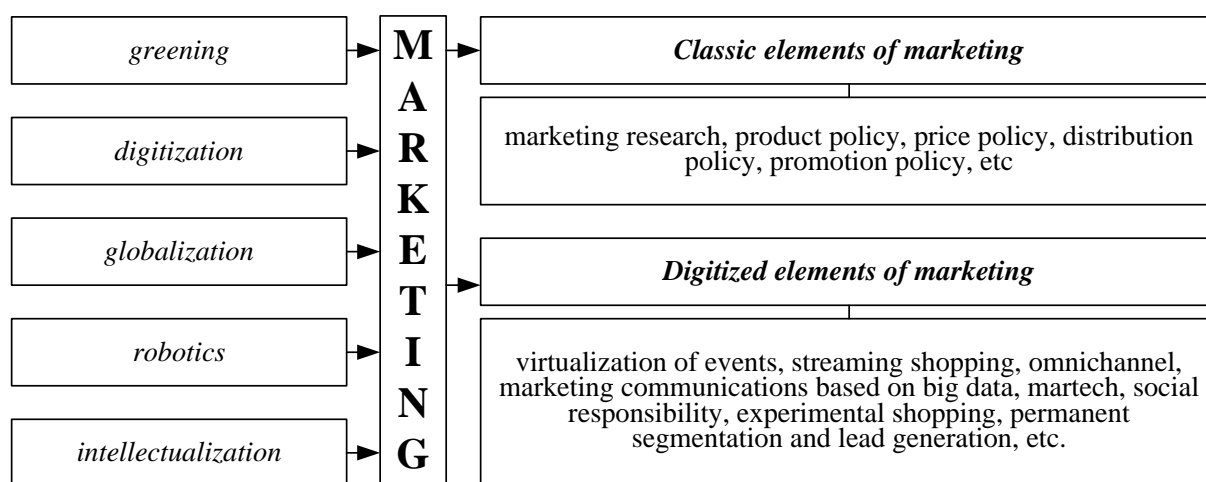
Having found out that now the modern economic world operates in the conditions of transformations, which affected the activity of railway transport, we will proceed to the study of the features of changing the components of marketing management, as a key element in the process of ensuring the development of railway transport in modern economic conditions [16]. Taking into account the existing and well-established statements in science, marketing management contains three elements: general economic, marketing, and managerial [16]. In order to study the empirical material in detail, we investigate the changes of each of these elements. First of all, let's pay attention to the marketing component.

The classical provisions of marketing have been repeatedly covered in [17-20]. In the

publications of these scientists, attention is paid in detail to the established theoretical provisions of marketing, the principles of marketing research, as well as commodity, price, communication policies, in addition, the features of distribution policy, models for developing a marketing strategy, organizing and controlling marketing activities are revealed.

We will especially focus on the latest trends in marketing communications that have emerged under the influence of environmental transformations.

Based on the research of recent publications on this topic [20-26], we will identify areas that will be relevant in the coming years in Ukraine and in the world (fig. 2).



*Fig. 2. Transformation of marketing elements  
(formed by the author on the basis of sources [10-15, 21-27])*

1, Data-based communication management (big data).

It is already difficult to imagine a company trying to build marketing communications in the absence of any information about its customers. Data about who the customer is and how they contact the brand before buying has already become the main source material for developing advertising campaign strategies and demonstrating the return on investment for promotion. However, brands should also monitor and analyze the sales situation in almost real time to adjust the approach and tactics of interaction with consumers. In this case, the company will be

able to build truly adaptive, customer-oriented communications.

However, this type of data is in limited access, and there is a trend in the market to maintain anonymity and protect users from unauthorized collection of information about them. Therefore, the subject of special attention is to find additional opportunities for self-collection of this type of data and increase it. This is necessary to increase the effectiveness of the business entity's influence on the target audience. After receiving the data set, analysts should conduct research and test hypotheses of new solutions for development and integration into marketing projects.

2. Continuous segmentation of consumers and the market.

A constant manifestation of the modern market is its dynamism. Consumer values and moods are constantly changing. In practice, this means that marketing tools that work well today may be less useful tomorrow, and the audience's response to the company's advertising will steadily deteriorate. Another feature is that the target audience is no longer a single monolithic entity. It is a structure or even a network of many micro-segments.

To avoid failures, the marketer should regularly update consumer routes and personalized communication to ensure that a particular customer or one part of the target segment moves closer to the purchase. In addition, you should constantly monitor different stages of the life cycle of products and consumers and change the tactics of interaction with them in order to retain and conduct incentives for repeated purchases.

3. Omni-channel.

The demand of modern consumers for the convenience and simplicity of communication with the brand forces companies to look for new means and ways to interact with this audience. The main criteria are the availability and seamless complex of communications between different channels and platforms, as well as the harmony of the transition between online and offline formats. This approach is called omni-channeling, which aims to surround the client with a convenient contact system devoid of various artificially erected barriers.

4. Event virtualization.

The pandemic in the world and martial law in our country have taught the domestic transport business to interact in an online environment. This applies not only to employees, but also to customers and partners of companies. Organizers and participants found that online events have many advantages over traditional means (offline). These are: lower organization costs, no usual limits on the number of participants (which is limited by the size of the room), no time spent on the road, flexibility in viewing presentations for the audience, etc.

Traditional events are an important tool for brand promotion. And, of course, in terms of emotionality, direct contacts in offline reality are currently difficult to replace. However, it should be borne in mind that it is unlikely that there will be a complete rejection of the virtual format. Internet broadcasts will continue to exist as a significant addition to presentations, conferences, exhibitions, and other events. Moreover, we should expect its development.

5. Marketing Technologies (Martech).

The emergence of the concept of "martech" is associated with the need for businesses to increase productivity in implementing customer interaction. This issue is acute for the marketing of any business entity. The task of regular lead generation contributes to the formation of a request from enterprises for such software solutions as artificial intelligence and automation. These technologies help simplify time-consuming processes. Moreover, they allow you to reduce the time of data processing and analysis to a minimum, and allow businesses to respond almost instantly to the consumer with the next transaction of an advertising message, taking into account their interest and actions performed.

6. Request for business trust.

Modern customers pay attention to the brand not only in the context of its consumer properties. Recently, close attention focused on environmental issues, social equality, and Public Health creates expectations among people that companies will not only earn money by meeting their needs, but also do something useful for society. This means that consumers tend to search for and learn about the company's social projects, relate them to their own values, shape their attitudes, and take this into account when making a purchase decision. Social projects should be expected to become a mandatory element of communication PR campaigns. This tool is one of the key ones, which has often been transformed recently, and therefore requires more detailed research.

7. Streaming shopping.

Shop on the couch has been revived in an online environment with a new level of Service. In its new form, it is a mixture of entertainment content with the ability to make

spontaneous purchases. A dynamic streaming environment with product demonstrations, recommendations, and comments from participants creates a special service atmosphere and a new experience for consumers. The concept of such shopping carries a unique charge of emotionality from interactivity of interaction, communication and competition in purchases, since a special price offer for products for participants is valid only for a limited period.

This direction has a hidden potential, because it has not yet become widespread. Companies are experimenting with it, but the first results inspire online trading platforms to integrate streaming more often into their sales technologies, and include brands in promotion programs.

#### 8. Social Responsibility.

More and more companies will prioritize social responsibility. 89% of marketers who create content about social responsibility plan to increase or maintain their investment in 2025, almost twice as much as a year earlier.

The trend is obvious: social responsibility, ethics and transparency are important for the modern consumer.

With all this in mind, companies have begun to change their social media strategies, focusing on inclusive initiatives, promotions, and offerings, as well as highlighting the causes and missions they support. While this may not lead to immediate sales of products, demonstrating a sense of social responsibility is still thoughtful and effective.

#### 9. Experimental marketing.

Experimental marketing campaigns allow the audience to immerse themselves in an immersive experience that often takes place in a physical location or using an AR/VR platform.

One example of an experimental campaign that you may have seen in the past was M&M's pop-up Flavor room.

This campaign included ball-shaped "rooms", each of which was complemented with decor and flavors unique to a particular candy flavor. This pop-up, which took place in New York City in 2018, also included eateries and lounge areas with M&M-themed cocktails, which I'm willing to bet was a great opportunity

for M&M to appear on the social pages of various visitors.

While such immersive events were fun, effective, and very popular on social media, they faced obstacles in 2020 and 2021, when businesses, public spaces, and entire countries were forced to shut down public operations due to the global pandemic.

And since the creation of a branded AR / VR project is a high-budget tool, which can also depend on the availability of tools in the audience, such as AR/VR headsets or the latest smartphones for accessing content - fewer and fewer small brands have invested in digital experimental marketing.

However, now that digital immersion platforms are becoming more accessible to a wider audience, the possibility of experimental marketing is once again returning to the list of tools that will be actively used in 2024.

#### 10. Maximum consistency of actions of marketing and sales teams.

As we approach 2025, it is becoming increasingly important that sales and marketing departments work together as much as possible. When these teams are aligned, marketers can gain a better understanding of their customers, including their interests, hobbies, and demographics. However, when this is not the case, it creates a whole flurry of problems for all participants in the process. First of all, it is becoming more difficult to share data and access it in different teams, which is now faced by every fifth marketer.

Unfortunately, only 31% of marketers say that their sales and marketing teams are closely interrelated. Not surprisingly, almost half of marketers in 2024 set a goal to achieve consistency in sales and marketing [24].

Having considered and worked out in detail the two main elements of the railway transport Marketing Management System (general economic and marketing), it is advisable to move on to the third (managerial) element. This component, as well as marketing, has undergone significant transformations due to the dominance of digitalization in the world. This fact has been repeatedly highlighted in the works of scientists [1-8, 28-32], where they reveal in detail the features of digital

transformation of enterprise, industry, and national economy management systems.

The company has gone through several stages of automation of enterprises and the economy as a whole: attempts to comprehensively automate economic activities (business), attract digital technologies for decision-making are made from the beginning of the introduction of computers. However, all these works did not make it possible to create a really functioning automated control system. Rather, Decision Support Systems were created that ensure the collection and preprocessing of data that a person needs to solve certain issues [30].

When products such as ERP (enterprise resource planning) appeared, many enterprises implemented these systems, but not all of them received positive results. A fundamental point was also the emergence of personal computers and microprocessor systems – they breathed new life into automation processes [31].

Today, there are many scheduling programs, some of them claim to be universal and promise the manager full control over the situation, full manageability, for example: CRM (customer Relationship management), MES (manufacturing execution system), WMS (warehouse management system), CEP (complex event processing), PAS (process automation system), OI (operational intelligence), BAM (business activity monitoring), PLM (product Lifecycle Management), EAM (Enterprise Asset Management), CRP (capacity requirements planning), PDM (product data management), MRP (material requirements planning), BPA (business Process automation), SCM (supply chain management), MPS (master planning schedule), ECM (enterprise content management), HRM (human resource management), APS (advanced planning and scheduling), EDMS (electronic document management), FRP (finance requirements planning), BPM (business process management), etc. automate the control of the flow of material or information resources, organize the collection of primary data, and provide them to the manager [32].

So, taking into account the above, we can state the fact of digital personified transformation of individual elements of marketing management of railway transport, which made it possible to solve certain issues that were directly assigned to these elements, and not the entire marketing management system as a whole. Haphazard, isolated, and sometimes contradictory management actions on the part of the components have created a significant obstacle to the formation of a competitive industry capable of ensuring positive changes in the national economy.

A congruent approach can be the basis for overcoming these negative trends.

Congruence (lat.congruens, -ntis — proportional, corresponding, consistency of elements that do not contradict each other) in a broad sense - equality, adequacy of different instances of something (usually - content expressed in different forms) or consistency of elements of the system with each other. The term congruence was coined by Carl Rogers [33].

Since that time, this concept has been repeatedly studied by scientists such as Pshenichnaya M., Oleynik O. V., Nagaeva G. O., Pauch D., Bera A. and other [33-39]. In their works, congruence is considered as a systemic trend in the development of the economy in the context of the transformation of the world.

Taking into account such properties of congruence as complexity, synergy and superadditivity, this approach was used by scientists in solving individual problems in economic thought.

Thus, Oleynik O. M. examines the congruence of institutions. Under this concept, he understands the proximity of general trends in the development of institutions, which can lead to their convergence — the convergence (up to the coincidence) of the trajectories of institutional development [33].

Kovbasyuk S. V., studying the institutional basis and defining the main institutional conditions and factors of building an integral and stable modern state, identifies congruence as a basis for economic growth [35]. The same opinion is supported by Peters B. G. [36]

Sapozhkova O. M. considers congruence as a basis for the development of a strategic partnership formed to obtain synergistic effects and as a result to obtain strategic advantages [37].

Kovalev V. V. in his work examines the congruence of enterprise goals, the level of correspondence of enterprise managers [38].

So, congruence is a state of integrity and absoluteness of the system, when all parts of the whole work in concert and are aimed at achieving one common goal as comprehensively and quickly as possible. This created the basis for reformatting the railway marketing management system (fig. 3).

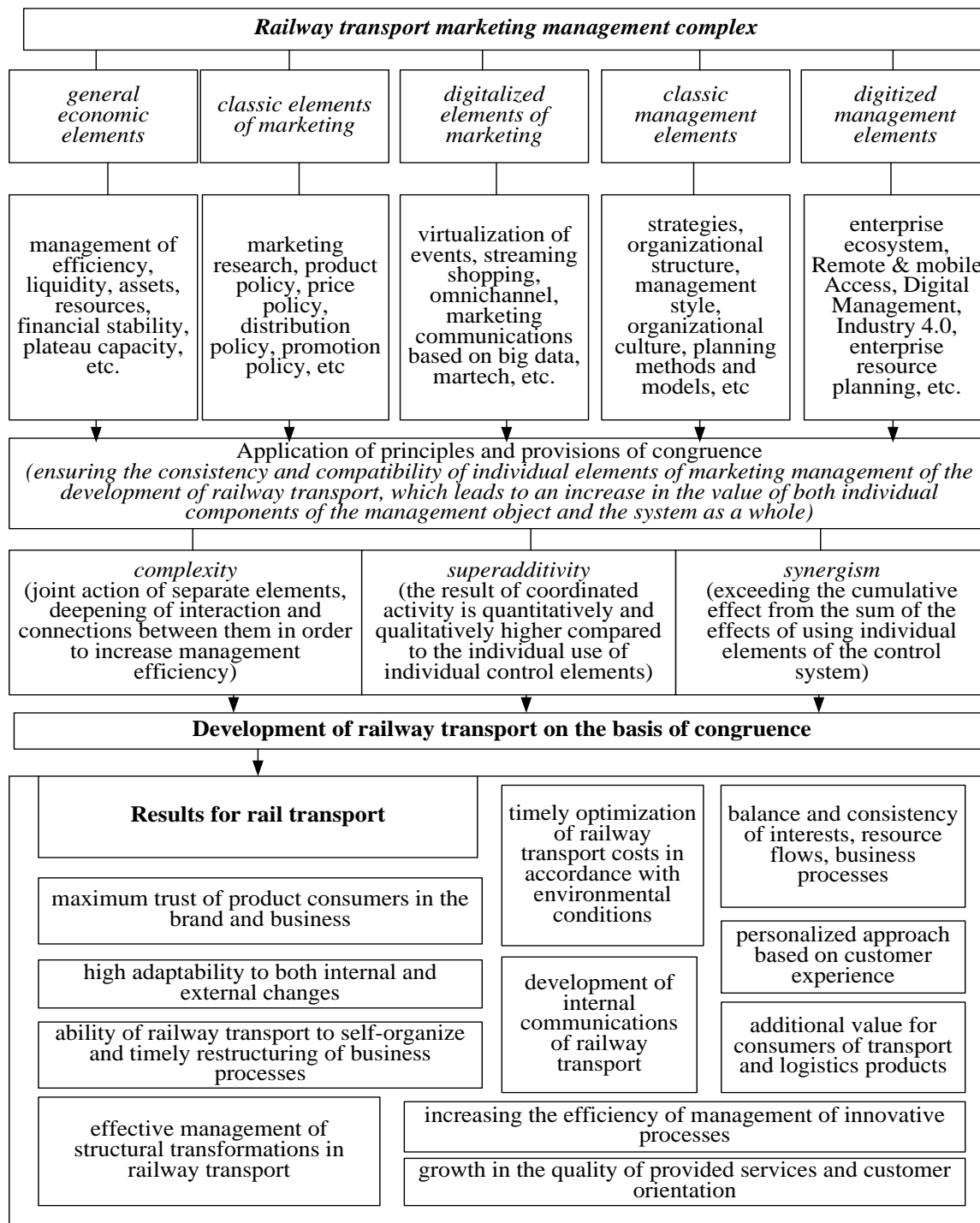


Fig. 3. Conceptual provisions for applying a congruent approach to marketing management of railway transport development (developed by the author)



The application of the principles and provisions of congruence will create a basis for ensuring the coherence and reciprocity of individual elements of marketing management of railway transport development, which leads to an increase in the value of both individual components of the management object and the system as a whole.

Conclusion. Digitalization of the economy has led to a change in the forms and methods of socio-economic relations in Ukraine and in the world. This led to a rethinking of the laws of technical and technological reproduction of railway transport, its economic development and methods of conducting operational activities, organizing marketing activities, as the basis for the formation of an effective railway transport management system. Conducting a detailed study of the components of the marketing management system allowed us to form a fundamentally new conceptual field for the formation and implementation of the sectoral policy for the development of railway transport in Ukraine.

## REFERENCES

1. Dykan V. L., Kuznetsov V. E., Skrypinskyi O. L. (2023) Tekhnolohichni trendy rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi. [Technological trends in the development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 128-138.
2. Charkina T. Yu., Orlovska O. V. (2022) Tsyfrovizatsiya transportnykh protsesiv yak priorityetnyy napryamok rozvytku zaliznychnoho transportu [Digitization of transport processes as a priority direction of railway transport development] Science, innovations and education: problems and prospects: proceedings of the 10 th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022. Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. P. 555–559.
3. Toropova V. I. (2023) Zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Ensuring the innovative development of railway transport enterprises in the conditions of the digital economy]: diss. ...doctor of philosophy: 051 – Economics. Ukraine state Railway University transp. Kharkiv. 370 p.
4. Obruch H. V. (2020) Osoblyvosti tsyfrovoho rozvytku AT «Ukrzaliznytsya». [Peculiarities of digital development of JSC "Ukrzaliznytsia"]. Scholarly notes of V.I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management. Vol. 31 (70). No. 1. P. 59 – 64.
5. Ovchynnikova V. O., Toropova V. I. (2019) Rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu Ukrayiny v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of railway transport enterprises of Ukraine in conditions of digitalization]. Herald of the economy of transport and industry. No. 68. P. 175–181.
6. Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin M.V., Obruch G.V. (2022) Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu yak instrument zabezpechennya yikh zbalansovanoho rozvytku [Management of innovative activities of railway transport enterprises as a tool for ensuring their balanced development]. Herald of the economy of transport and industry. No. 78-79. P. 131-140.
7. Tokmakova I. V., Cherednychenko O. Yu., Voitov I. M., Palamarchuk Ya. S. (2019) Tsyfrova transformatsiya zaliznychnoho transportu yak faktor yoho innovatsiynoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor in its innovative development]. Herald of the economy of transport and industry. Is. 68. P. 125-134.
8. Pokusaev O.N., Klimov A.A., Kupriyanovsky V.P., Morkhat P.M., Namiot D.E. (2019) Tsyfrovaya zheleznyaya doroha Evropy - ot ERTMS do yskusstvennoho yntellekta [Digital railway of Europe - from ERTMS to artificial intelligence]. International

Journal of Open Information Technologies. Vol. 7. No. 7. P. 90-119.

9. Kopytko V.I., Kopytko O.V. (2020) Vplyv tsyfrovoyi ekonomiky na kadrove zabezpechennya zaliznychnoho transportu. [The influence of the digital economy on the staffing of railway transport]. Economics and management: a collection of scientific papers. Issue 47. P. 44-52.

10. Kovshova I.O. (2018) Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph]. V.S. Vyshemirskyi FOP Publishing House. 516 p.

11. Mordvintseva T.V. (2007) Stratehichne marketynhove upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva [Strategic marketing management of enterprise activities]. Investments: practice and experience. No. 23. P. 41-43.

12. Marketynhovyy menedzhment : navch. posibnyk [Marketing management: training. manual]; under the editorship Štefanycha D.A. Ternopil: Economic Thought, 2015. 241 p.

13. Samokisha A.M. (2017) Upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva cherez orhanizatsiyu marketynhovoho menedzhmentu [Management of the company's activities through the organization of marketing management]. Science in the context of modern globalization processes. Vol. 8. Poltava. P. 13-14.

14. Kovshova I.O. (2017) Orhanizatsiya marketynhovoho menedzhmentu na pidpryyemstvi [Organization of marketing management at the enterprise]. Economy and society. Mukachevo State University. No. 11. P. 244-249.

15. Sydoruk Yu.A. (2013) Marketynhovyy menedzhment na pidpryyemstvi: teoretychni zasady [Marketing management at the enterprise: theoretical foundations]. Efficient economy. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.

16. Charkina T.Yu., Zadoya V.O. (2023) Tsyfrovizatsiya marketynhovoho upravlinnya na pidpryyemstvakh

zaliznychnoho transportu [Digitization of marketing management at railway transport enterprises]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 67-78.

17. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) Marketynh : navch. posibnyk [Marketing: education. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University. 347 p.

18. Marketynh: navch. posib [Marketing: education. manual] / N. Ivanechko, T. Borisova, Yu. Protsyshyn, etc.; under the editorship N. R. Ivanechko. Ternopil: ZUNU, 2021. 180 p.

19. Marketynh: teoriya i praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory and practice: textbook]. Lutsk: SPD Hadyak Zh. V., Volyn Polygraph. 2022. 408 p.

20. Teoretychnyy marketynh: Navchal'nyy posibnyk [Theoretical marketing: study guide] / A. V. Sofienko., V. V. Shuklina, R. M. Naboka. 2nd ed., revised. and added Kherson: Vyshemirsky Book Publishing House, 2021. 494 p.

21. Rudenko M.V., Kirilyuk E.M., Khuthorna M.E. Tsyfrovizatsiya: marketynhovi trendy ta platformy realizatsiyi [Digitization: marketing trends and implementation platforms]. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf>

22. Tkachuk S.V., Stahurskyi V.O. Suchasna transformatsiya modeli marketynh-mixu [Modern transformation of the marketing mix model]. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28591/1/siva2018.pdf>

23. Rudenko M. V., Kirilyuk E. M., Khutorna M. E. (2022) Tsyfrovizatsiya: marketynhovi trendy ta platformy realizatsiyi [Digitization: marketing trends and implementation platforms]. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. No. 5-6 (294-295). P. 80-87.

24. Chuiko M. M. (2023) Tsyfrovi tekhnolohiyi yak innovatsiyini instrumenty pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovyykh posluh i komunikatsiy v umovakh didzhytalizatsiyi [Digital technologies as innovative tools for increasing the effectiveness of marketing services and

- communications in conditions of digitalization]. Management of socio-economic systems on the basis of increasing the efficiency of marketing services in conditions of digitalization: collective monograph / edited by Doctor of Economics, Prof. Chobitok V. I. Kharkiv, Ivanchenko I. S. Publishing House. P. 168–186.
25. Market Research Blogs [Market Research Blogs]. Global Market Insights. URL: <https://www.gminsights.com/blogs>.
26. Vynogradova O.V., Nedopako N.M. (2021) Digital marketynh: evolyutsiya rozvytku v Ukrayini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute". No. 18. P. 103–108.
27. Ignatenko R. V. (2022) Rozvytok tsyfrovoho marketynhu u sviti ta v Ukrayini [Development of digital marketing in the world and in Ukraine]. Business-Inform. No. 1. С. 450–455.
28. Berman S.J. (2012) Digital transformation: opportunities to create new business models. Strategy and Leadership. No. 40(2). P. 16–24.
29. Jeschke S., Brecher C., Song H., Rawat D.B. (2017) Industrial Internet of Things: Cybermanufacturing Systems. Switzerland: Springer International Publishing. 715 p.
30. Malik I.P. (2013) Tendentsiyi rozvytku informatsiyanoi ekonomiky v Ukrayini [Trends in the development of the information economy in Ukraine]. Bulletin of the East European University of Economics and Management. Issue 1(14). P. 25–34.
31. Baranov V.V. (2022) Tsyfrovyu menedzhment yak nevid"yemnyy skladnyk tsyfrovoyi ekonomiky [Digital management as an integral component of the digital economy]. Priazov Economic Herald. Issue 1 (24). P. 57 - 62.
32. Schwab K. (2017) Chetverta promyslova revolyutsiya [The fourth industrial revolution]. Infra. 208 p.
33. Oliinyk O.M. (2002) Instytutsiyna ekonomika: navch. posibn. [Institutional economics: education. manual] INFRA. 416 p.
34. Pshenichna M. (2024) Systemni tendentsiyi rozvytku haluzi strakhuvannya v umovakh hlobalizatsiynykh zmin [Systemic trends in the development of the insurance industry in the conditions of globalization changes]. Economy and society. Issue 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4028/3959>
35. Kovbasiuk S.V. Instytutsiynny bazys suchasnoyi derzhavy: aspekty tsilisnosti ta stabil'nosti [The institutional basis of the modern state: aspects of integrity and stability]. URL: [http://lsej.org.ua/7\\_2022/4.pdf](http://lsej.org.ua/7_2022/4.pdf).
36. Peters B. G. (2000) Institutional Theory: Problems and Prospects. Political Science Series. 18 p. URL: [https://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw\\_69.pdf](https://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_69.pdf).
37. Sapozhkova O. M. (2019) Kontseptual'na model' vkhodu v stratehichne partnerstvo [Conceptual model of entry into strategic partnership]. Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management. No. 23. P. 140-153.
38. Kovalev V. V. (2010) Korporatyvni finansy ta oblik: navch. posobn [Corporate finance and accounting: training]. assistant Prospect, KNORUS. 768 p.
39. Pauch D., Bera A. Digitization in the insurance sector – challenges in the face of the Covid-19 pandemic. 26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. 2022. P. 1677–1684.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В. Л., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. Л. Технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 128 – 138.

2. Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Цифровізація транспортних процесів як пріоритетний напрямок розвитку залізничного транспорту//Science, innovations and education: *problems and*

*prospects: proceedings of the 10 th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022.* Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. С. 555–559.

3. Торопова В. І. Забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки : дис. ...д-ра філософії : 051 – Економіка. Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків, 2023. 370 с.

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

5. Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 68. С. 175–181.

6. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78-79. С. 131-140.

7. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я. С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. Вип. 68. С. 125-134.

8. Покусаєв О. Н., Климов А. А., Куприяновский В. П., Морхат П. М., Намиот Д. Е. Цифровая железная дорога Европы - от ERTMS до искусственного интеллекта. *International Journal of Open Information Technologies.* 2019. Vol. 7, No.7. С. 90-119.

9. Копитко В.І., Копитко О.В. Вплив цифрової економіки на кадрове забезпечення залізничного транспорту. *Економіка і управління: збірник наукових праць.* 2020. Вип. 47. С. 44-52.

10. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика:

монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.

11. Мордвінцева Т.В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2007. № 23. С. 41-43.

12. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник; за ред. Штефаніча Д.А. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 241 с.

13. Самокиша А.М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. *Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів.* Т. 8. Полтава, 2017. С. 13–14.

14. Ковшова І.О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет.* 2017. № 11. С. 244–249.

15. Сидорук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка.* 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>.

16. Чаркіна Т.Ю., Задоя В.О. Цифровізація маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 84. С. 67 – 78.

17. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

18. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

19. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., Волиньполіграф. 2022. 408 с.

20. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник / А. В. Софієнко., В. В. Шукліна, Р. М. Набока. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

21. Руденко М.В., Кирилюк Є.М., Хуторна М.Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. URL: <http://n->

visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf

22. Ткачук С.В., Стахурський В.О. Сучасна трансформація моделі маркетинг-міксу. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28591/1/siva2018.pdf>

23. Руденко М. В., Кирилук Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87.

24. Чуйко М. М. Цифрові технології як інноваційні інструменти підвищення ефективності маркетингових послуг і комунікацій в умовах діджиталізації. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків, Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 168–186.

25. Market Research Blogs. Global Market Insights. URL: <https://www.gminsights.com/blogs>.

26. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103–108.

27. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 1. С. 450–455.

28. Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*. 2012. № 40(2). P. 16–24.

29. Jeschke S., Brecher C., Song H., Rawat D.B. Industrial Internet of Things: Cybermanufacturing Systems. Switzerland : Springer International Publishing, 2017. 715 p

30. Малік І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. Вип. 1(14). С. 25–34.

31. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (24). С.57 – 62.

32. Шваб К. Четверта промислова революція. Інфра, 2017. 208 с.

33. Олійник О.М. Інституційна економіка: навч. посібн. ІНФРА, 2002. - 416 с.

34. Пшенична М. Системні тенденції розвитку галузі страхування в умовах глобалізаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4028/3959>

35. Ковбасюк С.В. Інституційний базис сучасної держави: аспекти цілісності та стабільності. URL: [http://lsej.org.ua/7\\_2022/4.pdf](http://lsej.org.ua/7_2022/4.pdf).

36. Peters V. G. Institutional Theory: Problems and Prospects. Political Science Series. 2000. 18 p. URL: [https://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw\\_69.pdf](https://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_69.pdf)

37. Сапожкова О. М. Концептуальна модель входу в стратегічне партнерство. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 140-153.

38. Ковальов В. В. Корпоративні фінанси та облік: навч. пособн. Проспект, КНОРУС, 2010. 768 с.

39. Pauch D., Bera A. Digitization in the insurance sector – challenges in the face of the Covid-19 pandemic. *26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems*. 2022. P. 1677–1684.

УДК 338.1

## НАУКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ СТАНЦІЙ

*Зоріна О.І., д.е.н., професор,  
Кіпренко А.В., аспірант  
(УкрДУЗТ)*

*Вантажні станції займають значне місце в роботі залізничного транспорту. Від ефективності їх діяльності залежать експлуатаційні витрати та собівартість вантажних перевезень. В свою чергу, ефективність роботи вантажних станцій залежить від обсягів вантажних перевезень. Скорочення обсягів вантажних перевезень обумовлює зменшення ефективності та сприяє збільшенню кількості збиткових вантажних станцій внаслідок трансформації їх до групи малодіяльних. В цих умовах АТ «Укрзалізниця» на протязі багатьох років розглядає можливі шляхи рішення цієї проблеми. Порядок проведення рейтинг-аналізу вантажних станцій розробленого та впровадженого АТ «Укрзалізниця» не дав очікуваного результату. Тому проблема збитковості малодіяльних станцій залишається і на теперішній час невирішеною.*

*В статті запропоновано науково-аналітичний підхід щодо класифікації вантажних станцій регіональної філії АТ «Укрзалізниця» за обсягами експлуатаційної роботи на основі методу АВС-аналізу із використанням принципу Парето, що в подальшому може стати основою для встановлення їх АВС-рейтингу вантажних станцій.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, вантажні станції, навантаження вагонів, вивантаження вагонів, АВС-аналіз, класифікація, рейтинг-аналіз*

## SCIENTIFIC AND ANALYTICAL APPROACH TO THE CLASSIFICATION OF FREIGHT RAILWAY STATIONS

*Zorina O.I., doctor of economic sciences, professor,  
Kiprenko A.V., graduate student  
(USURT)*

*Freight stations occupy a significant place in the operation of railway transport. Operating costs and the cost of freight transportation depend on the effectiveness of their activities. In turn, the efficiency of freight stations depends on the volume of freight traffic. An analysis of the volume of operational work at freight stations of Ukrzaliznytsia JSC for the period from 2006 to 2021 indicates a significant reduction.*

*This is due, first of all, to a significant decrease in industrial and agricultural production. As a result, operational cargo turnover is reduced. Thus, net operational cargo turnover for the period from 2006 to 2021 decreased by 33.2%.*

*There is no doubt that at present the volumes of operating activities of railway transport for freight transportation continue to decline. The volume of operational work at freight stations is also significantly reduced. This negative situation leads to a further aggravation of problems that are associated with the efficiency of functioning of railway sections with low traffic volumes and the unprofitability of freight stations.*

*In 2018 the Joint Stock Company "Ukrzaliznytsia" developed and approved the Procedure for conducting a rating analysis of the activities of freight stations. The purpose of the*

*document is to determine the operating efficiency of freight stations. In the same year, a rating analysis of the operation of freight stations was carried out. Based on its results, a list of inactive freight stations was formed by the number of 301 freight stations. The specified list includes stations whose volume of loading and unloading did not exceed the threshold of the small activity criterion. The criterion value was 2.34 cars per day or 854.1 cars per year.*

*The procedure for conducting a rating analysis of freight stations developed and implemented by Ukrzaliznytsia JSC did not give the expected result. Therefore, the problem of unprofitability of freight stations with small volumes of work remains unresolved at present.*

*Thus, in the context of the current reduction in the volume of freight traffic, the problem of the functioning of freight stations with small volumes of operational work and the reimbursement of current costs for their maintenance becomes even more acute.*

*The article proposes a scientific and analytical approach to compiling an ABC classification of freight stations of the Regional Branch of JSC "Ukrzaliznytsia" according to the volume of operational work based on the ABC analysis method using the Pareto principle, which in the future can become the basis for establishing their ABC- rating of freight stations.*

**Keywords:** *railway transport, freight stations, loading of wagons, unloading of wagons, ABC-analysis, classification, rating-analysis*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** Аналіз обсягів експлуатаційної роботи вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» за період з 2006 року по 2021 рік вказує на значне їх скорочення, а саме за цей період [1]:

- навантаження вагонів в середньому за добу скоротилось на 35,8%;
- вивантаження вагонів в середньому за добу скоротилось на 34,9%;
- відправлення вантажів в тоннах скоротилось на 33,2%.

Це обумовлено, в першу чергу, значним погіршенням умов функціонування промисловості і, як наслідок, скороченням експлуатаційного вантажообігу. Так експлуатаційний вантажообіг нетто за зазначений період зменшився на 33,2%.

Без сумніву, що на теперішній час обсяги експлуатаційної діяльності залізничного транспорту з вантажних перевезень та обсяги експлуатаційної роботи вантажних станцій набули ще більшого скорочення.

Таке негативне становище сприяє подальшому загостренню проблем, які пов'язані з ефективністю функціонування малодіяльних ділянок залізниць та збитковістю вантажних станцій.

У 2018 році з метою визначення ефективності функціонування вантажних

станцій було розроблено та затверджено правлінням АТ «Укрзалізниця» Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій. У цьому ж році було проведено рейтинг-аналіз роботи вантажних станцій. За його результатами сформовано перелік малодіяльних вантажних станцій за кількістю 301 вантажна станція. До зазначеного переліку увійшли станції, обсяг навантаження та вивантаження яких не перевищив на той час поріг критерію малодіяльності, рівень якого за підсумками другого півріччя 2018 року склав 2,34 вагона на добу або 854,1 вагона за рік.

На той час очікувалось, що розробка та впровадження даного Порядку надасть можливість усім учасникам перевізного процесу чітко розуміти та прогнозувати статус станції, що використовується, та свої витрати на роботу з нею. АТ «Укрзалізниця», в свою чергу, була зацікавлена в стабільному функціонуванні своїх клієнтів завдяки тому, що кожний вантажовідправник отримує можливість оперативно впливати та будувати стратегію свого розвитку, тобто забезпечення беззбитковості вантажної станції мало стати спільною справою.

Протоколом засідання правління АТ «Укрзалізниця» від 04.02.2021 було прийнято рішення про відміну дії Порядку

проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця». Це рішення було прийнято за ініціативою Антимонопольного Комітету України, який встановив, що запровадження Укрзалізницею цього документу призвело до ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів. Антимонопольний Комітет України зобов'язав товариство припинити порушення [2].

Незважаючи на вище сказане, на теперішній час проблема функціонування вантажних станцій з малими обсягами експлуатаційної роботи та відшкодування поточних витрат на їх утримання не тільки залишається, але, в умовах сучасного скорочення обсягів вантажних перевезень, стає ще більш гострою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість наукових робіт присвячено техніко-технологічним аспектам підвищення ефективності функціонування вантажних станцій [3, 4, 5]. В цих роботах зазначається, що від ефективної роботи вантажних станцій мережі залежить забезпечення попиту клієнтури в перевезеннях вантажів. При цьому якість послуг, які надаються підприємствами транспорту, повинна забезпечувати доставку «від дверей до дверей».

Документом [6] визначено процедуру проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» на основі опрацювання інформації та прийняття рішення щодо діяльності вантажних станцій. Цим документом визначається, що малодіяльною станцією є станція, у якої середньодобове навантаження та вивантаження вагонів нижче аналогічного середнього показника всіх вантажних станцій підприємства в цілому по АТ «Укрзалізниця» та становить менше 10% від нього.

В роботах [7, 8] авторами, на основі проведених досліджень тенденцій розвитку залізничного транспорту за кордоном, зроблено висновок щодо актуальності

вирішення проблем малодіяльних ділянок залізниць не тільки в Україні, а також і за кордоном.

В роботі [9] автор пропонує аналізувати сучасний стан малодіяльних ділянок залізниць та вирішення доцільності їх подальшого функціонування з урахуванням особливостей економічного розвитку окремих географічних районів.

В роботі [10] автором розглядаються проблеми залізничного транспорту, що пов'язані з експлуатацією малодіяльних ділянок залізниць та запропоновано Концептуальні підходи щодо оцінки доцільності їх функціонування.

В роботі [11] автором розглянуто підвищення ефективності малодіяльних ділянок залізниць та залізничних станцій України за рахунок зниження експлуатаційних витрат на маневрову роботу.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проведений аналіз вказує на актуальність вирішення проблем, які пов'язані з необхідністю утримання вантажних станцій з малими обсягами експлуатаційної роботи. Безумовно, що для залізничного транспорту ці проблеми викликають збільшення збитковості. Як показала практика, розробка та запровадження АТ «Укрзалізниця» Порядку рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій з метою забезпечення беззбитковості призвело до ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання та до втручання Антимонопольного Комітету України щодо припинення дії даного документу.

Між тим, проблема залишається і однією із складових її вирішення може стати класифікація вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» задля подальшого прийняття рішення щодо рівня відшкодування експлуатаційних витрат на їх утримання в залежності від обсягів експлуатаційної роботи, що ними виконуються..

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є складання АВС-класифікації вантажних



## Проблеми транспортного комплексу України

станцій регіональної філії АТ «Укрзалізниця» за обсягами експлуатаційної роботи на основі методу АВС-аналізу із використанням принципу Парето.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аналізу було розглянуто обсяги експлуатаційної роботи 159 вантажних станцій, які підпорядковані одній з регіональних філій АТ «Укрзалізниця».

Облік обсягу експлуатаційної роботи вантажних станцій ведеться за наступним переліком:

- кількість відправлених вагонів за рік;
- кількість навантажених тонн за рік;
- кількість вивантажених вагонів за рік;
- кількість вантажних відправок за

рік; - кількість вивантажених тонн за рік. Для зручності обробки інформації кожній вантажній станції було присвоєно умовний номер з 1-го по 159.

Аналіз показав, що протягом звітного періоду за декотрими вантажними станціями було відсутнє виконання експлуатаційної роботи. Перелік вантажних станцій з відсутністю обсягу за видом експлуатаційної роботи наведено в таблиці 1.

Було проаналізовано максимальний та максимальний рівень обсягу за видами експлуатаційної роботи. В таблиці 2 наведено перелік вантажних станцій з максимальним та мінімальним обсягом за видом експлуатаційної роботи (без урахування вантажних станцій з 0-им обсягом, який наведено в таблиці 1).

*Таблиця 1*

*Перелік вантажних станцій з відсутністю обсягу за видом експлуатаційної роботи*

Найменування експлуатаційної роботи	Умовний номер станції
Кількість відправлених вагонів за рік	20, 28, 48, 60, 67, 97, 145, 157
Кількість навантажених тонн за рік	20, 28, 48, 60, 67, 97, 145, 157
Кількість вивантажених вагонів за рік	28
Кількість вантажних відправок за рік	-
Кількість вивантажених тонн за рік	4, 19, 28, 47, 97, 144

*Таблиця 2*

*Перелік вантажних станцій з максимальним та мінімальним обсягом за видом експлуатаційної роботи (без урахування вантажних станцій з 0-им обсягом)*

Найменування експлуатаційної роботи	Максимальне значення показника	Умовний номер станції	Мінімальне значення показника	Умовний номер станції
Кількість відправлених вагонів за рік	157071	92	14	114
Кількість навантажених тонн за рік	10936554	92	325	114
Кількість вивантажених вагонів за рік	389827	157	11	3
Кількість вантажних відправок за рік	158243	157	16	97
Кількість вивантажених тонн за рік	4731665	157	20	8

Для складання АВС-класифікації «Укрзалізниця» за обсягами вантажних станцій регіональної філії АТ експлуатаційної роботи скористаємось

методом АВС-аналізу, який будується на принципі Парето: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату», зараз більш відомого як «правило – 20 на 80». Даний метод аналізу набув великої популярності в економічній науці завдяки своїй універсальності і ефективності.

За допомогою цього методу пропонується розбити групи вантажних станцій за ступенем впливу на загальний результат. Результатом діяльності вантажної станції є обсяг експлуатаційної роботи за видами. Критерієм групування є обсяги експлуатаційної роботи за видами, одержані від конкретної групи вантажних станцій.

Таким чином, вивчаючи обсяги за видами експлуатаційної роботи, виділяється група «А» (вантажні станції, сума часток з накопичувальним підсумком обсягу експлуатаційної роботи яких складає перші 80% від загальної суми обсягу експлуатаційної роботи всіх вантажних станцій регіональної філії), група «В» (вантажні станції, сума часток з накопичувальним підсумком обсягу

експлуатаційної роботи яких складає від 80% до 95% від загальної суми обсягу експлуатаційної роботи всіх вантажних станцій регіональної філії) і група «С» (вантажні станції, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком обсягу експлуатаційної роботи яких складає від 95% до 100% від загальної суми обсягу експлуатаційної роботи всіх вантажних станцій регіональної філії). Після проведення АВС-аналізу по групах вантажних станцій, такий самий аналіз можна проводити всередині кожної з груп, але не всіх, а вибірково, наприклад, всередині груп «А» і «В».

Проведення АВС-аналізу було здійснено наступним порядком:

1. Об'єктами аналізу вибрано обсяги за видами експлуатаційної роботи, що виконано вантажними станціями за рік у відповідності до переліку, який наведено у таблиці 1.

2. Розраховано частку обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи (ОЕР<sub>ij</sub>), який виконано кожною j-ою вантажною станцією за формулою:

$$\gamma_{ij} = \frac{\text{ОЕР}_{ij}}{\sum_{j=1}^{j=159} \text{ОЕР}_{ij}} \times 100\% \quad (1)$$

3. Складено рейтинговий список вантажних станцій по убаванню значення частки обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи, який виконано кожною j-ою вантажною станцією.

4. Розраховано частку обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи від загальної суми з накопичувальним підсумком. Вона обчислюється шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів.

5. Виділено класифікаційні групи А, В і С вантажних станцій.

6. Визначено частку вантажних станцій за групами А, В, С, які забезпечують виконання відповідно, 80%, 15% та 5% обсягів за і-им видом експлуатаційної роботи за формулами:

- за групою вантажних станцій, які забезпечують 80% обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи

$$\beta_i^A = \frac{N_i^A}{N_i^A + N_i^B + N_i^C} \times 100\%, \quad (2)$$

- за групою вантажних станцій, які забезпечують 15% обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи

$$\beta_i^B = \frac{N_i^B}{N_i^A + N_i^B + N_i^C} \times 100\%, \quad (3)$$

- за групою вантажних станцій, які забезпечують 5% обсягу за і-им видом експлуатаційної роботи

$$\beta_i^C = \frac{N_i^C}{N_i^A + N_i^B + N_i^C} \times 100\%, \quad (4)$$

де  $N_i^A, N_i^B, N_i^C$  – кількість вантажних станцій, які віднесено до групи відповідно А, В, С за і-им видом експлуатаційної роботи.

Після цього вантажним станціям відповідно до заданого розподілу було присвоєно класи відносної важливості, що відображено в таблиці 3 та на рис. 1-5.

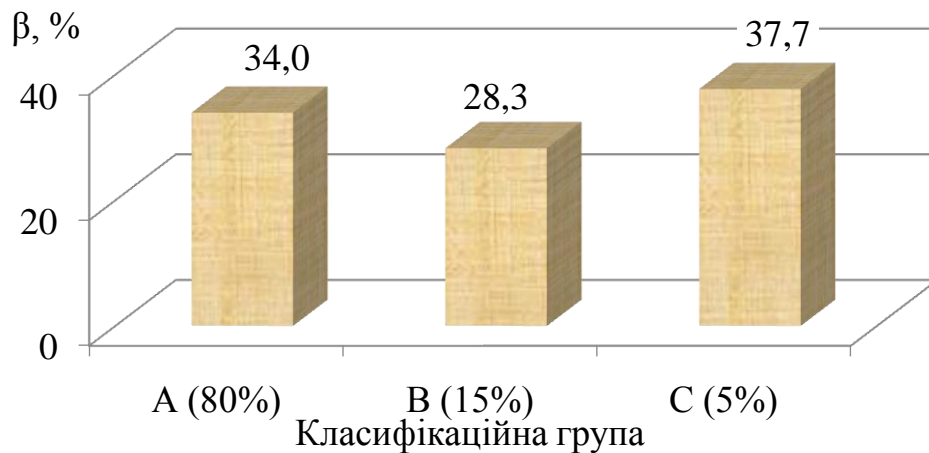
7. За результатами АВС-

класифікації складено таблицю 4, в якій вказано перелік вантажних станцій регіональної філії за класифікаційними групами у відповідності до виду експлуатаційної роботи. Безпосередній перелік вантажних станцій за кожною із груп та видом експлуатаційної роботи не викладено у зв'язку із обмеженнями обсягу статті.

*Таблиця 3*

*Результати АВС-класифікації вантажних станцій регіональної філії за обсягами експлуатаційної роботи*

Група (% річного обсягу)	Частка вантажних станцій за показником, %				
	Кількість відправлених вагонів за рік	Кількість вивантажених вагонів за рік	Кількість вантажних відправок за рік	Кількість навантажених тонн за рік	Кількість вивантажених тонн за рік
А (80%)	34,0	10,1	26,4	21,4	13,8
В (15%)	28,3	26,4	33,3	32,1	27,1
С (5%)	37,7	63,5	40,3	46,5	59,1
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



*Рис. 1. АВС-класифікація вантажних станцій регіональної філії за річною кількістю відправлених вагонів*

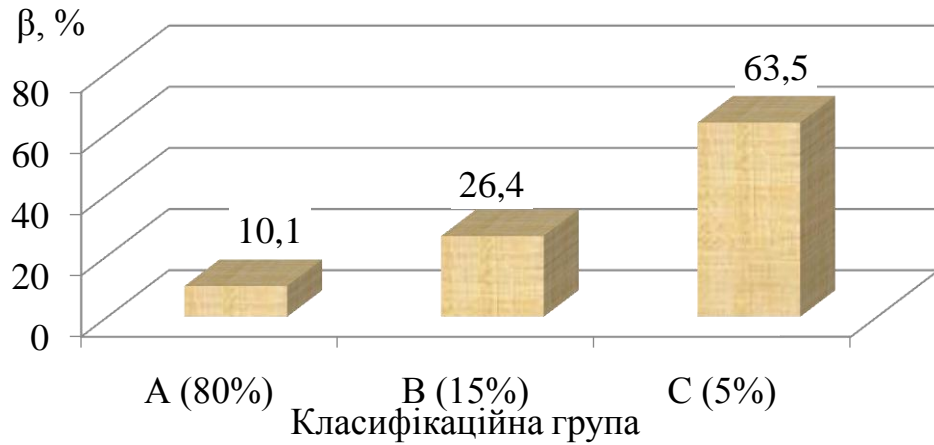


Рис. 2. ABC-класифікація вантажних станцій регіональної філії за річною кількістю вивантажених вагонів

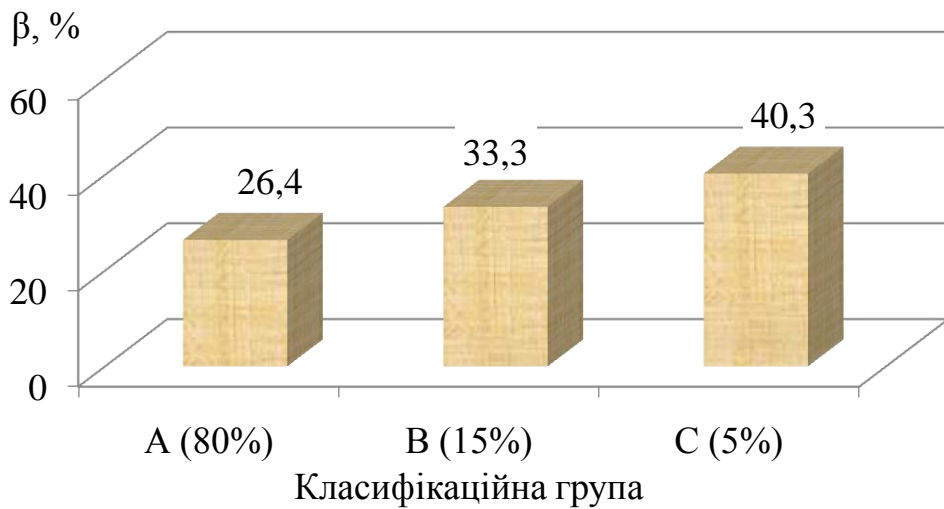


Рис. 3. ABC-класифікація вантажних станцій регіональної філії за річною кількістю вантажних відправок

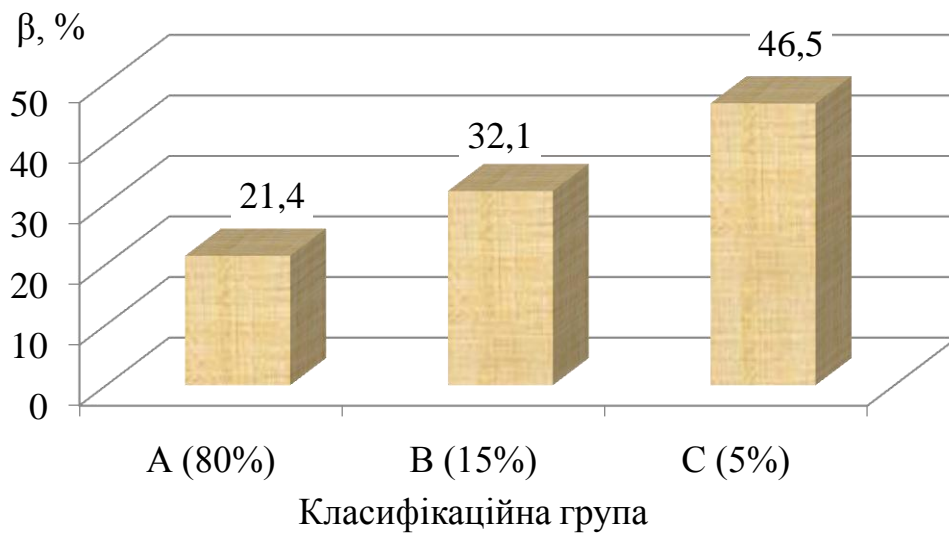


Рис. 4. ABC-класифікація вантажних станцій регіональної філії за річною кількістю навантажених тонн

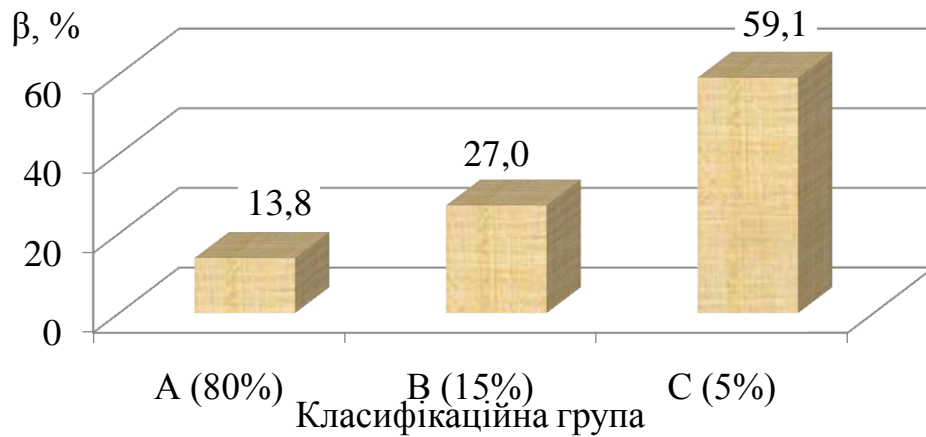


Рис. 5. ABC-класифікація вантажних станцій регіональної філії за річною кількістю вивантажених тонн

Таблиця 4

Перелік вантажних станцій регіональної філії за класифікаційними групами у відповідності до виду експлуатаційної роботи

Група (% річного обсягу)	Перелік вантажних станцій за показником				
	Кількість відправлених вагонів за рік	Кількість вивантажених вагонів за рік	Кількість вантажних відправок за рік	Кількість навантажених тонн за рік	Кількість вивантажених тонн за рік
A (80%)	54 станції	16 станцій	42 станції	34 станції	22 станції
B (15%)	45 станцій	42 станції	53 станції	54 станції	43 станції
C (5%)	60 станцій	101 станція	64 станції	71 станція	94 станції

Таким чином, результати ABC-класифікації вантажних станцій регіональної філії АТ «Укрзалізниця» за обсягами експлуатаційної роботи у відповідності до таблиці 3 вказують на те, що:

- 80% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 34,0% вантажних станцій, які ввійшли до групи А; 15% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 28,3% вантажних станцій, які ввійшли до групи В; 5% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 37,7% вантажних станцій, які ввійшли до групи С;
- 80% річної кількості вивантажених вагонів забезпечують 10,1% вантажних станцій, які ввійшли до групи А; 15% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 26,4% вантажних станцій, які ввійшли до групи В; 5% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 63,5% вантажних станцій, які ввійшли до групи С;
- 80% річної кількості вантажних відправок забезпечують 26,4% вантажних

- станцій, які ввійшли до групи А; 15% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 32,1% вантажних станцій, які ввійшли до групи В; 5% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 40,3% вантажних станцій, які ввійшли до групи С;
  - 80% річної кількості навантажених тонн забезпечують 21,4% вантажних станцій, які ввійшли до групи А; 15% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 33,3% вантажних станцій, які ввійшли до групи В; 5% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 46,5% вантажних станцій, які ввійшли до групи С;
  - 80% річної кількості вивантажених тонн забезпечують 13,8% вантажних станцій, які ввійшли до групи А; 15% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 27,1% вантажних станцій, які ввійшли до групи В; 5% річної кількості відправлених вагонів забезпечують 59,1% вантажних станцій, які ввійшли до групи С;
- Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому**

напряму. Таким чином, ABC-аналіз може бути використаним для проведення ABC-класифікації вантажних станцій, що в подальшому може стати основою для встановлення їх ABC-рейтингу. Основна перевага такого підходу полягає в простоті використання.

Зазначений прийом дозволяє швидко доповнити висновки, які сприятимуть зменшенню перевантаження економістів деталями і забезпечить кращий огляд проблемної сфери в питаннях збитковості вантажних станцій малодіяльних залізничних ділянок залізниць.

Подальшим розширенням даного науково-аналітичного підходу до ABC-класифікації вантажних станцій є аналітична обробка статистичних даних за обсягами експлуатаційної роботи в динаміці за період часу.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2006-2021 рр.). К.: Укрзалізниця, 2021. 41 с.

2. Калабухін Ю.Є., Зоріна О.І., Каменева Н.М., Мкртичян О.М. Науково-практичний підхід до розподілу експлуатаційних витрат на утримання вантажних станцій в умовах невизначеності *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 138-149.

3. Малашкін В.В. Удосконалення методів техніко-технологічної оцінки залізничних станцій з метою підвищення їх ефективності: Дис. ... канд. техн. наук: 05.22.20. Дніпропетровськ. 2012. 203 с.

4. Журавель І.Л., Журавель В.В., Журавель А.В. Шляхи підвищення ефективності функціонування вантажних станцій мережі *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. Лазаряна*. 2018. Вип. 16. С. 38-44.

5. Жолтикова К.О. Удосконалення роботи залізничної станції методами імітаційного моделювання *Вісник Східноукраїнського національного*

*університету ім. Володимира Даля*. 2015. №1 (218). С. 133-137.

6. Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця». Додаток №3 до протоколу №Ц-45/32. Ком. т. засідання правління АТ «Укрзалізниця» від 04.02.2020.

7. Зоріна О.І. Використання залізничних ділянок з малими обсягами перевезень у провідних країнах світу *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 178-180.

8. Kyrylenko O., Riazanovska V., Novak V. Strategic airline alliances as a special form of company integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. №1. Vol. 5. P. 75-81. веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-75-80>

9. Кириленко О. М. Стратегічне позиціонування малодіяльних дільниць в системі залізничного транспорту. *Економічний вісник*. 2016. № 2. С. 107-111.

10. Зоріна О. І. Концептуальні підходи щодо оцінки доцільності функціонування малодіяльних ділянок залізниць. *Зб. наук. праць Української державної академії залізничного транспорту. Тези доповідей*. 2012. № 129. С. 278-279.

11. Зоріна О. І. Шляхи зниження експлуатаційних витрат залізниць України в умовах реформування залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2013. №10. веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199>.

#### REFERENCES

1. Dovidnyk osnovnykh pokaznykiv roboty rehional'nykh filiy AT «Ukrzadznytsya» (2006-2021 rr.). (2021). [Directory of the main performance indicators of regional branches of JSC "Ukrzadznytsia" (2006-2021)]. Kyiv.

2. Kalabukhin Yu.Ye., Zorina O.I., Kameneva N.M., Mkrtychian O.M. (2021). Naukovo-praktychnyi pidkhid do rozpodilu ekspluatatsiinykh vytrat na utrymannia

vantazhnykh stantsii v umovakh nevyznachenosti [Scientific and practical approach to the distribution of operating costs for the maintenance of freight stations in the face of uncertainty] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, № 75. pp. 138-149.

3. Malashkin V.V. (2012) Udoskonalennia metodiv tekhniko-tekhnologichnoi otsinky zaliznychnykh stantsii z metoiu pidvyshchennia yikh efektyvnosti [Improving methods for technical and technological assessment of railway stations in order to increase their efficiency]: Dys. ... kand.. tekhn. nauk: 05.22.20. Dnipropetrovsk. 203 p. (in Ukrainian)

4. Zhuravel I.L., Zhuravel V.V., Zhuravel A.V. (2018). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia vantazhnykh stantsii merezhi [Ways to improve the efficiency of the network's freight stations]. *Zbirnyk naukovykh prats DNUZT im. akad. Lazariana*. Vol. 16. pp. 38-44.

5. Zholtykova K.O. (2015). Udoskonalennia roboty zaliznychnoi stantsii metodamy imitatsiinoho modeliuвання [Improving the operation of a railway station using simulation methods]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. Volodymyra Dalia*. №1 (218). pp. 133-137.

6. Poriadok provedennia reitynh-analizu diialnosti vantazhnykh stantsii AT «Ukrzaliznytsia». Dodatok №3 do protokolu №Ts-45/32. Kom. t. zasidannia pravlinnia AT «Ukrzaliznytsia» vid 04.02.2020.

7. Zorina, O.I. (2011). Vykorystannia zaliznychnykh dilianok z malymy obsiahamy

perevezen u providnykh krainakh svitu [Use of railway sections with low traffic volumes in leading countries of the world]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, № 33. pp. 178-180.

8. Kyrylenko O., Riazanovska V., Novak V. (2019). Strategic airline alliances as a special form of company integration *Baltic Journal of Economic Studies*, №1. Vol. 5. P. 75-81. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-75-80> (in Ukrainian)

9. Kyrylenko O. (2016). Stratehichne pozytsionuvannia malodiiialnykh dilnyts v systemi zaliznychnoho transportu [Strategic positioning in low-traffic segments of the railway system]. *Economics Bulletin*. № 2. pp. 107-111.

10. Zorina O.I. (2012). Kontseptualni pidkhody shchodo otsinky dotsilnosti funktsionuvannia ma-lodiiialnykh dilianok zaliznyts [Conceptual approaches in relation to estimation of expedience of functioning of areas of railways with the small volumes of works] *Zb. sciences. labours of the Ukrainian state academy of railway transport: Theses of lectures. Of the Ukrainian state academy of railway transport*. Issue. 129. pp. 278 – 279.

11. Zorina O.I. (2013). Shliakhy znyzhennia ekspluatatsiinykh vytrat zaliznyts Ukrainy v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu [Ways of the operating cost cutting of railways of Ukraine in the conditions of reformations] *An efficient economy*, vol. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199> (in Ukrainian)

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)  
Зайцева А.С., д.е.н., доцент (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)  
Синельник В.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанням дослідження ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту при забезпеченні їхньої енергоефективності. Констатовано, що декарбонізація транспортних операцій є одним із напрямків забезпечення енергоефективності та екологічної сталості транспортних операцій. Зазначено, що транспортний сектор потребує концептуальної основи, яка б забезпечувала комплексний підхід до енергоефективності. Зазначена концепція повинна базуватися на екологічних, соціальних, інституційних та економічних критеріях сталості, що вимагає визначення пріоритетності п'яти стратегічних елементів, серед яких кліматична стійкість, соціальна інтеграція, інновації, продуктивність і гнучкість. Відзначено, що енергетична концепція підприємств залізничного транспорту повинна базуватися на енергоефективному розвитку технічних засобів і технологій.*

*Ключові слова: енергоефективний розвиток, транспортні підприємства, залізнична енергетика, транспортні процеси, енергетична концепція, техніко-технологічні рішення*

## DIRECTIONS OF ENSURING ENERGY EFFICIENCY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor (UkrDUZT)  
Zaitseva A.S., doctor of economic sciences, associate professor,  
(V. N. Karazin Kharkiv National University),  
Sinelnik V.O., master's degree (UkrDUZT)*

*The transport sector is one of the energy-consuming industries, the effective functioning of which requires a significant amount of energy resources: electricity, gas, fuel and lubricants, etc. In conditions of blackouts, destruction of communication routes and infrastructure, loss of part of energy resources due to the occupation of territories caused by military aggression, it is quite difficult to be energy efficient. However, domestic transport enterprises, despite all the challenges and troubles, implement and implement directions for increasing energy efficiency. One of the directions of striving for energy efficiency as a means of achieving environmental sustainability of transport enterprises is the implementation of decarbonization of transport operations, which is mainly relate to the choice of fuel, vehicle technology or mode of transport. You can also add initiatives such as route planning and the use of information technologies. In order to reduce emissions in line with global climate goals, the transport sector needs a conceptual framework that provides an integrated approach to improving energy efficiency. In our opinion, such a concept should base on environmental, social, institutional and economic sustainability criteria, which requires prioritization of five strategic elements (climate sustainability, social integration, innovation, productivity and flexibility). In addition, in order for transport operators to be more effective in the market, they must have clear performance indicators and goals - not only for economic, but for environmental, social and institutional*



*indicators. The energy concept for railway transport enterprises should base on energy-efficient development of technical means and technologies. In particular, the structural subdivisions of the industry are actively engaged in energy-saving activities, which based on the identification of key technical means and technologies in all spheres of railway activity. Implementation of energy-optimized transport processes is the main priority for railway transport. This problem further aggravated by the lack of capacity in the electricity system due to constant shelling and destruction and the rapid increase in electricity prices. Railway transport companies have been trying to achieve energy efficiency and emission reduction for a long time. One of the effective ways to achieve this is technical and technological solutions, the application of which will allow to effectively regulate the consumption of energy resources, optimize the operation of vehicles, and achieve economic efficiency.*

**Keywords:** *energy-efficient development, transport enterprises, railway energy, transport processes, energy concept, technical and technological solutions*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Зміна клімату, підвищення вартості енергоресурсів, енергетична безпека, скорочення кількості природних ресурсів змушують суб'єкти господарювання запроваджувати та реалізовувати заходи щодо поліпшення енергоефективності.

Переважна більшість країн світу приділяють багато уваги політиці та заходам, спрямованим на підвищення енергоефективності із врахуванням особливостей економічної діяльності та кількості наявних на їх територіях ресурсів.

Транспортний сектор є однією із енерговитратних галузей, для ефективного функціонування якого потрібна значна кількість енергетичних ресурсів: електроенергія, газ, паливно-мастильні матеріали тощо.

В умовах блек-аутів, руйнувань шляхів сполучення та інфраструктури, втрати частини енергетичних ресурсів через окупацію територій, викликаних військовою агресією, досить складно бути енергоефективними. Але вітчизняні транспортні підприємства попри всі виклики та негаразди впроваджують та реалізують напрями щодо підвищення енергоефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питанням забезпечення енергоефективності підприємств залізничного транспорту присвячено багато робіт. Зокрема,

Дзядикевич Ю. В., Брич В. Я., Джеджула В. В., Гевко Р. Б., Яремко І. та ін. підвищення енергоефективності підприємства розглядають через організаційно-економічний механізм енергозбереження [1-4]. Гордієнко О. С., Гальона І. І., Гаприндашвілі Б. В., Чистов Ю. І. та ін. досліджували різні аспекти енергозбереження на підприємствах транспорту та його вплив на їхню конкурентоспроможність [5-8]. Андрусенко С. І., Будниченко І. В., Демб'юцький В. М. вивчали проблематику оцінювання енергоефективності транспортних засобів. [9]. Віддаючи належне результатам їхніх наукових розробок, варто відзначити, що проблематика енергоефективності підприємств залізничного транспорту потребує подальшого дослідження.

**Метою статті.** Метою статті є окреслення напрямів забезпечення енергоефективності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Енергія, котру використовують підприємства транспорту, досить сильно впливає на економічні показники та екологічну стійкість економічної системи [10].

Транспортні підприємства споживають величезну кількість енергії, що є причиною більшості викидів парникових газів на планеті.

## Проблеми транспортного комплексу України

Виробничий сектор через збільшення витрат на енергоресурси протягом тривалого часу активно впроваджує заходи щодо розвитку енергоефективності (рис. 1 та рис. 2). Транспортна сфера ж відстає в цьому напрямку, що пов'язане з необхідністю повністю оновлювати парк транспортних засобів, переорієнтувати ланцюги постачання, створювати відповідну інфраструктуру і т.д.

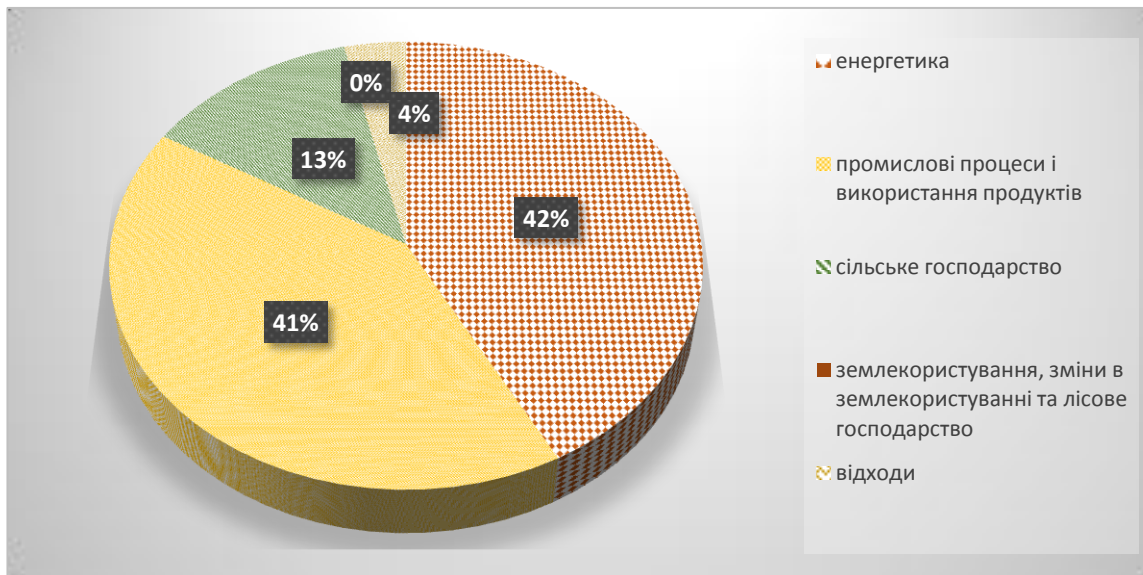


Рис. 1. Структура викидів парникових газів в Україні за 2019 рік [11]

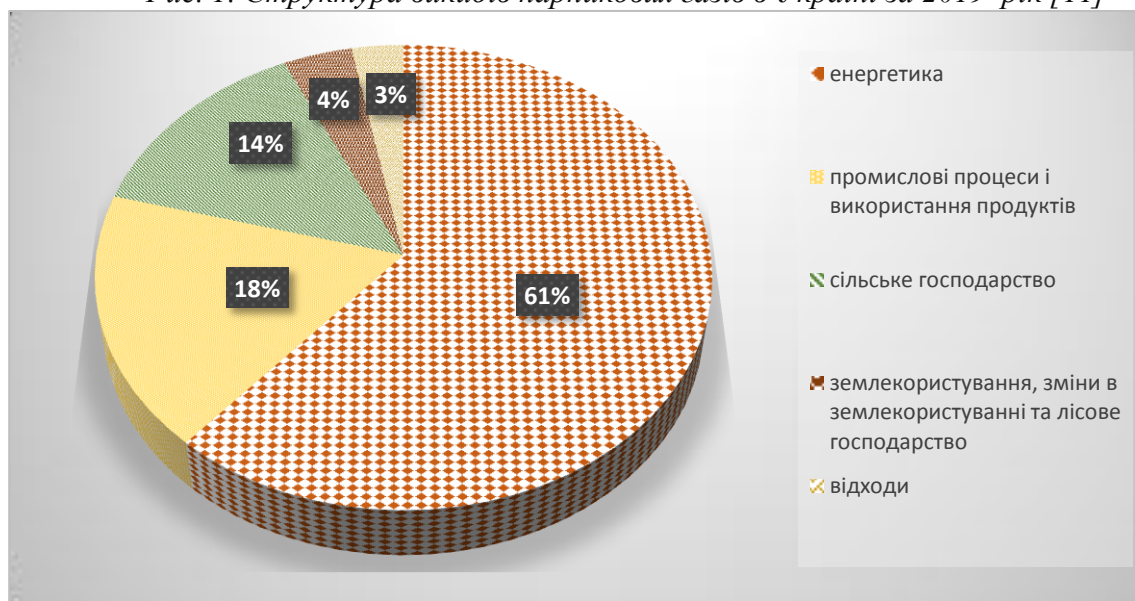


Рис. 2. Структура викидів парникових газів в Україні за 2021 рік [12]

Відзначимо, що одним із напрямів прагнення до енергоефективності як засобу досягнення екологічної сталості транспортних підприємств є впровадження декарбонізації транспортних операцій, що в основному пов'язане з вибором палива, технології роботи транспортних засобів або виду транспорту. Також сюди можна

дати такі ініціативи, як планування маршрутів і застосування інформаційних технологій.

Транспортному сектору для того щоб скоротити викиди відповідно до глобальних кліматичних цілей, необхідна концептуальна основа, котра забезпечить

комплексний підхід до підвищення енергоефективності [13].

На нашу думку така концепція має ґрунтуватися на екологічних, соціальних, інституційних та економічних критеріях сталості, що потребує визначення пріоритетності п'яти стратегічних елементів (кліматична стійкість, соціальна інтеграція, інновації, продуктивність і гнучкість). Крім того, щоб транспортні оператори були ефективнішими на ринку вони повинні мати чіткі показники ефективності і цілі - не тільки для економічних, а й для екологічних, соціальних та інституційних показників.

Тож, екологічна складова ґрунтується на тому, що транспортна інфраструктура може бути спланована, спроектована, побудована і експлуатуватися таким чином, щоб як найменше наносити шкоди навколишньому середовищу. Це включає пом'якшення наслідків зміни клімату, захист біорізноманіття та мінімізацію забруднення.

Стала транспортна інфраструктура повинна бути каталізатором поступової заміни невідновлюваних видів палива та відновлюваних джерел енергії. Наприклад, там, де це можливо, матеріали та запасні частини повинні бути придатними для багаторазового використання, ремонту, переробки та відновлення [14].

Соціальна складова формує стійку транспортну інфраструктуру через врахування зовнішнього впливу на вразливі групи населення, захист культурної спадщини, забезпечення прав людини і покращення якості життя.

Економічна складова базується на довгостроковій фінансовій життєздатності інфраструктури та її внеску у створення робочих місць і економічне зростання країни.

Варто зауважити, що незважаючи на нагальну потребу в охороні навколишнього середовища, економічна складова виступає важливим аргументом при провадженні енергоефективності в транспортному секторі. Тож стала транспортна

інфраструктура з економічної точки зору повинна спиратися на наступні складники:

- підвищення стійкості до зміни клімату;

- інклюзивність, що формується через соціальну інтеграцію та економічні вигоди;

- цифрові технології. Зокрема, для залізничного транспорту - впровадження передових систем управління поїздами і сигналізації, таких як Європейська система управління залізничним рухом (ERTMS) 2-го рівня, яка використовує радіозв'язок для моніторингу руху поїздів, що дозволяє досягти зниження капітальних витрат і витрат на технічне обслуговування. Цифрові додатки (включаючи оптимізацію порядку руху, інтелектуальні вимірювальні та енергетичні рішення) можуть зменшити викиди вуглецю в аеропортах, а комплексна цифровізація транспортного сектору (хмарні технології та інтернет речей (IoT), передова аналітика для оптимізації планування і маршрутизації вантажних перевезень) та впровадження біологічно чистих інструментів, наприклад біопалива, допоможе зменшити викиди у світовому транспортному секторі. Встановлення зарядної інфраструктури є одним з найефективніших розумних рішень для того, щоб зробити дороги та автомагістралі екологічно чистішими. Інші ініціативи, такі як інтелектуальне обслуговування (оптимізація обслуговування доріг за допомогою аналізу даних), зменшують затори на дорогах і призводять до інших екологічних, соціальних та економічних переваг;

- гнучкість. Транспортна інфраструктура повинна мати можливість реагувати на раптові та значні зміни попиту, як передбачувані, так і непередбачувані.

Енергетична концепція для підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на енергоефективному розвитку технічних засобів і технологій [15]. Зокрема, структурні підрозділи галузі активно займаються енергозберігаючою діяльністю, яка ґрунтується на визначенні

ключових технічних засобів і технологій у всіх сферах діяльності залізниць, а саме:

- при організації транспортних процесів - оптимізуються показники експлуатаційної роботи, які суттєво впливають на енергоспоживання (обсяг перевезень, середня вага поїзда, технічна та дільнична швидкості, маршрутизація вантажних перевезень, відсоток порожнього пробігу вантажних вагонів і локомотивів, кількість затримок поїздів);

- при роботі локомотивів - максимізація рівня експлуатаційної ефективності, впровадження рекуперативного гальмування, компенсація реактивної потужності;

- у роботі систем тягового електропостачання залізниць – мінімізація рівня технічних втрат і скорочення умовних втрат, перерозподіл потужностей;

- при експлуатації вантажних вагонів – скорочення коефіцієнту тари, максимізація вантажопідйомності та навантаження на вісь, зниження опору руху поїзда;

- при експлуатації пасажирських вагонів – мінімізація показників використання палива, енергоресурсів для опалення та вентиляції вагонів, а також при наданні послуги пасажирам з дотриманням всіх санітарно-гігієнічних та екологічних норми щодо комфортабельності пасажирських перевезень;

- у роботі колійного обладнання – мінімізація рівня опору колії при русі потягів.

Зауважимо, що ключовими енергозберігаючими технічними рішеннями та технологіями, на яких має зосередитися залізнична енергетика в майбутньому, виступають [16]:

- виробництво новітнього енергоефективного рухомого складу;

- збільшення частки використання скрапленого природного газу, іншого біопалива та альтернативних енергоресурсів;

- зростання частки напруги електропередач для електричного залізничного транспорту;

- застосування накопичувачів енергії в ключових технологічних процесах та при експлуатації технічних засобів;

- підвищення ефективності рекуперативного гальмування, як одного з найважливіших чинників енергозбереження в електричній тязі;

- використання енергоефективних технологій в процесах управління технологічними операціями;

- ширше застосування перетворювальної техніки, що ґрунтується на досягненнях в області напівпровідникових приладів з силовим керуванням і безмасляних напівпровідникових приладів;

- ініціативне використання надекономічних засобів оптичної сигналізації та освітлення, в тому числі на основі світлодіодних технологій;

- формування єдиної системи управління якістю електроенергії для забезпечення дотримання встановлених показників якості;

- широке застосування засобів технічної діагностики, в тому числі в секторі енергетики;

- використання нових класів ізоляції для пасажирських вагонів, у будівлях, спорудах та телекомунікаціях;

- перехід на матеріали та конструкції зі знизеним коефіцієнтом тарування (алюмінієві сплави, конструкційні пластики тощо);

- використання сучасних технологій навчання для фахівців, які займаються обслуговуванням та експлуатацією об'єктів паливно-енергетичного комплексу.

**Висновки.** Здійснення енергооптимізованих транспортних процесів є головним пріоритетом для залізничного транспорту. Ця проблема ще більше загострюється через нестачу потужностей в електроенергетичній системі через постійні обстріли і руйнування та стрімке зростання цін на електроенергію.

Підприємства залізничного транспорту протягом тривалого часу намагаються досягти енергоефективності та скорочення рівня викидів. Одним з дієвих

способів досягти цього є техніко-технологічні рішення, застосування яких дозволить ефективно регулювати витрати енергетичних ресурсів, оптимізувати роботу транспортних засобів, досягти економічної ефективності.

#### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1 Дзядикевич Ю. В., Брич В. Я., Дзеджула В. В., Гевко Р. Б. та ін. Організаційно-економічний механізм енергозбереження: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 154 с.

2 Гевко Б. Р. Організаційно-економічний механізм енергозбереження на підприємстві, його сутність та концептуальна модель. *Економічний вісник*. 2016. № 2 (54). С. 99–106.

3 Дзеджула В. В. Формування організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 116–118.

4 Яремко І. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації потенціалу економічних систем. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 116-120.

5 Гордієнко О. С. Енергозбереження транспортних підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2012. № 1 (7). Т. 5. С. 13–24.

6 Гальона І. І. Методика моніторингу енергетичної ефективності автомобілів малої вантажопідйомності. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2019. Вип. 2(250). С. 24-28.

7 Гаприндашвілі Б. В. Енергозбереження як чинник підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *БізнесІнформ*. 2014. № 8. С. 213 – 217

8 Чистов Ю. І. Сутність механізму енергозбереження та його багатогранна природа. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 341–344.

9 Андрусенко С. І., Будниченко І. В., Дембіцький В. М. Застосовність показників оцінювання енергоефективності

транспортних засобів. *Сучасні технології машинобудування на транспорті*. 2023. № 1(20). С. 60-70.

10 Дикань В. Л., Токмакова І. В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

11 Ukraine. 2021 National Inventory Report (NIR). UNFCCC. URL: <https://unfccc.int/documents>.

12 Ukraine. 2023 National Inventory Report (NIR). UNFCCC. URL: <https://unfccc.int/documents>.

13 Енергетична стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text>.

14 Каличева Н. Є., Антонова Т. П. Напрями забезпечення розвитку залізничного транспорту в сучасних умовах. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 37. С. 42-47.

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

16 Каличева Н. Є., Чугуєв Ю. О. «Зелений» курс розвитку транспортно-логістичної системи: тенденції та перспективи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. №2 (87). С. 112-122. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/516/453>

#### **REFERENCES**

1 Dziadykevych Yu. V., Brych V. Ya., Dzhedzhula V. V., Nevko R. B. ta in. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm enerhozberzhennia: monohrafiia. [Organizational and economic mechanism of energy saving: monograph]. Ternopil: TNEU, in Ukrainian.

2 Nevko B. R. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm enerhozberzhennia

na pidpriemstvi, yoho sutnist ta kontseptualna model. [Organizational and economic mechanism of energy saving at the enterprise, its essence and conceptual model]. *Economic Herald*, no. 2 (54), pp. 99–106.

3 Dzhedzhula V.V. (2013). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu pidvyshchennia enerhoefektyvnosti promyslovykh pidpriemstv. [Formation of an organizational and economic mechanism for increasing the energy efficiency of industrial enterprises]. *Economic analysis*, vol. 12, part 3, pp. 116–118.

4 Iarenko I. (2010). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm formuvannia ta realizatsii potentsialu ekonomichnykh system. [Organizational and economic mechanism of formation and implementation of the potential of economic systems]. *Galician Economic Bulletin*, no. 4(29), pp. 116–120.

5 Hordiienko O. S. (2012). Enerhozberezhennia transportnykh pidpriemstv. [Energy conservation of transport enterprises]. *Technological audit and production reserves*, no. 1 (7), t. 5, pp. 13–24.

6 Halona I. I. (2019). Metodyka monitorynhu enerhetychnoi efektyvnosti avtomobiliv maloi vantazhopidionnosti. [Methodology of monitoring the energy efficiency of low-capacity cars]. *Visnyk SNU named after V. Dalya*, vol. 2(250), pp. 24–28.

7 Hapryndashvili B. V. (2014). Enerhozberezhennia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv. [Energy conservation as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *BusinessInform*, no. 8, pp. 213 – 217.

8 Chystov Yu. I. (2010). Sutnist mekhanizmu enerhozberezhennia ta yoho bahatohranna pryroda. [The essence of the energy saving mechanism and its multifaceted nature]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 5, t. 4, pp. 341–344.

9 Andrusenko S. I., Budnychenko I. V., Dembitskyi V. M. (2023). Zastosovnist pokaznykiv otsiniuvannia enerhoefektyvnosti transportnykh zasobiv. [The applicability of indicators for evaluating the energy efficiency

of vehicles]. *Modern technologies of mechanical engineering in transport*, no. 1(20), pp. 60–70.

10 Dykan V. L., Tokmakova I. V. (2008). Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: monohrafiia. [Development of ecological and economic management at enterprises of Ukraine in the conditions of European integration: monograph]. Kharkiv: UkrDAZT, in Ukrainian.

11 Ukraine. 2021 National Inventory Report (NIR). UNFCCC. Available at: <https://unfccc.int/documents>

12 Ukraine. 2023 National Inventory Report (NIR). UNFCCC Available at: <https://unfccc.int/documents>

13 Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku [Energy Strategy of Ukraine for the period until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text>

14 Kalycheva N. Ie., Antonova T. P. (2019). Napriamy zabezpechennia rozvytku zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh. [Directions for ensuring the development of railway transport in modern conditions]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 37, pp. 42–47.

15 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.

16 Kalycheva N. Ie., Chuhuiev Yu. O. (2024). «Zelenyi» kurs rozvytku transportno-lohistychnoi systemy: tendentsii ta perspektyvy. [“Green” course of development of the transport and logistics system: trends and prospects]. *Development of transport management and management methods*, no. 2(87), pp. 112–122. Available at: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/516/453>

УДК 657.656:004.451

## ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Кірдіна О.Г., д.е.н., проф.,  
Дмитрів Т.І., магістр (УкрДУЗТ)*

*Основні засоби залізничного транспорту складають значну частину матеріальних активів підприємства і є основою для його безперебійного функціонування. Залізничний транспорт залежить від фізичної інфраструктури – колій, вокзалів, мостів, депо, а також транспортних засобів, таких як локомотиви, вагони, спеціалізована техніка тощо. Від обліку основних засобів залежить як ефективне використання цих активів, так і їх фінансове обґрунтування для майбутніх інвестицій. Адже саме основні засоби формують виробничу базу залізниць, відображаючи їхній економічний потенціал і сприяючи стратегічному плануванню.*

*З метою поглиблення комплексного управління обліком основних засобів залізничних підприємств та сприяння оптимальному розподілу ресурсів підприємства особливо необхідним є створення повної системи управління обліком основних засобів залізничних підприємств. З огляду на проблеми, що виявляються під час застосування обліку та управління основними засобами на залізничних підприємствах, у цій статті досліджуються та узагальнюються потреби підприємств, а також пропонується схема розробки інформаційної системи обліку та управління основними засобами залізничних підприємств.*

*Ключові слова: основні засоби, облік основних засобів, інформаційні системи обліку основних засобів, залізничний транспорт, підприємства залізничного транспорту.*

## APPLICATION OF INFORMATION SYSTEMS IN THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING OF THE MAIN MEANS OF RAILWAY TRANSPORT

*Kirdina O.G., doctor of science (in Economic), professor,  
T.I. Dmitriv, master's degree (USURT)*

*The main funds of railway transport make up a significant part of the company's material assets and are the basis for its smooth functioning. Railway transport depends on physical infrastructure – tracks, stations, bridges, depots, as well as means of transport such as locomotives, wagons, specialized machinery, etc. Both the effective use of these assets and their financial justification for future investments depend on the accounting of fixed assets. After all, fixed assets form the production base of railways, reflecting their economic potential and contributing to strategic planning.*

*The essence of the accounting of fixed assets of railway transport is to ensure accurate and systematic accounting of all objects used in the economic activity of the company for a long time. The main aspects of accounting for fixed assets are the classification of fixed assets; determining the value of fixed assets; depreciation of fixed assets; accounting for the movement of fixed assets; inventories; compliance with regulatory requirements.*

*Accounting for fixed assets is not only a technical aspect, but also a strategic management tool. System accounting of fixed assets provides management with reliable data for analyzing the efficiency of asset utilization, planning maintenance and modernization costs, and justifying*

*infrastructure investments. Thanks to this, railway companies can optimally manage their assets, increasing their productivity.*

*In order to deepen the comprehensive management of the accounting of fixed assets of railway enterprises and to promote the optimal distribution of the company's resources, it is especially necessary to create a complete management system of accounting for the fixed assets of railway enterprises. In view of the problems that appear during the application of accounting and management of fixed assets at railway enterprises, this article examines and summarizes the needs of enterprises, and also proposes a scheme for the development of an information system of accounting and management of fixed assets of railway enterprises.*

*At railway transport enterprises, the construction of a complete information system of accounting for fixed assets is aimed at a comprehensive solution to the problem of end-to-end accounting of fixed assets of railway transport. Through component technology, the system provides flexibility, scalability, and other support to adapt to changes in business requirements. Accurate accounting of the main means of railway transport, centralized data control, the standard of internal financial control and management of electronic archives is of great importance for railway enterprises in terms of strengthening management functions, reducing costs and improving the efficiency of their activities.*

**Keywords:** *fixed assets, accounting of fixed assets, information systems of accounting of fixed assets, railway transport, railway transport enterprises.*

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

Основні засоби є не тільки матеріальною основою для виживання підприємств, а й джерелом отримання вигоди, пов'язаною з функціонуванням та розвитком підприємств. Наукове управління та правильний облік основних засобів на підприємствах дозволяють підприємствам правильно оцінювати загальну ситуацію з основними засобами, покращувати ефективність використання активів, знижувати собівартість продукції, здійснювати накопичення та оцінку активів та підвищувати всебічну конкурентоспроможність підприємств.

Основні засоби залізничного транспорту складають значну частину матеріальних активів підприємства і є основою для його безперебійного функціонування. Залізничний транспорт залежить від фізичної інфраструктури – колій, вокзалів, мостів, депо, а також транспортних засобів, таких як локомотиви, вагони, спеціалізована техніка тощо. Від обліку основних засобів залежить як ефективно використання цих активів, так і їх фінансове обґрунтування для майбутніх інвестицій. Адже саме основні засоби формують виробничу базу залізниць,

відображаючи їхній економічний потенціал і сприяючи стратегічному плануванню.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Питання управління та обліку основних засобів є актуальними для сучасної економічної науки. Багато уваги науковців приділяється розгляду удосконалення процесів обліку основних засобів взагалі та за галузевою ознакою підприємств. Останнім часом популяризуються дослідження цифровізації управління підприємствами різних сфер економіки загалом та організації облікової діяльності на засадах використання інформаційних технологій. Серед таких робіт слід виділити дослідження Рибалко О.М., Уколової О.Г., Топоркової О.А., Касянюк Ю.А., Старенької О.М., Овчарук І., Боклаг Є., Грибовської Ю.М., Кононенко Ж.А., Куцик П.О., Сусіденко В.Т. та інших науковців [1-8].

***Виділення невирішених частин загальної проблеми.***

Удосконаленням вимог до управління та розвиток інформаційних технологій виявили низку проблем у функціонуванні залізничного транспорту, пов'язаних з ненадійністю системи обліку основних засобів, внутрішньої системи контролю бухгалтерського обліку та використання



його результатів для прийняття виважених управлінських рішень. Це обумовило нагальну необхідність впровадження розвитку інформаційного забезпечення обліку основних засобів залізничного транспорту.

**Формування цілей статті.** Саме тому метою даного дослідження є обґрунтування необхідності та доцільності застосування інформаційних систем наскрізного обліку основних засобів як окремих підприємств залізничного транспорту, так і всієї залізничної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність бухгалтерського обліку основних засобів залізничного транспорту полягає у забезпеченні точного та систематичного обліку всіх об'єктів, які використовуються в господарській діяльності компанії протягом тривалого часу. Основні аспекти обліку основних засобів полягають в класифікації основних засобів; визначенні вартості основних засобів; амортизації основних засобів; обліку руху основних засобів; інвентаризації; дотриманні нормативних вимог.

У процесі обліку залізничних засобів важлива класифікація, оскільки кожна група активів має свої особливості в експлуатації, амортизації та модернізації. Для залізничного транспорту основні засоби традиційно класифікують на: інфраструктурні об'єкти – колії, стрілочні переводи; споруди та будівлі – вокзали, депо; транспортні засоби – пасажирські та вантажні вагони, локомотиви, спецтехніка для ремонту та підтримки інфраструктури; технічне обладнання та системи безпеки – автоматизовані системи управління рухом, системи сигналізації та зв'язку.

Оцінка вартості є критичним кроком у бухгалтерському обліку, оскільки показує, яким чином кошти будуть відображені у фінансовій звітності. Правильна оцінка вимагає розрахунку повної первісної вартості активу, що може включати: вартість покупки (або виробництва для внутрішнього виготовлення); транспортні витрати – доставка обладнання, транспорту

або будівельних матеріалів до місця установки; монтаж і пусконаладжувальні роботи – витрати на встановлення, тестування та введення об'єкта в експлуатацію; додаткові витрати.

Для конкретних активів, таких як залізничні колії, оцінка також може призвести до урахування витрат на підготовку території, влаштування основ, зведення несучих конструкцій та інженерних мереж.

Для залізничного транспорту питання амортизації є особливо важливим, адже його активи часто мають тривалий термін експлуатації та високу вартість. Вибір методу амортизації впливає на формування собівартості транспортних послуг, фінансовий результат і навіть на ціноутворення. Згідно НП(С)БО № 7 «Основні засоби»: метод прямолінійного списання – коли витрати рівномірно розподіляються в процесі експлуатації всього терміну, метод зменшеного залишку – прискорений метод, який враховує інтенсивніший знос у перші роки експлуатації; виробничий метод, коли амортизація залежить від обсягу виконаної роботи. Згідно наказу про облікову політику Укрзалізниці на залізничному транспорті використовується метод прямолінійного списання.

Крім первинного обліку, для основних засобів важливий також облік усіх подальших операцій, що відбуваються з основними засобами залізничного транспорту внаслідок їхнього функціонування. Це включає:

- придбання та введення в експлуатацію – документування і включення до складу активів нових об'єктів основних засобів. Після отримання об'єкта необхідно застосувати його первісну вартість, внести відповідні дані до облікових реєстрів і підтвердити факт введення в експлуатацію;

- модернізація – витрати на модернізацію і реконструкцію, які додаються до балансової вартості основних засобів;

- списання та вибуття – коли актив

більше не використовується або стає непридатним для подальшої експлуатації, виконується його списання з балансу.

Також важливо фіксувати інформацію про переоцінку основних засобів у випадках, коли ринкова вартість активів змінюється. Це може відбуватися через інфляцію, зміну вартості інфраструктури чи інші економічні фактори. Переоцінка дозволяє більш точно відобразити реальну вартість активів у фінансовій звітності, що позитивно впливає на планування і подальший облік.

Бухгалтерський облік основних засобів – це не лише технічний аспект, але й стратегічний інструмент управління. Системний облік основних засобів надає керівництву достовірні дані для аналізу ефективності використання активів, планування витрат на підтримку та модернізацію, а також обґрунтування інвестицій в інфраструктуру. Завдяки цьому підприємства залізничного транспорту можуть оптимально керувати активами, підвищуючи свою продуктивність.

На підприємствах залізничного транспорту інформаційна система комплексного управління обліком основних засобів базується на ідеї управління загальним життєвим циклом основних засобів. Використовуючи комп'ютерну мережу та інформаційні технології, управління обліком основних засобів зосереджено на оптимізації бізнес-процесів, налагодженні механізму централізованого контролю даних, сприянні обміну даними та внутрішньому контролю, зміцненні аналізу управлінських рішень, реалізації багатоступневих мережевих програм управління основними засобами як залізничного транспорту в цілому, так і його окремих підприємств.

Завдяки стандартизації параметрів обліку і стандартів обліку основних засобів динамічний бізнес на початковому етапі обліку основних засобів переводиться на стандартизований шлях. При цьому досягається обґрунтованість управління вартістю основних засобів, а стандартизоване управління основними

засобами можна буде ефективно просувати з метою забезпечення узгодженості операцій.

Усвідомлення цінності кожної ланки управління основними засобами, включаючи придбання, передачу, продаж, оренду, інвентаризацію, технічне обслуговування, передачу у брукхт, утилізацію, дозволить задовольнити усі потреби управління бізнесом щодо використання основних засобів, подальшого управління витратами, інвентаризації та розкриття інформації та реалізація всього процесу управління основними засобами від нового надходження до брукхту та утилізації, щоб забезпечити основу для реалізації повного аналізу витрат і всього процесу контролю використання основних засобів залізничного транспорту.

Застосування інформаційних для обліку основних засобів залізничного транспорту сприятиме й підтримуватиме оптимізацію бізнес-процесу обліку основних засобів і постійно вдосконалюватиме рівень управління обліком основних засобів. Використовуючи нові технології та застосовуючи нові архітектури, для підвищення ефективності облікової роботи створюється система обліку та управління основними засобами з повними функціями, дружнім інтерфейсом та бізнес-взаємозв'язком.

Шляхом стандартизації бізнес-процесів і технічних стандартів для подальшого зміцнення здатності управління інформацією та контролю, а також інтеграції систему внутрішнього контролю в систему управління підприємствами залізничного транспорту та передачі ключових процесів та зв'язків до системи контролю відповідно до вимог системи внутрішнього контролю фінансів і бухгалтерського обліку реалізується весь процес внутрішнього контролю та стандартизації процесів обліку й управління внутрішніми фіксованими основними засобами.

Завдяки сортуванню та оптимізації бізнес-процесу можна реалізувати онлайн-

процес аудиту всього бізнесу, включаючи придбання основних засобів, відкриття карток, зміну інформації, розподіл, інвестиції, оренду, дарування, довірення, обслуговування, інвентаризацію, коригування вартості, додаткову амортизацію та нарахування амортизаційних відрахувань.

Це також допомагає реалізувати автоматичний потік міжпідрозділових бізнес-даних у системі, забезпечити послідовну ефективність передачі бізнес-даних, реалізувати можливість відстеження кожного процесу аудиту зв'язку та сприяти стандартизації управління фінансовим персоналом; посилює внутрішній контроль управління обліком основних засобів шляхом введення в систему контролю ключових бізнес-ланок.

А за допомогою функції технічного обслуговування електронних аксесуарів для основних засобів і попереднього перегляду в режимі онлайн можна реалізувати керування електронними архівами активів і управління електронною базою, можливість відстеження всього динамічного бізнесу, а також реалізувати такі функції бізнес-обробки, як довірення, продаж, оренда, обслуговування (включаючи капіталізацію капітального ремонту), дарування та вибуття основних засобів, з тим щоб задовольнити вимоги всього процесу управління основними засобами. Забезпечуючи функцію обслуговування основної та вторинної карток, реалізується керування взаємозв'язком розподілу активів, також можна автоматично генерувати відповідні фінансові форми та підтримувати багатформатний друк і експорт за допомогою різних функціональних бізнес-даних. За допомогою функції візуального відображення карти активів підприємства залізничного транспорту можуть повністю охопити дані про основні засоби.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у даному напрямку.** На підприємствах залізничного транспорту побудова цілісної інформаційної системи обліку основних

засобів спрямована на всебічне вирішення проблеми наскрізного обліку основних засобів залізничного транспорту. Завдяки технології компонентів система забезпечує гнучкість, масштабованість та іншу підтримку для адаптації до змін у бізнес-вимогах. Точний облік основних засобів залізничного транспорту, централізований контроль даних, стандарт внутрішнього фінансового контролю та управління електронними архівами має велике значення для залізничних підприємств у частині посилення функцій управління, скорочення витрат та підвищення ефективності їх діяльності.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попова В.Д., Петренко А.Я. Організація обліку основних засобів та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 994-1001.
2. Рибалко О.М., Уколова О.Г. Шляхи удосконалення організації обліку основних засобів. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*. 2019. №7. С. 19-22.
3. Топоркова О.А., Касянюк Ю.А. Цифрові технології обліку і контролю розрахункової дисципліни на залізничному транспорті. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 40: веб-сайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1455/1400> (дата звернення: 01.10.2024).
4. Старенька О.М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. №1-2(80-81). С. 61-75.
5. Овчарук І., Боклаг Є. Інформаційні системи на залізничному транспорті: розвиток та перспективи. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2020. Том 3, №2. С. 170-182.
6. Грибовська Ю.М., Кононенко Ж.А. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47: веб-сайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>

al/article/view/2171/2098 (дата звернення: 24.09.2024).

7. Куцик П.О. Концепція уніфікованої системи обліку та звітності в корпоративному управлінні: монографія. Львів: Видавництво Львівського- торговельно-економічного університету, 2017. 408 с.

8. Сусіденко В.Т. Інформаційні системи та і технології в обліку: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.

## REFERENCES

1. Popova V.D., Petrenko A.Ja. (2018 ) Orghanizacija obliku osnovnykh zasobiv ta shljakhy jiji vdoskonalennja [Organization of accounting of fixed assets and ways of its improvement]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. №18. pp. 994-1001.

2. Rybalko O.M., Ukolova O.Gh. (2019) Shljakhy udoskonalennja orghanizaciji obliku osnovnykh zasobiv [Ways to improve the organization of accounting for fixed assets]. *ΛOGHOS. Mystectvo naukovoji dumky*. №7. pp. 19-22.

3. Toporkova O.A., Kasjanjuk Ju.A. (2020) Cyfrovi tekhnologhiji obliku i kontrolju rozrakhunkovoji dyscypliny na zaliznychnomu transporti [Digital technologies of accounting and control of the calculation discipline in railway transport]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. Vol.40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1455/1400> (in Ukrainian).

4. Starenjka O.M. (2022) Stan vykorystannja suchasnykh informacijnykh tekhnologhij dlja bukhghaltersjkoj obliku na pidpryjemstvakh [The state of use of modern information technologies for accounting at enterprises]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*. №1-2(80-81). pp. 61-75.

5. Ovcharuk I., Boklagh Je. (2020) Informacijni systemy na zaliznychnomu transporti: rozvytok ta perspektyvy [Information systems in railway transport: development and prospects]. *Cyfrova platforma: informacijni tekhnologhiji v sociokuljturnij sferi*. Vol.3, №2. pp. 170-182.

6. Ghrybovsjka Ju.M., Kononenko Zh.A. (2023) Zastosuvannja informacijnykh system v upravlinni pidpryjemstvom [Application of information systems in enterprise management]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. Vol.47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171/2098> (in Ukrainian).

7. Kucyk P.O. (2017) Konceptija unifikovanoi systemy obliku ta zvitnosti v korporatyvnomu upravlinni [The concept of a unified system of accounting and reporting in corporate management]: monoghracija. Ljviv: Vydavnyctvo Ljvivs'kogho- torghoveljno-ekonomichnogho universytetu. 408 p. (in Ukrainian).

8. Susidenko V.T. (2016) Informacijni systemy ta i tekhnologhiji v obliku [Information systems and technologies in accounting]: navchalnyj posibnyk. Kyjiv: Centr uchbovoho literatury. 224 p. (in Ukrainian).

УДК 656

## НОВА КЛАСИФІКАЦІЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ

*Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор,  
Григоренко А. Д., аспірант (УДУНТ)*

*У статті досліджено індивідуальні потреби пасажирів залізничного транспорту, які необхідно враховувати під час планування перевезень. Авторами вперше здійснено докладну сегментацію та систематизацію споживачів послуг залізничного транспорту*

© Чаркіна Т.Ю.,  
Григоренко А.Д.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 87, 2024**

із застосуванням маркетингового підходу. Інтеграція запропонованої класифікації пасажирських потоків до наявних методик планування та організації перевезень дозволить більш ефективно використовувати наявні технічні, фінансові, трудові та інші ресурси пасажирської вертикалі залізничного транспорту.

**Ключові слова:** залізничні пасажирські перевезення, класифікація пасажирських перевезень, маркетинговий підхід, індивідуальні потреби, клієнтоорієнтованість.

## **NEW CLASSIFICATION OF PASSENGER TRANSPORT BY RAIL TRANSPORT**

**Charkina T. Y., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Grigorenko A. D., Postgraduate Student (USUST)**

*Increasing competition in the passenger transportation market prompts carriers to quickly implement new measures to attract customers and search for innovative approaches to providing transportation services. Nowadays it is not enough just to transport a passenger from the point of departure to the point of destination. Travel conditions must correspond to a set of criteria individually formed in the passenger's mind, according to which traveler will consider the trip to be of high quality and comfortable. Moreover, the trip must include an additional range of services that will be provided not only during, but also before and after the trip. Then passengers will be satisfied with the transportation and look forward to next trips. Railway transport, despite having such advantages as environmental friendliness, all-weather capability, safety, cost-effectiveness, cannot ignore this trend.*

*In order to enhance competitiveness and capture a larger segment of the transportation market, the passenger division of JSC Ukrainian Railways must constantly improve, implement new measures to retain existing customers and attract new ones. The deterioration and shortage of railway passenger rolling stock, especially in the conditions of constant crises, does not allow to improve the quality and comfort of transportation at a sufficient pace. In such conditions, the carrier must use non-standard techniques and methods in passenger service and be more flexible to increase the attractiveness of railway passenger transportation.*

*The authors proposed a new approach to the formation of a customer-oriented service in railway passenger transportation, which consists in taking into account the individual preferences of passengers, classifying and systematizing target consumer groups using a marketing approach. Integration of the proposed classification of railway passengers into the existing methods of planning and organizing transportation will allow more effective use of the available technical, financial, labor and other resources of the passenger division of railway transport. The introduction of a new approach to the provision of services will ensure that the needs of passengers are met and will bring additional revenue to Ukrzaliznytsia.*

**Keywords:** railway passenger transportation, classification of passenger transport, marketing approach, individual preferences, customer focus.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В умовах посилення конкуренції з іншими видами транспорту та поступового переходу залізниці до принципів роботи на ринкових умовах дедалі більшої актуальності набуває необхідність впровадження клієнтоорієнтованого підходу в наявній системі організації

пасажирських перевезень. З часом споживачі транспортних послуг стають вимогливішими до наявності тих чи інших елементів сервісу, тому в боротьбі за пасажирів лідируватиме той вид транспорту, що зможе найбільш повно задовольнити їхні запити. Залізницею постійно проводяться заходи щодо підвищення якості обслуговування клієнтів,

тоді як деякі проблеми залишаються невирішеними роками. Так, досі поширеним є дефіцит місць у пасажирських поїздах або повна відсутність сполучень на певних напрямках. Значний вплив на це має якість вихідних даних, на підставі яких здійснюється формування транспортної пропозиції. Наявна система планування маршрутної мережі здебільшого базується на показниках посадки та висадки на роздільних пунктах, кореспонденцій пасажиропотоків, населеності поїздів або вагонів, частки реалізації запропонованих місць, а в окремих випадках параметри курсування поїздів обумовлюються іншими умовами: наявним рухомим складом, особливостями організації роботи поїзних бригад тощо. Водночас значні обсяги інформації щодо побажань пасажирів залишаються поза офіційними статистичними даними, що спричиняє виникнення частково задоволеного або повністю незадоволеного попиту. Наприклад, відсутня інформація щодо здійснення пасажирами пересадок, загального ступеня задоволеності пасажирів від поїздки і т. д. Таким чином, планування роботи ґрунтується на показниках перевезень «від запропонованого» і не враховує незадоволені запити пасажирів. Особливо актуальною дана проблема є з огляду на дефіцит пасажирського рухомого складу, який у подальшому буде лише посилюватися, а також необхідності його раціонального використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впровадження маркетингового підходу до системи планування та організації залізничних пасажирських перевезень займалося чимало вітчизняних вчених, серед яких Т. Ю. Чаркіна, В. О. Задоя [1], В. І. Копитко [2], Т. С. Мельник [3], О. В. Христофор [4] та інші. З-поміж робіт зарубіжних науковців слід відзначити статті китайських учених, у яких зазначено про необхідність більшого приділення уваги вивченню потреб пасажирів залізничного транспорту та оцінюванню ступеня відповідності запропонованих послуг їхнім

потребам [5; 6; 7]. У науковій літературі поняття «пасажиропотік» визначено як людський потік, що прямує у певному напрямку між пунктами його зародження та погашення. Вважається, що пасажиропотоки характеризуються двома параметрами: напрямком – маршрутом перевезення пасажирів між конкретними пунктами, який також називають кореспонденцією пасажиропотоків, та потужністю – кількістю перевезених за певний час між конкретними пунктами пасажирів. Деякі джерела зазначають, що пасажиропотоки можуть бути: стабільними та нестабільними, одно- та двосторонніми, рівномірними та нерівномірними (за часом, днями тижня, місяцями та сезонами року) [8]. Втім, у більшості наукових праць класифікація пасажирів обмежується поділом їх за метою поїздки та платоспроможністю. На практиці планування роботи базується здебільшого на кількісних показниках, тобто пасажиропотоки розглядаються як транспортна маса, яку потрібно перевезти з пункту А до пункту Б з мінімальними витратами. Наявні методи розрахунку плану формування пасажирських поїздів також більше спираються на транспортну складову, ніж на споживчу. Тривалий час виокремлювали такі варіанти розрахунку плану формування пасажирських поїздів:

- за умови освоєння пасажиропотоків;
- за умови мінімізації пробігу вільних місць;
- за випадкового характеру пасажиропотоків.

Згодом методика розрахунку неодноразово удосконалювалась низкою вчених та працівників залізничного транспорту для її адаптації до ринкових умов. Були також створені методи розрахунку:

- за умови задоволення попиту на категорії місць у поїздах;
- залежно від структури пасажиропотоків;
- за умови забезпечення безпересадкового прямування пасажирів.

Однак характерною особливістю всіх цих моделей є те, що через максимізацію виконання визначеної мети (цільової функції) неминуче частково нехтуються інші умови. Це пов'язано з тим, що практичне вирішення поставлених питань для будь-якого за конфігурацією залізничного напрямку (полігону) є багатоваріантним завданням: обсяг пасажирських перевезень, що викликається конкретним характером кореспонденції пасажиропотоків, може бути освоєний різними транспортними засобами, різними схемами обороту пасажирських поїздів, їх категоріями, схемами та композиціями, різною періодичністю та регулярністю курсування.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Огляд літературних джерел та нормативних документів щодо організації залізничних пасажирських перевезень свідчить про відсутність як в Україні, так і за кордоном єдиної класифікації пасажирів залізничного транспорту. Незважаючи на маркетингові дослідження, що проводяться залізницями, для планування та організації перевезень вони переважно користуються транспортними показниками пасажирських перевезень, які не відбивають повною мірою потреби споживачів.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є сегментація пасажирів залізничного транспорту з урахуванням їх індивідуальних потреб, класифікація цільових груп споживачів із застосуванням маркетингового підходу, а також їх систематизація задля подальшої інтеграції до наявної методики планування та організації залізничних пасажирських перевезень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність впровадження клієнтоорієнтованого підходу в наданні послуг, виведення залізничних пасажирських перевезень та сервісу на якісний рівень передбачено Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року [9], Планом заходів з

реформування залізничного транспорту [10] та Стратегією АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки [11]. Для досягнення успіхів у боротьбі за пасажирів з іншими видами транспорту, а в перспективі також з іншими залізничними перевізниками, акціонерному товариству «Українська залізниця» необхідно постійно вдосконалюватися, шукати нові способи утримання наявних та залучення нових клієнтів. Усі вимоги споживачів врахувати майже неможливо, оскільки вони дуже різноманітні, проте необхідно класифікувати та систематизувати за групами найпоширеніші з них. Для цього потрібно здійснити аналіз ринку та сегментування пасажирів. Сегмент ринку – це виділена будь-яким способом частина ринку, що володіє певним одним або декількома загальними ознаками. У сучасних умовах на вибір пасажиром того чи іншого виду транспорту істотно впливають такі параметри, як: регулярність, доступність, комфортність, безпечність, швидкість, своєчасність, рівень інформаційного обслуговування, збереженості багажу та інші. У низці країн ці показники навіть закріплені законодавчо відповідними державними стандартами. Водночас деякі з них важко піддаються обчисленню, можуть по-різному трактуватися через розмаїття природи людського сприйняття, а також мають слабкий зв'язок з процесами транспортного планування.

Перша частина диференціації споживачів послуг залізничного транспорту може бути сформована за критеріями, пов'язаними з класифікацією пасажирських поїздів. Інформація, що збирається Укрзалізницею під час продажу проїзних документів та зберігається в Автоматизованій системі керування пасажирськими перевезеннями (далі – АСК ПП УЗ), не використовується в повному обсязі під час розроблення графіка руху поїздів, тоді як на підставі цих даних пасажирів можуть бути згруповані за такими ознаками:

1. За відстанню здійснення поїздки:

- місцеві – у межах населеного пункту;
- приміські – у межах приміської зони;
- регіональні – у межах регіону (області);
- міжрегіональні – між населеними пунктами різних регіонів (областей);
- міжнародні (міждержавні) – у сполученні з іншими країнами.

Диференціація пасажирів за цією ознакою необхідна для вибору оптимального способу освоєння пасажиропотоків, регулювання продажу проїзних документів, а в поєднанні з інформацією щодо кореспонденцій вона дозволить здійснити більш ретельний аналіз слушності вибору категорій поїздів та призначення зупинок на шляху прямування. До прикладу, інколи приміські та регіональні пасажирів користуються поїздами далекого сполучення, що здійснюють зупинки на проміжних станціях. Так само пасажирів, які прямують між населеними пунктами всередині країни, нерідко використовують для подорожей міжнародні поїзди. Внаслідок цього знижується ефективність використання рухомого складу, оскільки на частині маршруту його місткість використовується неповністю.

### 2. За потужністю:

- великої потужності – достатні для призначення поїзда повної схеми (маси і довжини);
- середньої потужності – недостатні для формування поїзда повної схеми, але достатні для призначення групи вагонів;
- малої потужності – недостатні для формування групи вагонів, але достатні для призначення причіпного чи безпересадкового вагона.

Аналіз потужності пасажиропотоків необхідний для ухвалення рішень щодо призначення двогрупних поїздів з метою більш ефективного використання пасажирських локомотивів та пропускнуої спроможності залізничних ліній.

### 3. За частотою здійснення поїздки:

- регулярні – здійснюють поїздки на постійній основі (щодня, щотижня);
- періодичні – здійснюють поїздки кілька разів на рік;
- епізодичні – здійснюють поїздки один раз на рік або один раз на кілька років.

### 4. За рівномірністю:

- рівномірні – величина пасажиропотоку є сталою протягом тривалого часу;
- нерівномірні – величина потоку коливається протягом певних періодів часу (години, дня, тижня, місяця, року).

Поділ пасажирів за частотою здійснення поїздки та рівномірністю необхідний для коректного вибору регулярності та періодичності курсування поїздів.

### 5. За платоспроможністю:

- пільгові – здійснюють поїздки безкоштовно або зі знижкою. Особливістю надання послуг пасажирів цієї категорії є отримання залізницею доходів від перевезень постфактум. Перевізник здійснює перевезення безоплатно, і лише за деякий час одержує компенсацію від держави. В окремих випадках відшкодування може взагалі не відбуватися, і тоді залізниця взагалі працює собі в збиток;

– платні, які можна поділити на такі рівні:

- низького рівня – мають обмежену платоспроможність, а отже вимоги до умов поїздки. Дана категорія пасажирів особливо потребує наявності в поїздах вагонів соціального сегменту;

▪ середнього рівня – можуть дозволити собі подорож у вагонах середньої цінової категорії, а також мати запити на додаткові послуги (наявність харчування, кондиціонерів тощо);

▪ високого рівня – становлять незначну частку в загальному обсязі перевезень, але мають найвищі вимоги до сервісу. Такі клієнти надають перевагу подорожам у вагонах підвищеної комфортності або навіть у спеціальних вагонах-салонах.



Класифікація за даним критерієм загалом відповідає широко поширеному в світі поділу пасажирських вагонів на сегменти «економ», «стандарт» і «комфорт». З урахуванням структури пасажиропотоку за цією ознакою композиції поїздів можна вдосконалювати через дотримання балансу між збитковими та прибутковими сегментами перевезень.

6. За плановістю здійснення поїздки:

– планові – характеризуються завчасним придбанням проїзних документів;

– позапланові – купують квитки менш ніж за 1 добу до відправлення поїзда, коли скоригувати його схему чи композицію може бути неможливо, а кількість вільних місць незначна або зовсім відсутня.

Поділ пасажирів за цією ознакою необхідний для обґрунтованого встановлення глибини продажу проїзних документів. За кордоном продажі квитків на поїзди нерідко починаються за 90 і навіть 120 днів, а пасажирів, які завчасно їх купують, надаються знижки та інші бонуси.

Позапланових пасажирів залежно від природи виникнення потреби у здійсненні поїздки також доцільно поділити на:

▪ прогнозовані – певний відсоток пасажирів, які однозначно здійснять придбання квитків у терміновому порядку з урахуванням постійного виникнення життєвих обставин, і яких можна врахувати під час планування перевезень на підставі статистичних даних;

▪ непрогнозовані – до таких будуть належати пасажирів, які не планували поїздки, однак змушені здійснити її через обставин непереборної сили. Це може бути евакуація людей внаслідок карантинних обмежень (пандемій), стихійних лих, військових подій тощо. Такі пасажиропотоки можуть бути масовими, що зумовлює необхідність застосування нестандартних підходів до організації перевезень.

7. За зворотністю:

– двосторонні – величини пасажиропотоків в обидві сторони

напрямку приблизно однакові та прямують за одним маршрутом;

– умовно двосторонні – величини пасажиропотоків в обидві сторони напрямку приблизно однакові, але прямують за різними маршрутами;

– односторонні – пасажиропотік в одну зі сторін напрямку значно менший або повністю відсутній.

Нині можливість придбати квиток у напрямку «туди і назад», а відповідно й визначити реальну потребу пасажирів у здійсненні таких поїздок, є лише у приміському сполученні. При оформленні зворотного виїзду далекими поїздами оформлюються різні проїзні документи, які в статистичній звітності жодним чином не пов'язані один з одним. На підставі аналізу за цим критерієм можна припустити, чи зручний для пасажирів розклад за одним із напрямків.

Врахування даної характеристики пасажиропотоків також необхідне для раціонального використання рухомого складу. Зміна зворотності особливо притаманна для літніх перевезень, коли в одному напрямку виникає масовий потік, який лише за деякий час повертається назад. У такі періоди додаткові поїзди можуть прямувати від місць відпочинку з недостатнім рівнем населеності, тому частину вагонів можна використовувати в загальному обороті на інших маршрутах.

Додатковими параметрами, за якими можна групувати пасажирів, незважаючи на опосередкований вплив на планування перевезень, можуть бути:

– стать: чоловіча або жіноча;

– вік, який доцільно з огляду на особливості організації пасажирських перевезень поділити як мінімум на категорії:

▪ до 16 років – діти та підлітки, які здійснюють поїздки, як правило, не на підставі особистих уподобань, а також не мають фінансових можливостей;

▪ 16-60 років – працездатне населення, яке може бути поділене на дрібніші підгрупи (наприклад, 16-30, 30-50, 50-60 років);

▪ 60 років і старші – люди пенсійного віку, які здійснюють поїздки у приміських поїздах на безоплатній основі, а у поїздах далекого сполучення нерідко на пільгових умовах.

Вищенаведені показники, які можуть бути отримані з АСК ПП УЗ, мають знеособлений характер, оскільки за ними неможливо достовірно визначити, чи з власної волі або від безвиході пасажиром була здійснена поїздка саме з такими параметрами. Тому маркетингові дослідження обов'язково повинні містити аналіз реальної задоволеності та відповідності очікуванням клієнтів.

Друга частина класифікації ґрунтується на ознаках, що залежать від індивідуальних потреб споживачів. Для одержання цих даних необхідним є встановлення зворотного зв'язку від пасажирів. Раніше Укрзалізницею здійснювалися маркетингові дослідження [3], однак згодом проведення таких заходів зійшло нанівець. З розвитком інформаційних технологій, коли з'явилося більше можливостей для взаємодії з пасажиром в дистанційному форматі, була впроваджена можливість залишити відгук про поїздку за допомогою QR-кодів, розташованих у поїздах і на вокзалах [12]. Втім, для отримання репрезентативних даних дослідження мають бути постійними, всеосяжними та включати:

– можливість проходження опитування через заповнення анкети (з подальшим опусканням у надійно зачинену скриньку), в мобільному додатку або на сайті перевізника;

– опитування пасажирів начальниками поїздів, бригадами маркетологів і таємними клієнтами;

– розміщення реклами щодо важливості відгуків для компанії на об'єктах залізничного транспорту та в Інтернеті.

Крім цього, важливою умовою для забезпечення достовірності даних є унеможливлення спотворення інформації працівниками, які беруть участь в процесі обслуговування пасажирів.

8. За метою здійснення поїздки:

– бізнес – більшість поїздок, пов'язаних із роботою, мають запланований характер, хоча іноді відрядження можуть бути терміновими. Пасажири цієї категорії можуть віддавати перевагу нічним поїздам завдяки економії часу та кращим можливостям для відпочинку. Поїздки денними поїздами також користуються серед них популярністю, однак вони нерідко охоплюють частину робочого дня, яка могла би бути використана для вирішення робочих питань;

– навчання – поїздки студентів та школярів старших класів до навчальних закладів мають свої особливості. По-перше, їм притаманна циклічність різної тривалості, який загалом відповідає графікам навчального процесу в закладах освіти. При цьому частина студентів здійснює поїздки регулярно (щотижня), а решта – сезонно (на початку й наприкінці семестрів та навчального року). По-друге, якщо школярі подорожують, як правило, приміськими поїздами у межах міста або приміської зони, то географія поїздок учнів вищих навчальних закладів значно ширша. Завдяки наявності знижки на поїздки у вагонах 2 і 3 класу серед студентів насамперед користуються попитом вагони соціального сегменту як нічних, так і денних поїздів. Останні особливо зручні для них завдяки можливості бути вдома вже у п'ятницю ввечері;

– туризм – відпочивальники й мандрівники утворюють значну нерівномірність у перевезеннях, оскільки більшість із них здійснює поїздки періодично (зазвичай, влітку та взимку), тоді як постійний потік становлять відвідувачі цілорічних курортів;

– сімейні обставини – мають різні причини виникнення та важко піддаються обчисленню через своє розмаїття;

– міграція – у загальному обсязі перевезень становить незначний відсоток. Втім, за законами пасажирських перевезень поїздка в одну сторону, як правило, спонукає подорож назад, тоді як дана категорія пасажирів порушує цей баланс.

Незважаючи на те, що міграція теж має зустрічний характер, пасажиропотоки у напрямку Києва та інших країн стабільно перевищують зворотний виїзд.

Поділ пасажирів за цією ознакою необхідний для аналізу та вдосконалення розкладів руху, а інколи навіть для ухвалення рішень щодо призначення окремих поїздів. До прикладу, для мандрівників можуть призначатися туристичні потяги.

9. За уподобаннями:

– без вимог – коли необхідність здійснення поїздки для пасажирів зумовлена наявністю більш важливих факторів: терміновістю, фінансовими обмеженнями тощо;

– з вимогою до одного параметра – це може бути тривалість поїздки, час відправлення та прибуття, деякий елемент сервісу і т. д.;

– з вимогою до багатьох параметрів – найвибагливіші пасажирів, які зважають на одночасну відповідність певним критеріям та наявність послуг.

Ця ознака деталізує сегментацію пасажирів за платоспроможністю, оскільки у вагонах однієї категорії послуги можуть відрізнятися. Наприклад, купейний вагон може бути з кондиціонерами або без них, проте вартість подорожі у ньому буде все ж таки меншою, ніж у спальному.

10. За особливостями здійснення поїздки:

– без особливих умов – не потребують створення спеціальних умов для здійснення поїздки;

– з особливими умовами – до цієї категорії належать люди з інвалідністю, пасажирів з немовлятами, власників автотранспортних засобів, домашніх тварин тощо, яким для подорожі необхідна наявність у поїзді певних умов або спеціальних вагонів. Курсування останніх нині передбачається схемами поїздів, однак внаслідок обмеженої кількості таких вагонів їх включення до складу поїздів відбувається, як правило, лише за попередніми заявками, а на деяких

напрямах з урахуванням технічних обмежень може взагалі не здійснюватися.

На відміну від поділу пасажирів за уподобаннями, вимоги до умов перевезень у цьому разі зумовлюються не бажаннями, а об'єктивною необхідністю.

11. За видами організації перевезень:

– безпересадкові – не готові здійснювати пересадку, а бажають доїхати з пункту відправлення до пункту призначення без зайвого клопоту;

– мультимодальні – готові здійснити подорож за єдиним квитком декількома видами транспорту;

– пересадкові – готові до здійснення пересадок, в окремих випадках навіть декількох.

Сегментація споживачів за даною ознакою потрібна для ухвалення рішень на користь призначення причіпних та безпересадкових вагонів, розроблення мультимодальних маршрутів або узгодження розкладів руху поїздів чи різних видів транспорту.

На підставі вищевикладеного сформовано класифікацію пасажирських перевезень залізничним транспортом (рис. 1).

Цілком очевидно, що портрет окремо взятого пасажирів буде поєднувати в собі декілька характеристик, а ймовірність збігу всіх з них у вибірці буде вкрай низькою. Так само зрозуміло, що задовольнити одночасно всі побажання клієнта дуже складно. Водночас врахування найбільш поширених запитів пасажирів за наведеними ознаками сприятиме поліпшенню якості обслуговування споживачів.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямі.**

Сегментація пасажирів залізничного транспорту із застосуванням маркетингового підходу, а також її впровадження до чинної системи планування та організації перевезень дозволить залучити нових клієнтів, більш ефективно використовувати наявні ресурси компанії, покращити техніко-економічні показники діяльності перевізника,



Рис. 1. Класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом

підвищити привабливість залізниці на ринку транспортних послуг та загалом посилити рівень конкурентоспроможності галузі.

Подальші роботи у даному напрямі можуть бути присвячені вирішенню питань інтеграції наведеної класифікації пасажирів до наявних моделей розрахунку плану формування поїздів, а також методик складання планів роботи залізничних пасажирських перевізників.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Charkina T., Zadoya V. Features of Structural Transformation of Railway Transport Based on the Principles of Marketing Management. *European Socio-Legal and Humanitarian Studies*. 2022. № 2. P. 56–65.
2. Копитко В. І. Маркетингологістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 649 : Логістика. С. 76–80.
3. Мельник Т. С., Христофор О. В. Комплексна система маркетингових досліджень у сфері пасажирських перевезень. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 105-118.
4. Христофор О. В. Методологічне обґрунтування поведінки потенційних пасажирів на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2015. Вип. 9. С. 30-39.
5. LV Hong-xia, WANG Wen-xian, PU Song, YV Da-ben. Classification of Railway Passengers Based on Cluster Analysis. *Journal of Transportation Systems Engineering and Information Technology*, 2016. 16 (1). P. 129-134.
6. WANG Wenxian, PAN Jinshan, Lü Hongxia, et al. Train service network flow assignment based on passenger classification. *Journal of Central South University (Science and Technology)*. 2017, 48 (8). P. 2245-2251.
7. Hao Xiaopei, Zhu Jiansheng, Shan Xinhua, Li Wen. Research on Marketing Strategy of Railway Passenger Travel Behaviour Analysis in Competitive Section. *Scientific Programming*. 2022, 1691400, 12 pages, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1691400>.
8. Соловйова О. О. , Висоцька І. І., Герасименко І. М. Загальний курс транспорту : навч. посібник К. : НАУ, 2019. 244 с.
9. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13>.
10. Про затвердження Плану заходів з реформування залізничного транспорту : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1411-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1411-2019-%D1%80#Text>.
11. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20(укр).pdf).
12. Понад 13 тисяч відгуків: Укрзалізниця збирає зворотний зв'язок від клієнтів та покращує якість обслуговування. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/584709/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/584709/).

#### REFERENCES

1. Charkina T., Zadoya V. (2022) Features of Structural Transformation of Railway Transport Based on the Principles of Marketing Management. *European Socio-Legal and Humanitarian Studies*, no. 2, pp. 56–65.

2. Kopytko V. I. (2009) Marketynhologichystychnyi pidkhdid v orhanizatsii pasazhyrskykh perevezen na zaliznychnomu transporti [Marketing and logistics approach to the organization of passenger transportation by railway transport]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 649, pp. 76–80.
3. Melnyk T. S., Khrystofor O. V. (2011) Kompleksna systema marketynhovykh doslidzhen u sferi pasazhyrskykh perevezen [A comprehensive system of marketing research in the sphere of passenger transportation]. *Proceedings of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan «The Problems of the Transport Economics»*, vol. 2, pp. 105–118.
4. Khrystofor O. V. (2015) Metodolohichne obgruntuvannia povedinky potentsiinykh pasazhyriv na zaliznychnomu transporti [Methodological ground of conduct of potential passengers on railway transport]. *Proceedings of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan «The Problems of the Transport Economics»*, vol. 9, pp. 30–39.
5. LV Hong-xia, WANG Wen-xian, PU Song, YV Da-ben (2016) Classification of Railway Passengers Based on Cluster Analysis. *Journal of Transportation Systems Engineering and Information Technology*, vol. 16, no. 1, pp. 129-134.
6. WANG Wenxian, PAN Jinshan, Lü Hongxia, et al. (2017) Train service network flow assignment based on passenger classification. *Journal of Central South University (Science and Technology)*, vol. 48, no. 8, pp. 2245-2251.
7. Hao Xiaopei, Zhu Jiansheng, Shan Xinhua, Li Wen (2022) Research on Marketing Strategy of Railway Passenger Travel Behaviour Analysis in Competitive Section. *Scientific Programming*, pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/1691400>.
8. Soloviova O. O., Vysotska I. I., Herasymenko I. M. (2019) *Zahalnyi kurs transportu* [General course of transport]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian).
9. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnia 2018 r. № 430-r. Verkhovna Rada Ukrainy [On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30, 2018 No. 430-r. Verkhovna Rada of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13>.
10. Pro zatverdzhennia Planu zakhodiv z reformuvannia zaliznychnoho transportu : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2019 r. № 1411-r. Verkhovna Rada Ukrainy [On Approval of the Action Plan for Reforming Railway Transport: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 27, 2019 No. 1411-r. Verkhovna Rada of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1411-2019-%D1%80#Text>.
11. Stratehiia AT «Ukrzaliznytsia» na 2019-2023 roky [Strategy of JSC Ukrzaliznytsia for 2019-2023]. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20(укр).pdf).
12. Ponad 13 tysiach vidhukiv: Ukrzaliznytsia zbyraie zvorotnyi zviazok vid kliientiv ta pokrashchuie yakist obsluhovuvannia [More than 13 thousand reviews: Ukrzaliznytsia collects customer feedback and improves service quality]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/584709/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/584709/).

УДК: 332:65.012.34

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ-РИТЕЙЛЕРІВ

*Обруч Г. В., д-р екон. наук, доцент,  
Сотніков Д. В., здобувач вищої освіти,  
Костенко В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено ключові аспекти логістичного управління, які впливають на загальну продуктивність і конкурентоспроможність ритейлерів. Проведено аналіз основних типів та етапів логістичних процесів, включаючи постачання, зберігання та розподіл товарів, а також їх вплив на споживчий попит. Акцентовано увагу на важливості оптимізації логістичних операцій та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування клієнтів і зменшення витрат. Особливу увагу приділено ролі персоналу у процесах логістичного менеджменту, оскільки висококваліфіковані співробітники є запорукою успішної реалізації логістичних стратегій. Розглянуто стратегії управління ризиками, які є невід'ємною частиною логістичного менеджменту. Виявлено основні ризики, пов'язані з перебоями у постачанні, коливаннями цін на сировину, змінами у споживчому попиті, а також впливом зовнішніх факторів, таких як економічні кризи або природні катастрофи. Встановлено методи і стратегії, що допомагають ритейлерам адаптуватися до динамічних умов ринку і зменшити негативний вплив ризиків на їхню діяльність. Результати дослідження підтверджують, що ефективний логістичний менеджмент, включаючи належну підготовку і управління персоналом, є критично важливим для досягнення стабільності та прибутковості підприємств-ритейлерів, що підкреслює необхідність постійного аналізу та вдосконалення логістичних процесів.*

*Ключові слова: ритейл, логістичний менеджмент, логістичні операції, управління запасами, ланцюг постачання, логістична інфраструктура, логістичні ризики, оптимізація.*

## ASSESSMENT OF RETAIL ENTERPRISES' LOGISTICS MANAGEMENT EFFICIENCY

*Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Sotnikov D., higher education student,  
Kostenko V., higher education student (USURT)*

*The article determines that the modern retail market is characterized by high competition, constant changes in consumer demand and rapid development of technologies, which significantly affect the efficiency of logistics process management. Retail companies face a number of challenges that complicate their operation and strategy implementation. Among the main problems, it is possible to single out insufficient optimization of logistics operations, which leads to higher costs, lower quality of customer service and loss of competitive advantages. Investigates the key aspects of logistics management that affect the overall productivity and competitiveness of retailers. It analyzes the main types and stages of logistics processes, including the supply, storage, and distribution of goods, as well as their*

*impact on consumer demand. The importance of optimizing logistics operations and implementing innovative technologies to enhance customer service quality and reduce costs is emphasized. Special attention is given to the role of personnel in logistics management processes, as highly qualified employees are essential for the successful implementation of logistics strategies. The article also discusses risk management strategies, which are an integral part of logistics management. Key risks related to supply chain disruptions, fluctuations in raw material prices, changes in consumer demand, and external factors such as economic crises or natural disasters are identified. Methods and strategies are established to help retailers adapt to dynamic market conditions and mitigate the negative impact of risks on their operations. The research results confirm that effective logistics management, including proper training and personnel management, is critically important for achieving stability and profitability for retail businesses, highlighting the need for continuous analysis and improvement of logistics processes.*

**Keywords:** *retail, logistics management, logistics operations, inventory management, supply chain, logistics infrastructure, logistics risks, optimization.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок ритейлу характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в споживчому попиті та швидким розвитком технологій, що суттєво впливають на ефективність управління логістичними процесами. Підприємства-ритейлери стикаються з низкою викликів, які ускладнюють їхнє функціонування і реалізацію стратегії. Серед основних проблем можна виділити недостатню оптимізацію логістичних операцій, що призводить до підвищення витрат, зниження якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних переваг.

Важливою складовою успіху ритейлерів є їхній персонал. Нестача кваліфікованих кадрів, а також недостатня мотивація і навчання працівників можуть негативно вплинути на реалізацію логістичних стратегій. Це, в свою чергу, підвищує ризики, пов'язані з перебоями в постачанні, змінами цін на сировину та іншими зовнішніми факторами.

Крім того, управління ризиками в логістичному менеджменті залишається актуальною проблемою для торговельних підприємств. Наявність ризиків, пов'язаних із зовнішніми умовами, такими як економічні кризи та природні катастрофи, вимагає розроблення ефективних стратегій для їхнього зниження.

Таким чином, необхідність удосконалення логістичного менеджменту, включаючи управління персоналом і ризиками, постає як одна з ключових проблем, що потребує комплексного аналізу та реалізації ефективних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходам та теоретичним засадам корпоративної логістики, її ролі та місця в загальній системі управління підприємством, зокрема щодо оптимізації логістичних витрат і покращення логістичних процесів для забезпечення конкурентоспроможності присвячено наукові розробки таких вітчизняних вчених, як В. Дикань, Н. Михаліцька, Т. Дудар, Р. Волошин, М. Корінь, Г. Обруч, К. Мельникова, С. Смерічевська та інших. Питання логістичного менеджменту торгових підприємств розглядають такі дослідники, як І. Міщук та Н. Ільченко, які аналізують роль логістики в управлінні підприємствами та вплив логістичних стратегій на їхню ефективність.

Проте, незважаючи на тривалі дослідження вчених, до теперішнього часу залишається потреба в уточненні питань ефективності логістичного менеджменту підприємств роздрібною торгівлі, зокрема, аспекти управління матеріальними та



інформаційними потоками, організація роботи персоналу та мінімізація логістичних ризиків, а також питання оптимізації логістичних процесів і впливу управлінських рішень на результативність підприємств ритейлу.

**Метою статті** є дослідження та оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів з акцентом на оптимізацію логістичних процесів, управління персоналом та ризиками; визначення ключових факторів, які впливають на успішність логістичних стратегій, виявлення основних проблем, що виникають у цій сфері та надання рекомендацій для покращення управлінських практик.

**Виклад основного матеріалу.** Логістика традиційно визначається як управління та організація руху матеріальних потоків, що забезпечує доставку продукції від початкового джерела сировини («вхід») до кінцевого споживача («вихід»). Цей процес охоплює впорядковану систему виробничих, торговельних, транспортних та інших підприємств. Виходячи з цього,

сукупність логістичних операцій і процесів, які торговельне підприємство виконує для доставки товарів до споживачів, можна вважати повноцінною системою логістичної діяльності підприємства торгівлі [5].

Найбільш влучно поняття логістичної діяльності торговельного підприємства визначається у статті вченого Львівської комерційної академії І. П. Міщука [7], а саме, як комплекс логістичних операцій, які забезпечують переміщення вхідних, внутрішніх (для роздрібно торгівлі – внутрішньомагазинних, для оптової – внутрішньоскладських) і вихідних товарних потоків, а також потоки тари та пакувальних матеріалів, торговельного обладнання, інвентарю, інформаційних і фінансових ресурсів. Професори Західноукраїнського національного університету Т. Г. Дудар та Р. В. Волошин пропонують класифікувати логістичні операції ритейлерських підприємств за двома критеріями: фазовим та функціональним (табл. 1).

Таблиця 1

*Класифікація логістичних операцій торговельних підприємств*

Основні типи фазових логістичних операцій	Основні типи функціональних логістичних операцій
<ul style="list-style-type: none"> <li>– логістика забезпечення;</li> <li>– виробнича логістика;</li> <li>– логістика розподілу (збуту);</li> <li>– логістика переробки (утилізації та повторного використання);</li> <li>– фінансова логістика;</li> <li>– інформаційна логістика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обробка замовлень;</li> <li>– транспортування;</li> <li>– складування;</li> <li>– пакування;</li> <li>– контроль запасів;</li> <li>– логістична підтримка.</li> </ul>

Відповідно до наведеної класифікації видів логістичних операцій за фазовою ознакою, у межах торговельного підприємства виокремлюють логістику матеріальних потоків, фінансову та інформаційну логістику. Матеріальні потоки на підприємстві можуть проходити такі стадії трансформації: постачання матеріалів, виготовлення продукції, її збут, повернення тари чи бракованих виробів,

утилізацію та переробку відходів, використаної тари та упаковки. Логістика забезпечення, розподілу (збуту) та повторного використання охоплює планування, управління та фізичну обробку матеріальних потоків, готової продукції, зношеної продукції, тари та відходів. Виробнича логістика включає планування, управління та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування

та проміжного зберігання в межах виробничих підрозділів. Фінансова логістика включає в себе управління фінансовими потоками, які є частиною логістичних процесів. Інформаційна логістика, в свою чергу, зосереджується на управлінні інформацією, що стосується логістичної діяльності підприємства [2].

Класифікація функціональних логістичних операцій визначає основні логістичні завдання та зміст процесів, тобто представляє собою логістичні функції. Варто зазначити, що окрім Т. Г. Дудара та Р. В. Волошина, характеристики цих логістичних функцій широко розкрили доктори економічних наук Українського державного університету залізничного транспорту М. В. Корінь та Г. В. Обруч [4]. Так, обробка замовлення охоплює всі етапи, що стосуються задоволення потреб споживачів, починаючи від прийняття замовлення і закінчуючи доставкою товарів, виставленням рахунків та отриманням платежів. Ця функція визначає процедури для отримання і обробки замовлень, встановлює терміни доставки продукції або послуг, а також координує роботу розподільчої мережі для ефективного постачання товарів. Виконання замовлень клієнтів є ключовим завданням у сфері логістики, яке обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Процес транспортування включає в себе перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування та інші супутні логістичні дії. Транспортування може здійснюватися в межах підприємства – між його підрозділами (внутрішнє транспортування) або за його межами, тобто між різними компаніями, постачальниками та споживачами (зовнішнє транспортування). Послуги зовнішнього транспортування часто делегуються спеціалізованим транспортним компаніям. Транспортна логістика охоплює функції, пов'язані з плануванням, організацією та управлінням транспортними процесами, такими як вибір перевізників, експедиторів, видів

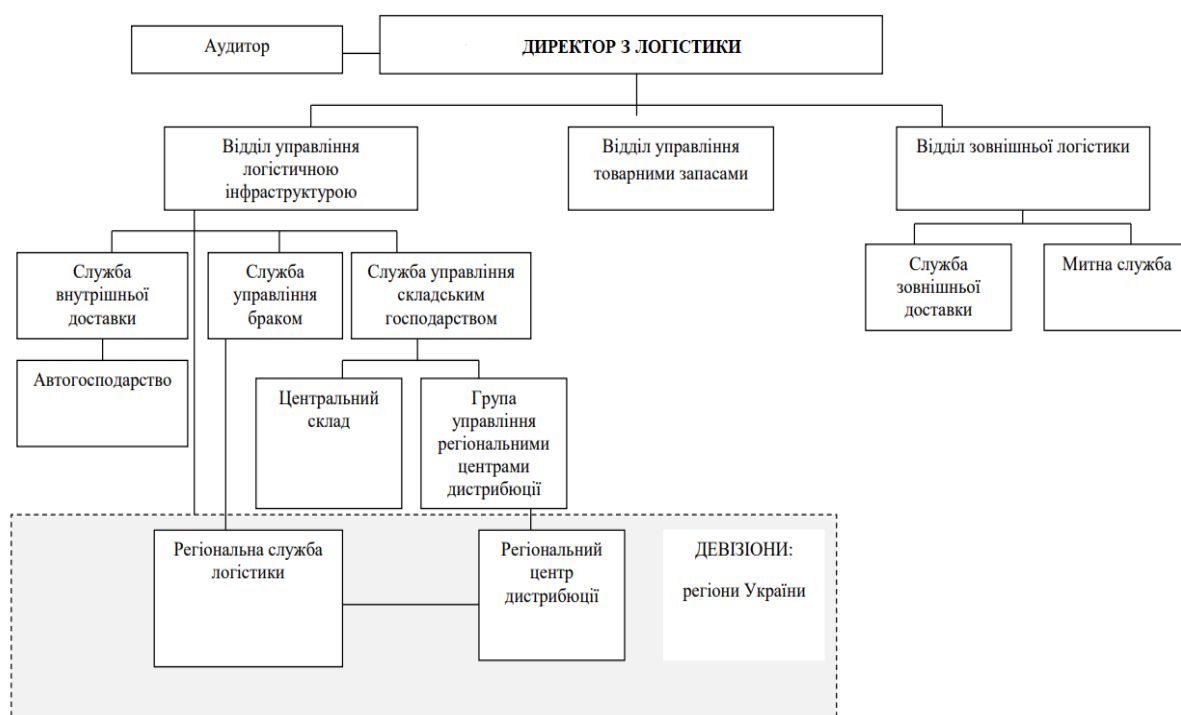
транспорту, типів транспортних засобів і маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, відходів та тари, супроводжуючи необхідною інформаційною підтримкою. Логістичні операції, пов'язані зі складуванням, включають в себе організацію, розміщення та вдосконалення складського управління. Основним об'єктом у цій системі є склад, де здійснюється прийом матеріальних ресурсів, їх зберігання (розміщення), сортування, переміщення та підготовка до відправлення. Ключовими завданнями в сфері логістики складування є визначення кількості і типів складів, їх розташування, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів. Пакування включає в себе організацію процесу упаковки, а також забезпечення виконання логістичних функцій упаковки, таких як захист, зберігання та формування вантажних одиниць. Операції з контролю запасів пов'язані зі створенням, контролем і регулюванням рівнів запасів у закупівлі, виробництві та продажу продукції. Цей сегмент діяльності охоплює визначення оптимальних рівнів запасів і обсягів поставок, а також системи управління запасами, проведення ABC та XYZ-аналізу та контроль за станом запасів. Логістична підтримка охоплює визначення оптимального рівня обслуговування, асортименту послуг і стандартів їх виконання, а також проектування послуг, організацію і реалізацію процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів [12].

Проте, організація логістичної діяльності є доволі складним процесом, який передбачає координацію та оптимізацію як матеріальних, так і трудових компонентів логістичного процесу у часі та просторі для досягнення визначених цілей із мінімальними витратами ресурсів. У процесі організації логістичної діяльності на підприємстві формуються структура логістичного

управління (рис. 1), розподіляються логістичні функції та операції між різними підрозділами і службами або ухвалюється рішення про аутсорсинг. Визначаються також послідовність і методи виконання логістичних операцій.

Як показано на рис. 1, логістична структура торговельних підприємств здебільшого має дивізійну організацію, яка об'єднує лінійно-функціональні підрозділи, що забезпечують логістичну

підтримку для окремих регіональних ринків або різних видів продукції компанії. Хоча дивізійна структура може призводити до дублювання логістичних функцій як у центральному офісі, так і на місцях, цей недолік може компенсуватися можливістю швидко та гнучко ухвалювати рішення в регіональних представництвах, що особливо важливо для компанії з широкою географією продажів і різноманітним асортиментом товарів [10].



*Рис. 1. Типова структура служби логістики торговельних підприємств*

Під час організації логістичної діяльності торговельного підприємства відбувається розподіл логістичних функцій між різними учасниками логістичного ланцюга, такими як виробничі підприємства, комерційно-посередницькі організації, підприємства оптової торгівлі, транспортні компанії, склади загального користування, вантажні термінали, фінансові установи тощо (рис. 2). Формуються також господарські зв'язки та механізми міжорганізаційної координації.

Кожен магазин, що входить до торговельної мережі підприємства, обладнаний невеликим складом для зберігання товарних запасів, підготовки

товарів до продажу та їх реалізації. Постачання товарів на ці склади здійснюється з центрального складу підприємства. Центральний склад виконує функції відбору, зберігання та розподілу товарів для магазинів роздрібною мережі. Завдяки використанню регіональних дистрибуційних центрів і автоматизованої системи управління товарними запасами, підприємство досягає високої ефективності в логістиці. Робота з розподільчим центром дозволяє магазинам знижувати закупівельні витрати і зменшувати навантаження під час прийому товарів, що сприяє раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Функції відділу логістики підприємства тісно взаємодіють із завданнями відділів закупівель, продажу і маркетингу. Маркетинг сприяє збуту продукції, логістика ж забезпечує її фізичне переміщення, тоді як відділи закупівель та продажу аналізують попит і організують процеси постачання та реалізації [1].

Логістичний менеджмент ритейлерів охоплює такі підсистеми:

- управління логістичною інфраструктурою;
- керування інформаційними технологіями в логістиці;
- контроль товарних запасів;
- організація складування і

транспортування.

Кожен підрозділ має закріплені конкретні функції. Кожен відділ у структурі логістики компанії несе відповідальність лише за власні функціональні обов'язки. Звітність за результати логістичної діяльності покладається на керівника логістичного відділу, який звітує перед директором з логістики, а директор з логістики, у свою чергу, – перед генеральним директором. Оперативні підрозділи логістичної системи інтегровані з постачальниками в єдину систему, що розроблена з урахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлень [8].

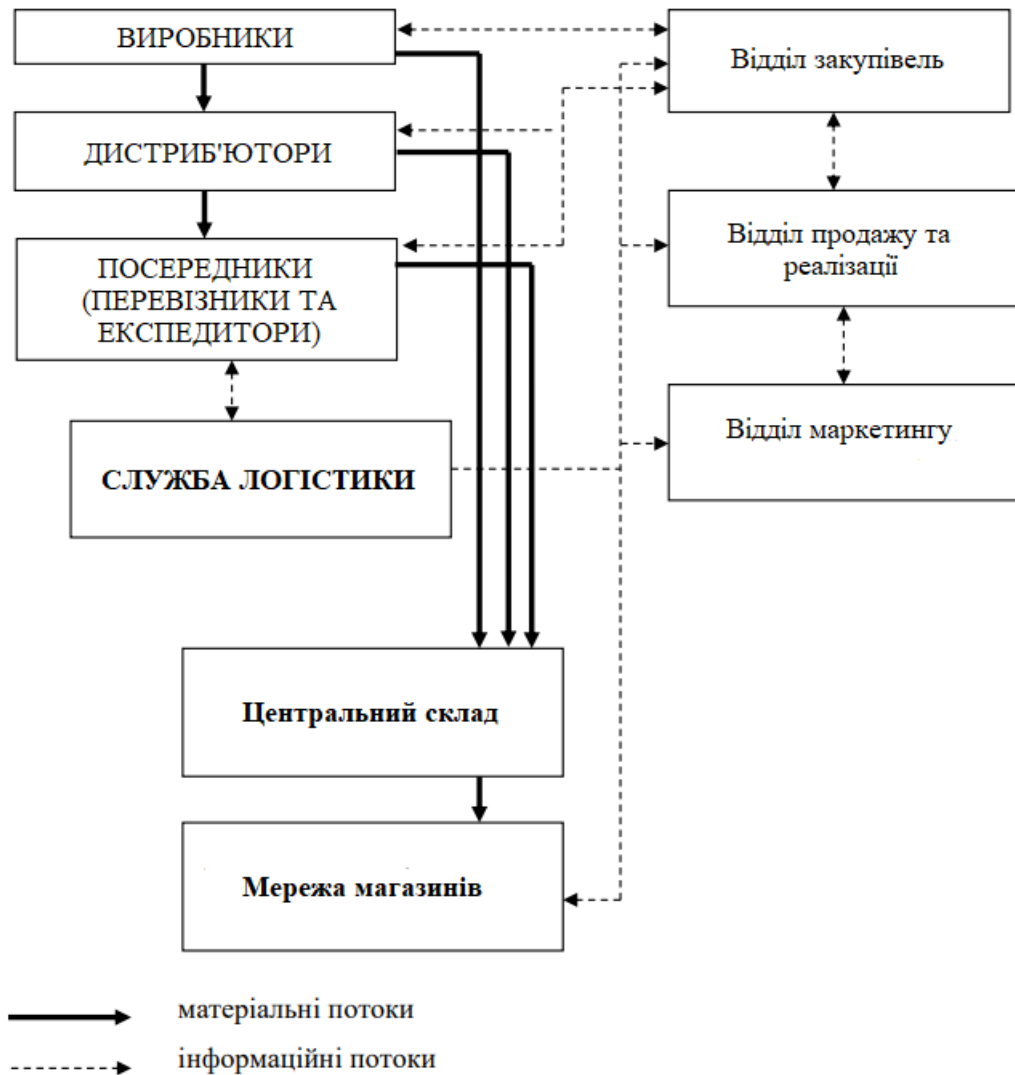


Рис. 2. Типова схема організації логістичної діяльності ритейл-підприємств

Функціональний цикл логістики торговельного підприємства складається з трьох етапів:

1) Логістика закупівель – процес зазвичай називають «вхідною логістикою», який пов'язаний із придбанням товарів у зовнішніх постачальників. Оскільки ритейлер займається перепродажем готової продукції, основна мета процесу полягає в забезпеченні безперебійної торгівлі за мінімальних витрат. Цей етап включає прогнозування попиту, планування закупівель, вибір постачальників, проведення переговорів, розміщення замовлень, транспортування, отримання, перевірку та зберігання товарів.

2) Внутрішня логістика – діяльність, орієнтована на планування та підтримку торгового процесу в мережі, основною метою якої є забезпечення безперебійного функціонування торгівлі. Вона включає в себе вантажопереробку, управління запасами в магазині, щоб забезпечити їх своєчасне надходження в торговий зал та доступність для покупців.

3) Логістика продажів – етап, який охоплює різноманітні дії, починаючи з пошуку нових клієнтів і закінчуючи доставкою товарів до споживачів. Основна мета полягає в ефективному просуванні продукції за мінімальних витрат. У співпраці з маркетинговими відділами вона включає формування цін, визначення рівня обслуговування, мерчандайзинг та стимулювання продажів. Окрім того, ця функція забезпечує зв'язок із виробниками та посередниками через логістичні процеси закупівель, а також включає доставку, інвентаризацію та утилізацію товарів.

Стратегічним інструментом для дослідження та оптимізації логістики є реінжиніринг логістичних процесів, спрямований на базовий процес реалізації замовлень, який об'єднує всі інші логістичні процеси. Для оцінки та аналізу організації логістики на підприємстві використовують логістичний аудит, що може бути внутрішнім та зовнішнім. Зовнішній аудит передбачає оцінку

логістичного середовища поза межами підприємства, включаючи аналіз ринку, клієнтів, постачальників, конкурентів і каналів збуту. Внутрішній аудит зосереджується на виконанні логістичних функцій всередині підприємства, охоплюючи виробничі потужності, фінанси, запаси, транспортну документацію, обслуговування та логістичний менеджмент [8].

На думку С. І. Тарасенко, організація логістичної системи має враховувати структуру та динаміку функціонального циклу (цикл виконання замовлення), який є основним чинником для ефективної інтеграції, головним об'єктом для аналізу, планування та оперативного управління у логістиці. Послідовність функціональних циклів об'єднує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників в єдиний ланцюг. Основне завдання менеджерів з логістики полягає у розробці такої структури функціонального циклу, яка дозволить виконувати логістичні завдання швидко, стабільно та без збоїв [11].

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку логістичної інфраструктури, яка забезпечує виконання всіх необхідних логістичних процесів і операцій з матеріальними та супутніми потоками. Формування та ефективне управління логістичною інфраструктурою розглядається як ключовий актив, що сприяє усуненню зайвих витрат. Логістичну інфраструктуру можна трактувати як систему засобів просторово-часового трансформування логістичних потоків і сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови для їх проходження.

Інфраструктура забезпечує виконання таких завдань у логістиці:

- зберігання продукції – складські приміщення, споруди, обладнання;
- переміщення продукції – транспортні й маніпуляційні засоби для переміщень на короткі відстані у складах,

цехах, торгових залах;

– захист продукції – системи пакування, які також формують транспортні одиниці та передають інформацію;

– обробка інформації для управління логістичними процесами.

Якість і собівартість виконання логістичних завдань значною мірою залежать від технічних умов, у яких реалізуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування і створення логістичної інфраструктури в межах логістичної системи торговельного підприємства є одним із ключових завдань для менеджерів з логістики.

Підприємство може володіти власними об'єктами логістичної інфраструктури або використовувати відповідні ресурси інших організацій. У сучасних умовах конкуренції важливо постійно адаптувати інфраструктуру логістики до нових вимог ринку. Визначення оптимального розташування інфраструктурної мережі може стати ключовим кроком для отримання

конкурентних переваг [6].

Діяльність будь-якого підприємства оптової торгівлі залежить від правильно обраної стратегії розвитку та ефективної побудови бізнес-процесів. Логістичні процеси повинні оцінюватися за внеском у досягнення цілей усієї логістичної системи, а не за окремими показниками продуктивності, прибутковості чи іншими критеріями.

У процесі управління ланцюгами поставок учасниками бізнес-процесу є як внутрішні постачальники, так і споживачі. Кожен виконавець виступає одночасно постачальником для наступного учасника та споживачем для попереднього. Отже, основною метою діяльності кожного виконавця є задоволення потреб споживача. При процесному підході учасники отримують більшу автономію та повноваження, що підвищує їхню роль, самостійність і, відповідно, задоволення від виконаної роботи. У табл. 2 наведено основні підходи до оцінювання ефективності логістичного менеджменту на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі.

*Таблиця 2*

*Основні підходи до оцінювання ефективності логістичного менеджменту торговельного підприємства*

Логістичні процеси	Показники оцінювання логістичних процесів	Результати та методи розрахунків
1	2	3
<p><i>1) Закупівля товарів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення потреб у товарах;</li> <li>– аналіз ринку поставачань;</li> <li>– вибір постачальників;</li> <li>– моніторинг поставок;</li> <li>– контроль якості товарів;</li> <li>– дотримання термінів закупівлі товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги матеріальних витрат, тис. грн;</li> <li>– періодичність поставок, днів;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, %;</li> <li>– коефіцієнт надійності постачальників;</li> <li>– обсяги поставок, тис. грн;</li> <li>– чисельність постачальників, осіб;</li> <li>– витрати на поставку, тис. грн;</li> <li>– кількість невиконаних договорів поставки, шт.</li> </ul>	<p>Прогнозування і оцінка потреб підприємства в товарах та матеріальних ресурсах.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогностичні моделі ринкової кон'юнктури та встановлення цін на продукцію;</li> <li>– оптимізаційна модель складу замовлень товарного асортименту;</li> <li>– аналіз показників закупівлі товарів;</li> <li>– економетричні підходи.</li> </ul>

1	2	3
<p>2) Складування, зберігання та управління запасами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення оптимальних розмірів запасів;</li> <li>– управління запасами з урахуванням особливостей конкретного підприємства;</li> <li>– контроль стану запасів з огляду на специфіку товарного асортименту;</li> <li>– забезпечення та підтримка необхідного рівня запасів товарів на підприємстві;</li> <li>– зберігання товарів;</li> <li>– оптимізація переміщення матеріальних ресурсів на складі;</li> <li>– оптимізація методів та видів зберігання товарів;</li> <li>– розрахунок оптимального обсягу запасів товарів;</li> <li>– планування обсягу складських приміщень та оптимізація їх використання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги запасів, тис. грн;</li> <li>– коефіцієнт оборотності товарних запасів, %;</li> <li>– витрати на складування, тис. грн;</li> <li>– термін складського зберігання, дні;</li> <li>– складський вантажообіг, дні.</li> </ul>	<p>Процес формування норми необхідного запасу передбачає встановлення системи поповнення запасів на складах відповідно до затверджених стандартів підприємства. Це також включає організацію раціонального приймання і зберігання запасів на складі, а також їх підготовку до подальшого використання в діяльності підприємства.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– модель ухвалення рішення щодо оренди або будівництва власного складу;</li> <li>– модель вибору оптимальних варіантів розміщення складів;</li> <li>– оптимізація процесів переміщення товарів на складі;</li> <li>– оптимізація методів та видів зберігання;</li> <li>– оптимізація обсягу запасів товарів і їх розміщення на складі;</li> <li>– модель управління товарними запасами;</li> <li>– модель створення страхового запасу;</li> <li>– вибір системи контролю за станом запасів з урахуванням специфіки підприємства.</li> </ul>
<p>3) Організація процесу збуту товарів і обслуговування споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація процесу продажу;</li> <li>– визначення типу упаковки та комплектування;</li> <li>– координація доставки та контроль за транспортуванням;</li> <li>– вибір способу розподілу матеріального потоку;</li> <li>– забезпечення логістичного обслуговування;</li> <li>– скорочення витрат на реалізацію;</li> <li>– маркетингові стратегії для обслуговування клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на збут, тис. грн;</li> <li>– рівень надійності доставки, %;</li> <li>– кількість рекламаций (повернень), %;</li> <li>– рівень якості доставки, %;</li> <li>– загальна кількість замовлень, що надійшли, шт.;</li> <li>– коефіцієнт точності прогнозування попиту;</li> <li>– надання знижки, %;</li> <li>– еластичність збуту, %;</li> <li>– рівномірність поставок, %;</li> <li>– частка ринку, %;</li> <li>– виручка від реалізації, тис. грн;</li> <li>– рентабельність продажу, %;</li> <li>– час затримки поставки, дні/год;</li> <li>– коефіцієнт нарощування збуту товарів;</li> <li>– кількість споживачів, осіб;</li> <li>– обсяги замовлень, тис. грн;</li> <li>– частка витрат на збут конкретного замовлення, %;</li> <li>– обсяги невиконаних поставок, %;</li> <li>– кількість поставок неналежного обсягу, шт.</li> </ul>	<p>Гарантування доставки товарів у визначені терміни та у потрібних обсягах.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення процесу заповнення складу товарними запасами;</li> <li>– моделі для відправки товарів споживачам;</li> <li>– техніки динамічного програмування;</li> <li>– оптимізація обсягу партій поставок.</li> </ul>

Керівникам торгових підприємств важливо враховувати, що через визначені основні процеси реалізується ключова логістична стратегія. Це, у свою чергу, впливає на формування організаційної структури управління та визначає набір підтримуючих процесів і процесів управління [3].

На думку Н. Б. Ільченка, варто звернути увагу на те, що торговельні підприємства постійно стикаються з

різноманітними ризиками, що впливають на кінцеві результати їх діяльності, такі як обсяг прибутку, нестабільність постачань товарів, затримки та неповні платежі від споживачів, труднощі у залученні кредитних ресурсів тощо. Розглянемо основні причини виникнення ризиків у логістичному ланцюзі постачання товарів, які існують для торговельних підприємств (табл. 3).

*Таблиця 3*

*Потенційні ризики в процесі постачання товарів*

Тип ризику 1	Джерело ризику 2	Причини ризику 3	Шляхи вирішення 4
<i>Конфлікт</i>	Відношення	Відмінність цілей, конфлікти інтересів, змагання за більшу частку прибутку, міжособистісні суперечки та ізольованість функціональних підрозділів	Збалансування, розвиток партнерських відносин та узгодження інтересів
<i>Безпечність</i>	Продукція, вантаж	Крадіжки, втрати	Гарантування безпеки та охорони, використання засобів і систем моніторингу
	Інформація	Ризик витоку даних через партнерів та їхня опортуністична поведінка	Інвестиції в розвиток партнерських відносин та організація ІТ-підтримки
<i>Несвоєчасність</i>	Продукція, вантаж	Затримки поставок, неефективні транспортні маршрути	Застосування інформації в реальному часі, автоматизація та перерозподіл ресурсів
	Інформація	Непрямі потоки, коли інформація надходить після того, як стала потрібною	Інтеграція ІТ та автоматизація процесів
<i>Коливання попиту</i>	Запаси	Попит змінюється швидше, ніж виробничі цикли, виникає «ефект батога» та сезонні коливання	Стандартизація та інтеграція ІТ, використання POSM (Point of Sale – місця продажу) для прогнозування, а також гнучке виробництво за моделлю CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment – узгоджене планування, прогнозування і формування замовлень)
<i>Неточність</i>	Інформація	Невірне прогнозування, ручне введення даних	Застосування інформації в реальному часі, автоматизація, перевірка достовірності даних та синхронізація
<i>Обмеженість ресурсів</i>	Запаси	Перевищення попиту над пропозицією («шок попиту»)	Врахування непередбачених обставин, локальний перерозподіл продукції, автоматизація та збір інформації



1	2	3	4
	Інформація	Вимірювання обмеженої кількості змінних, низька якість внутрішнього інформаційного обміну між відділами та підприємствами	CPFR, вимірювання більшої кількості змінних, створення IT-інфраструктури і покращення зворотних інформаційних потоків
	Відносини	Недостатньо розвинені знання, навички та низька кваліфікація персоналу	Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації співробітників, наставництво тощо
<i>Неповне використання ресурсів</i>	Запаси	Невизначеність, великі обсяги партій, коливання попиту, сезонність, неналежний рівень обслуговування	Інтеграція, скорочення часу виконання замовлення, ECR (Efficient Consumer Response – концепція ефективної відповіді споживачеві), JIT (Just in Time – точно у термін)
	Вантаж	Неповне використання транспортних засобів	Щільні зв'язки з постачальниками, об'єднання ресурсів та аутсорсинг
	Інформація	Дублювання дій	Інтеграція IT та автоматизація процесів
<i>Ціноутворення</i>	Товари	Недосконалість бізнес-процесів між партнерами, неправильне співвідношення доходів і витрат	Стандартизація, автоматизація, інтеграція IT, підвищення швидкості реагування
	Відносини	Ціновий тиск з боку партнерів, витрати на пошук нових постачальників	Короткострокові угоди з багатьма постачальниками або довгострокові угоди з кількома постачальниками, контроль бізнес-процесів, форвардні угоди на поставку товарів

Вищезазначені фактори мають негативний вплив на характеристики відповідних логістичних потоків (матеріальних, фінансових тощо), що може призвести до проблем у функціонуванні логістичного ланцюга постачання товарів. Окрім зазначених, існують й інші фактори різного характеру, які впливають на параметри логістичних потоків і можуть безпосередньо чи опосередковано позначатися на роботі компонентів логістичної системи. Ці фактори можуть спричиняти відповідні ризики, які менеджмент підприємства повинен враховувати при прийнятті управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи. Таким чином, особи, що приймають ці рішення, потребують знань про аналіз,

оцінювання та моделювання ризиків.

Рішення щодо конкретних дій для захисту та зменшення ризиків можуть бути деталізовані лише за умови глибокого вивчення та аналізу ризикових ситуацій, які можуть виникнути в певних ланках ланцюга постачання. Для цього доцільно ідентифікувати та класифікувати всі логістичні ризики, що можуть виникнути в логістичному ланцюзі. Класифікація ризиків у цьому контексті означає їх поділ на окремі категорії за визначеними критеріями. Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє встановити місце кожного ризику в загальній системі та створити умови для ефективного застосування відповідних методів і засобів управління ризиками, адже кожному виду ризику відповідає свій підхід до

управління. Класифікація відіграє важливу роль в аналізі, оцінюванні та врахуванні логістичних ризиків підприємства. У таблиці 4 представлено види логістичних ризиків, характерні для підприємств торгівлі.

*Таблиця 4*

*Види логістичних ризиків, що притаманні ритейл-підприємствам*

Логістичні ризики	Заходи запобігання
Ризик неузгодженості взаємодії між підрозділами підприємства оптової торгівлі щодо використання ресурсів	Для його аналізу важливо вивчити причини неузгодженості взаємодій, забезпечити контроль менеджерів усіх рівнів за роботою підрозділів, виявити та усунути причини конфліктних ситуацій, а також створити сприятливий клімат у колективі. У процесі управління необхідно використовувати мотивацію та забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами підприємства для управління логістичними ризиками
Ризик в управлінні матеріальними ресурсами	Оптимізація запасів, превентивний контроль за використанням матеріальних ресурсів, страхування від логістичних ризиків.
Ризик недостатнього контролю на всіх етапах управління бізнес-процесами	Забезпечення жорсткого контролю за усіма бізнес-процесами підприємства торгівлі
Ризик нещасного випадку	Страхування майна торговельного підприємства в страховій компанії
Ризик в управлінні інформаційними потоками	Збір і аналіз даних, розробка інформаційної системи, ознайомлення з нормативними актами та законами, захист конфіденційної інформації
Ризик незадовільного виконання умов договору	Обережний вибір логістичного партнера, збір необхідної інформації про конкурентів, включення в договір системи штрафів за невиконання зобов'язань, визначення умов для розгляду спірних питань у договорі, дотримання умов партнерства.
Ризик закупівлі та ризик збуту	Складання протоколу, в якому визначаються терміни внесення змін до угоди та розмір компенсації у разі відмови від підписання контракту.
Ризик втрати зв'язків з логістичними партнерами	Дослідження причин розриву співпраці, обачний підбір логістичного партнера та об'єднання учасників логістичного ланцюга
Ризик управління логістикою	Навчання співробітників у сфері логістики, підбір кваліфікованого персоналу, розробка системи інформаційного забезпечення для логістичної системи підприємства, створення ефективної організаційної структури для торговельного підприємства

Оцінку логістичних ризиків здійснює директор з логістики. Основна мета директора з логістики торговельного підприємства полягає в подоланні негативних наслідків ризиків, тобто зменшення збитків, пов'язаних з логістичною діяльністю компанії. Конкретні рішення щодо заходів захисту та зменшення ризику можуть бути детально прописані лише після ретельного вивчення та аналізу ризикових ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому або існують на сьогодні.

Управління логістичними ризиками в торговельному підприємстві включає такі основні етапи:

- ідентифікація логістичних ризиків та бізнес-процесів;
- оцінка логістичних ризиків та управління бізнес-процесами;
- вибір методів та інструментів для управління логістичними ризиками;
- запобігання ризикам і контроль за логістичними бізнес-процесами;
- фінансові аспекти оцінювання логістичної інфраструктури та бізнес-

процесів;

– оцінка результатів логістичної діяльності та бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі [3].

Ще одним важливим аспектом є систематизація переваг та недоліків

логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів (табл. 5), оскільки вона дозволяє підприємствам усвідомлено підходити до управління своїми ресурсами і процесами [9].

*Таблиця 5*

*Систематизація переваг та недоліків логістичного менеджменту торгових підприємств*

Переваги системи логістичного менеджменту	Недоліки системи логістичного менеджменту
<p>1) Ретельне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, яке охоплює аналіз асортименту та якості продукції, динаміки цін, а також вимог до якості товарів і послуг.</p> <p>2) Ефективне планування та організація логістичних процесів в компанії, що включає наявність різних типів планів, їхню адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, а також створення ефективної організаційної структури в сфері логістики.</p> <p>3) Якість управлінських процесів та організація відділів логістики підприємства, що передбачає забезпечення злагодженого виконання всіх функцій, покладених на службу логістики.</p>	<p>1) Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, яке включає визначення цільових сегментів та управління брендом.</p> <p>2) Зниження ефективності використання інформаційних технологій у логістичних процесах компанії.</p> <p>3) Неefективна взаємодія між відділами логістики та іншими підрозділами компанії, що обумовлено недостатньо розвинутою системою міжособистісних комунікацій.</p>

Аналіз переваг та недоліків логістичного менеджменту виявив, що загалом торговельні підприємства володіють досить ефективною системою логістичного управління, однак існує ряд недоліків, які необхідно виправити в майбутньому. Це забезпечить більш ефективну діяльність компанії в цілому та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку роздрібною торгівлі.

**Висновки.** У контексті оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів, стає очевидним, що логістика є ключовим компонентом, який визначає загальну продуктивність і конкурентоспроможність таких компаній. Логістичний менеджмент у ритейлі вимагає не лише грамотного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, але й адаптації до змінних умов ринку, що безпосередньо впливають на споживчий попит.

Наведена оцінка логістичних операцій на етапах постачання, зберігання та розподілу товарів дозволяє підприємствам оптової та роздрібною

торгівлі виявити слабкі місця у своїй діяльності та оптимізувати бізнес-процеси, що, у свою чергу, підвищує рівень обслуговування клієнтів і зменшує витрати. Структурована класифікація логістичних операцій на основі фаз та функцій допомагає ритейлерам краще розуміти динаміку своїх логістичних операцій, що важливо для впровадження ефективних управлінських стратегій.

Крім того, встановлено, що інфраструктура логістики підприємств має бути гнучкою і здатною до швидкої адаптації, що є критично важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Оптимізація логістичних процесів, а також управління ризиками в цій сфері є пріоритетними завданнями для ритейлерів, оскільки вони дозволяють підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

Таким чином, для досягнення високої ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати всі етапи логістичних процесів, впроваджуючи новітні технології та інновації. Це не лише оптимізує витрати,

але й суттєво покращує якість обслуговування, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню позицій підприємств на ринку.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.

2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 202 с.

3. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

4. Корінь М. В., Обруч Г. В. Конспект лекцій з дисципліни «Корпоративна логістика». Харків: УкрДАЗТ, 2016. 58 с.

5. Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В., Руденко Г. Р., Сисоєв В. В. Логістика : навчальний посібник; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.

6. Міщук І. П. Логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 42-47.

7. Міщук І. П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6, Т. 2. С. 182-187.

8. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

9. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.

10. Сорока О. В., Сало Я. В.

Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>.

11. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика». Кам'янське: ДДТУ, 2020. 144 с.

12. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

### REFERENCES

1. Bahorka M. O., Ilchenko T. V., Kravets O. V. (2023) Mistse lohistrychnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpryemstvom [The place of logistics management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.

2. Dudar T. H., Voloshyn R. V. (2012) Osnovy lohistyky [Basics of logistics]. Kyiv: TsUL.

3. Ilchenko N. B. (2016) Lohistrychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]. Kyiv: KNTEU.

4. Korin M. V., Obruch H. V. (2016) Konspekt lektsii z dystsypliny "Korporatyvna lohistyka" [Synopsis of lectures on the discipline "Corporate logistics"]. Kharkiv: UkrDAZT.

5. Melnykova K. V., Kolodizieva T. O., Avramenko O. V., Rudenko H. R., Sysoiev V. V. (2015) Lohistyka [Logistics]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.

6. Mishchuk I. P. (2017) Lohistrychne zabezpechennia diialnosti pidpryemstv torhivli spozhyvchoi kooperatsii [Logistical support of the activities of consumer cooperative trade enterprises]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 21, pp. 42-47.

7. Mishchuk I. P. (2011) Systema lohistyky torhovelnoho pidpryemstva: napriamy ta instrumenty innovatsiinoho

rozvytku [The logistics system of a trade enterprise: directions and tools of innovative development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, no 2, pp. 182-187.

8. Mykhalitska N. Ya., Vereskliya M. R. (2020) *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics management]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav.

9. Smerichevska S. V. (2020) *Lohistychnyi menedzhment: navchalno-metodychnyi kompleks z dystsypliny* [Logistics management: educational and methodological complex of the discipline]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho.

10. Soroka O. V., Salo Ya. V. (2023) *Upravlinnia liudskymy resursamy za dopomohoiu lohistychnykh pidkhodiv* [Human resource management using logistic approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>.

11. Tarasenko S. I. (2020) *Konspekt lektsii z dystsypliny "Lohistyka"* [Synopsis of lectures on the discipline "Logistics"]. Kamianske: DDTU.

12. Tiurina N. M., Hoi I. V., Babii I. V. (2015) *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury".

УДК 658.7:004.8

## РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

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

*Статтю присвячено аналізу ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами. Цифровізація логістики відкриває нові можливості підвищення ефективності управління ланцюгами поставок. В умовах глобалізації та цифровізації логістичні ланцюжки стали значно складнішими, охоплюючи безліч учасників, розподілених по всьому світу. Управління логістичними процесами традиційно спирається на перевірені часом методи та стратегії, спрямовані на мінімізацію витрат, підтримку ефективності та стійкості поставок. Однак, з появою таких факторів, як нестабільність ринку, мінливі переваги споживачів і нові технології, традиційні підходи до управління ланцюжками поставок починають стикатися з викликами, які вони не можуть ефективно подолати. Впровадження таких технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн та Big Data, дозволяє автоматизувати процеси, підвищити рівень прогнозування попиту та мінімізувати людський фактор, що робить цифровізацію одним із найважливіших факторів конкурентної переваги у сучасному бізнес-середовищі.*

**Ключові слова:** *цифрові технології, управління, логістичний ланцюг, логістика, ефективність*

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGY IN ADVANCED EFFICIENCY OF LOGISTICS MANAGEMENT

*Polivantsev A. S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
( Kharkiv National University named after V. N. Karazin )*

*Modern logistics chains are becoming more and more complex and multifaceted, combining different enterprises, technologies and processes on a global level. Effective management of such chains requires high reaction speed, accurate forecasting and coordination of participants at all stages, from the supply of raw materials to delivery to the final consumer. Traditional approaches to logistics management, although time-tested, face limitations in the face of growing market uncertainty, increased data volumes, and rising customer expectations.*

*The article discusses traditional approaches to logistics chain management. Digital technologies in the management of logistics chains are analyzed, among which the Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, big data, cloud technologies and their application in logistics are highlighted.*

*The main areas of implementation of digital technologies in logistics have been identified and analyzed, among which it is advisable to highlight automation of processes, demand forecasting and inventory management, optimization of transportation and routing, improvement of coordination and interaction of supply chain participants.*

*Digital technologies play a key role in the transformation of modern supply chains, providing companies with new tools to increase efficiency, reduce costs and improve customer service. The key areas of digitalization discussed in the article demonstrate a significant impact on the main performance indicators of supply chains. Among these indicators: cost reduction, increased delivery speed, improved service quality and reduced risks and errors.*

*Digital solutions allow companies to adapt to market changes, increase their competitiveness and ensure a high degree of flexibility necessary for effective management in the context of globalization and dynamic technological development. The introduction of digital technologies in supply chain management is becoming not just a competitive advantage, but a prerequisite for survival and growth in the modern economics.*

**Key words:** *digital technologies, management, logistics chain, logistics, efficiency*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій логістичні ланцюги стають все більш складними та взаємопов'язаними. Ефективне управління цими ланцюжками є важливим фактором для суб'єктів господарювання, які прагнуть забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню цифрових технологій в загальному розумінні присвячено наукові праці таких дослідників, як Лебідко Д. [10], Онуферко

В. [10], Перетятко Т. [10], Поліщук О. [11], Прохорова В. [12], Янчак Ю. [12-13], Щербина Є. [12], Сівіцкий В. [13], Шкуренко О. [14], Сластьяникова К. [14] та ін.

Дослідженню цифрових технологій у контексті підвищення ефективності управління логістичними ланцюгами, присвятили свої наукові праці такі дослідники, як Альтекар Рахул В. [1], Богаерт Дж. [2], Яарсвельд В. [2], Чой Т. [3], Нетланд Т. [3], Сандерс Н. [3], Содхі М. [3], Вагнер С. [3], Давиденко В. [4], Ріствей Й. [4], Стрельцова С. [4], Ву Лі. [5], Хуан Дж. [5], Ван М. [5], Кумар А. [5],

Гвоздь Є. [7], Колодійчук В. [9] та багато інших.

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** Проте, традиційні методи управління часто виявляються недостатньо гнучкими та транспарентними, що призводить до збільшення операційних витрат, затримок у постачанні та зниженні рівня обслуговування споживачів.

**Метою статті** є аналіз цифрових технологій у контексті підвищення ефективності управління логістичними ланцюгами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації та цифровізації логістичні ланцюжки стали значно складнішими, охоплюючи безліч учасників, розподілених по всьому світу. Управління логістичними процесами традиційно спирається на перевірені часом методи та стратегії, спрямовані на мінімізацію витрат, підтримку ефективності та стійкість поставок. Однак, з появою таких факторів, як нестабільність ринку, мінливі переваги споживачів і нові технології, традиційні підходи до управління ланцюжками поставок починають стикатися з викликами, які вони не можуть ефективно подолати.

У цьому контексті доцільно розглянути різні підходи до визначення

терміну «логістичний ланцюг». Наприклад, Гвоздь Є. В. [7] визначає логістичний ланцюг як певним чином організовану сукупність логістичних операцій, що забезпечує досягнення цілей логістичної системи.

Колодійчук В. А. [9] стверджує, що логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції із доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої за умови виробничого використання або до кінцевого споживача за умови невиробничого споживання.

Отже, можна дійти висновку, що логістичний ланцюг є комплексом взаємопов'язаних процесів, пов'язаних з переміщенням товарів або послуг від постачальника до кінцевого споживача та включає всі етапи, починаючи від закупівлі сировини і виробництва, до транспортування, складування і доставки готової продукції.

Доцільно відзначити, що традиційні підходи до управління логістичними ланцюжками включають ряд базових методів і стратегій, які розвивалися протягом десятиліть і використовувалися для забезпечення ефективності процесів поставок і мінімізації витрат (рис. 1).

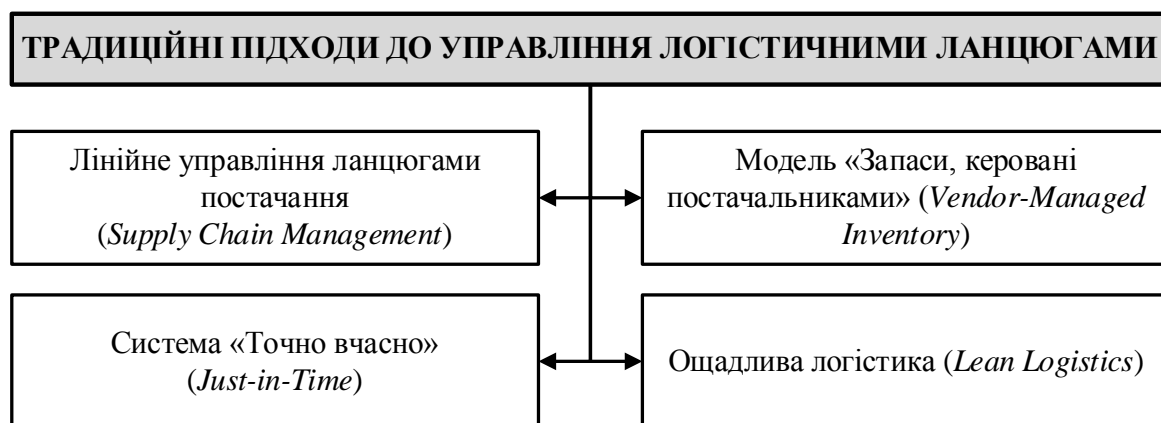


Рис. 1. Традиційні підходи до управління логістичними ланцюгами [1-5]

Лінійне управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) – включає в себе планування, контроль і управління всіма етапами руху товарів: від постачальників до кінцевих споживачів [1]. Основний акцент робиться на оптимізацію запасів, мінімізацію витрат та підвищення продуктивності.

Система «Точно вчасно» (Just-in-Time) орієнтована на зниження запасів до мінімальних рівнів, своєчасне постачання компонентів та матеріалів, що дозволяє уникнути витрат на зберігання та підвищити ефективність виробництва [3].

Модель «Запаси, керовані постачальниками» (Vendor-Managed Inventory) являє собою управління запасами на складах своїх клієнтів, що дозволяє постачальникам покращити координацію та знизити ризик дефіциту продукції [2].

Ощадлива логістика (Lean Logistics) полягає в удосконаленні операцій на всіх рівнях та оптимізації ланцюгів постачання шляхом зниження витрат, що досягається за рахунок кращого управління запасами та матеріалами, а також усунення непотрібних кроків шляхом мінімізації запасів і транспортування [4].

Гнучке управління ланцюжками постачання (Agile Supply Chain) передбачає швидке реагування на зміни в попиті або в умовах ринку, завдяки гнучкості логістичних процесів і можливості адаптуватися до вимог, що змінюються [5].

Зазначені підходи були розроблені для того, щоб забезпечити стабільність та прогнозованість ланцюжків поставок в умовах обмеженої динаміки ринкових змін. Однак, незважаючи на їхню ефективність у минулому, сучасні вимоги до логістики, такі як висока швидкість реакції на зміни, необхідність гнучкості та адаптивності, вимагають їх доповнення сучасними цифровими технологіями.

Крім того, сучасна логістика стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких доцільно

виділити ускладнення глобальних ланцюжків поставок, зростання вимог до швидкості доставки та покращення якості обслуговування, а також збільшення обсягів даних, які необхідно обробляти для прийняття ефективних управлінських рішень. Для зниження впливу зазначених факторів варто активно впроваджувати цифрові технології, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати ключові процеси логістичного ланцюга. Серед таких технологій можна виділити Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, Big Data та хмарні обчислення (рис. 2). Кожна зі згаданих цифрових технологій відіграє значну роль у вдосконаленні логістичних операцій, зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Інтернет речей – це мережа фізичних пристроїв, які підключені до Інтернету і можуть збирати та обмінюватися даними. [10]. У логістиці ця технологія дозволяє відстежувати стан товарів на всіх етапах доставки, проводити моніторинг умов зберігання (температуру, вологість), а також, за потреби, керувати транспортними засобами та складами.

Як зазначають автори праці [13], за допомогою систем штучного інтелекту можна аналізувати дані про діяльність установи та виявляти потенційні проблемні ситуації, що дозволяє швидко на них реагувати та уникати негативних наслідків. У логістиці, зокрема, штучний інтелект використовується для автоматизації рутинних процесів, оптимізації маршрутів та управління запасами.

Блокчейн (Blockchain Technology) являє собою технологію, що забезпечує безпеку та недоторканність даних шляхом створення розподіленого реєстру транзакцій [14]. У логістиці блокчейн забезпечує прозорість та безпеку інформації щодо постачання та транзакції між усіма учасниками ланцюга постачання.



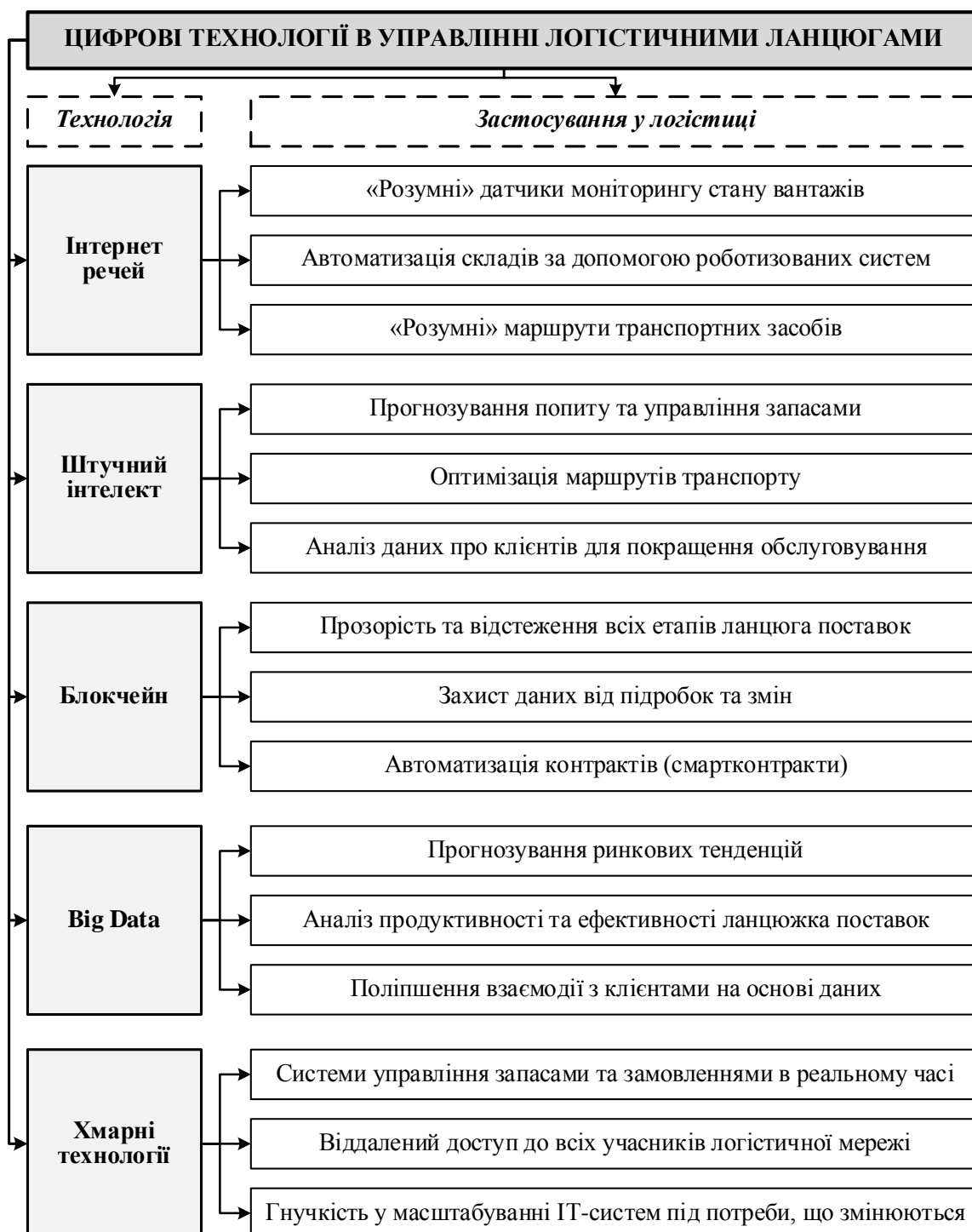


Рис. 2. Цифрові технології в управлінні логістичними ланцюгами

Big data – це великі масиви несортованих даних, а також набір інструментів для їх обробки, цим терміном визначають масиви інформації, які неможливо обробити або проаналізувати за допомогою традиційних методів з використанням людської праці і

настільних комп'ютерів [11]. У логістиці Big Data використовуються для аналізу ринку, попиту, виробничих процесів та оптимізації управління логістикою.

Зберігання та обробка даних у хмарних сервісах забезпечує доступність та безпеку інформації, а також спільну

проектну роботу та обмін даними між різними підрозділами підприємства [12]. Тому, у логістиці хмарні технології використовуються для інтеграції та координації даних між різними учасниками ланцюга постачання.

Отже, проаналізувавши цифрові технології в управлінні логістичними

ланцюгами, можна дійти підсумку, що цифровізація логістичних процесів орієнтована на підвищення ефективності, зниження витрат і забезпечення гнучкості для реагування на мінливі та нестабільні ринкові умови. Основні напрямки впровадження цифрових технологій у логістиці представлено у табл. 1.

*Таблиця 1*

*Основні напрямки впровадження цифрових технологій у логістиці*

№ з/п	Напрямок впровадження цифрових технологій	Сутність напрямку	Приклади застосування в логістиці
1	2	3	4
1	Автоматизація процесів	«...використання технологій для прискорення і спрощення процесів» [6]	1. Автоматичні системи сортування та пакування товарів на складах. 2. Роботизовані транспортні засоби для переміщення товарів усередині складських приміщень. 3. Використання дронів для доставки малих вантажів у важкодоступні регіони.
2	Прогнозування попиту та управління запасами	«...процес аналізу та передбачення майбутнього попиту на товари та послуги. Процес передбачає використання різних методів і моделей для оцінки тенденцій споживання, змін у споживчих уподобаннях, економічних умов, конкуренції та інших факторів, які можуть вплинути на попит» [8]	1. Моделі машинного навчання для прогнозування попиту з урахуванням багатьох чинників. 2. Оптимізація рівня запасів, скорочення витрат за зберігання та уникнення дефіциту продукції. 3. Використання системи, де постачальники контролюють запаси своїх клієнтів.
3	Оптимізація транспортування та маршрутизації	Оптимізація маршрутів знижує паливні витрати, прискорює доставку та покращує стійкість транспортних операцій.	1. Програмне забезпечення для побудови оптимальних маршрутів на основі реальних дорожніх та погодних умов. 2. Інтелектуальні системи управління для відстеження та координації транспортних засобів. 3. Використання даних Інтернету речей для моніторингу стану транспорту та своєчасного проведення його технічного обслуговування.

*Продовження табл. 1*

1	2	3	4
4	Поліпшення координації та взаємодії учасників ланцюга поставок	Зниження ризиків затримок, підвищення рівня прозорості та уникнення проблем, пов'язаних із невідповідністю даних.	1. Платформи для спільного планування та обміну інформацією в реальному часі між постачальниками, перевізниками та покупцями. 2. Використання блокчейн-технологій для відстеження походження товарів та дотримання умов постачання. 3. Хмарні системи керування постачанням, які інтегрують дані всіх учасників ланцюжка в єдиний інтерфейс.

Сутність вищевикладеного в табл. 1 зводиться до того, що автоматизація є важливим кроком до скорочення операційних витрат та зниження впливу людського фактора на логістичні операції. Впровадження таких технологій, як роботизовані системи, безпілотні транспортні засоби та автоматизовані склади дозволяє значно прискорити обробку вантажів, знизити ймовірність помилок і підвищити точність виконання замовлень. Як результат, автоматизація процесів знижує залежність від ручної праці, прискорює виконання операцій та підвищує загальну продуктивність підприємства.

Поряд з тим, технології штучного інтелекту та аналізу великих даних (Big Data) дозволяють суб'єктам господарювання прогнозувати попит із високою точністю. Зазначені технології аналізують історичні дані, сезонні коливання та інші зовнішні чинники, такі як погодні умови та ринкові тренди для передбачення майбутніх змін попиту на продукцію, що дозволяє підприємствам більш ефективно управляти своїми запасами та запобігати дефіциту чи надлишку товарів.

Слід додати, що технології GPS, штучний інтелект та аналітика даних дозволяють оптимізувати транспортні маршрути та логістичні операції у режимі реального часу, що, у свою чергу, знижує витрати на транспортування, скорочує час

доставки та мінімізує вуглецевий слід компанії за рахунок вибору найбільш ефективних маршрутів та методів доставки.

До того ж, цифрові технології дозволяють підприємствам інтегрувати дані між усіма учасниками логістичного ланцюга – від постачальників до кінцевих споживачів – що покращує координацію та прозорість процесів. Такий результат досягається за рахунок використання хмарних технологій, блокчейну та обміну даними в реальному часі, що підвищує довіру між учасниками логістичного процесу та знижує ймовірність виникнення помилок.

Як результат, впровадження цифрових технологій в управління логістичними ланцюгами має позитивний вплив у контексті підвищення його ефективності. Однією з основних переваг використання цифрових технологій доцільно назвати можливість скорочення операційних витрат. Технології автоматизації та інтелектуального аналізу даних дають змогу суб'єктам господарювання оптимізувати логістичні процеси.

**Висновок.** У підсумку, роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами полягає в оптимізації процесів, мінімізації витрат та покращенні взаємодії з клієнтами.

Цифрові технології дозволяють

значно скоротити час виконання замовлень за рахунок покращеної координації всіх учасників логістичного ланцюжка та автоматизації ключових процесів. «Розумні» системи управління маршрутами прискорюють обробку та доставку товарів до кінцевого споживача.

Цифрові технології допомагають підприємствами краще прогнозувати потреби клієнтів та забезпечувати більш точні та швидкі поставки, що суттєво підвищує рівень задоволеності та конкурентоспроможності. Технології моніторингу, аналітики та автоматизації забезпечують більш високий контроль над логістичними процесами, що дозволяє знизити кількість помилок та невдоволень з боку клієнтів.

Цифрові технології допомагають знизити рівень загроз і ризиків, пов'язаних з людським фактором, а також мінімізувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни ринкових умов, затримки в ланцюгу постачання або помилки даних. Технології блокчейну та штучного інтелекту забезпечують високу прозорість і контроль на кожному етапі логістичного ланцюга, що допомагає запобігати інцидентам і швидко реагувати на проблеми, що виникають.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altekar, Rahul V. Supply chain management: concepts and cases. Second edition. *PHI Learning Pvt. Ltd.* 2023. 426 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/SUPPLY\\_CHAIN\\_MANAGEMENT.html?id=eqzQEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/SUPPLY_CHAIN_MANAGEMENT.html?id=eqzQEAAAQBAJ&redir_esc=y)
2. Bogaert J., Jaarsveld W. Vendor-managed inventory in practice: understanding and mitigating the impact of supplier heterogeneity. *International journal of production research.* 2022. Vol. 60, №20, 6087–6103. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1983222>
3. Choi, T. Y., Netland, T. H., Sanders, N., Sodhi, M. S., & Wagner, S. M. (2023). Just-in-time for supply chains in turbulent times. *Production and Operations Management*, 32, 2331–2340. <https://doi.org/10.1111/poms.13979>
4. Davydenko V.V., Ristvej Jozef, Strelcová Stanislava (2020) Updating the implementation of lean logistics in a changing environment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management.* Vol. 1, p.51-56. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-5>
5. Wu L., Huang J., Wang M., Kumar A. Unleashing supply chain agility: Leveraging data network effects for digital transformation. *International Journal of Production Economics.* 2024. Vol. 277. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109402>
6. Бабіч А. Принципи ефективного управління бізнес-процесами у сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2.* Львів: ЛНУП, 2023. С. 37-39. URL: [https://lnup.edu.ua/attachments/article/5027/ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20Час%202022%20\(22-23.03.2023р.\)%20\(2\).pdf#page=37](https://lnup.edu.ua/attachments/article/5027/ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20Час%202022%20(22-23.03.2023р.)%20(2).pdf#page=37)
7. Гвоздь Є. В. Теоретичні положення логістики при формуванні та розвитку ринкової інфраструктури України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №8/2023. С. 237-242. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.8.237
8. Головчук Ю. О., Заїка Я. М. Використання результатів маркетингових досліджень для створення спрямованих на споживача маркетингових кампаній. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. / ред. кол.: В. В. Малий [та ін.]. – Харків : НФаУ, 2024. С. 183-192.
9. Колодійчук В. А. Систематизація логістичних категорій “канал” і “ланцюг”.

Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2021 р., м. Херсон) / за ред. Н.В. Кириченко, Н.Д. Худік та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 299-302.

10. Лебідко Д.М., Онуферко В.А., Перетятко Т.П. Хмарні платформи, обчислення та інтернет речей. *Інформаційні моделі, системи та технології*: мат. XI наук.-техн. конф., м. Тернопіль, 13-14 груд. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 74.

11. Поліщук О. К. Роль та місце big data в діджиталізації аналітичних процесів. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: IV Міжнародна наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11373/9492>

12. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

13. Сівіцкий В. В., Янчак Ю. О., Янчак С. О. Економічні аспекти використання штучного інтелекту в інституціональному переформатуванні бізнес-середовища. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 232-240. DOI <https://doi.org/10.33296/monograf-2024>

14. Шкуренко О. В., Слатьяникова К. І. Штучний інтелект в формуванні інноваційного управлінського інструментарію в умовах соціально-відповідальної економіки. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 240-248. DOI <https://doi.org/10.33296/monograf-2024>

## REFERENCES

1. Altekar, Rahul V. Supply chain management: concepts and cases. Second edition. *PHI Learning Pvt. Ltd.* 2023. 426 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/SUPPLY\\_CHAIN\\_MANAGEMENT.html?id=eqzQEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/SUPPLY_CHAIN_MANAGEMENT.html?id=eqzQEAAAQBAJ&redir_esc=y)

2. Bogaert J., Jaarsveld W. Vendor-managed inventory in practice: understanding and mitigating the impact of supplier heterogeneity. *International journal of production research*. 2022. Vol. 60, №20, 6087–6103.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1983222>

3. Choi, T. Y., Netland, T. H., Sanders, N., Sodhi, M. S., & Wagner, S. M. (2023). Just-in-time for supply chains in turbulent times. *Production and Operations Management*, 32, 2331–2340. <https://doi.org/10.1111/poms.13979>

4. Davydenko V.V., Ristvej Jozef, Strelcová Stanislava (2020) Updating the implementation of lean logistics in a changing environment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. Vol. 1, p.51-56. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-5>

5. Wu L., Huang J., Wang M., Kumar A. Unleashing supply chain agility: Leveraging data network effects for digital transformation. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 277. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109402>

6. Babich A. (2023) Pryntsypy efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Principles of effective management of business processes in modern economic conditions]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovy ta upravlinskyi aspekty: materialy V Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii (Ukraine, Lviv, March 22-23, 2023)*. Ch. 2. Lviv: LNUP, 2023. S. 37-39. URL: <https://lnup.edu.ua/attachments/article/5027/LNUP%20Materialy%20konferentsii%20Chast>

- %202%20(22-23.03.2023r.)%20(2).pdf#page=37 (in Ukrainian)
7. Hvozdenko Ye. V. (2023) Teoretychni polozhennia lohistyky pry formuvanni ta rozvytku rynkovoï infrastruktury Ukrainy [Theoretical provisions of logistics in the formation and development of the market infrastructure of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №8/2023. 237-242 pp. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.8.237 (in Ukrainian)
8. Holovchuk Yu. O., Zaika Ya. M. (2024) Vykorystannia rezultativ marketynhovykh doslidzen dla stvorennia spriamovanykh na spozhyvacha marketynhovykh kampanii [Using the results of marketing research to create consumer-oriented marketing campaigns]. *Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky : materialy XI mizhnar. nauk.-prakt. dystantsiinoï konf. (Ukraine, Kharkiv, March 21, 2024)*. / red. kol.: V. V. Malyyi [ta in.]. – Kharkiv : NFaU, 2024. 183-192 pp. (in Ukrainian)
9. Kolodiichuk V. A. (2021) Systematyzatsiia lohistychnykh katehoriï “kanal” i “lantsiuh” [Systematization of logistics categories "channel" and "chain"]. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku menedzhmentu v umovakh hlobalnykh vyklykiv: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kherson, May 28, 2021)* / za red. N.V. Kyrchenko, N.D. Khudik ta in. – Kherson: Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V.S. 299-302 pp. (in Ukrainian)
10. Lebidko D.M., Onuferko V.A., Peretiak T.P. (2023) Khmarni platformy, obchyslennia ta internet rechei [Cloud platforms, computing and the Internet of Things.]. *Informatsiini modeli, systemy ta tekhnolohii: mat. KhI nauk.-tekhn. konf. (Ukraine, Ternopil, December 13-14, 2023)*. 74 p. (in Ukrainian)
11. Polishchuk O. K. (2021) Rol ta mistse big data v didzhytalizatsii analitychnykh protsesiv [The role and place of big data in the digitalization of analytical processes]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini: IV Mizhnarodna nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Vinnytsia, March 12, 2021)*. 1-2 pp. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11373/9492> (in Ukrainian)
12. Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O., Shcherbyna Ye. V. (2024) Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Tools of the digital economy in the context of increasing the efficiency of industrial enterprises]. *Biznes Inform.* №3. 174–182 pp. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182> (in Ukrainian)
13. Sivitskyi V. V., Yanchak Yu. O., Yanchak S. O. (2024) Ekonomichni aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v instytutsionalnomu pereformatuvanni biznes-seredovyscha [Economic aspects of using artificial intelligence in the institutional reformatting of the business environment.]. *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyscha v umovakh entropii* [Transformation of the economic environment in conditions of entropy]: kol. mon. za zah. red. d.e.n., prof. Prokhorovoi V. V. – Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 232-240 pp. DOI <https://doi.org/10.33296/monograf-2024> (in Ukrainian)
14. Shkurenko O. V., Slastianykova K. I. (2024) Shtuchnyi intelekt v formuvanni innovatsiinoho upravlinskoho instrumentariiu v umovakh sotsialno-vidpovidalnoi ekonomiky [Artificial intelligence in the formation of innovative management tools in the conditions of a socially responsible economy]. *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyscha v umovakh entropii* [Transformation of the economic environment in conditions of entropy]: kol. mon. za zah. red. d.e.n., prof. Prokhorovoi V. V. – Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 240-248 pp. DOI <https://doi.org/10.33296/monograf-2024> (in Ukrainian)

УДК 65.011.56

## РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,  
Рисована Д. Ю., студентка магістратури,  
Скоробогатих А. В., студент магістратури,  
(УкрДУЗТ)*

*В епоху стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення стійкого розвитку підприємств важливого значення набуває впровадження цифрових інструментів, що дозволяють покращити бізнес-модель і відповідати новим запитам цифрового середовища. Досягнення ефективного використання переваг і мінімізації можливих ризиків практичної імплементації інформаційно-цифрових технологій в діяльність підприємств вимагає розроблення стратегії цифрової модернізації. Проаналізовано терміни, які використовують в контексті впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на бізнес-рівні та зроблено висновок, про доцільність застосування дефініції «цифрова модернізація», що пояснюється змістовною характеристикою даних процесів, їх залежністю від впровадження досягнень науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробничо-господарської діяльності та орієнтацією на отримання позитивних ефектів. Під стратегією цифрової модернізації бізнесу запропоновано розглядати план дій щодо впровадження цифрових технологій та підвищення цінності бізнесу як провідних факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Розкрито підходи до визначення змісту стратегії цифрової модернізації підприємства і аргументовано перспективність інтегрально-системного напрямку, що ґрунтується на: врахуванні змін цифрового середовища; раціональному використанні оптимального набору цифрових нововведень; комплексності цифрових змін. Констатовано, що цифрові технології є важливою частиною інноваційних зрушень, як з точки зору змін в продукті й в комунікаціях з клієнтами, так і з позицій операційної ефективності бізнес-процесів і організації інноваційної діяльності. Визначено етапи розроблення стратегії цифрової модернізації підприємства, акцентовано увагу на їх ключових складових, зокрема на необхідності проведення діагностики рівня цифрової зрілості, вибору цифрових інструментів і формування проєктів перебудови архітектури бізнес-моделі, важливості людського чинника при реалізації стратегічних заходів.*

**Ключові слова:** стратегія, цифровізація, модернізація, підприємство, бізнес, управління, інновації, розвиток.

## DEVELOPMENT OF A DIGITAL MODERNIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Tokmakova I., Doctor Economics, Professor,  
Rysovana D., master's student,  
Skorobohatykh A, master's student,  
(USURT)*

*In the era the rapid spread information and communication technologies, the implementation digital tools that allow improving the business model and meeting the new demands the digital environment is great importance to ensure the sustainable development enterprises. Achieving effective use the benefits and minimizing possible risks the practical implementation information and digital technologies in the activities enterprises requires the development digital modernization strategy. The terms used in the context the introduction information and communication technologies at the business level were analyzed, and a conclusion was drawn about the expediency using the definition "digital modernization", which is explained by the meaningful characteristics these processes, their dependence on the implementation the achievements of scientific and technical progress with the aim improving production economic activity and orientation towards obtaining positive effects. Under the strategy digital modernization business, it is proposed to consider an action plan for the implementation digital technologies and increasing the value business as the leading factors ensuring the innovative development the enterprise. Approaches to determining the content the company's digital modernization strategy are revealed and the perspective the integral-system direction based on: taking into account changes in the digital environment is argued; rational use an optimal set digital innovations; complexities digital changes. It was established that digital technologies are an important part innovative shifts, both from the point view changes in the product and in communications with customers, and from the standpoint the operational efficiency business processes and the organization innovative activities. The stages the development the company's digital modernization strategy are defined, attention is focused on their key components, in particular, the need to diagnose the level digital maturity, formation projects for restructuring the business model architecture, the importance of the human factor in the implementation strategic measures.*

***Keywords strategy, digitization, modernization, enterprise, business, management, innovation, development.***

***Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.*** На сучасному етапі господарювання спостерігається стрімке поширення цифрових технологій та їх інтеграція в економіку, що визначає ключове значення діджитал-інструментів для забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. За таких умов, коли світ стає все більш цифровим, підприємства вимушені активно впроваджувати діджитал-технології, щоб покращити свої бізнес-процеси та залишатися конкурентоспроможними. Зростаюча залежність від цифрових технологій створила гіперпов'язаний світ, що створює, як величезні можливості, так і виклики для підприємств. Багато відомих компаній, які довгий час служили еталоном якості та надійності, швидко втратили свої позиції на ринку, не витримавши нових умов конкуренції. Цифровізація бізнесу має ряд переваг, оскільки допомагає підприємствам оптимізувати технологічні процеси і виробничо-господарську діяльність,



задовольнити потреби клієнтів, підвищити прибутковість і життєздатність підприємств. Безперервний і систематичний процес впровадження цифрових технологій на підприємстві закладає фундамент для активізації інноваційних зрушень, що і вказує на актуальність розроблення питань формування цифрової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій нині є об'єктом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема проблематиці стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації та розроблення стратегії цифровізації бізнесу присвячено праці таких науковців, як Бхарадвadž А., Ель Саві О., Павлов П., Венкатраман Н. [1], Дикань В., Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Обруч Г. [2], Каличева Н., Масан В. [3], Кіржецька М., Кіржецький Ю. [4], Морхаус Дж. та Саффер А. [5], Панчук А. С., Малькова К. О. [6] та інших. Питаннями цифровізації бізнесу займаються провідні консалтингові агентства, такі як McKinsey, BCG (Boston Consulting Group), науково-дослідні центри таких університетів як MIT (Massachusetts Institute of Technology) та Harvard Business School.

Незважаючи на активізацію досліджень у сфері стратегічного управління цифровізацією підприємств, на сьогоднішній день так і не склалося єдиного підходу до визначення та розроблення стратегії цифрової модернізації, що і обумовлює важливість подальшого наукового пошуку у даній сфері.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності поняття «стратегія цифрової модернізації» та розкритті етапів її розроблення, встановленні найважливіших компонентів, що обумовлюють ефективну реалізацію

стратегічних планів.

**Виклад основного матеріалу.** У 21 столітті цифрова економіка стала трансформаційною силою, що змінює глобальний бізнес-ландшафт. Йдеться про зближення традиційних економічних практик із цифровою інфраструктурою та технологіями, які докорінно змінюють спосіб взаємодії бізнесу з клієнтами, партнерами та стейкхолдерами. Зростаюча залежність від цифрових технологій створила гіперпов'язаний світ, що створює як величезні можливості, так і виклики для компаній, які шукають зростання та сталого розвитку. Поява цифрової економіки вимагає від підприємств переосмислення своїх стратегій для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання в цьому новому економічному середовищі. Цифровізація допомагає організаціям подолати виклики, пов'язані із застарілими технологіями, неоптимальним клієнтським досвідом, недостатнім використанням даних, конкуренцією, неефективністю, відповідністю та безпекою. Цифрову модернізацію, що характеризується інтеграцією цифрових технологій у різноманітні сфери бізнесу, слід розглядати як стратегічний імператив забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Необхідно констатувати, що термін «цифрова модернізація» хоча і зустрічається у науковій економічній літературі [7-8], однак не набув поширення. Більш розповсюдженим є використання дефініцій «цифровізація - діджиталізація» або «цифрова трансформація» [5-6, 9], змістовна характеристика яких на рівні підприємства розкривається як процес зміни елементів бізнес-системи підприємства (бізнес-процеси, організаційна структура, культура, функції, взаємозв'язки) внаслідок впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Недоліком використання термінів «цифровізація» і «цифрова

трансформація», на наш погляд, є те, що вони не дають змогу розкрити результативно-цільову компоненту процесів впровадження цифрових технологій на підприємствах, застосування терміну «цифрова модернізація» дозволяє уникнути цієї вади.

Термін «модернізація» у перекладі з англійської означає «осучаснення» та передбачає зміну, вдосконалення відповідно до сучасних вимог і смаків. На рівні підприємства зміст модернізації розкривається з позицій впровадження досягнень науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробничо-господарської діяльності та отримання позитивних ефектів. Отже, під цифровою модернізацією підприємства пропонуємо розуміти впровадження цифрових інновацій, які відповідають вимогам сучасного етапу господарювання та забезпечують виникнення позитивних соціально-економічних ефектів.

Головними передумовами цифрової модернізації бізнесу є нові цифрові технології: мобільний інтернет, соціальні мережі, штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, роботи нового покоління, віртуальна та доповнена реальність, інтернет речей, блокчейн [10]. Очевидно, що вони з'явилися досить давно, але нині склалися умови для їх широкого використання. В першу чергу на це вплинуло збільшення функціональних можливостей і здешевлення техніки.

Цифрова модернізація означає включення цифрових технологій у бізнес-операції підприємств для підвищення ефективності та стимулювання зростання. Однак це виходить за рамки простої інтеграції нових інструментів і технологій і передбачає переосмислення бізнес-процесів і прийняття нових моделей для використання повного потенціалу цифрових технологій [11]. Загалом цифрова модернізація — це безперервний процес впровадження технологічних досягнень, щоб залишатися актуальними в

умовах дедалі більшої конкуренції в діловому світі, одночасно сприяючи зростанню та орієнтації на клієнта.

Варто вказати, що цифрова модернізація передбачає як створення і впровадження нових цифрових технологій, так й винахідливе використання існуючих. Науковці [5-6] вважають, що цифрові технології є важливим фактором, який стимулює формування інноваційних бізнес-моделей, сприяючи вдосконаленню ресурсних можливостей підприємства. В свою чергу підприємства, які використовують цифрові технології для розроблення інноваційних рішень, здатні задовольнити зростаючі потреби клієнтів. Цифрові технології не тільки надають нові можливості для інноваторів та підприємців, але й мають ширший вплив на створення вартості інновацій та процеси їх розроблення. З точки зору ціннісного значення, цифрові технології мають потенціал для проривних інновацій, які можуть суттєво змінити існуючі ціннісні пропозиції. Загалом поява нових та потужних цифрових технологій, цифрових платформ та цифрових інфраструктур суттєво змінила інноваційний процес, що дозволяє підвищити його результативність. Отже, цифрова модернізація – це трансформація в бізнесі, спрямована на підвищення цінності підприємства. Трансформації носять масштабний характер - вони включають в себе зміни в бізнес-процесах, організаційній структурі, моделі управління і методах прийняття рішень. Відповідно вони не можуть бути реалізовані без чіткої стратегії.

Беручи до уваги вищесказане, а також розуміння змісту поняття стратегія як генерального плану досягнення довгострокових цілей, пропонуємо під стратегією цифрової модернізації бізнесу розглядати план дій щодо впровадження цифрових технологій та підвищення цінності бізнесу як провідних факторів забезпечення інноваційного розвитку

підприємства. При розробленні та реалізації стратегії цифрової модернізації бізнесу необхідно враховувати позитивні результати, які є стимулами інноваційного розвитку (рис. 1).

<b>Конкурентні переваги</b>	Цифрові інновації дозволяючи підприємствам пропонувати унікальні продукти чи послуги, які однозначно виділяють їх на ринку. Стратегічне впровадження цифрових технологій стає каталізатором для створення унікальної ринкової ідентичності та встановлення стійкої позиції в умовах жорсткої конкуренції
<b>Висока ефективність і продуктивність</b>	Цифрові інновації стають рушійною силою підвищення ефективності та продуктивності, революціонізуючи спосіб роботи бізнесу. Вони діють як каталізатор для оптимізації складних процесів, усунення вузьких місць і оптимізації робочих процесів, а також дозволяють співробітникам зосередитися на завданнях, які вимагають креативності та інноваційного мислення.
<b>Покращення досвіду клієнтів і підвищення ROI</b>	Цифрові інновації займають центральне місце в покращенні взаємодії з клієнтами, проголошуючи нову еру підвищеної задоволеності та відчутного впливу на повернення інвестицій (ROI). Підхід, орієнтований на клієнта, не тільки підвищує задоволеність, але й створює лояльну клієнтську базу, сприяючи пропаганді бренду та повторюванню бізнесу
<b>Нові джерела доходу та економія коштів</b>	Цифрові інновації сприяють диверсифікованому потоку доходів. Синергія між отриманням прибутку та оптимізацією витрат створює фінансову рівновагу, забезпечуючи розумний розподіл ресурсів для максимізації прибутку
<b>Розвиток інноваційної культури</b>	Цифрові інновації є каталізаторами розвитку культури, пов'язаної з безперервним вдосконаленням і креативністю, надихаючи команди долати традиційні кордони. Завдяки цифровим інноваціям організації формують мислення, згідно з яким кожен член команди є можливостю, а кожен член команди є агентом змін
<b>Адаптивність до змін</b>	Цифрові інновації дають можливість підприємствам спритно реагувати на динамічні зміни ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Здатність швидко й ефективно керувати змінами є не просто стратегічною перевагою; це навик виживання
<b>Глобальне підключення</b>	За допомогою цифрових інструментів і платформ компанії можуть безперешкодно взаємодіяти з різноманітною аудиторією, розуміти регіональні нюанси та адаптувати свої пропозиції відповідно до глобальних уподобань. Концепція «місцевого» ринку перетворюється на динамічний ландшафт, де кожен куточок земної кулі є потенційним ринком
<b>Прийняття рішень на основі даних</b>	Цифрові інновації стають компасом, який скеровує тих, хто приймає рішення, пропонуючи дорожню карту, засновану на даних у реальному часі, а не на інтуїції. За допомогою складних інструментів і платформ організації можуть збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, щоб робити обґрунтований вибір, який узгоджується зі стратегічними цілями.
<b>Культура спритності та інновацій</b>	Цифрові інновації створюють середовище, що визначається гнучкістю та яскравою культурою інновацій, прищеплюючи мислення, яке розглядає зміни не як зрив, а як можливість. За допомогою цифрових інструментів і методологій організації розвивають гнучкість — здатність швидко змінюватись, безстрашно експериментувати та постійно навчатися.
<b>Стійкість і вплив на навколишнє середовище</b>	Цифрові інструменти та технології дозволяють компаніям оцінювати, контролювати та оптимізувати свій екологічний слід. Цифрові інновації стають рушійною силою для узгодження бізнес-цілей із стійкими результатами: від енергозберігаючих операцій до дизайну екологічно чистих продуктів

*Рис. 1. Переваги впровадження цифрових інновацій на підприємствах (складено на основі [12-13])*

На сьогоднішній день відсутній усталений погляд на процес розроблення стратегії цифрової модернізації або бізнес-стратегії підприємства. Це підприємства. Останню розглядають з

модернізація передбачає застосування цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення конкурентного потенціалу підприємства. Так вчені [1] вказують, що відбувається перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми;

– як компонент функціональних стратегій, оскільки потребує стратегічних рішень у кількох ключових сферах, які будуть формуватися на рівні операційної стратегії через інкорпорування цифрової стратегії у бізнес-модель, технології компанії та просування продукту, що надаватиме можливості конкурувати на ринках та на функціональному рівні у сфері управлінських, організаційних, моделі структурних рішень та операційному вимірі. Зокрема дослідники компанії Netology [14] визначають цифрову стратегію як маркетинговий план, ціль якого полягає у загальному розвитку та перетворенні бізнесу, популяризації продукту або бренду. Для реалізації поставлених завдань проводяться дослідження ринку, аудиторії, конкурентів, виявляються власні конкурентні переваги, відбираються відповідні цифрові канали та конкретні інструменти, використовуються актуальні технології.

Розглядаючи стратегію цифрової модернізації як складову функціональних стратегій важливо врахувати її взаємозв'язок з інноваційними стратегіями, оскільки цифрові технології є важливою частиною інноваційних зрушень, як з точки зору змін в продукті й в комунікаціях з клієнтами, так і з позицій операційної ефективності бізнес-процесів і організації інноваційної діяльності. Отже,

інноваційний розвиток підприємства залежить від цифрових нововведень.

Враховуючи масштаб цифрових змін, можна виділити чотири основні підходи до формування стратегії цифрової модернізації, а саме тактичний, холістичний, еволюційний, революційний.

Тактичний напрям ґрунтується на короткочасних зусиллях, які не передбачають істотних змін у бізнес-моделях або процесах, по суті це робота зі зниженням операційних витрат підприємства. У цьому випадку цілі та план будуть простими: розібратися в поточних бізнес-процесах, знайти шляхи зниження витрат за рахунок цифрових технологій.

Холістичний підхід передбачає зміну основних аспектів діяльності підприємств, зокрема процесів, організаційних структур, практики людей тощо.

Еволюційні зміни передбачають лише налаштування, спрямовані на конкретні потреби – вони не змінять всю компанію, але допоможуть їй розвиватися разом із середовищем.

Революційні зміни передбачають кардинальний перегляд бізнес-моделі. Це спосіб створити новий спосіб для підприємства заробляти гроші за допомогою цифрових інструментів. Це може бути створення нових цифрових бізнес-моделей в рамках існуючого бізнесу або нового.

Зауважимо, що нині у прогресивних компаніях стратегічне управління здійснюється на основі інтегрально-системного підходу, в контексті цифрової модернізації його специфікою є: врахування змін внутрішнього і зовнішнього середовища, особливо щодо реалізації інформаційно-комунікаційних технологій; раціональне використання оптимального комплексу цифрових нововведень; забезпечення комплексності цифрових зрушень, як в технічній, так і в культурно-організаційній

сфері.

Як показує досвід, важливим є не лише зміст стратегії цифрової модернізації, а й процес її розроблення, який включає наступні етапи:

- аналіз галузевих тенденцій діджиталізації у світі;
- досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою діджиталізації;
- візія, місія, стратегічні цілі цифровізації;
- аналіз сучасного стану підприємства;
- ключові проекти з цифровізації для підприємства (портфель проектів);
- цільова архітектура. Інтеграція нових технологій та корпоративних інформаційних систем підприємства;
- основні сценарії розвитку та аналіз ризиків;
- вартість володіння, необхідні ресурси та бюджет за сценарієм;
- аналіз економічної ефективності проектів з цифровізації;
- діджиталізація HR-політики;
- обов'язки та розподіл обов'язків;
- управління проектами з діджиталізації;
- стандартизація технологій цифровізації;
- дорожня карта цифровізації.

Стратегія цифрової модернізації передбачає дослідження поточного стану компанії та постановку цілей для розвитку. Також при створенні стратегії фахівці вивчають індустрію та тренди діджиталізації. Результатом дослідження є документ з дорожньою картою цифрової модернізації та рекомендаціями щодо вибору інструментів і KPI процесів.

Неможливо створювати стратегію чи інвестувати в цифрові технології, не оцінивши спочатку свої реальні можливості та слабкі місця. Саме тому розуміння організаційної цифрової зрілості – це перший логічний крок на

шляху до цифрової модернізації. Оцінка цифрової зрілості підприємства дає можливість отримати певні переваги: можливість сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень цифрової зрілості та про бажаний стан; формування рекомендацій виходячи з умов і особливостей конкретного підприємства; виявлення прихованого цифрового потенціалу підприємства; ознайомлення з можливостями, наданими цифровими технологіями.

Правильний вибір цифрових інструментів і технологій - це ключовий етап у цифровій модернізації, який може значно вплинути на успіх бізнесу. При цьому, оцінка та адаптація конкретних рішень під потреби та бізнес-цілі є важливими кроками. Першим кроком у виборі цифрових інструментів має бути детальна оцінка поточних процесів і завдань підприємства. Необхідно зрозуміти, які саме аспекти бізнесу потребують поліпшення та оптимізації, зокрема проекти можуть охоплювати такі ключові сфери:

- модернізація процесів. Передбачає інтеграцію цифрових технологій для перетворення традиційних операційних та адміністративних процесів у цифрові, забезпечує структуру та відповідне програмне забезпечення для автоматичного забезпечення безперебійних процесів. Це робить процеси прозорими та легшими для оптимізації. Оцифрування процесів означає підвищення ефективності та збереження конкурентоспроможності;

- модернізація бізнес-моделі. Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити. Також цифровізація у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій. Цифрові бізнес-моделі суттєво змінюють правила гри, по суті даючи змогу обходити традиційні для

бізнесу вимоги. Наприклад, не обов'язково мати виробничі площі, автопарк, офіс тощо. Компанія може пропонувати послуги перевезення, проживання, оренди не володіючи при цьому майном. Часто такі бізнес-моделі є стартом для нового бізнесу, оскільки вони дозволяють засновувати його з мінімальним вкладенням коштів – іноді достатньо затрат на розробку додатку чи сайту;

– модернізація домену. Підприємства обирають трансформацію домену, коли вони використовують цифрові технології для входу в нову галузь або сферу. Це означає створення нових продуктів, послуг або навіть бізнес-процесів з метою залишити слід на новому ринку. Аналітика може бути корисною для компаній під час такої трансформації. Дані про галузеві ландшафти, тенденції та поведінку клієнтів можуть допомогти приймати орієнтовані рішення та визначати нові ринкові можливості. Штучний інтелект і автоматизація також важливі в процесі трансформації домену. Інструменти автоматизації можуть допомогти інтегрувати нові операції в наявні бізнес-моделі для оптимізації робочих процесів. Завдяки автоматизації на основі штучного інтелекту компанії можуть швидко адаптувати та масштабувати процеси для плавного переходу на новий ринок або галузь. Хмарні обчислення забезпечують необхідну інфраструктуру для масштабування в нових секторах. Компанії можуть швидко перенести операції та дані на хмару, що дозволяє їм досліджувати нові території без ризику і значних початкових інвестицій;

– культурна модернізація. Однією з ключових сфер трансформації є її культурна та організаційна частини. Це означає зміну цінностей, поведінки, мислення та структури в організації, що призводить до зміни її культури. Наприклад, компанії можуть створювати культуру віддаленої роботи через хмару. Ця сфера трансформації може бути складною. Компанії, що здійснюють

культурні або організаційні зміни, повинні збалансувати цілі та цінності зі своїми працівниками. Культура компанії — це глибоко закорінена система, яка потребує часу, ресурсів і терпіння, щоб змінитися. Керівники повинні сприяти командам у прийнятті цих змін і адаптації до них. Постійне навчання може допомогти пристосуватися до мінливої робочої екосистеми. Ключове значення має спілкування. Працівники можуть бути більш гнучкими, якщо вони розуміють, чому необхідні зміни та як їх досягти. Бізнес-лідери повинні бути прикладом для інших у цих змінах.

Критично важливим аспектом впровадження цифрових технологій і процесів є не тільки їхній вибір і налаштування, а й забезпечення співробітників необхідними навичками та знаннями для ефективного використання цих інструментів. У цьому контексті навчання і підтримка для персоналу відіграють вирішальну роль.

Співробітники, як ключові учасники процесу цифрової трансформації, мають бути готовими до змін і адаптації до нових робочих методів. Забезпечуючи навчання, ви робите їх впевненішими в роботі з новими технологіями та підвищуєте їхню професійну компетентність. Це, своєю чергою, сприяє збільшенню продуктивності та якості виконання завдань.

Підтримка персоналу також має важливе значення. Крім навчання, співробітники повинні знати, що вони можуть звернутися по допомогу і вирішення проблем, пов'язаних з новими технологіями. Наявність команди підтримки або ресурсів для консультацій і вирішення питань, що виникають, створює комфортне оточення для адаптації до змін.

Важливо розуміти, що успішна цифрова трансформація залежить від тісної взаємодії між технічними ресурсами та людським фактором. Навчання та підтримка - це інвестиції в майбутнє

компанії, які скоротять час на впровадження та покращать результати, зробивши вашу команду готовою до викликів цифрової ери.

Без перебільшення, ключовим фактором успіху є прийняття стратегії керівництвом підприємства. Найчастіше цього вдається досягти, коли керівництво компанії саме бере активну участь у формуванні стратегії. Так менеджери стають по-справжньому відповідальними за свої цілі та KPI, а також готові вкладати зусилля та ресурси у впровадження змін.

Важливо відзначити, що процес розробки стратегії цифрової модернізації не повинен займати занадто багато часу, інакше результати діагностики середовища можуть втратити свою актуальність.

**Висновки.** У сучасну цифрову епоху використання цифрових технологій допомагає компаніям розвиватися, надаючи їм доступ до нових ринків, нових клієнтів і нових способів ведення бізнесу. Основним завданням проєктів цифрової трансформації на підприємствах є допомога бізнес-лідерам і командам підвищити ефективність і конкурентоспроможність своєї діяльності, забезпечуючи інноваційний розвиток. Застосовуючи підхід стратегічних змін на основі моделі цифровізації, підприємство може підвищити стратегічну та операційну ефективність, досягти значного зниження управлінських ризиків, оптимізувати комунікаційні процеси та покращити взаємодію всіх зацікавлених сторін.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bharadwaj Anandhi, El Sawy Omar A., Pavlou Paul A., Venkatraman N. Venkat. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights (1 червня 2013 р.). *MIS Quarterly* (2013). №.37 (2). P. 471-482.

2. Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H.

Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. *AIP Conference Proceeding*. 2023. Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859> (last accessed: 08.10.2024)

3. Каличева Н. Є., Масан В. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 35. С. 38-41.

4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5(66). С. 7–15.

5. Morehouse J., Saffer A. Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.

6. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 09.10.2024)

7. Ляшенко В.І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

8. Осецький В. Л., Куліш В. А. Цифрова модернізація в умовах циклічності соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9898> (дата звернення: 29.10.2024).

9. Mithas, S., Lucas, Jr H. C. What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional*. 2010. № 12. P. 4–6.

10. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. No 4. Том 3. С. 13– 18.

11. Петрович Й. М., Лушак Н. С.

Сутнісна характеристика поняття модернізації підприємства в системі економічних категорій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 748. С. 199-206.

12. Yu Jiang, Meng Qingshi, Zhang Yue, Jin Jing. Digital Entrepreneurship: New Trends in Theory and Practice of Entrepreneurship in the Digital Age. *Studies in Science of Science.* 2018. №36 (10). P. 1801-1808.

13. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2018. № 64. С. 283-291.

14. Netology. URL: <https://netology.ru/glossary/digital-strategiya> (last accessed: 01.10.2024)

## REFERENCES

1. Bharadwaj Anandhi, El Sawy Omar A., Pavlou Paul A., Venkatraman N. Venkat. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights (1 червня 2013 р.). *MIS Quarterly.* №.37 (2). P. 471-482.

2. Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H. Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. (2023). *AIP Conference Proceeding.* Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859> (last accessed: 08.10.2024)

3. Kalycheva N. Ye., Masan V. V. Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Naukovyi visnyk UzhNU.* Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny

ta svitove gospodarstvo. 2021. Vyp. 35. S. 38-41.

4. Kirzhetska, M. & Kirzhetskyi, Yu. (2020) Osoblyvosti tsyfrovoi stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu [Features of the digital business strategy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* (electronic journal), no. 5(66), pp. 7–15.

5. Morehouse J., Saffer A. (2018) Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication,* pp. 1–7.

6. Panchuk A. S., Malkova K. O. Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstv. [Theoretical foundations of the formation of the digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2021. № 34. Available from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

7. Liashenko V.I., Vyshnevskiy O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia. [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. 252 p. (in Ukrainian)

8. Osetskyi V. L., Kulish V. A. (2022). Tsyfrova modernizatsiia v umovakh tsyklichnosti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. [Digital modernization in conditions of cyclical socio-economic development]. *Efektivna ekonomika.* № 1. Available from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9898> (data zvernennia: 29.10.2024). (data zvernennia: 09.10.2024)

9. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional.* no. 12. P. 4–6.

10. Klymenko K. V. 2020. Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy. [Digitization as an innovative development of enterprises: the experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.* No 4. Tom 3. P. 13– 18.

11. Petrovych Y. M., Lushchak N .S. 2012. Sutnisna kharakterystyka poniattia



- modernizatsii pidpriemstva v systemi ekonomichnykh katehorii. [Essential characteristics of the concept of enterprise modernization in the system of economic categories]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 748. P. 199-206.
12. Yu Jiang, Meng Qingshi, Zhang Yue, Jin Jing. (2018). Digital Entrepreneurship: New Trends in Theory and Practice of Entrepreneurship in the Digital Age. *Studies in Science of Science*. №36 (10). P. 1801-1808.
13. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no 64, pp. 283–291.
14. Netology. Available from: <https://netology.ru/glossariy/digital-strategiya> (last accessed: 01.10).

УДК 330.162

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ, МОТИВАЦІЯ, АКТУАЛЬНІСТЬ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ**

*Бела О. О., аспірант (УкрДУЗТ)*

*В статті проаналізовано основні показники роботи малих та середніх підприємств, що дозволило визначити вплив діяльності підприємств для економіки та суспільства. Залучення МСП до соціальної відповідальності є дуже важливим для економіки. Вони створюють додаткові робочі місця, розвитку приватного сектору та створюють можливості справедливого розподілу доходів у суспільстві. Визначено відмінності соціальної відповідальності великого та малого бізнесу. У період війни фокус соціальної відповідальності МСП змістився на благодійність, волонтерство, фандрайзингову діяльність. Виділено основні внутрішні та зовнішні мотиваційні фактори впровадження та реалізації соціальної відповідальності МСП.*

*Ключові слова: малі та середні підприємства, соціальна відповідальність, економічний розвиток, мотиваційні фактори, суспільство.*

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: FEATURES, MOTIVATION, RELEVANCE FOR DOMESTIC BUSINESS**

*Bela O. O., postgraduate student (USURT)*

*The article analyzes the main indicators of the work of small and medium-sized enterprises, which made it possible to determine the impact of the activities of enterprises on the economy and society. In addition to its entrepreneurial function, small and medium-sized businesses must be characterized by social utility. This involves producing products and providing services that meet consumer needs and maximize the interests of society. The involvement of SMEs in social responsibility is very important for the economy. They create additional jobs, develop the private sector and create opportunities for a fair distribution of income in society. Social responsibility involves the voluntary acceptance of responsibilities for solving social problems by economic entities. Solving these problems is not mandatory for business, it is not regulated by any laws or regulations. Most often, social responsibility is manifested in holding social events, charity events, sponsorship, and implementing social assistance programs for employees and individual segments of the population. The differences in the social responsibility of large and small businesses are determined. During the war, the focus of SME social responsibility shifted to charity, volunteering, fundraising activities. The main internal and external motivational factors for the implementation and implementation of SME social responsibility are highlighted.*

*There are many advantages of socially responsible activities of SMEs, both for the business itself and for the national economy and society. However, the transition of SMEs to social responsibility is a rather complex process, as it involves combining the efforts of the state, civil society and small and medium-sized businesses. At the same time, the leading role in the process of establishing the institution of social responsibility of SMEs belongs to the state. A special policy in the field of increasing the social responsibility of SMEs should be implemented*

*through the dissemination of social requirements within the framework of measures to support SMEs, the implementation of national long-term programs, the creation of special funds, the implementation of regional and local programs to provide social functions to SMEs. We will address these issues in further publications.*

**Keywords:** *small and medium-sized enterprises, social responsibility, economic development, motivational factors, society.*

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному та складному світі, де суспільство вимагає вирішення таких складних викликів, як зростання соціальної напруги, безробіття, міграція та демографічні зміни, погіршення стану навколишнього середовища, бізнес, особливо малі та середні підприємства, стикаються з проблемами не тільки продовження власного ефективного функціонування, але й певної участі у вирішенні цих проблем. У розвинених країнах світу це реалізується через масштабне залучення усього бізнесу до соціально відповідальної діяльності.

Після повномасштабного вторгнення в Україну докорінно змінилося не тільки бізнес-середовище, але й усвідомлення того, що вистояти та розвиватись наша держава зможе тільки за умов зміни підходів бізнесу до власної діяльності, а саме – підвищення відповідальності перед нашим суспільством. Отже, основою виживання та подальшого розвитку підприємств в сучасних складних умовах є не тільки пошук нових бізнес стратегій та рішень, але й впровадження концепції соціальної відповідальності.

Необхідно зазначити, що соціальна відповідальність як явище було більш відомо як добровільний параметр діяльності основному великого бізнесу. При цьому у довоєнній Україні, як про це свідчить аналіз, лише невелика кількість підприємств (якщо брати підприємства усіх розмірів) використовували соціальну відповідальність в стратегії розвитку підприємств. *Але вирішити складні соціальні проблеми нашого суспільства, з одного боку, та вийти на міжнародні ринки - з іншого, можливо лише реалізуючи*

*соціальну відповідальність в стратегіях вітчизняного бізнесу. І до цього необхідно залучити не тільки великий національний бізнес, але й малі та середні підприємства, які ще не досить знайомі із цією концепцією, адже саме вони складають основу зайнятості та, відповідно до цього, певної соціальної стабільності національної соціально-економічної системи.*

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню проблем та визначенню механізмів забезпечення розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) присвячено роботи вітчизняних науковців, а саме: Бортнік С., Васюта В., Лобас В., Зубко О., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Дикань О. В., Костюк В. С., Петик Л. О., Красноносова О.М., Пономаренко Є.В., Харченко Р.В., Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О., Омеляненко Т. В., Короткова К. О., Сидорук І. С., Шостак Л. В., Тарасюк К. Р., Кікавська А. В. та ін.. [1-10].

Питанням впровадження соціальної відповідальності (СВ) на підприємствах присвячено роботи національних та зарубіжних вчених серед яких: Веретельник О.О., Куценко В.Й., Деліні М.М., Дикань О. В., Компанієць В. В., Нечепуренко М.О., Огінок С.В., Федуль М.В., Бондаренко Ю.Г., Орлова В.О., Полищук Л., Полякова О.М., Хорошаєва Є.В., Червінська Л., Чернівська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О., Бенджамін Джеймс Інянг, Юстина Берняк-Вожні, Артур Квасек, Губерт Гасінські, Магдалена Маціашик і Марія Кокот, Шварц М. С. [11-24]. Проте основна увага науковців зосереджена в основному на СВ великого бізнесу, а питання впровадження СВ на МСП потребують подальшого та більш

глибокого дослідження, визначення ключових факторів, значення та прояву СВ, що дозволить визначити ефективний інструментарій забезпечення СВ МСП.

**Метою** статті є виявлення значення та прояву соціальної відповідальності малих та середніх підприємств в сучасних умовах господарювання, мотивуючих факторів впровадження та реалізації МСП.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні ключовим сегментом розвитку економіки України є малі та середні підприємства (МСП). Вони забезпечують понад 60% ВВП країни, створюють робочі місця, наповнюють державний бюджет, забезпечують ринки товарами та послугами, формують конкурентне середовище. Саме для малих та середніх підприємств характерні мобільність та адаптивність до змін ринку та суспільних процесів.

Відповідно до традиційного підходу соціальна відповідальність малого бізнесу полягає у створенні комфортних умов праці для працівників, забезпеченні відповідної заробітної плати, своєчасній сплаті необхідних податків, виробництві якісної продукції або послуг, благодійності [19].

Малий і середній бізнес окрім підприємницької функції повинен характеризуватися суспільною корисністю.

Це передбачає виробництво продукції, надання послуг, що задовольняє потреби споживачів та максимально відповідає інтересам суспільства.

Структура суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва України протягом 2014-2023 рр. залишалась практично незмінною. Малі підприємства становили 95% від загальної кількості підприємств, малі – майже 5%. Розгортання на території України повномасштабної війни призвело до серйозних втрат МСП, здебільшого їх закриття та зростанню рівня безробіття в країні. Так в 2022 році порівняно до 2021 р. кількість підприємств малого бізнесу скоротилась на 11,40%, середніх – на 15,57%. Частина підприємств змушена була призупинити свою діяльність або перемістити підприємства в інші регіони. Це призвело до зменшення обсягів виробництва та збуту, що вплинуло і на рівень ВВП країни (табл. 1). Дестабілізація малого та середнього підприємництва негативно позначилась на рівні зайнятості, стала чинником зростання безробіття. В 2023 році ситуація дещо покращилась: кількість малих підприємств зросла на 10,57%, що обумовлює насиченість ринку товарами та послугами на 26,97% [25].

*Таблиця 1*

*Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) середніми та малими підприємствами України 2014-2023 рр.*

Рік	Підприємства			
	Середні		Малі	
	млн.грн	% до загальної кількості підприємств	млн.грн	% до загальної кількості підприємств
2014	1723151,5	41,32	705000,5	16,9
2015	2168764,8	42,04	937112,8	18,16
2016	2668695,7	42,78	1177385	18,88
2017	3296418	42,77	1482001	19,23
2018	3924059,6	42,62	1776150	19,18
2019	4168439,4	43,24	1839876	19,09
2020	4359362,1	43,38	2064121	20,54
2021	5900055	43,33	2576371	18,92
2022	4906839	44,47	2101912	19,05
2023	5990514,3	44,12	2668866,3	19,66

Джерело: Складено за даними Державної служби статистики

В умовах війни, порушення логістики, ризиків безпеки бізнесу, зростання кризових явищ, МСП забезпечували роботою три четверті працездатного населення і залишилися основним джерелом робочих місць в Україні. Частка працівників, які заняті в малих підприємствах складає 26,56%, в середніх – майже 50% (таблиця 2). В 2023 році МСП, не зважаючи на скорочення кількості зайнятих працівників, залишаються рушіями відновлення позитивної економічної динаміки.

Таблиця 2

*Динаміка розподілу кількості працівників зайнятих на середніх та малих підприємствами України 2014-2023 рр.*

Рік	Підприємства			
	Середні		Малі	
	Тис.осіб	% до загальної кількості працівників по всім підприємствам України	Тис.осіб	% до загальної кількості працівників по всім підприємствам України
2014	2696,5	42,81	1686,9	26,78
2015	2604,7	44,22	1576,4	26,77
2016	2622,8	45,21	1591,7	27,44
2017	2593,1	44,61	1658,9	28,54
2018	2744,2	46,05	1641	27,54
2019	3052,6	47,64	1746,6	27,26
2020	3088,4	48,51	1703,1	26,75
2021	2967,8	46,43	1775,2	27,77
2022	2582,8	47,99	1429,7	26,56
2023	2335,3	40,7	1311,0	22,86

Джерело: Складено за даними Державної служби статистики

Витрати на персона в малих та середніх підприємствах складає відповідно 47,7% та 17,9% від загальних витрат (таблиця 3). Саме ці підприємства сприяють поглибленню суспільного та економічного поділу праці.

Таблиця 3

*Рівень витрат на персонал на середніх та малих підприємствами України 2014-2023 рр.*

Рік	Підприємства					
	Середні			Малі		
	Тис.грн	% до загальної суми витрат по всім підприємства України	Середній дохід працівників, грн	Тис.грн	% до загальної суми витрат по всім підприємства України	Середній дохід працівників, грн
2014	143542937,1	35,8	4436,09	81576047,7	20,4	4029,88
2015	147376598,3	39,0	4715,09	75414975,5	20,0	3986,67
2016	168829611,9	41,0	5364,17	80585699,8	19,6	4219,06
2017	192830835,9	42,4	6196,92	89877177,9	19,7	4514,90
2018	257196606,9	43,2	7810,31	124778215,9	21,0	6336,49
2019	323980593,8	42,7	8844,39	154297097,4	20,3	7361,78
2020	412934804,3	44,3	11142,09	177635986,0	19,0	8691,80
2021	464615486,0	45,6	13046,01	195122344,2	19,1	9159,64
2022	553782856,5	46,1	17867,65	215170979,1	17,9	12541,73
2023	503743503,2	47,7	17975,69	189098671,7	17,9	12020

Джерело: Складено за даними Державної служби статистики

Залучення МСП до соціальної відповідальності є дуже важливим для економіки, оскільки вони створюють додаткові робочі місця, сприяють економічному зростанню, розвитку приватного сектору та створюють можливості справедливого розподілу доходів у суспільстві.

Слід зазначити, що характерною рисою МСП є:

- схильність до використання більш трудомістких виробничих процесів, ніж у великих підприємств, що сприяє підвищенню рівня зайнятості, більш справедливому розподілу доходу;

- підприємливість;

- підтримка нарощування виробничого потенціалу та створення стійких економічних систем, через зв'язки між малими та великими підприємствами.

Практика впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні як складової бізнес-стратегії розпочалась ще за довго довоєнних дій на нашій території. Згідно з дослідженнями Центру «Розвиток КСВ» ще до повномасштабного вторгнення близько 80% українських компаній (в основному великий бізнес) почали впроваджувати підхід корпоративної соціальної відповідальності або дотримуватися його принципів, в той час як в європейських країнах КСВ дотримуються 90-95% компаній. Для цих підприємств збереження робочих місць, виробництво якісної продукції, сплата податків в місцеві та державний бюджет є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства та економіки в цілому [20].

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність розглядається як «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законам і

узгоджується з міжнародними нормами поведінки та введена в усій організації» [19].

Дослідження практики соціальної відповідальності бізнесу дозволило виділити сім аспектів діяльності [12]: організаційне управління; права людини; трудові відносини; етична операційна діяльність; захист навколишнього середовища; захист прав споживачів; розвиток місцевих громад та співпраця з ними.

Відповідно до національної стратегії напрямами соціальної відповідальності бізнесу в Україні є: у сфері охорони довкілля, у сфері забезпечення внеску в розвиток суспільства, у сфері корпоративних і трудових відносин [26].

Соціальна відповідальність передбачає добровільне прийняття обов'язків щодо вирішення соціальних проблем суб'єктами економічної діяльності. Вирішення цих проблем не є обов'язковим для бізнесу, воно не регламентується ніякими законами, нормативними актами. Найчастіше соціальна відповідальність проявляється у проведенні соціальних заходів, благодійних акцій, спонсорстві, реалізації соціальних програм допомоги співробітникам та окремим верстам населення.

Аналіз робіт [17, 18, 24, 27] дозволив виділити основні напрямки соціальної відповідальності великого бізнесу, які реалізуються в управлінні:

- задоволення потреб споживачів;
- задоволення вимог та інтересів працівників корпорації;

- забезпечення стабільної заробітної плати, додаткове соціальне та медичне обслуговування працівників та членів їхніх родин, охорона праці;

- охорона довкілля і дбайливе ставлення до природних ресурсів;

- надання робочих місць та участь у вирішенні проблем безробіття і бідності;

- сприяння підвищенню рівня освіти населення;

- дотримання принципу «розумної достатності» при реалізації цілей корпорації;

- надання допомоги робітникам в кризових ситуаціях;

- готовність брати участь у запобіганні кризових ситуацій території;

- меценатство, добродійність.

*Соціальна відповідальність малого бізнесу є децю вузкою. Для МСП, які працюють на споживчому ринку, соціальна відповідальність проявляється в етичному відношенні до споживачів. Це в першу чергу: відповідність наявної якості товару заявленій; відсутність маніпуляцій з інформацією щодо продукту; достовірна реклама; своєчасна сплата податків; створення комфортних умов праці працівникам; відповідна заробітна плата; благодійність. Для МСП, які співпрацюють з великим бізнесом і включені до його виробничого процесу, соціальна відповідальність полягає у дотриманні цінностей компаній-партнерів. Слід зазначити, що в концепції соціальної відповідальності МСП проблеми їх взаємодії зі споживачем та великим бізнесом повинні розглядатися окремо, але загальним проявом соціальної відповідальності цих підприємств є етичні ініціативи, спонсорство, соціальна реклама, матеріальна підтримка як працівників, так і громадян.*

З повномасштабною військовою агресією 2022-го року проти України значна частина бізнес-процесів була тимчасово змінена, що зумовило зміну і певних напрямків реалізації соціальної відповідальності. Це адаптація стратегії соціальної відповідальності до військового стану, розвиток корпоративного волонтерства, повага до державних символів, виховання патріотичності та любові до країни [15]. Так, у мирний час соціальна відповідальність проявлялась в підтримці конкретних соціальних питань, а коли почалась війна ситуація змінилась на актуальність, ініціативу та швидкість у розв'язанні найважливіших післявоєнних

проблем. Якщо раніше соціальні проекти готували місяцями, то в нинішніх умовах усе вирішується за дні, якщо не години. Українська економіка в основному підтримує армію, надсилаючи великі суми грошей військовим (автомобілі, безпілотники, обладнання, ліки, продукти харчування тощо). Бізнесу необхідно не лише сплачувати податки, але й постачати військовим необхідне обладнання й амуніцію, а також надавати допомогу людям, які постраждали від вторгнення. Багато компаній включили українські програми допомоги та сприяння до своєї політики СВ. Під час війни особливо поширився процес депопуляції в одних районах і надлишкової міграції в інших. Означені зміни в структурі поселення певним чином змінюють ринок праці, а отже, і вимоги до професійних навичок працівників, структуру зайнятості та виробництва. Водночас очікується посилення економічної диференціації та стратифікації, особливо пов'язаної з такими факторами, як збереження житла, переїзд і професійна адаптованість [20]. Єто что 1 цитата?

Під час війни набули поширення так звані соціетальні цінності, властивості соціальної взаємодії, бажані чи необхідні, безпека (захищеність громадян від внутрішніх диверсійних процесів, злочинності, екології, дискримінації) і свобода (зменшення державного втручання), різноманіття (можливість мирного співіснування різних політичних, релігійних і культурних орієнтацій у суспільстві). Комунікація розвитку воєнного часу є надзвичайно інтенсивною. У період війни фокус соціальної відповідальності змістився на благодійність, волонтерство, фандрайзингову діяльність. Організації, які позитивно відреагували на основні соціальні події в країні, особливо волонтерські рухи та пандемію, набули певного досвіду, швидко адаптувалися до змін і правильно відреагували на зміни, викликані початком повномасштабної

агресії. Рівень філантропії в країні стрімко зріс після початку широкомасштабного вторгнення. Зараз рівень її поширення зазвичай називають «високим» індексом 7,8 із 10, тоді як до війни цей показник був посереднім [20,28].

*Необхідно зазначити, що для великих підприємств соціальна відповідальність є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, виходу та праці на міжнародних ринках. Але для малого та середнього національного бізнесу переважуючою формою поведінки є не конкурентоспроможність та зростання, а стратегія виживання. Основною причиною такої ситуації є відсутність у МСП навичок ведення цивілізаційного бізнесу. До того ж керівництво багатьох МСП не підготовлене до соціально відповідальної поведінки. За відсутності на підприємствах виконавців, в обов'язки яких входить вирішення соціальних цілей в силу обмеженості ресурсів, виконання соціально-відповідальної поведінки викликає труднощі.*

На нашу думку, соціальну відповідальність МСП слід розглядати не як доповнення або умову діяльності підприємств, але й як політику і стратегією розвитку та управління. *Політика та стратегія соціальної відповідальності МСП та великого бізнесу має певні відмінності, серед яких слід виділити:*

1) у МСП переважає особиста мотивація. Основними підходами залучення до соціальної відповідальності можуть виступати маркетинговий підхід, стратегічний підхід чи суспільний (формування громадських відносин);

2) власник, він же і керівник, несе особисту та першочергову відповідальність за розробку та впровадження діяльності з СВ;

3) на вибір підприємства щодо зосередження на соціально відповідальній поведінці впливає рівень інтегрованості МСП в місцеві громади. Українські МСП відчують більш великий тиск з боку

регіональної та місцевої влади, ніж великий бізнес, що спонукає їх не до впровадження соціально відповідальної поведінки, а навпаки до переходу в «тінь»;

4) для успіху МСП дуже важливими факторами є наявність соціального капіталу та неформальних стосунків. Це пов'язане з їхньою репутацією та є важливим важелем для чесної та сумлінної діяльності;

5) ключову роль в діяльності МСП відіграють людські ресурси. Це породжує відданість співробітників та їх сімей МСП;

6) підхід впровадження та реалізації СВ визначається сферою діяльності МСП.

*Мотиваційні фактори, які спонукають МСП до соціально відповідальної поведінки, як взагалі увесь бізнес [15] доцільно поділити на внутрішні та зовнішні чинники, які відповідно базуються на внутрішній автономії прийняття рішень та тиску зовнішнього середовища (ринку, влади, суспільства).*

*До внутрішніх мотиваційних факторів впровадження МСП СВ слід віднести:*

- особисті цінності або етичну орієнтацію та рівень моральності керівника. Вони відіграють основну роль у реалізації програм соціальної відповідальності на підприємстві.

- «обов'язковість» впровадження СВ. Коли СВ розуміється як невід'ємна частина формування відносин з суспільством, репутації підприємства. Це прагнення бути чесним, сумлінним підприємцем, що формує позитивну репутацію підприємства, забезпечує додаткові конкурентні переваги;

- «бізнес-обґрунтованість». Коли поведінка місцевої влади, громади, суспільства є соціально відповідальною. Тобто, і МСП отримують від держави певні вигоди від СВ. Це дозволить покращити як імідж влади, так і підвищити прибутковність МСП, підвищити лояльність споживачів, клієнтів;



- ідентифікація із суспільством, територіальною громадою також є рушійною силою для залучення МСП до СВ. Розуміння МСП, що вони є невід'ємною частиною громади та мають можливість безпосередньої участі в її розвитку, спонукають їх до СВ.

*Зовнішніми мотиваційними факторами впровадження МСП СВ є:*

- участь у виробничих ланцюгах з великим соціально відповідальним бізнесом. Оскільки соціальна відповідальність великих підприємств є визначальною, вибір МСП для співробітництва буде ґрунтуватися на аналогічних цінностях, орієнтаціях. Це дозволить МСП застосовувати етично відповідальну практику;

- тиск громади – місцеві ЗМІ та неурядові організації та громади організації часто чинять тиск на МСП, щоб вони вирішували питання соціальної ефективності;

- необхідність дотримуватись законів, норм та правил, уникати санкцій і негативної реклами;

- лояльність споживачів, клієнтів. МСП пропонують покращені послуги та беруть на себе СВ для підтримки репутації та чесності, щоб утримувати та залучати клієнтів на постійній основі.

*Слід зазначити, що соціальна відповідальність має ряд переваг як для МСП, так і для суспільства. До основних переваг, які отримують МСП від запровадження соціальної відповідальності відносяться:*

- підвищення лояльності та довіри до підприємства, його товарів та послуг;

- розвиток кадрового потенціалу підприємства та забезпечення лояльності персоналу;

- відповідність нормам і стандартам світового економічного співробітництва;

- створення безпечного середовища для діяльності та розвитку

підприємства за допомогою власної політики.

*Основними перевагами, які отримує суспільство є:*

- встановлення партнерських відносин між державою, бізнесом та суспільством;

- надання цільової допомоги громадянам;

- розвиток соціального захисту населення;

- підтримка громадських ініціатив, проектів, розвиток соціальної і творчої активності населення;

- залучення інвестицій в соціальні проекти.

Крім того в сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність МСП набуває особливого значення для дотримання законодавства та суспільних інтересів.

Отже, переваг соціально відповідальної діяльності МСП існує багато, як для самого бізнесу, так і для національної економіки, суспільства. Однак перехід МСП до СВ є досить складним процесом адже полягає в об'єднанні зусиль держави, громадського суспільства і малого та середнього бізнесу. При цьому провідна роль в процесі становлення інституту соціальної відповідальності МСП належить державі. Спеціальна політика у сфері підвищення СВ МСП має бути реалізована через поширення соціальних вимог у межах заходів підтримки МСП, реалізацією національних довгострокових програм, створення спеціальних фондів, реалізацією регіональних, місцевих програм з надання соціальних функцій МСП. До цих питань ми й звернемось у подальших публікаціях.

**Висновок.** На основі західних досліджень та доповнень в статті проаналізовано особливості соціальної відповідальності представників малого та середнього бізнесу. Виокремлено переваги впровадження СВ для бізнесу та держави, визначено мотиви, які відрізняють СВ МСП від мотивів та переваг у великому бізнесі.

Аналіз даних по МСП показав, що ці підприємства складають основну частину зайнятості в країні. В статті виділено проблеми впровадження СВ малого та середнього бізнесу. Вони пов'язані з: 1) забезпеченням соціальної стабільності; 2) необізнаністю представників МСБ з концепцією соціальної відповідальності; 3) підчас воєнних конфліктів та ліквідації воєнного вторгнення особливого гостро постає питання соціальної нестабільності, що в свою чергу обумовлює підвищення податків в державі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №36 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169>
2. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник (Galician economic journal)* No 2 (87) 2024 URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
3. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареш'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 47–55.
4. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / Дикань О. В. // *Вісник економіки транспорту і промисловості* – 2017. – № 57. – С. 58-66.
5. Костюк В. С., Петик Л. О. Тенденції сучасного розвитку малого бізнесу в Україні. Фінанси, митна та податкова справа : збірник наукових праць студентів. 2022. Вип. 6. С. 196–199. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/STUD\\_ZBIRNYK\\_2021-2022-2.pdf#page=197](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/STUD_ZBIRNYK_2021-2022-2.pdf#page=197)
6. Красноносова О.М., Пономаренко Є.В., Харченко Р.В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес інформ*. 2021. № 11. С. 281–286.
7. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf)
8. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584>
9. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємство та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12> (дата звернення: 20.12.2023). DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12>
10. Шостак Л. В., Тарасюк К. Р., Кікавська А. В. Ведення бізнесу в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукр. науков. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 61–63. URL: <https://hdl.handle.net/11300/23094>
11. Веретельник О.О. Куценко В.Й. Особливості соціальної відповідальності бізнесу в Україні URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8\\_veretelnik.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_veretelnik.htm)
12. Деліні М.М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва в системі соціальної

- відповідальності бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. В.116, Ч.1. С.84-88 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/21.pdf)
13. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 276-287.
14. Компанієць В. В., Бела О. О. Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 189-205.
15. Компанієць, В.В., Бела О.О. (2024). Мотивація соціально-відповідальної діяльності бізнесу (Аналіз досліджень західних науковців). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 341-349. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-54><https://herald.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/669>.
16. Нечепуренко М.О. Соціальне підприємництво як форма соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 22-29 [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_022-029.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_022-029.pdf)
17. Огінок С.В., Федуль М.В., Бондаренко Ю.Г. Соціальна відповідальність прибуткових організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. В.45, С.58-62 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/12.pdf)
18. Орлова В.О. Соціальна відповідальність малого бізнесу: концептуальні основи та особливості інституційного вибору [http://journals-lute.lviv.ua/journal/14\\_2012/16.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/14_2012/16.pdf)
19. Полякова О.М., Хорошаєва Є.В. Соціальна відповідальність малого бізнесу як його конкурента перевага. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С.33-39
20. Червінська Л., Чернівська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність теорії та практики*. 2023. Том 6(53). С.405-416
21. Adrienn Reisinger, Roland Z. Szabó. The event-driven social responsibility in small and medium-sized enterprises. *Corp Soc Responsibility Environ Manag.* 2024;31:39. [wileyonlinelibrary.com/journal/csr](http://wileyonlinelibrary.com/journal/csr)
22. Benjamin James Inyang. Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR) *International Business Research*; Vol. 6, No. 5; 2013 [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)
23. Justyna Berniak-Wozny, Artur Kwasek, Hubert Gasiński, Magdalena Maciaszczyk, and Maria Kocot. Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees' Perspective. *Sustainability* 2023, 15, 1660 <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
24. Schwartz M. S. A business ethics national index (BENI): Measuring business ethics activity around the world / M. S. Schwartz, J. Weber // *Business in society*. – L., 2006. – Vol. 45, №3. – P. 382-405.
25. Державний комітет статистики <https://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

27. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / [за ред. О. Б. Чернеги.] – [2-е вид., оновл. і доп.] – Львів : «Магнолія 2006», 2009. – 592 с

28. European SRIStudy (2016). <http://www.eurosif.org/sri-study-2016/>

## REFERENCES

1. Bortnik S. Functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine: current state and prospects for development. *Economy and Society*. 2022. No. 36 URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169>

2 Vasyuta V., Lobas V., Zubko O. Current problems of small business development in Ukraine. *Galician economic journal (Galician economic journal) No. 2 (87) 2024* URL [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)

3 Dykan V. L., Shramenko O. V. Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized businesses. Strategic aspects of managing the competitiveness of enterprises in the digital economic space: a collective monograph edited by Doctor of Economics, Prof. Arefieva O. V. Kyiv: FOP Maslakov, 2019. P. 47–55.

4 Dykan O. V. Development of small business in Ukraine: problems and ways of provision / Dykan O. V. // *Bulletin of the Economy of Transport and Industry – 2017. – No. 57. – P. 58-66.*

5 Kostyuk V. S., Petyk L. O. Trends in the modern development of small business in Ukraine. Finance, customs and tax affairs: collection of scientific works of students. 2022. Issue 6. P. 196–199. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/STUD\\_ZBIRNYK\\_2021-2022-2.pdf#page=197](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/STUD_ZBIRNYK_2021-2022-2.pdf#page=197)

6 Krasnonosova O.M., Ponomarenko E.V., Kharchenko R.V. Theory and practice of choosing promising directions of small business development in Ukraine and the world. *Business Inform*. 2021. No. 11. P. 281–286.

7 Miroshnyk R.O., Prokop'eva U.O.

Development of small and medium-sized businesses in Ukraine: problems and prospects. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*. 2020. Vol. 4, No. 1. P. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf)

8 Omelyanenko T. V., Korotkova K. O. Development of small entrepreneurship and small business in Ukraine: influencing factors and current trends. *Effective economy*. 2020. No. 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584>

9 Sydoruk I. S. Analysis of the state and problems of small business development in Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation*. 2021. No. 18. P. 67–72. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12> (access date: 12/20/2023). DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12>

10 Shostak L. V., Tarasyuk K. R., Kikavska A. V. Doing business in wartime. Economic and legal development of modern Ukraine: materials of the XI All-Ukrainian scientific conference. students, postgraduates and young scientists, dedicated to the 25th anniversary of the founding of the National University "Odesa Law Academy" (Odessa, November 25, 2022) / edited by O. M. Kibik. Odesa, 2022. P. 61–63. URL: <https://hdl.handle.net/11300/23094>

11 Veretelnik O.O. Kutsenko V.Y. Peculiarities of social responsibility of business in Ukraine URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8\\_veretelnik.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_veretelnik.htm)

12 Delini M.M. Socio-economic responsibility of entrepreneurship in the system of social responsibility of business. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series International Economic Relations and World Economy*. 2017. V.116, Part 1. P.84-88 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/21.pdf)

13 Dykan O. V., Kompaniyets V. V.,

- Bela O. O. Social responsibility of Ukrainian business: state and current development accents. *Bulletin of transport and industry economy*. 2023. No. 83. P. 276-287.
- 14 Kompaniyets V. V., Bela O. O. Moral dilemmas in economic relations: nature, types, behavioral factors, solutions (spiritual and moral determination approach). *Bulletin of transport and industry economy*. 2022. No. 78-79. P. 189-205.
- 15 Kompaniyets, V. V., Bela O. O. (2024). Motivation of socially responsible business activity (Analysis of research by Western scientists). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 341-349. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-54><https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/669>.
- 16 Nechepurenko M.O. Social entrepreneurship as a form of social responsibility of small and medium-sized businesses. *Economic Bulletin*. 2023. No. 2. P. 22-29 [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_022-029.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_022-029.pdf)
- 17 Oginok S.V., Fedul M.V., Bondarenko Yu.G. Social responsibility of profit-making organizations. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series International Economic Relations and the World Economy*. 2022. V.45, P.58-62 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/12.pdf)
- 18 Orlova V.O. Social responsibility of small business: conceptual foundations and features of institutional choice [http://journals-lute.lviv.ua/journal/14\\_2012/16.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/14_2012/16.pdf)
- 19 Polyakova O.M., Khoroshaeva E.V. Social responsibility of small business as its competitive advantage. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. 2017. No.60. P.33-39
- 20 Chervinska L., Chernivska T., Kalina I., Koval M., Shulyar N., Chernyshov O. Social responsibility of business in wartime. *Financial and credit activity of theory and practice*. 2023. Volume 6(53). P. 405-416
- 21 Adrienn Reisinger, Roland Z. Szabó. The event-driven social responsibility in small and medium-sized enterprises. *Corp Soc Responsib Environ Manag*. 2024;31:39. [wileyonlinelibrary.com/journal/csr](https://www.wileyonlinelibrary.com/journal/csr)
- 22 Benjamin James Inyang. Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR) *International Business Research*; Vol. 6, No. 5; 2013 [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)
- 23 Justyna Berniak-Wozny, Artur Kwasek, Hubert Gasiński, Magdalena Maciaszczyk, and Maria Kocot Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees' Perspective. *Sustainability* 2023, 15, 1660 <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- 24 Schwartz M. S. A business ethics national index (BENI): Measuring business ethics activity around the world / M. S. Schwartz, J. Weber // *Business in society*. – L., 2006. – Vol. 45, №3. – P. 382-405.
- 25 State Statistics Committee <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 26 On approval of the Concept of implementation of state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01/24/2020 No. 66-p [Electronic resource]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
- 27 International management: a textbook / [ed. O. B. Chernega.] – [2nd ed., updated and supplemented] – Lviv: “Magnolia 2006”, 2009. – 592 p
- 28 European SRIS Study (2016). URL: <http://www.eurosif.org/sri-study-2016/>

УДК 330.16:316.61

## ЩОДО СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ПАРАДИГМИ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ (КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МОДЕЛЬ ЛЮДИНИ ГОСПОДАРЮЮЧОЇ)

*Компанієць В. В., академік Академії економічних наук України,  
д.е.н., професор (ХГУ НУА)*

*У статті більш системно, у порівнянні із попередніми дослідженнями автора, сформульовані основні положення соціокультурної парадигми в економічній науці; вперше визначено концептуальні засади поведінкової економіки, що базується на цій парадигмі; на основі опрацювання відповідної історичної творчої спадщини філософсько-економічної думки та основних положень антропології та психології, що сформувались на основі християнського світогляду, дискретивно визначено модель людини господарюючої та детермінанти її поведінки.*

*Визначено, що відповідно до соціокультурної парадигми, основою побудови поведінкових моделей дії людини в економіці має стати: людина складна і непізнана сучасною наукою, але розкрита у християнській психології, особистість, поведінка якої визначається дією багатьох детермінант, серед яких важливіше значення мають духовні, непізнавані наукою; людина мотивована сенсами (яка спирається у своєму виборі на цінності, у т.ч. вищого порядку, духовно-моральні, творчі, соціальні); людина укорінена в певну культуру, дії якої корелюють з її особливостями; людина, на поведінку якої впливають зовнішні та внутрішні детермінанти, а також духовні чинники (у тому числі «голос совісті»), але яка здатна на самодетермінацію; людина, яка має природні обмеження щодо власних когнітивних, афективних, мотиваційно-вольових здібностей та внаслідок цього здатна діяти ірраціонально, стереотипно, робити систематичні помилки; людина соціально-диференційована; людина, що потенційна здатна на власну стратегію.*

*Такий погляд на людину господарюючу, детермінанти її поведінки, дають можливість: глибинного розуміння причин рішень та поведінки людей в економіці; часткового передбачення та корегування небажаних моделей економічної поведінки та її наслідків. Важливою є така модель для вітчизняної економічної освіти та майбутнього соціально-економічної системи.*

*Ключові слова: наукова парадигма, положення соціокультурної парадигми в економічній науці, поведінкова економіка, людина господарююча, християнська антропологія та психологія, детермінанти економічної поведінки.*

## REGARDING THE SOCIO-CULTURAL PARADIGM OF BEHAVIORAL ECONOMICS (CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND MODEL OF A BUSINESS PERSON)

*Kompaniets V. V., Doctor of Economics, Professor  
(Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»)*

*In the article, the main provisions of the socio-cultural paradigm in economics are formulated more systematically than in previous studies of the author; the conceptual foundations of behavioral economics based on this paradigm are defined for the first time; on*

© Компанієць В.В.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 87, 2024**

*the basis of processing the relevant historical creative heritage of philosophical and economic thought and the main provisions of anthropology and psychology, which were formed on the basis of the Christian worldview, discreetly defined the model of an economic person and the determinants of his behavior.*

*It is determined that, in accordance with the socio-cultural paradigm, the basis for building behavioral models of human action in the economy should be: a complex person and unknown by modern science, but revealed in Christian psychology, a personality whose behavior is determined by the action of many determinants, among which the most important are spiritual, unknowable by science; a person motivated by meanings (including of the highest order); a person rooted in a certain culture, whose actions correlate with its characteristics; a person whose behavior is influenced by external and internal determinants, as well as spiritual factors, but who is capable of self-determination; a person who has natural limitations of cognitive, affective, motivational and volitional qualities and, as a result, is able to act irrationally, make systematic mistakes; a socially differentiated person.*

*Such a view of an economic person, the determinants of his behavior, make it possible to: in-depth understanding of the causes of decisions and behavior of people in the economy; partial foresight and correction of undesirable models of economic behavior and its consequences. This model is important for economic education and the future of the economy.*

**Key words:** *scientific paradigm, position of the socio-cultural paradigm in economic science, behavioural economics, economic man, Christian anthropology and psychology, determinants of economic behaviour.*

**Постановка проблеми. Актуальність.**

*Економіка як наука, і як сфера життєдіяльності суспільства, принципово пов'язана із людським та світоглядним вимірами. Саме світогляд вчених впливає на формування певної наукової парадигми (парадигм), відповідно, на зміст економічної науки. В межах наукової парадигми формуються методології досліджень, категоріальний апарат, висновки та рекомендації щодо практичного використання наукових знань. І як світогляди, так і наукові парадигми, сформовані в різних цивілізаціях (культурах), можуть мати суттєві протиріччя, протилежне бачення наукових проблем та їх рішення.*

*Що стосується поведінкових наук, до яких відноситься і економіка, серед світоглядних питань принципове значення має бачення людини - сенсу її життя, її призначення та потреб, яке впливає на зміст наукових теорій, концепцій, методологію досліджень.*

*Бачення людини в економіці впливає не тільки на зміст економічної теорії, але*

*з часом впливає на економічне мислення, свідомість, поведінку певної частки населення, формує специфіку економічних відносин в суспільстві. Теж можливо спроєктувати і на зміст економічної політики, економічних реформ, які проводяться в певній країні.*

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

*Усі сучасні поведінкові науки (економіка, соціологія, психологія тощо) зародились у надрах двох напрямів, що відображували світогляд людини – надрах християнської теології та філософії. Саме філософія та християнська теологія розмірковували про сенс життя людини, її особистість та поведінку у різних сферах буття, моральні норми такої поведінки, значення людини в житті суспільства, держави, господарства.*

*Відокремлення економіки, що існувала в межах філософії (моральної філософії) в окрему галузь, відбулось в західній цивілізації в XVII ст. і було пов'язано із процесом секуляризації та раціоналізації західного світу,*

виникненням емпіризму (Ф.Бекон) та безпосередньо із працями А.Сміта. Саме А.Сміт, як носій протестантського світогляду, не тільки розробив теорію моральних почуттів (праці в якій він, в т.ч. наголошував на необхідності долання егоїзму), але *дав поштовх виникненню парадигми економічного детермінізму і в межах неї концепції «людини економічної» (де стверджується, що економічний егоїзм є нормою поведінки людини в економіці)*, яка стала основою бачення людини в західній економічній теорії.

Кінець ХХ ст. став для західної економічної теорії періодом глибинної кризи. І це було закономірно, адже ця теорія, яка була спочатку сформована на ґрунті протестантського світогляду, в подальшому ставала все більш матеріалістичною і спиралась на спотворене бачення людини як суто біологічної (в кращому випадку - соціобіологічної) істоти, відкидала духовну, ціннісну, психологічну складові діяльності людини, в т.ч. в економічній системі. Деякі провідні західні економісти, особливо ті, які працювали на межі різних поведінкових наук (Дж.М.Кейнс, М.Вебер, В.Паретто, Г.Саймон, ін) бачили і розуміли, що модель «людини економічної» не працює в реальному економічному житті і така модель не може стати основою для ефективної соціально-економічної політики або стратегії держави.

Поступово в кінці ХХ ст. в сучасній західній економічній теорії виник новий, ще до кінця не сформований, напрям, який став відомим під назвою «поведінкова економіка». Поштовх до його розвитку дали в основному не економісти, а психологи, серед яких перед усім Д.Канеман, А.Тверські [1,2], які спочатку дивились на людину більш реалістично, ніж економісти-теоретики. Серед економістів найбільш вагомий поштовх напрямку дали Г.Саймон (концепція обмеженої раціональності) [3], М.Алле (парадокс Алле), Р. Талер

(практичне застосування ідей психологів в реальній економіці) [4-6]. Дослідження поведінкових економістів для західної економічної теорії в певній мірі стали проривними, адже *довели у т.ч. експериментальним шляхом, обмежену раціональність людини, дію на її економічну поведінку неекономічних факторів*. Також вони *знайшли своє практичне застосування*, зокрема, в політиці поведінкових втручань, яка стала актуалізуватись під впливом досліджень Р.Талера та К.Састейна і вже тривалий час запроваджується в багатьох напрямках державної соціально-економічної політики різних країн [6].

*Але поведінкова економіка має чимало невирішених проблем та критичних питань, серед яких «обертання» навколо класичної моделі обмеженої раціональності людини, фактично її доповнення, а не принципова зміна. Це пов'язано із тим, що західна економічна теорія все ще працює на ґрунті парадигми економічного детермінізму з її принциповим нерозумінням, непізнанням реальної людини в її трьохвимірності як духовно-біо-соціальної істоти. Як наслідок - нерозуміння усієї складності, багатофакторності економічної поведінки людини, етичних меж поведінкових втручань та прогнозування наслідків їх дії на людину, суспільство, економіку.*

Крім того, поведінкова економіка, на відміну від іншого нового міждисциплінарного напрямку, що сформувався на стику економіки та психології – економічної психології, спочатку не враховувала соціокультурні чинники економічної поведінки і таким чином формувала економічну модель якоїсь «усередненої глобальної людини в економіці».

Вітчизняні вчені, які розуміють певну цінність нового напрямку економічної теорії, на жаль, поки що не замислились над питанням можливості



застосування напрацювань західних вчених для нашого соціокультурного простору та в практиці нашого економічного життя. І тут можливо згадати негативний досвід впровадження економіксу в економічну освіту та суто західних економічних підходів до реформування економіки України. Наслідки, як ми знаємо, були руйнівними.

*Тому, на нашу думку, для того, щоб мати позитивні результати подолання найскладнішої полісистемної кризи, вітчизняні фахівці поведінкових наук повинні формувати та розвивати свої теорії, в т.ч. теорію поведінкової економіки на ґрунті власної – соціокультурної наукової парадигми.*

В західному світі на протязі XVIII - середини XX ст. відбувався активний процес розмежування поведінкових наук. Тому людина, її поведінка розглядалися в межах визначеного предмету, що не могло дати цілісного бачення, реально показати складний спектр факторів поведінки людини, її динаміку, процес прийняття рішень. Це не могло не відобразитись на досить обмеженому, помилковому баченні людини в економіці як «людини економічної» - раціонального, атомізованого егоїста-максимізатора.

*Але в філософсько-економічній думці XIX- початку XX ст. існувало й інше, альтернативне бачення людини в економіці, пов'язане із християнським (православним) світоглядом. Воно передбачувало: розгляд людини в економіці як духовно-біо-соціальної істоти, особистості, носія певної культури, цінностей, психології; первинний вплив на економічну поведінку людини неекономічних факторів (духовних, культурних, моральних, психологічних), дію раціональних й ірраціональних компонентів свідомості на поведінку. Таке бачення найбільш яскраво було викладено у працях С.М. Булгакова [7,8]. І ми вже звертались до нього в своїх публікаціях [9-11].*

*В центрі своїх досліджень вчені ставили людину як духовний тип з усією складністю та різноманіттям психологічних мотивацій. Вони виходили з положення про наслідування соціальних та духовних явищ, які визначають тип хазяйнування. Заперечування концепції «економічної людини» та спроб розглянути її ізольовано від суспільства, від середовища її проживання можна вважати відмінною рисою цього напряму економічної думки [9].*

Економіка розглядалась як частина науки про людину, а господарство – не тільки як процес індивідуальний, але і родовий, історичний, як реалізація діяльного, творчого ставлення людини до світу. *Розвивається положення про спадкоємність соціальних і духовних явищ, що визначають тип господарювання. У центрі такого дослідження знаходиться людина як конкретний духовний тип зі всією складністю і різноманіттям психологічних мотивацій.*

*Людські відносини занурені в контекст культури, при цьому конкретної національної культури, яка має свої норми, кодекси поведінки і, зокрема, поняття про те, що "раціонально", а що "нераціонально". Тому як економічна поведінка окремої людини, соціальних груп, так і стан економіки визначаються впливом соціально-психологічних і соціально- культурних чинників [9].*

На жаль, це альтернативне бачення не набуло поширення у сучасній вітчизняній економічній думці. Винятком стали праці окремих вітчизняних вчених, зокрема Задорожного Г.В., Задорожної О.Г., Колупаєвої І.В., Мельник Л.Г., Тарасевич В.М. [12-15]. Ці автори у своїх дослідженнях використовують методологію тріалектики, наголошуючи на необхідності пізнання діяльності людини в економіці на основі визнання її духовно-біо-соціальної природи, розвивають напрямок філософії господарства. Ми також створювали

теоретичні основи розвитку соціально-економічних систем на основі християнського світогляду та відповідно - соціокультурної парадигми [10,11].

Але невирішеним є питання створення на ґрунті соціокультурної парадигми концептуальної бази для розвитку поведінкової економіки. В цій публікації ми вперше звернемося до цього питання. При цьому ми більш системно, у порівнянні із попередніми дослідженнями [10,11], концептуалізуємо особливості соціокультурної парадигми в економічній науці; визначимо головні контури поведінкової економіки, що базується на цій парадигмі; дискретивно визначимо модель людини господарюючої та детермінанти її поведінки. Це й буде головними завданнями публікації.

**Виклад основного матеріалу.** Щодо парадигми та методології поведінкової економіки. На сьогодні існує дві парадигми, відповідно, методології вивчення економіки, що принципово відрізняються одна від одної. Перша базується на матеріалістичному світогляді і відображає підхід економічного детермінізму. Друга – базується на християнському світогляді і відображає духовно-моральний, соціокультурний підхід. Перша парадигма є основою будування сучасної західної поведінкової економіки, відповідної моделі людини в економіці. Друга – є альтернативою, на основі якої автор пропонує розвивати вітчизняну поведінкову економіку. Опишемо стисло головні положення відповідних парадигм, більш детально звертаючись до другої, як мало відомої.

Економічний детермінізм означає прийняття як постулатів, аксіом певних базових настанов, серед яких:

- визнання економіки головною сферою суспільства, метою якої є виробництво товарів та послуг, що приносять прибуток; підкорення економічним цілям розвитку культури та суспільства; вимірювання ефективності

розвитку переважно на основі економічних критеріїв;

- бачення людини як суто біологічної або соціобіологічної істоти, мета життя якої визначається матеріальними потребами, відповідно до чого формулюються цілі економіки; існування людини економічної, про риси якої ми писали вище;

- і людина, і суспільство, і економіка існують суто в горизонтальному вимірі, вертикальний (духовний) вимір буття, духовно-моральні закони та оціночні критерії не визнаються.

Духовно-моральну, соціокультурну парадигму, відповідний методологічний підхід (втілений у поглядах представників східнослов'янської школи економічної думки, німецької історичної школи, сучасних течій - філософія господарства, духовно-моральна економіка, тріалектика господарства), в межах якого працює автор, можливо охарактеризувати так:

- в дослідженнях передбачається не тільки горизонтальний (матеріальний) вимір суспільства та економіки, а й вертикальний - духовно-моральний, який є головним;

- економіка розуміється як сфера життєдіяльності людини, природна господарська діяльність, пов'язана з виробництвом необхідних для життя продуктів, споживчих цін (за Аристотелем), як творча діяльність, цілі якої формулюються відповідно до потреб людини;

- людина розглядається як духовно-біо-соціальна істота і її потреби також мають три виміри, чим і визначається система цілей економіки (від базової до сотеріологічної);

- стверджується, що основні закони, які визначають розвиток суспільства та економіки - закон духовно-моральної детермінації (Моральний закон), закон соціокультурної ідентичності;

- у трьох взаємопов'язаних сферах суспільства - культура, політика,

економіка, культура вважається головною, економіка – забезпечувальною; це означає в т.ч., що економіка має служити людині, вона немислима без моральності та культури;

- застосовується соціокультурний та аксіологічний виміри економічної діяльності. А саме: розуміється, що суспільство і економіка засновані на цінностях; цінності набуваються людиною і суспільством з певної культури; основою культури є релігія (віра), яка і задає її основні цінності (термінальні - смисложиттєві та інструментальні, в т.ч. ті, що визначають, що добре, а що погано); унікальність культур породжує унікальність господарських (соціально-економічних) систем та унікальні параметри економічної психології та економічної поведінки людини та певного суспільства;

- визнається, що оскільки людина, з одного боку має тяжіння до егоїзму, та будування економічної діяльності на основі власних інтересів, а з іншого - є соціальною істотою, членом суспільства, відносини людини і суспільства мають в ідеалі будуватися на принципах солідарності, служіння, відповідальності (у максимумі - любові), що повинно зводити до мінімуму прояви економічного егоїзму;

- стверджується, що ефективність діяльності соціально-економічної системи, економічної діяльності людини, її економічних рішень та економічної поведінки, необхідно визначати на основі багатокритеріального підходу, на основі духовно-моральних (у першу чергу), соціальних, антропологічних, екологічних, економічних критеріїв;

- визнається, що не все можна оцінити кількісно, а саме: вважається, що ефективність діяльності людини в економіці, ефективність прийняття економічних рішень, її економічну поведінку повністю оцінити неможливо (треба знати її думки, бажання, прагнення, можливості, таланти, а це доступно лише

Творцю), можна оцінити лише наслідки її дій, результативність за моральними та економічними критеріями, але й ця оцінка буде неповною;

- важливішими критеріями розвитку соціально-економічної системи вважаються висока моральність, розвиток культури, науки, освіти, суспільства загалом і достатній матеріальний розвиток (як негативна умова для духовного зростання).

*Отже, на нашу думку, контури поведінкової економіки, що базується на духовно-моральній, соціокультурній парадигмі можливо сформулювати так:*

Перше – це прийняття усіх постулатів парадигми, яки ми докладно описали вище за основу розвитку поведінкової економіки;

Друге – використання у дослідженні економічної поведінки людини *методології тріалектики*;

Тріалектика, на відміну від діалектики, як справедливо відмічає, Задорожна О.Г виходить із цілісності духовно-матеріального світу, трипостасної природи людини, відкриває нові особистісні смисли-розуміння цілісної життєдіяльності як господарства [14, с. 82].

Використання цього підходу до поведінкової економіки перед усім означає бачення людини як духовно-біосоціальної істоти, створеною за образом та подобою Триєдиного Бога, сенсу її буття, потреб, цілей, мотивів поведінки з усім їх різнобарв'ям – від духовних до матеріальних, від ірраціональних – до раціональних, від альтруїстичних, жертвоних – до егоїстичних. Відповідне бачення людини в економіці як людини господарюючої, що володіє певними рисами (про це докладно нижче).

Слід мати на увазі, що тріалектика не просто «перевищує» діалектику якоюсь вищою розмірністю (від двох до трьох). Специфіка тріалектики полягає в тому, що всі явища і процеси дійсності взаємопов'язані, взаємопроникливі,

реалізуються в невидимій, сутнісній єдності, на яку не звертає уваги діалектика. У тріалектиці міститься фундаментальна основа - всепроникнення реальності-дійсності завдяки духу, який усе не тільки з'єднує-скріплює-пронизує, а й спрямовує до єдності-гармонії як основоположної якості світу. Дух - це живий, життєтворчий «всепроникаючий клей», без розуміння якого життя діалектично розривається, збіднюється, розлюднюється, обертається неминучою катастрофічністю [цит. за 14, с.81].

Людина господарююча (особистість) розуміється як «цілісний базовий вільно-відповідальний творчий суб'єкт господарювання» [14, с. 84.]

*Ця методологія базується на використанні не тільки горизонтального, а й перед усім вертикального виміру життєдіяльності людини та її господарської діяльності, а отже мислення та економічної поведінки через визнання існування духовної, духовно-моральної, духовно-соціальної, духовно-творчої потреб, цілей мотивації людини. Особливо це проявляється в трудовій, підприємницькій поведінці людини, частково в споживчій, фінансовій.*

Третє – розуміння детермінант прийняття економічних рішень та економічної поведінки людини (про це докладно нижче), критеріїв оцінки економічних рішень та економічної поведінки людини відповідно до підходу тріалектики;

Четверте – розуміння прийнятних способів регулювання економічної поведінки людини (індивідуальної, групової, колективної), коли способи регулювання зважується відповідно до духовно-моральних принципів, можливості свідомої дії людини, її активного вибору, а також відповідають принципам соціокультурної ідентичності (для державного регулювання). Також велике значення надається саморегуляції поведінки людини та навчанню її таким способам відповідно до духовно-

моральних закономірностей, знання основ християнської антропології та психології.

*Модель людини господарюючої.* Як ми вже відмічали, основу цієї моделі в духовно-моральній, соціокультурній парадигмі, було закладено представниками східнослов'янської філософсько-економічної думки, особливо С.М.Булгаковим.

Під поняттям «хазяїн» С.М. Булгаков розумів самосвідому та відповідальну особистість. На цій основі він робив акцент на значимості сукупності *морально-етичних принципів, які керують економічною діяльністю та визначають економічну поведінку людини.* Він зазначав, що «в душі людини народжуються різні мотиви, як корисливі, так і ідеальні, і політична економія жодним чином не повинна викреслювати з кола своєї уваги мотиви другого роду» [7, с.183]. При визначенні цього роду мотивів повинні ураховуватися і ідеальні цінності, зокрема і такі чинники, як релігія.

У своїй праці "Православ'я", параграф "Православ'я і господарське життя" [8], С.М. Булгаков розвиває положення про те, що *релігія, пануючий світогляд кладе свій визначальний відбиток і на господарського діяча, або економічну людину.* «Остання являє собою, звичайно, не економічний автомат, що приводиться в рух однією пружиною господарського егоїзму і діє з неблаганною прямолінійністю і безпомилковою точністю, але конкретний духовний тип зі всією складністю і різноманіттям психологічної мотивації» [8 с.308]. На його думку, разом з іншими духовними типами існує і християнський тип економічної людини – як в найзагальнішому значенні, так і більш конкретно, стосовно різноманітних християнських віросповідань: тип православний, католицький, протестантський з різними його розгалуженнями. В душі людській встановлюється внутрішній зв'язок між релігією і господарською діяльністю.

*Для того, щоб зрозуміти особливості і людини господарюючої в контексті християнського світогляду (ортодоксального напрямку) необхідно звернутись до основ християнської антропології та психології.*

Сучасна християнська (православна) антропологія та психологія, як науковий напрям, сформований на основі святоотцівської психології (тут ми християнську антропологію згідно з етимологією слова розуміємо як науку про людину, засновану на Святому Писанні і Переданні (Переказі) та підтверджену духовним досвідом православних подвижників, а психологію – як науку про душу людини, яку з практичної точки зору найкращим чином опанували саме подвижники).

Згідно з християнською антропологією людина – духовно-тілесна істота. *Сенс її життя* розкривається лише в духовному вимірі. Всі земні умови її існування, в тому числі господарські, - кінцеві і мають служити лише для того, щоб людина могла стати спадкоємцем вічного життя.

Людина має не тільки тіло, а й розумну душу і вищу силу – дух. *Дух – благодать, присутня в людині. У душі – осередок «образу Божого», духовна самосвідомість людини. Духу властива глибока потреба зв'язку з Богом і з духовним світом. За своєю суттю людина є живий, особистий дух. Дух в людині – найголовніше. Духовна природа людини заявляє про себе потребою священного, імпульсом молитовного звернення до Бога і голосом совісті* [9].

*Відповідно, потреби людини представлені потребами тілесними, душевними та духовними. Причому ідеальна ієрархія потреб: духовні – душевні – тілесні.*

*Тілесні потреби – це потреби матеріальні (фізіологічні) і потреби в безпеці.*

*Потреби душі, у відповідності до сил душі (розумова, чуттєва, вольова), це*

такі потреби: у набутті знань про світ; творчій самореалізації; в отриманні радості, любові, щастя; реалізації себе, в т. ч. через працю; в спілкуванні, розумінні, в необхідності бути корисним іншим, потреба в дії.

*Вищі потреби людини – це потреби духовні, без реалізації їх людина втрачає істинний сенс життя, не може розкрити повноцінно свою людську сутність і своє призначення. Духовна сила в людині – це сила утворююча, перетворююча та організуюча, сила, яка об'єднує і дисциплінує.*

*Духовні потреби виявляються в прагненнях: до дисципліни розуму, серця і волі (людина прагне до цілісності думок, почуттів, вчинків, до вибору духовно корисного для себе і оточуючих і подолання некорисного); набуття влади над нижчими бажаннями та побудова свого ціннісного світу, а значить, і вчинків відповідно до ієрархії (Бог, Вітчизна, ближній, Я); до абсолютних цінностей і в незадоволеності всім відносним і земним; прагнення до повноти, Божественної досконалості, спілкування з Богом. Також вони виявляються як творча сила, що створює себе і навколишній світ, як потреба жити по совісті, потреба жертвовної любові до ближнього, до Бога* [9].

*Сенс життя людини – успадкування Царства небесного, а весь її земний шлях, в т. ч. господарська діяльність, - це своєрідний «випробувальний полігон», часові умови, в яких людина повинна навчитися вірити, любити, прощати. І ці умови творить сама людина. Навколишній світ і господарську діяльність вона створює за своїм образом і подобою. І господарський світ, створений людиною, повинен, принаймні, не заважати досягненню головної її мети, а краще, якщо він буде сприяти цьому* [11].

*Духовна складова людини її духовні потреби не визнаються світською психологією, тому в усіх описах потреб людини ми їх не побачимо (під духовним*

часто розуміється те, що стосується (душевного). Не побачимо ми їх, відповідно, ані в сучасному менеджменті, ані в західній поведінковій економіці. Хоча є одне виключення – В.Франкл, який вважав вищим виміром людської особистості її духовну складову, а вищими потребами – прагнення знайти сенс життя, в якому людину спрямовує голос совісті [16]. Це, звичайно неповне відображення духовних потреб, але воно перевірене досвідом життя В.Франкла та його пацієнтів, що робить погляди В.Франкла на людину доказово застосовними в поведінковій економіці.

Оскільки дух в людині – найголовніше, вищими потребами людини, як було зазначено, є потреби духовні. Без їх задоволення людська особистість деградує, хоча зовні людина виглядає цілком успішною, їй завжди чогось не вистачає і вона метається, намагаючись матеріальними або душевними благами заповнити духовну порожнечу. Саме це явище ми й спостерігаємо в поведінці сучасної людини, в т.ч. в економічній поведінці. Саме цей духовний голод сучасної людини (її нерозуміння сенсу свого життя духовних потреб, а отже і

їх незадоволення) експлуатує сучасний маркетинг та менеджмент, намагаючись заповнити людину зайвими речами, послугами, нав'язуючи їй певну моду, стимулюючи її різними способами на конкурентні перегони, накопичення, кар'єрне зростання тощо. І все це відбувається в площині економічного життя, економічних відносин. Людина, що втратила духовний вимір свого життя стає об'єктом маніпуляцій, в яких в т.ч., на жаль, використовують знання в галузі сучасних поведінкових наук.

Для розуміння поведінки людини, у т.ч. економічної необхідно також розглянути сили (енергії) душі людини, які рухають її життєвими проявами. Згідно із християнською антропологією та психологією людина має три основні сили (енергії) душі, які своїм джерелом мають дух: розумову, розумну (словесну); силу бажань, волю; силу почуттів. Це практично відповідає класичній тріаді сфер психіки людини у секулярній психології, якщо не брати рівень духу: розум (когнітивна складова); воля (дієва або конативна складова); почуття (афективна складова) (таблиця 1).

Таблиця 1

Сили душі людини та складові психіки (порівняння бачення до християнської та світської психології)

Сили душі людини відповідно до християнської психології	Складові психіки відповідно до світської психології	Рівні прояву сил	Вид прояву сил
Розумова сила		на рівні духу	розум (дарована Богом природна здатність людини розуміти зміст речей, суть творіння)
	Когнітивна складова психіки	на рівні душі	розсудок (здатність бачити залежність явищ чуттєвого світу, яка набувається людиною із досвідом життя)
		на рівні тіла	пам'ять (сховище сприйнятих від почуттів вражень, склад наших минулих думок); уява (оператор в сховищі пам'яті,

			який комбінує різні враження і думки для певних цілей)
Сила бажання		на рівні духу	совість (всіяний Богом у людину небесний закон, якому здоровий дух бажає підкоритися)
	Вольова або конативна складова психіки	на рівні душі	воля (земні бажання і прагнення людини)
		на рівні тіла	тілесні потреби (земні бажання і прагнення людини)
Сила почуття		на рівні духу	почуття віри в Бога, почуття надії на Бога і почуття любові до Бога
	Емоційна або афективна складова психіки	на рівні душі	звичайні людські «інтелігентські» прояви – тяга до мистецтва, любов до родичів, любов до Батьківщини, віра у свою справу, любов до себе і т.д.
		на рівні тіла	п'ять почуттів сприйняття світу (зір, слух, смак, нюх, дотик)

*Розумова сила* проявляє себе на рівні духу - як розум, на рівні душі - як розсудок, на рівні тіла - як пам'ять і уява.

*Сила бажань* на рівні духу проявляє себе як *совість*, на рівні душі – як *воля*, на рівні тіла – як *система тілесних потреб*.

Саме ці земні потреби й прагнення класифіковані А. Маслоу (як і багатьма іншими авторами) в його моделі, а інші – майже усі відкинуті.

Нарешті, *сила почуття* на рівні духу є *почуття віри в Бога, почуття надії на Бога і почуття любові до Бога* – почуття природні для людини здорової, не покаліченої земним життям. Почуття душевні – це звичайні наші почуття, в т.ч. *радість та смуток, любов до родичів, любов до себе і т.п.* *Почуття тілесні* – це наші п'ять почуттів сприйняття світу.

Далі нам необхідно зрозуміти це одну принципову різницю між християнською та світською психологією, яка суттєво впливає на розуміння людських виборів, детермінант, мотивів, проявів економічної поведінки людини. Мова йде про розуміння властивостей людини до та після гріхопадіння. Якщо християнська психологія бачить людину в її трьох станах

*(богоствореному, непошкодженому), теперішньому (пошкодженому) образах та ідеальному образі, до якого людина повинна йти долаючи гріх, то світська психологія розглядає лише людину пошкоджену і те досить обмежено (без урахування духовної складової, без знання дії духовно-психологічних законів та взаємодії сил душі людини, знання про природу та дію пристрастей, шляхів їх подолання).*

*Християнство стверджує, що людина до порушення заповіді, даного Богом, мала повну гармонію духу, душі, тіла: дух людини був спрямований до Бога, душа вільно підпорядкована духу, а тіло – душі. Адам був вінцем творіння, мав надзвичайні здібності, був поставлений керувати світом, оскільки розумів суть речей. Людина була прекрасною завдяки своїй причетності Богу. Розум був освячений благодаттю і тому людина розуміла, що, коли і як робити [9]. Але люди порушили заповіт Бога, скоїли гріх. Гріх за своєю суттю – це неузгодженість волі людської і волі Божої, бунт проти Бога. Гріх призводить до руйнування єдності, зв'язку, які існували між Богом і людиною, до розпаду*

цілісності самої людини, до зміни усього світу.

Порушивши волю, заповіт Бога, люди порушили власну гармонію – єдність духу, душі і тіла, єдність мети, прагнення, волі. Відірвана від духу душа стала мати потяг до тіла, спиратися на нього, а тіло, яке втратило цю звеличуючу силу душі і як створене з «хаосу», стало мати потяг до чуттєвості, до «хаосу», до смерті.

Також порушилась гармонія, єдність між силами (енергіями) людської душі, сили душі захворіли, стали працювати проти людини.

Хвороба сил душі проявилася, насамперед, у затьмаренні розуму. Фактично людина майже втратила розум відповідно до його духовного змісту та призначення і щоб відновити його необхідна щоденна духовна праця та дія благодаті Бога. Розум зійшов на рівень розсудку – здатності бачити залежність явищ чуттєвого світу, яка набувається людиною із досвідом життя, логічного, аналітичного мислення. Одночасно розум втратив контроль над почуттями і бажаннями. Навпаки, це вони стали контролювати розум і нав'язувати йому свої потяги.

До гріхопадіння – «розуміти – відчувати – діяти» було єдиним актом, після – кожна із сил душі стала тягнути в свою сторону, диктувати свої умови. Якщо використовувати метафору вершника та коня, то в ідеалі розум – це вершник, воля – це віжки, а почуття – це кінь. А наразі часто буває так, що вершником керує кінь або віжки. І ми знаємо з власного досвіду, коли приймаючи рішення, в т.ч. рішення в економічній сфері, керуємось емоціями або бажаннями, а не розсудливістю, тобто раціональністю та логікою. Звідси – ірраціональна економічна поведінка, яка пояснюється поведінковою економікою в т.ч. через наявність так званих когнітивних спотворень та особливостей

роботи мозку (системи I за Д. Канеманом).

Також захворіла воля людини: ми стали розслаблені й більш схильні до зла, ніж до добра, адже воля людини стала підкорюватись гріху, пристрастям. Почуття людини теж спотворились. Почуття автономізувалися (відокремилися) від розуму і стали схильні до пристрастей. Основною властивістю людини стало гріхоцентричне самолюбство, людина втратила духовний зір (отримала духовну сліпоту). З гріхопадіння почався генезис самості. Змінився весь світ, вся природа, у світ увійшло зло.

Наразі поведінкою людини керують пристрасті. У святих отців і подвижників пристрасть розуміється насамперед як порочний, гріховний стан людини, що полонив на послух собі волю людини. Пристрасть – це схильність, що утворилася в нашому єстві, і сильний постійний і нестримний потяг до гріха.

Корінь усіх пристрастей, насіння морального зла – самолюбство або егоїзм, тобто спотворена гріхопадінням любов до себе. Людина за своїм первинним призначенням повинна жити, у т.ч. спрямовувати сили (енергії) своєї душі (розумну, емоційну, вольову) для Бога та інших людей, забуваючи про себе. В реальності ми усі є носіями егоїзму і тому, в тій чи іншій мірі, наші думки, емоції, дії базуються на спотвореній любові до себе.

Ось як пояснює природу пристрастей святий Феофан Вишенський [17] Кожен з нас приходе у цей світ із насінням зла, насінням усіх пристрастей – самолюбством. Від цього зла - самолюбства, що перебуває у глибині людського серця, йдуть три його видозміни, сповнені його силою. Головніші гілки самолюбства: гордість (василолюбство, честолюбство), своєкорисливість (срібололюбство або лихоїмство), сластолюбство (чуттєва пристрасть або жага насолод та



*всебічних задовольень, що відома у заздрість, ненависть або гнів, лінь, філософії як гедонізм). Від них вже злопам'ятність, інші народжуються інші пристрасті:*

Таблиця 2

*Основні сили душі до та після гріхопадіння*

Почуття	Воля	Розум
<b>До гріхопадіння</b>		
Почуття підпорядковуються розуму дією Божественної благодаті.	Воля є проявом свободи, дарованої людині Богом і керує бажаннями людини, спрямовуючи їх до добра.	Святі отці розум насамперед пов'язували зі здатністю людського духу керувати головним чином духовним життям людини або з пізнанням Бога.
<b>Після гріхопадіння</b>		
Почуття автономізувалися (відокремилися) від розуму і стали схильні до пристрастей.	Добровільне підпорядкування волі людини преблагій і премудрій волі Божій змінилося на рабство волі людини гріху, пристрастям.	Розум, як здатність безпосереднього, інтуїтивного пізнання, став працювати пристрастям, втратив здатність споглядати Бога і підминився розсудком. Після гріхопадіння занепале єство людини вражене сліпотою розуму. Воно не бачить свого падіння, не бачить гріхів своїх, але жорстоко судить і засуджує гріхи ближніх.

*Однак пристрасті не народжуються самі по собі, вони набуваються й розвиваються за участю волі людини. Спонування щодо гріховних дій йдуть з різних джерел: сама спотворена гріхом природа людини тягне до них; людське середовище, створена людьми культура, які теж є носіями зла, навчають жити за правилами «насолоджуйся, бери від життя усе»; світ злих духовних сутностей спокушає до злих дій. Але людина має свободу волі і може відхилити гріховні спонування. Якщо ж такого не відбувається гріх стає звичкою і так народжується нова пристрасть (і).*

*Так народжується в людині дерево зла, яке має коріння у серці, але пронизує усю людську істоту (розум, волю, почуття й тіло людини), виходить назовні та*

*покриває усе, що оточує людину. Тому відносини між людьми, все, що створено людиною, у т.ч. культура та економіка мають на собі печатку зла, печатку самолюбства в його трьох проявах: гордість, користоловство, гедонізм.*

*Якщо висловлюватись у термінах теорії доміанти, людина замість доміанти на І(і)ншому, а також доміанти на совісті, як внутрішньому духовно-моральному законі, в своїх думках та діях, має доміанту на собі, порушує веління совісті [розглянуто в 18]. Така спотворена доміанта детермінує поведінку людини, в т.ч. поведінку економічну.*

*Тобто всі люди у тій чи іншій мірі люблять своє тіло, тілесні й мирські задоволення, люблять гроші й речі, а також люблять славу й почесі. І щойно*

заціпається те, що приємно людині, або що їй зручно і вигідно, або її честь, то одразу ж людина перестає відчувати добрі почуття і прихильність до інших, хоче відстояти власні інтереси, а іноді відповісти помстою. Народжуються конфлікти, нечесна конкурентна гонка, неправда, несправедливість, спекуляції, надмірне споживання поряд з бідністю та злиднями, тобто все те, що пронизує сучасні економічні відносини.

Важливо зрозуміти, що сучасна світська психологія, а відтак, і дослідження в царині поведінкової економіки, базуються на вивченні людини в її теперішньому занепадомому стані, духовна складова людини виключається, як і причина зіпсованості людини та способи її подолання. При цьому різні школи психології зосереджуються на певній частині спотвореної гріхом душі людини, дії в людині тих чи інших пристрастей.

Це повною мірою можна віднести до психоаналізу, біхевіоризму, теорій мотивацій, насамперед, А. Маслоу.

*Що ж до когнітивної психології, як основи поведінкової економіки, то один із найцікавіших її висновків щодо чинників, які впливають на ухвалення рішень і поведінку людини, у вигляді когнітивних, ширше - психологічних викривлень (вважаємо доречним використовувати саме таку категорію) цілком відповідає природі та механізму дії пристрастей, відкритому святими отцями. Якщо уважно пов'язати між собою всі когнітивні спотворення, виявиться, що більша їх частина - не що інше, як прояв самоті, егоїзму людини, її духовної (моральної) сліпоти. Решта так чи інакше пов'язані з обмеженістю людського розуму (пізнавальних здібностей) людини після гріхопадіння.*

*Що ж впливає на поведінку людини з точки зору християнської психології?*

По-перше – дія пристрастей, «закону гріха» (прагнення влади, наживи, чуттєвих задоволень, ліни, гніву тощо).

По-друге – *особливості кожної особистості та рівень її розвитку* (рівень духовного, душевного, тілесного розвитку, особливості характеру, здібності, вольові якості), наявний духовний стан людини, стан психіки людини з її всіма складовими.

Дію особистісних факторів бачили подвижники, розумні духовники, які вважали, що ставитись до кожної людини (розуміти, кому що сказати, які доручення, послухи, завдання дати тощо) необхідно виходячи з її індивідуальних особливостей.

Що до наявного духовного або психічного стану людини християнська психологія дає дуже багато практичних рекомендацій щодо поведінки людини або утримання від прийняття рішень та дій. Наприклад, коли людина не має мира в душі, є роздратованою, або дуже, надмірно збудженою, розумово перевтомленою не можна приймати рішення чи вирішувати конфлікт (це може спроектувати і на економічні рішення).

По-третє – *середовище в якій живе людина*, перш за все її найближче оточення – родина, друзі, а також більш далеке оточення – суспільство, культурне, інформаційне середовище. Причому розумілось, що середовище, яке оточує людину, діє на усі три складові природи людини, тому, наприклад подвижники йшли в монастирі та пустелі.

Щодо оточення тут *важливою детермінантою поведінки розумівся приклад поведінки авторитетних людей* (батьків, керівників), думка людей, які склали певне впливове соціальне середовище (наразі ми знаємо це як суспільну думку).

По-четверте – *напрямки виховання, освіти, які обираються як головні у певному суспільстві.*

Щодо третього та четвертого. Невипадково за часів, коли християнство було визнаним на державному рівні у Візантії, в Київській Русі, дуже велике значення надавалось сімейному

вихованню, освіті, батьки слідували за оточенням своїх дітей, працювала моральна цензура. Освіта та виховання – вважались взаємопов’язаними напрямми, за змістом та розвитком яких дуже пильно слідувала держава, еліта, інтелігенція.

Якщо ж ми звернемося до інформації (у т.ч. нових інформаційних технологій), її дії на сучасну людину – цей фактор стає одним із найвпливовішим за своєю дією на сучасну людину, адже сучасні інформаційні технології беруть у полон одну із головних когнітивних здібностей людини – її увагу.

В-п’ятих – спрямування уваги людини (на Бозі, на вічному або на матеріальному, на абсолютних цінностях або на мінливих, на собі, або на інших), її домінанти. Сучасні маркетингові технології експлуатують саме увагу – найцінніший когнітивний ресурс (когнітивну здібність), тим самим маніпулюючи у т.ч. економічною поведінкою людини та отримуючи за рахунок цього величезні прибутки. Але про те, що у спрямуванні мислення і поведінки людини важливіше значення має саме увага, знали святі подвижники, які зауважуючи, що *людина буде там, де є її увага. Саме спрямування уваги за академіком О.О. Ухтомським* [розглянуто в 18], який розробляв свою геніальну теорію домінанти на основі не тільки знань із галузі фізіології та експериментів, але й перед усім на ґрунті вивчення праць святих подвижників, Святого Переказу, стає основою формування домінант людини, відповідно – напрямів її поведінки.

В-шостих – порядок організації життя та діяльності людини. Наразі ми знаємо важливість тайм менеджменту або організації робочого простору для ефективної роботи. Але цим організаційним факторам, як таким, що впливають на стан та поведінку людини в християнстві здавна відводилось належне місце. Це можливо побачити, наприклад на організації життя в монастирях або

трудовах братствах, вихованні там і внутрішньої, і зовнішньої дисципліни та організації. Відсутність порядку створює хаос, в якому поведінкою людини легко маніпулювати.

В-сьомих – дія зовнішніх духовних чинників (невидимого духовного світу). Тут важливою, для поведінкової економіки особливо, є дія саме когнітивної складової. *Вважалося (і це було підтверджено досвідом подвижників), що помисли, які виникають в людини і можуть стати причиною її певного стану психіки та розуму, певних дій, мають три джерела походження та відповідно три бажані ставлення до них.* Пояснимо коротко.

*Думки від Бога* завжди важливі, істинні та рятівні. Нам важливо вчитися розпізнавати їх, цілком приймати і прагнути за ними вибудовувати все своє життя. Це буває непросто. Як ми знаємо з притчі Спасителя про сіяча, слово Боже, на жаль, може і втрачатися нами. Бог не примушує нас до виконання Своєї волі, але чекає від нас добровільного її прийняття. Тому наше недбальство може призводити і до відпадиння від волі Божої. Долати таке недбальство ми можемо через досвід мислення, спрямованого на розпізнавання думок від Бога та їхнє закріплення у свідомості.

*Помисли від себе* (від свого єства) настільки ж природні, наскільки необхідні. Як розумні істоти ми, природно, не можемо жити без своїх думок. Наше мислення в певному сенсі вільне: ми самі обираємо предмет своїх роздумів, робимо висновки з осмисленого і керуємося цими висновками в житті. Але при цьому мусимо не забувати, що обмеженість особистого досвіду, знань і самої здатності до мислення може призводити до помилок чи неточностей, які стають на заваді на життєвому шляху. З огляду на це ми повинні співвідносити наші помисли зі Священним Писанням і Переданням. Це дозволяє істотно знизити ризик серйозних помилок.

*Помисли від злих янголів руйнівні й несуть серйозну небезпеку для людей. Вони протилежні тому, що людина отримує від Бога або законно (у згоді із заповідями і за допомогою Божою) виробляє сама. Кінцева мета таких помислів - погубити людину, і тому вчення святих подвижників про помисли в основному і призначене для успішного протистояння цій загрози з боку ворога. Говорячи коротко, святі подвижники наставляють правильному мисленню і правильним думкам. Це правильне мислення цілком реалізується тоді, коли людина повністю очищається від злих сторонніх помислів і цілком приймає думки від Бога, що й створює справжню можливість для вільної та праведної розумової діяльності.*

*Деякі течії сучасної психології, у т.ч. клінічної визнають велику силу мисленнєвої діяльності людини в її поведінці, намагаються працювати в цій царині (когнітивно-поведінкова терапія), але досить обмежено, іноді спотворено, у порівнянні із православною психологією.*

*Таким чином, християнська (православна) антропология і психология дозволяють побачити цілісну людину з її потребами та здібностями, добром, злом і свободою вибору, властивими природі кожної людини. Вона у повноті розуміє усі детермінанти поведінки людини при цьому наполягаючи на самодетермінованості, тобто можливості завжди зробити вибір між добром та злом. Більш того, вона задає єдино правильний вектор розвитку людини і людства – вектор духовно-моральний.*

*Наразі можна знайти, в останні роки особливо, багато наукових підтверджень (з експериментів поведінкової економіки або соціальної психології) деяких святоотцівських знань, які стосуються психіки людини, дії її когнітивної, афективної, мотиваційно-вольової складових в її поведінці, прийнятті рішень. Це, зокрема, стосується*

*концепцій когнітивних спотворень, сліпих плям психіки, когнітивного дисонансу. Але все це лише окремі здобутки, а не цілісне, повне бачення.*

*На поведінку людини в економіці діють усі описані фактори, звичайно, додатковим чинником впливу на економічну поведінку є «фактор економічний», в якому головне це: сутність та особливості певної соціально-економічної системи в якій людині завдаються цілі та механізми економічної діяльності, прийняті види та типи економічної поведінки.*

*Отже, сформулюємо передумови, які на нашу думку, мають бути закладені в основу побудови поведінкових моделей дії людини в економіці (коротко – моделі людини господарюючої) згідно із соціокультурною, духовно-моральною парадигмою.*

Перед нами постає:

- людина складна і непізнана сучасною наукою, але розкрита у християнській психології, особистість, поведінка якої визначається дією багатьох детермінант, серед яких важливіше значення мають духовні, непізнавані наукою, «людина – таємниця» слабка завдяки дії пристрастей, та сильна, завдяки дії духу, благодаті Бога;

- людина мотивована сенсами (яка спирається у своєму виборі на цінності, у т.ч. вищого порядку, духовно-моральні, творчі, соціальні);

- людина, укорінена в певну культуру (національну, цивілізаційну – згідно із локально-історичним підходом до феномену цивілізації, глобальну), дії якої корелюють з особливостями цієї культури;

- людина, на поведінку якої впливають зовнішні (у т.ч. культура, освіта, виховання, сім'я, соціум, інформація) та внутрішні у т.ч. (когнітивні, афективні, мотиваційно-вольові) детермінанти, а також духовні чинники (у т.ч. «голос совісті», як внутрішній духовно-моральний закон, що

притаманний кожній особистості), але яка здатна на самодетермінацію;

- людина рефлексуюча, самодетермінована – здатна на активний та усвідомлений вибір;

- людина вольова – здатна чинити всупереч обставинам і обраним раніше способам дії;

- людина, яка має природні обмеження щодо власних когнітивних, афективних, мотиваційно-вольових здібностей та внаслідок цього здатна діяти ірраціонально, стереотипно, робити систематичні помилки;

- людина соціально-диференційована, тобто яка здійснює різні, соціально зумовлені способи дії, прив'язані до різних соціальних спільнот, структур та інститутів;

- людина гнучка – здатна перемикається між різними режимами дії;

- людина, що потенційна здатна на власну стратегію, в т.ч. в просторі економічного життя (стратегічна дія, у т.ч. стратегії як схеми повсякденних дій та як стратегічний вибір, в принципі доступна кожному, але реально здійснюється далеко не завжди умови її виникнення мають стати предметом спеціального аналізу).

Дві останні якості витікають із вже сучасних досліджень щодо поведінки людини.

При такому осмисленні людини господарюючої причинно-наслідкові зв'язки у ланцюгу «мислення – рішення – поведінка» людини, в т.ч. в соціально-економічному просторі, пояснюються більш реалістично: не тільки в нормативному описі – «як повинно бути» і в духовно-моральному, і в економічному вимірах, але з урахуванням ціннісно-цільової, мотиваційної складової людини (певні типи особистостей з різною спрямованістю, відповідно групи спільнот поводять себе по-різному), з урахуванням природно притаманних людині психологічних (когнітивних, афективних, мотиваційно-вольових) спотворень, та

крізь призму соціокультурних особливостей.

Питання які постають перед людиною господарюючою в такому контексті можливо сформулювати так:

- якою повинна бути моя поведінка, як певного суб'єкта соціально-економічних відносин (як управлінця, працівника, члена колективу, як споживача, платника податків тощо), так щоб ця поведінка відповідала духовно-моральним принципам, правовим нормам, критеріям соціально-економічної ефективності;

- що я маю змінити в особистісному (духовно-моральному, професійному; когнітивному, вольовому, афективному напрямках), організаційному (самоорганізація, структура організації, організаційні норми, мотивація та навчання працівників тощо) вимірах для удосконалення власної поведінки та роботи організації (ефективного розвитку соціально-економічної системи держави для державних керівників).

Практичне значення моделі людини господарюючої, заснованої на соціокультурній парадигмі.

Описова (дискрептивна) модель людини господарюючої, детермінант її поведінки, знання когнітивних і ширше – психологічних упереджень, відхилень, помилок, дають можливість глибокого розуміння причин рішень та поведінки людини в т.ч. в сфері економіки.

Як наслідок виникає можливість часткового передбачення та корегування небажаних моделей економічної поведінки та її наслідків – це важливо у навчанні, управлінні. Це також важливо для управління власною економічною поведінкою (споживчою, фінансовою тощо) та управління трудовою поведінкою працівників організації, адже в сучасному світі праця, на жаль, стала, роботою, втратила свою творчу, соціальну спрямованість.

Звичайно така модель є досить складною, як і сама людина, і не підлягає

математичній обробці. Але вона дає можливість будувати певні типи економічної поведінки в залежності від домінуючих характеристик зовнішнього середовища або людини і вже на основі них створювати певні соціально-економічні прогнози.

При цьому область непізнаного з точки зору сучасної науки (дослідити, виміряти неможливо) визнається як даність, догмат (як визначення, що не підлягає доказу): в певному обсязі можливо дослідити лише дію людини в економіці та результати цієї дії, мотивація людини та духовні детермінанти поведінки завжди будуть зрозумілими неповно або спотворено.

Також на основі моделі людини господарюючої можливо сформувати інше (альтернативне) бачення різних видів економічної поведінки - трудової, підприємницької, фінансової, споживчої, благодійної, а також управлінської поведінки, яке буде більш повним, на відміну від збудованого на ґрунті економічного детермінізму та бачення когнітивної психології. Це дозволить розкрити людській потенціал в економіці у створюючому, а не в руйнівному для людини та суспільства напрямі, як це відбувається наразі. Наприклад, усвідомлення того, що потреби людини задовольняються спотворено через дію пристрастей, може спонукати не тільки до маніпуляцій, але й до протидії проти них, вихованню стриманості, критичного мислення тощо.

І особливо важливою є модель господарюючої людини для економічної освіти та майбутнього соціально-економічної системи, адже, як ми зазначали на початку публікації, через простір економічної освіти та виховання формуються певне соціально-економічне мислення, соціально-економічна свідомість, соціально-економічна поведінка особистості та суспільства, що потім впливає на формування та

функціонування соціально-економічної системи.

#### **Висновок.**

Економіка як наука, і як сфера життєдіяльності суспільства пов'язана із людським та світоглядним вимірами. Світогляд вчених впливає на формування певної наукової парадигми, відповідно, на зміст економічної науки. Наукові парадигми, сформовані в різних цивілізаціях (культурах), можуть мати суттєві протиріччя, протилежне бачення наукових проблем та їх рішення. Це стосується і положень економічної науки, у т.ч. бачення людини в економіці.

Кінець ХХ ст. став для західної економічної теорії періодом глибинної кризи, спричиненої обмеженістю парадигми економічного детермінізму та сформованої на її ґрунті моделі людини економічної. Певний вихід з цієї кризи було знайдено у т.ч. в новому напрямі економічної теорії – поведінковій економіці. Але ця теорія, хоча й привнесла в модель людини психологічну реалістичність, все ж не долала усталену економічну парадигму.

На нашу думку, для того, щоб мати позитивні результати подолання найскладнішої полісистемної кризи, вітчизняні фахівці поведінкових наук повинні формувати та розвивати свої теорії, в т.ч. теорію поведінкової економіки на ґрунті власної – соціокультурної наукової парадигми.

У статті більш системно, у порівнянні із попередніми дослідженнями автора, сформульовані основні положення соціокультурної парадигми в економічній науці; вперше визначено концептуальні засади поведінкової економіки, що базується на цій парадигмі; на основі опрацювання відповідної історичної творчої спадщини філософсько-економічної думки та основних положень антропології та психології, що сформувались на основі християнського світогляду, дискрептивно визначено

модель людини господарюючої та детермінанти її поведінки.

Такий погляд на людину господарюючу, детермінанти її поведінки, дають можливість: глибинного розуміння причин рішень та поведінки людей в економіці; часткового передбачення та корегування небажаних моделей економічної поведінки та її наслідків. Важливою є така модель для вітчизняної економічної освіти та майбутнього соціально-економічної системи.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kahneman, D., Tversky, A. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131. <https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>
2. Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York. 499 p
3. Simon H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. The American economic review, 68(2), 1–16.
4. Thaler, R.H. (2015), *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company, Inc, New York.
5. Thaler, R. H. (2000), «From Homo Economicus to Homo Sapiens». Journal of Economic Perspectives, 14 (1): 133-141, URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.14.1.133>
6. Талер Р., Састейн К. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / Річард Талер, Кас Састейн ; пер. з англ. О. Захаренко. – Київ : Наш формат, 2017.
7. Bulgakov, S. N. (2008). *The National Economy and the Religious Personality* [online]. URL: <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/229/220#> [Accessed 21 January 2023].
8. Bulgakov, S. N. (2000). *Philosophy of Economy The World as Household* [online]. URL: [https://monoskop.org/images/6/63/Sergei\\_Bulgakov\\_Philosophy\\_of\\_Economy\\_The\\_World\\_as\\_Household\\_2000.pdf](https://monoskop.org/images/6/63/Sergei_Bulgakov_Philosophy_of_Economy_The_World_as_Household_2000.pdf) [Accessed 24 January 2023].
9. Компанієць, В.В., Шраменко, О.В. Економічна психологія. Конспект лекцій. ч. 1. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 55 с.
10. Компанієць В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система. - Частина 1. Харків, «УкрДАЗТ». 2011. 305 с.
11. Компанієць, В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 455 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425>
12. Задорожний, Г. В. Людська діяльність: зміст і трансформація структури у сучасному господарському розвитку / Г. В. Задорожний, І.В. Колупаєва .- Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2009.- 158 с.
13. Задорожний, Г.Р. Ст. Проривні методологічні засади антикризових досліджень національного господарства URL: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/13-Zadorozhnyi.pdf>
14. Задорожна О. Г. Сучасне господарство: постнекласична методологія як основа розгортання антикризових трансформацій : монографія. Харків: «Точка», 2018. 356 с.
15. Мельник, Л.Г. Триалектичні основи управління розвитком економічних систем: монографія/Л.Г. Мельник. - Суми: Університетська книга, 2015. - 447 с.
16. Frankl Viktor. Man's Search for Meaning,. Beacon Press, 2006.
17. [St. Theophan the Recluse](#) (Author), [Alexandra Dockham](#) (Translator) The Spiritual Life: And How to Be Attuned to It 320 pages Publisher St Herman Pr

18. Компанієць, В.В., Бела О.О., (2022). Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації). Вісник економіки транспорту і промисловості. № 78-79. с. 189-205. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>.

## REFERENCES

1. Kahneman, D., Tversky, A. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131. Available at: <https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>

2. Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York. 499 p

3. Simon H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. The American economic review, 68(2), 1–16.

4. Thaler, R.H. (2015), *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company, Inc, New York.

5. Thaler, R. H. (2000), «From Homo Economicus to Homo Sapiens». Journal of Economic Perspectives, 14 (1): 133-141, <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.14.1.133>

6. Thaler R., Sustain K. Push. How to help people make the right choice / Richard Thaler, Cass Sustain; trans. from English. O. Zakharenko. – Kyiv: Nash format, 2017.

7. Bulgakov, S. N. (2008). *The National Economy and the Religious Personality* [online]. Available at: <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/229/220#> [Accessed 21 January 2023].

8. Bulgakov, S. N. (2000). *Philosophy of Economy The World as Household* [online]. Available at: [https://monoskop.org/images/6/63/Sergei\\_Bulgakov\\_Philosophy\\_of\\_Economy\\_The\\_World\\_as\\_Household\\_2000.pdf](https://monoskop.org/images/6/63/Sergei_Bulgakov_Philosophy_of_Economy_The_World_as_Household_2000.pdf) [Accessed 24 January 2023].

9. Kompaniets, V.V., Shramenko, O.V. Economic Psychology. Lecture notes. Part 1. Kharkiv: UkrDAZT, 2013. 55 p. URL:

10. Kompaniets V. Management of the development of socio-economic systems in the spiritual-moral and socio-cultural dimension. Development of socio-economic systems in the spiritual-moral and socio-cultural dimension. Spiritual-moral socio-economic system. - Part 1. Kharkiv, "UkrDAZT". 2011. 305 p.

11. Kompaniets, V. V. Moral foundations of economics and entrepreneurial activity: textbook. Kharkiv: UkrDUZT, 2018. 455 p. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425>

12. Zadorozhny, G. V. Human activity: content and transformation of structure in modern economic development / G. V. Zadorozhny, I. V. Kolupaeva .- Kharkiv: Kharkiv National University named after V. N. Karazin, 2009.- 158 p.

13. Zadorozhny, G. V. Breakthrough methodological foundations of anti-crisis research of the national economy <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/13-Zadorozhnyi.pdf>

14. Zadorozhna O. G. Modern economy: post-nonclassical methodology as the basis for the deployment of anti-crisis transformations: monograph. Kharkiv: "Tochka", 2018. 356 p.

15. Melnyk, L. G. Trialetic foundations of management of economic systems development: monograph / L. G. Melnyk. – Sumy: University book, 2015. – 447 p.

16. Frankl Viktor. Man's Search for Meaning,. Beacon Press, 2006.

17. [St. Theophan the Recluse](#) (Author), [Alexandra Dockham](#) (Translator) The Spiritual Life: And How to Be Attuned to It 320 pages Publisher St Herman Pr

18. Kompaniets, V.V., Bела О.О., (2022). Moral dilemmas in economic relations: nature, types, behavioral factors, solutions (spiritual-moral determination approach). Bulletin of the Economy of



Transport and Industry. No. 78-79. pp. 189-205. Available at: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>.

"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» № 87**

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 31.10.24 р.  
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.  
Умовн.-друк. Арк. 16,52. Обл. – вид. арк. 16,76.  
Замовлення \_\_\_\_ Тираж 55. Ціна договірна**

**Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.**