

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

***Проблеми і перспективи  
розвитку  
підприємництва***

збірник наукових праць

***№ 2 (33), 2024***

Харків

2024

Засновник і видавець – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Перелік напрямків (спеціальностей), за якими друкуються статті у збірнику наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»: 051 «Економіка»; 071 «Облік і оподаткування»; 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»; 073 «Менеджмент»; 075 «Маркетинг»; 076 «Підприємництво та торгівля»; 281 «Публічне управління та адміністрування»; 292 «Міжнародні економічні відносини».

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації **КВ№23528-13368ПР** від **02.08.2018 р.**, видане Державною реєстраційною службою України

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 року збірник внесено до **Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук категорії «Б»**, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук

Збірник внесено до Міжнародної наукометричної бази даних **IndexCopernicus**

Друкуються за рішенням Вченої ради Харківського національного автомобільно-дорожнього університету дозвіл № 71/24/4.6 від 29.11.2024 р.

## Редакційна колегія

**Головний редактор:** **Щербак Валерія Геннадіївна**, докт. екон. наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну

**Заступник головного редактора:** **Дмитрієв Ілля Андрійович**, докт. екон. наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наукової роботи, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (ХНАДУ)

**Відповідальний секретар:** **Дмитрієва Оксана Іллівна**, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, ХНАДУ;

**Члени редколегії:** **Васіляускайте Аста**, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансової індустрії, Університет Миколаша Ромериса, Литва;

**Картасова Єкатерина**, PhD, доцент кафедри обліку та фінансів, Університет Мідлсекса, Велика Британія;

**Криворучко Оксана Миколаївна**, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ХНАДУ;

**Лаце Наталія**, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри корпоративних фінансів та економіки, Ризький технічний університет, Латвія;

**Левченко Ярослава Сергіївна**, докт. наук з галузі управління та адміністрування, професор, головний консультант секретаріату Комітету з питань освіти, науки та інновацій Апарату Верховної Ради України;

**Брітченко Ігор Геннадійович**, докт. екон. наук, професор, професор кафедри технічних та економічних наук, Державний вищий навчальний заклад імені проф. Станіслава Тарновського, Польща;

**Мищенко Володимир Акимович**, докт. екон. наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів, академік Академії наук Нью-Йорка (США), Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;

**Попова Надія Василівна**, докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту ХНАДУ, директор ТОВ «Міжнародний маркетинг-центр»;

**Третяк Вікторія Павлівна**, докт. екон. наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Шевченко Інна Юріївна**, докт. екон. наук, професор, лауреат Премії Верховної Ради України, декан факультету управління та бізнесу, ХНАДУ.

**Проблеми і перспективи розвитку підприємництва:** Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – № 2 (33) – 2024. – Харків: ХНАДУ, 2024. – 185 с.

Адреса видавця:

61002, вул. Ярослава Мудрого, 25  
Харків, Україна

Контактний телефон/факс:

(057) 738-77-87 – відповідальний секретар

E-mail: [oksanahnadu@gmail.com](mailto:oksanahnadu@gmail.com)

Електронну версію збірки можна знайти на нашому сайті

<http://ppb.khadi.kharkov.ua/>

ISSN 2226-8820

УДК 338.486.4

- Відповідальність за достовірність наданої інформації несуть автори публікації
  - Редакція може не поділяти точки зору авторів, а публікувати статті в порядку обговорення
  - Статті друкуються в авторській редакції
  - Статті для публікації відбираються на умовах конкурсу та внутрішнього рецензування
- © колектив авторів, 2024  
© ХНАДУ, 2024

## ЗМІСТ

<i>Дмитрієв І.А., Мордовцев О.С.</i>	Принципи державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій для формування національної безпеки	<b>4</b>
<i>Дмитрієва О. І., Стогул К.М.</i>	Функціональні можливості блокчейн-платформ у транспортній галузі: огляд та перспективи розвитку	<b>16</b>
<i>Демченко Г.В., Аванесова Н.Е.</i>	Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства	<b>38</b>
<i>Дмитрієва О. І. Куц А.А.</i>	Військові дії як каталізатор інноваційних змін в автомобільному транспорті: виклики та можливості для України	<b>51</b>
<i>Деділова Т.В., Прокопенко М.В., Сідельнікова В.К.</i>	Вплив інструментів державного регулювання на процес розробки стратегії підприємства	<b>69</b>
<i>Нестеренко В.Ю. Коваль І.Б., Осьмірко І.В.</i>	Дослідження та аналіз господарських операцій в системі антикризового управління підприємством	<b>77</b>
<i>Бабайлов В. К., Деділова Т.В.</i>	Історія соціальної відповідальності – визначення етапів	<b>85</b>
<i>Бабайлов В. К., Деділова Т.В.</i>	Принцип соціальної відповідальності	<b>95</b>
<i>Нестеренко В.Ю., Юрченко О.В., Савченко О.С., Савченко Л.Г.</i>	Дослідження сучасних рішень для визначення кошторисної вартості та економічних показників інвестиційно-будівельного процесу	<b>103</b>
<i>Непран А.В., Осьмірко І.В., Тимченко І.Є.</i>	Особливості складання розділу ііі фінансового плану «Взаємовідносини з бюджетом»	<b>115</b>
<i>Непран А.В., Мельничук О.М., Руденко І.В.</i>	Планування чисельності та фонду заробітної плати робітників при колективній (бригадній) формі організації праці	<b>127</b>
<i>Гіржева О.М., Нагаєв В.М., Солопун Н.М.</i>	Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій	<b>140</b>
<i>Кудрявцев В.М.</i>	Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів ESG	<b>154</b>
<i>Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Кирчатий Ю.В.</i>	Особливості управління проєктною діяльністю в сфері транспортної інфраструктури	<b>167</b>
<i>Прокопенко М.В., Костенко Ю.В.</i>	Аналіз впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємства	<b>176</b>

## ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

*Дмитрієв І.А., д-р екон. наук, професор*

*Мордовцев О.С., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** У мінливих умовах сьогодення дедалі більше постають соціально-економічні, технологічні та правові проблеми взаємодії суб'єктів інформаційно-комунікаційних технологій, особливою роллю інформаційного суспільства, стратегія розвитку якого в Україні підкреслюється особливою важливістю державного регулювання на здійснення заходів щодо формування національної безпеки країни.

Обов'язковими умовами сталого функціонування незалежної правової держави з демократичною та ефективною системою управління національною безпекою, а також підвищення рівня соціально-економічного розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях є інформаційний потенціал суспільства, що відповідає найвищим вимогам науково-технічного прогресу. Інформаційно-комунікаційні технології активно впливають на розвиток людства. Рівень правової захищеності людини знаходиться в прямій залежності від належного стану інформаційної безпеки країни, тому що використання інформаційно-комунікаційних технологій розширює прямі і зворотні зв'язки між державою і громадянським суспільством.

Слід також зазначити, що важливими умовами створення потужного інформаційного суспільства є розширення участі громадян в державному управлінні, посилення контролю за діяльністю всіх гілок влади, залучення громадян до процесу прийняття важливих державних рішень. Вирішальною умовою такого моніторингу діяльності громадськості є відкритість влади, оскільки інформація про її діяльність є предметом аналізу та оцінки громадськості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У системі формування та зміцнення національної безпеки України, безумовно, визначальну роль грає ефективно державне регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Тому ця науково-прикладна тематика є центральним місцем у дослідженнях багатьох відомих науковців, таких як Палеха Ю.І., Алексанян, А.Г., Балджи М.Д., Барікова А.А., Басюк Т.М., Думанський Н.О., Пасічник О.В., Станіна О.Д., Тютченко С.М., Олешко Т.І., Шевчук І.Б., Мордовцев О.С., Вишня В.Б., Ісмайлов К.Ю. Цими вченими були якісно та обґрунтовано проаналізовані окремі складові цієї проблематики, але залишається ще не достатньо дослідженими концептуальні засади державного регулювання сфери

інформаційно-комунікаційних технологій та їх вплив на формування і зміцнення національної безпеки.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проблема пошуку дієвих механізмів державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій є одним із головних факторів підвищення ефективності діяльності держави на всіх рівнях, зокрема: національному, регіональному та місцевому. Такий стан справ зумовлений тим, що без використання новітніх досягнень інформатики, радіоелектроніки, зв'язку, інформаційних технологій і телекомунікацій неможливе ефективне здійснення державного управління у формуванні та зміцненні національної безпеки, що і зумовило обраний напрямок і тема нашого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження концептуальних засад державного регулювання в сфері інформаційно-комунікаційних технологій та їх вплив на ефективне функціонування системи національної безпеки країни. Для досягнення мети у роботі поставлені наступні завдання:

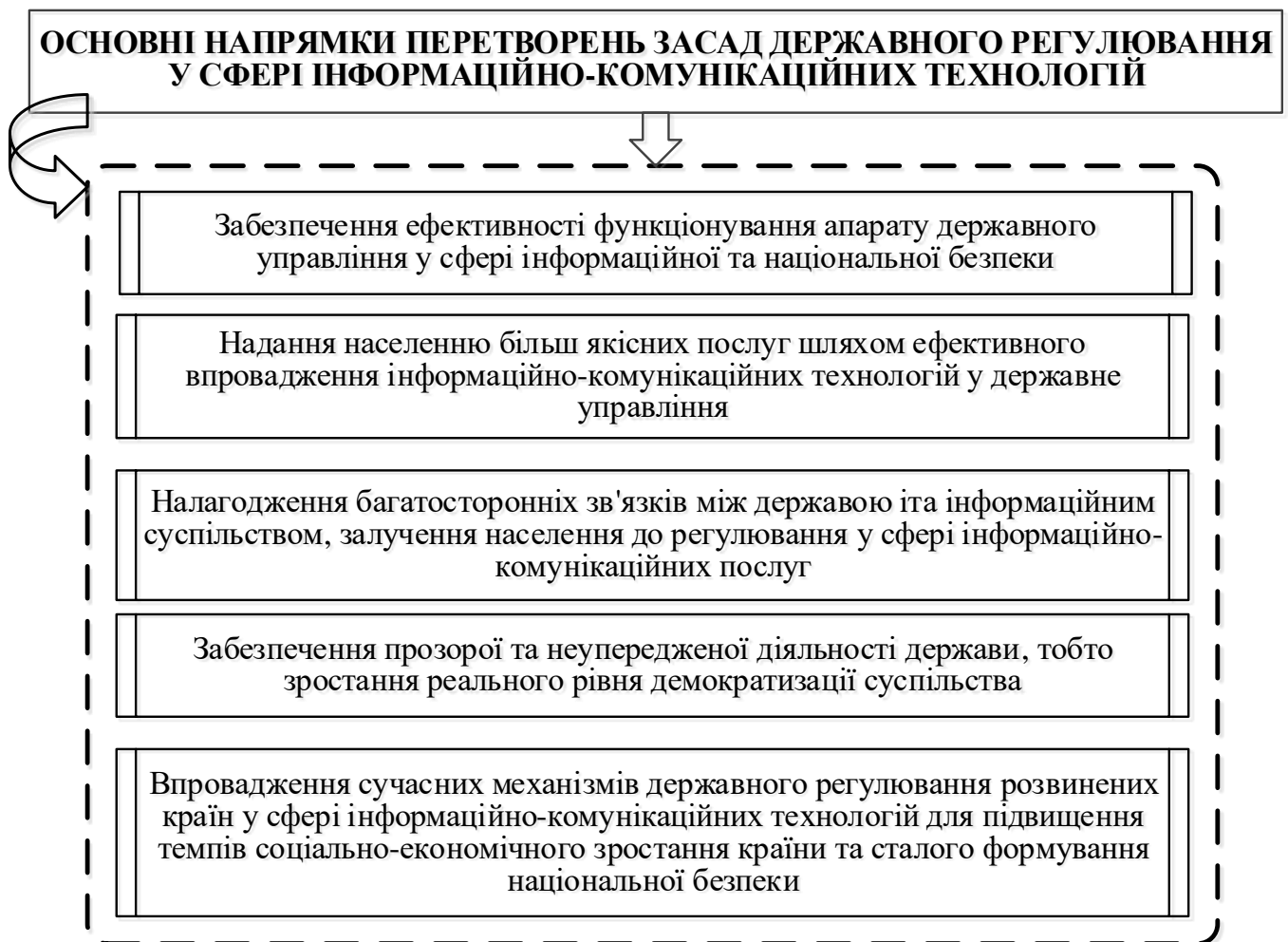
- визначити основні напрямки перетворень засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та проблеми їх реалізації;
- систематизувати напрями державного регулювання щодо реалізації заходів інформаційної та національної безпеки;
- сформувати механізм вирішення проблем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;
- проаналізувати основні аспекти функціонування системи громадського та державного моніторингу та результати його впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одно з основних завдань сучасного курсу соціально-економічних перетворень в Україні, а також формування механізмів зростання національної безпеки, полягає в модернізації регулюючих функцій держави у сфері застосування усіма суб'єктами в процесі свого функціонування та життєдіяльності інформаційно-комунікаційних технологій.

Розвиток і постійне поширення сфер використання інформаційно-комунікаційних технологій є глобальною тенденцією науково-технічного прогресу останніх десятиліть, яка призводить до значних змін у багатьох сферах людської діяльності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій має ключове значення для підвищення конкурентоспроможності економіки, розширення можливостей її інтеграції у світову економічну систему, підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування, а головне – це ключовий фактор у формуванні та зміцненні національної безпеки країни [1].

Перехід до інформаційного суспільства зумовило якісні перетворення механізмів державного управління в сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Саме тому тенденції останніх років у світі загалом, та в Україні, зокрема, стали часом активної трансформації системи державного регулювання, вектор розвитку якої почав спрямовуватися на підвищення її ефективності та результативності. У більшості розвинених країн і багатьох країнах з

перехідною економікою впроваджується та реалізується комплекс програм, пов'язаних з адміністративно-правовою реформою і реформою державної служби [2]. Основна мета цих реформ полягає у підвищенні ефективності та безпечності державного управління на базі використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, без яких сучасний ступінь соціально-економічної ефективності розвинених держав не може бути досягнутий. У нашому дослідженні, на основі узагальнення наукових джерел [2] пропонуються наступні основні напрямки проведення перетворень (рис. 1).



**Рис.1. Основні напрямки перетворень засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій**

*Джерело: систематизовано на основі [2, 3]*

Виходячи з рис. 1 та сучасних соціально-економічних, техніко-технологічних та загальнонаукових реалій України, можна виділити проблеми реалізації запропонованих напрямків перетворень засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема:

– невиправдано високі витрати та тривалий термін виконання, що призводить до неможливості отримання позитивного ефекту у короткостроковому періоді, а також до ситуації, коли ці заходи перестануть фінансуватися та впроваджуватися у довгостроковому періоді;

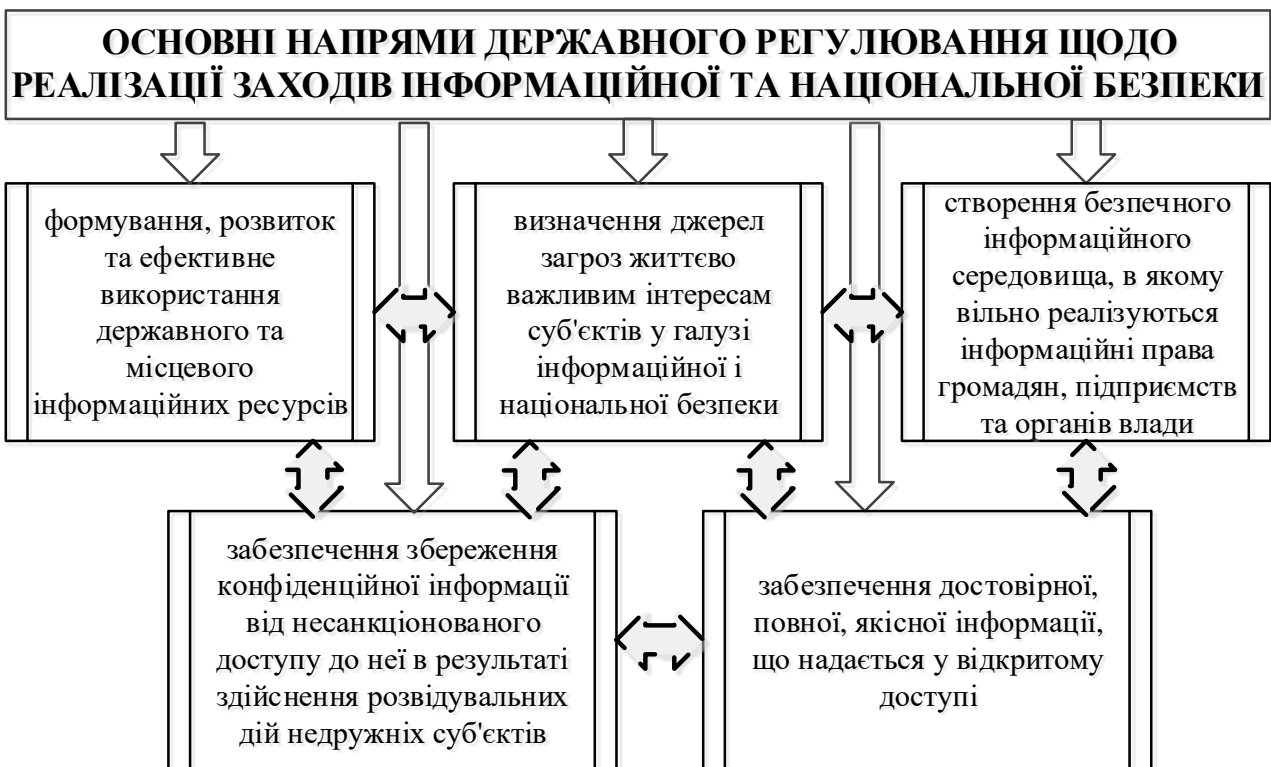
- низька ефективність використання бюджетних коштів у результаті відсутності кваліфікованого керівництва з боку державних управлінців та корупційної складової, що може призвести до загроз і небезпек інформаційній та національній безпеці країни;
- високий ступінь проектних ризиків та відсутність розуміння у громадськості щодо заходів державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;
- низький ступінь масштабованості та інтеграції систем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій з нагальними потребами соціально-економічного розвитку та формування механізмів зміцнення національної безпеки країни.
- низький рівень розвитку державно-приватного партнерства у сфері інформаційного захисту.

Треба відзначити, що успішне подолання вищенаведених проблем (рис. 1) можливо тільки за рахунок ефективного й сталого функціонування системи органів державної влади, що здійснюють державне регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Всі гілки влади беруть участь у державному регулюванні інформаційної сфери [5]. При цьому регулювання в загальних рисах повинно здійснюватися Президентом України, Урядом України, а також судами всіх рівнів, до повноважень яких можна віднести, зокрема: розробку і прийняття стратегії впровадження у державну діяльність інформаційно-комунікаційних технологій та захист їх від неправомірного використання; удосконалення державних програм розвитку та захисту в інформаційно-комунікаційній сфері; реалізацію інформаційних прав фізичних і юридичних осіб; державний контроль і нагляд в інформаційній сфері як ключовий фактор формування та зміцнення національної безпеки країни.

Зазначимо, що інформаційна безпека країни, регіону та/або муніципального утворення, будучи ключовим фактором формування й зміцнення національної безпеки, є одним з істотних напрямів державного регулювання в інформаційно-комунікаційній сфері, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток відповідних територій.

Узагальнюючи наукові праці [4-6], під «інформаційною безпекою» в нашому дослідженні будемо розуміти стан захищеності життєво важливих інтересів особи, інформаційного суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз і загроз в умовах широке використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах їхнього життя. Водночас реалізація заходів з інформаційної безпеки дозволяє належним чином захистити права суб'єктів на достовірну інформацію, отриману відповідно до закону, захистити всі види конфіденційної інформації, зберегти та примножити культурні та духовно-моральні цінності, історичні традиції та норми суспільного життя країни.

Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати основні напрямки державного регулювання щодо реалізації заходів інформаційної безпеки країни, регіону та/або муніципального утворення (рис. 2).



**Рис. 2. Напрями державного регулювання щодо реалізації заходів інформаційної та національної безпеки**

*Джерело: розроблено автором на основі [7, 8]*

Як видно з рис. 2, усі п'ять напрямів взаємопов'язані один з іншим та мають на меті не тільки забезпечення інформаційної безпеки, а й є основною для формування та зміцнення національної безпеки країни. Отже, набуває нагальної необхідності розробка механізмів щодо координації дій у сфері забезпечення інформаційної безпеки у зв'язку зі складністю виникаючих проблем і взаємопов'язаності напрямків діяльності. Забезпечити таку координацію тільки органами влади на рівні держави практично неможливо, тому доцільно, щоб систему, яка координує дії в сфері інформаційно-комунікаційної безпеки, було розподілено за трьома рівнями: державному, регіональному та місцевому, а також відображала структуру науково-технічних та соціально-економічних проблем. При цьому основними координованими проблемами на регіональному та місцевому рівнях утворень будуть наступні.

1. Розробка моделей загроз інформаційній безпеці та прогноз реалізації їх наслідків для регіону або місцевого утворення.

2. Забезпечення ефективної законодавчої бази щодо захисту інформаційного ресурсу суб'єктів державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи інформацію обмеженого доступу.

3. Систематизація, облік і забезпечення доступу до державного і недержавного інформаційних ресурсів суб'єктів державного регулювання на основі єдиних правових норм.

4. Забезпечення загальнодоступності інформаційно-комунікаційних мереж типу Інтернет та здійснення контролю за його користуванням згідно



чинного законодавства для запобігання загрозам інформаційної та національної безпеки.

5. Виявлення і припинення поширення тенденційних і неправдивих відомостей, маніпулювання суспільною і особистою свідомістю населення і органів влади.

6. Запобігання злому інформаційних систем і копіювання інформації шляхом створення інформаційних систем захисту в регіоні або місцевому утворенні.

7. Запобігання загроз тероризму по відношенню до об'єктів інформаційно-комунікаційної інфраструктури територій.

8. Забезпечення державних і місцевих структур висококваліфікованими фахівцями з інформаційної та національної безпеки.

Для здійснення загальної координації вирішення зазначених проблем має ефективно функціонувати відповідна уповноважена державна структура з питань інформаційної безпеки, яка б визначала конкретні підходи та методи їх вирішення та подолання. Водночас пропонується запровадити мережу координаційних рад, які діятимуть на найбільш компетентних державних і приватних підприємствах, установах та організаціях. Основним завданням цієї мережі координаційних рад буде вирішення конкретних організаційно-технічних проблем у сфері формування інформаційної безпеки в окремих галузях і сферах життєдіяльності суб'єктів інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення загального рівня національної безпеки. (Рис. 3).



**Рис. 3. Механізм вирішення проблем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій**

*Джерело: розроблено автором на основі [8-10]*

Як видно з рис. 3, важливе місце в запропонованому механізмі вирішення проблем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій посідає система громадського та державного моніторингу. Метою створення такої системи моніторингу є постійний моніторинг громадськістю та уповноваженими державними органами ефективного впровадження та реалізації нормативних інститутів державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Крім того, специфіка сучасного соціально-економічного розвитку України диктує необхідність створення незалежної системи моніторингу корупційної діяльності, яка визначатиме найважливіші напрямки антикорупційних програм, дозволить оцінювати їх ефективність та своєчасно коригувати. Слід зазначити, що саме корупційний елемент часто спричиняє найбільші порушення у використанні та застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій і є ключовою загрозою національній безпеці. Виходячи з цього, можна запропонувати наступні дії щодо вирішення проблеми моніторингу корупційної діяльності:

- експертиза загальноприйнятих корупційних практик та їх впровадження в нормативно-правову практику України;
- відстеження механізмів корупційних підрядів та розроблення механізмів їх запобігання;
- визначення рівня та структури корупційної діяльності та розроблення стратегічних нормативно-правових актів, спрямованих на зниження цього рівня;
- аналіз факторів, що сприяють корупції, та вдосконалення механізмів виявлення та усунення цих факторів;
- здійснення комплексного контролю за ефективністю реалізації антикорупційних програм.

Для успішної реалізації цих заходів необхідно проаналізувати законодавство як України, так і розвинених країн, дослідити конкретні кримінальні справи з науково-правової точки зору, розробити ефективні механізми протидії корупції на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Таким чином, розробка системи моніторингу ефективності державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій дасть змогу оцінити хід впровадження регуляторних інститутів, визначити ступінь досягнення поставлених цілей та запланованих показників. Показників досягнуто. Основними результатами успішно побудованої громадсько-державної системи моніторингу будуть такі.

1. Своєчасну та достовірну оцінку та загальне сприйняття інформаційним суспільством діяльності у сфері державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій шляхом організації публічних обговорень основних напрямів цього регулювання, що, у свою чергу, забезпечить інформаційну та експертно-методичне забезпечення її успішної реалізації.

2. Проведення ефективних та комплексних реформ у сфері інформаційної безпеки суб'єктів інформаційно-комунікаційних технологій.

3. Підвищення відкритості діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування загалом шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

4. Розробка та впровадження єдиної бази даних у сфері регулювання сфери застосування та суб'єктів інформаційно-комунікаційних технологій.

5. Створення механізмів, за допомогою яких можна оцінити ефективність державного регулювання інформаційно-комунікаційної сфери окремими регіональними та місцевими органами влади з метою мотивації та фінансової підтримки реалізації цих заходів.

6. Формування та зміцнення національної безпеки країни як в інформаційній сфері, так і в інших галузях шляхом впровадження ефективних механізмів захисту інформації та комунікацій.

Тому цілісна та ефективна система державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій є ключовим напрямком функціонування влади на всіх рівнях від державного до місцевого та включає ряд заходів нормативно-правового, технологічного, технічного, програмного, соціально-економічного та політичного характеру, успішна реалізація якого розкриє широкі горизонти реалізації ідеї демократичного інформаційного суспільства та правової держави, а також посилить усі напрямки національної безпеки країни. .

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті проведено теоретико-методологічні та практично-прикладні дослідження концептуальних засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та їх впливу на ефективне функціонування системи забезпечення національної безпеки країни. В результаті були отримані наступні результати, які мають як теоретичне, так і практичне значення для вирішення даної проблеми.

1. визначено основні напрями трансформації засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та виділено такі проблеми їх реалізації, зокрема: невиправдано великі витрати та тривалі терміни виконання; низька ефективність використання бюджетних коштів; високий ступінь проектних ризиків і нерозуміння цих трансформацій серед громадськості; низький ступінь масштабованості та інтегрованості систем державного регулювання в практику; низький рівень розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту інформації.

2. Запропоновано власне визначення поняття «інформаційна безпека» – стан захищеності життєво важливих інтересів особи, інформаційного суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз і небезпек в умовах широкого використання інформації та комунікацій. технології в усіх сферах їхнього життя. Систематизовано взаємопов'язані між собою напрями державного регулювання реалізації заходів інформаційної та національної безпеки. Доведено, що впровадження заходів інформаційної безпеки дозволяє належним чином забезпечувати права суб'єктів на достовірну інформацію, отриману законним шляхом, захищати різного роду конфіденційну інформацію,

зберігати та примножувати культурні, духовні та моральні цінності, історичні традиції та норми суспільного життя в країна.

-3. Сформовано механізм вирішення проблем координації дій у сфері державного регулювання інформаційно-комунікаційних технологій, який виділяє:

- головний уповноважений орган державного регулювання, основним завданням якого буде розробка основних механізмів, підходів і методів вирішення та подолання ключових проблем;

- координаційні ради з питань регулювання, які функціонуватимуть при найбільш компетентних державних та приватних підприємствах, установах та організаціях території та відповідатимуть за розробку та реалізацію заходів щодо вирішення окремих організаційно-технічних питань щодо формування інформаційної безпеки в окремих галузі та сфері життєдіяльності суб'єктів інформаційно-комунікаційних технологій.

4. проведено аналіз основних аспектів функціонування системи громадського та державного моніторингу, яка є ключовим елементом запропонованого механізму вирішення проблем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Досліджено основні результати його впровадження, з яких зроблено висновок, що розробка системи моніторингу ефективності державного регулювання інформаційно-комунікаційних технологій дозволить оцінити хід впровадження інститутів регулювання, визначити, наскільки цілі досягнуто заданих та отримано планові показники ефективності.

### **Перелік посилань**

1. Палеха Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник. Київ: Вид-во Ліра-К. 2015. 492 с.

2. Алексанян А.Г. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ. 2018. № 1. С. 397–403.*

3. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Харків: Промарт. 2015. 300 с.

4. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування: монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2016. 224 с.

5. Басюк Т.М., Думанський Н.О., Пасічник О.В. Основи інформаційних технологій: навч. посібн. Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. 390 с.

6. Станіна О.Д., Тютченко С.М. Сучасні інформаційні системи та технології в міжнародних відносинах: навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 136 с.

7. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ: НАУ, 2022. 200 с.

8. Шевчук І.Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання: монографія. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2018. 448 с.

9. Tatarlyntseva Yu., Pushkar O., Druhova O., Osypova S., Mordovtsev O. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(116)), P. 24–30.

Інформаційні технології : підручник / В.Б. Вишня, К.Ю. Ісмаїлов, І.В. Краснобрижкий та ін. Дніпро: ДДУВС, 2021. 492 с.

## References

1. Palekha, Yu. (2015), *Information business [Informatsiyni biznes]*, Kyiv: Vyd-vo Lira-K., 492 p.

2. Aleksanian, A. (2018), Information Economy: influence on human development opportunities [Informatsiina ekonomika: vplyv na mozhlyvosti liudskoho rozvytku], *Social and Labour Relations: Theory and Practice: a collection of scientific papers*, Kyiv: KNEU, No. 1, P. 397–403.

3. Baldzhy, M. (2015), *Economic risk and methods of its measurement [Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymyriuvannia]*: tutorial, Kharkiv: Promart, 300 p.

4. Barikova, A. (2016), *Electronic state: new efficiency of management [Elektronna derzhava: nova efektyvnist uriaduvannia]*: monograph, Kyiv: Yurinkom Inter, 224 p.

5. Basiuk, T., Dumanskyi, N., Pasichnyk, O. (2020), *Fundamentals of Information Technology [Osnovy informatsiynykh tekhnolohii]*: tutorial, Lviv: «Novyi Svit-2000», 390 p.

6. Stanina, O., Tiutchenko, S. (2022), *Modern information systems and technologies in International Relations [Suchasni informatsiini systemy ta tekhnolohii v mizhnarodnykh vidnosynakh]*: tutorial, Dnipro : DDUVS, 136 p.

7. Oleshko, T., Kasianova, N., Smerichevskyi, S. (2022), *Digital Economy [Tsyfrova ekonomika]*: textbook, Kyiv: NAU, 200 p.

8. Shevchuk, I. (2018). *Information technologies in the regional economy: theory and practice of implementation and use [Informatsiini tekhnolohii v rehionalnii ekonomitsi: teoriia i praktyka vprovadzhennia ta vykorystannia]*: monograph, Lviv: Vydavnytstvo NNVK «ATB», 448 p.

9. Tatarlyntseva, Yu., Pushkar, O., Druhova, O., Osypova, S., Mordovtsev, O. (2022), Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 2(13(116)), P. 24-30.

10. Vyshnia, V., Ismailov, K., Krasnobryzhyi, I. (2021), *Information Technologies [Informatsiini tekhnolohii]*: textbook, Dnipro: DDUVS, 492 p.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 351.86, JEL Classification: O10

### Дмитрієв І.А., Мордовцев О.С. ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Мета:** дослідження концептуальних засад державного регулювання в сфері інформаційно-комунікаційних технологій та їх вплив на ефективне функціонування системи національної безпеки країни. **Результати:** з'ясовано, що проблема пошуку дієвих механізмів державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій є однією з основних факторів підвищення ефективності діяльності держави на всіх рівнях, зокрема: загальнодержавному, регіональному та місцевому. Визначені основні напрямки перетворень засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Виділені та проаналізовані проблеми реалізації запропонованих напрямків перетворень засад державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. На основі узагальнення наукових джерел та власного наукового погляду було зроблено авторське визначення категорії «інформаційна безпека». Систематизовані напрями державного регулювання щодо реалізації заходів інформаційної та національної безпеки, які є взаємопов'язані один з іншим. Доведено, що реалізація заходів інформаційної безпеки дозволяє належним чином забезпечити права суб'єктів на достовірну інформацію, одержувану законним шляхом, захищати різного роду конфіденційну інформацію, зберігати і примножувати культурні та духовно-моральні цінності, історичні традиції й норми суспільного життя країни. **Наукова новизна:** сформовано механізм вирішення проблем координації дій у сфері державного регулювання інформаційно-комунікаційних технологій, у якому виділяються – головний уповноважений орган державного регулювання та – координаційні ради з питань регулювання. **Практична значущість:** проведено аналіз основних аспектів функціонування системи громадського та державного моніторингу, який є ключовим елементом запропонованого механізму вирішення проблем державного регулювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Досліджені основні результати його впровадження.

**Ключові слова:** державне регулювання, інформаційно-комунікаційні технології, національна безпека, моніторинг, інформаційна безпека, механізм.

UDC 351.86, JEL Classification: O10

### Dmytriiev I., Mordovtsev O. PRINCIPLES OF STATE REGULATION IN THE FIELD OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR THE FORMATION OF NATIONAL SECURITY

**Purpose:** research of the conceptual foundations of state regulation in the field of information and communication technologies and their impact on the effective functioning of the national security system of the country. **Findings:** It is found out that the problem of finding effective mechanisms of state regulation in the field of information and Communication Technologies is one of the main factors for

improving the efficiency of state activities at all levels, in particular: national, regional and local. The main directions of transformation of the foundations of state regulation in the field of information and communication technologies are determined. The problems of implementing the proposed directions of transformation of the foundations of state regulation in the field of information and communication technologies are highlighted and analyzed. Based on the generalization of scientific sources and their own scientific point of view, the author's definition of the category "information security" was made. The directions of state regulation for the implementation of information and national security measures are systematized, which are interconnected with each other. It is proved that the implementation of information security measures allows us to properly ensure the rights of subjects to reliable information obtained legally, protect various kinds of confidential information, preserve and increase cultural, spiritual and moral values, historical traditions and norms of public life in the country. **Originality** A mechanism for solving problems of coordination of actions in the field of state regulation of information and Communication Technologies has been formed, which distinguishes the main authorized body of state regulation and-coordination councils for regulation **Practical value:** the analysis of the main aspects of the functioning of the public and state monitoring system, which is a key element of the proposed mechanism for solving problems of state regulation in the field of information and Communication Technologies, is carried out. The main results of its implementation.

**Key words:** state regulation, information and communication technologies, national security, monitoring, information security, mechanism.

### **Відомості про авторів / About the Authors**

Дмитрієв Ілля Андрійович – доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, проректор з наукової роботи, професор кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: dmitriev.khnadu@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8693-3706>. Моб. (050) 587-97-66.

Dmytriiev Illia – Dr.Sc. in Economics, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Vice-rector for Scientific Work, Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine.

Мордовцев Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: acmordov@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-5440>. Моб. (050) 401-14-79.

Mordovtsev Oleksandr – PhD in Economics, Kharkov National Automobile and Highway University, associate professor of the Department of Economics and Business, Kharkiv, Ukraine.

## ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ: ОГЛЯД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Дмитрієва О. І., д-р екон. наук, професор*

*Стогул К.М., здобувач вищої освіти*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Сучасна транспортна галузь стикається з низкою викликів, пов'язаних із зростаючими обсягами перевезень, потребою в забезпеченні прозорості ланцюгів поставок, підвищенням вимог до безпеки даних та скороченням витрат. Традиційні методи управління логістикою та обробки даних часто виявляються неефективними в умовах глобалізації та діджиталізації. Це призводить до затримок, людських помилок, шахрайства та втрат у процесах транспортування. Одним із перспективних підходів до вирішення цих проблем є впровадження блокчейн-технологій, які здатні забезпечити високий рівень надійності, прозорості та захисту даних.

Блокчейн-технології пропонують децентралізовану архітектуру даних, яка дозволяє реєструвати та відслідковувати інформацію на всіх етапах транспортного процесу без ризику несанкціонованих змін чи втрати даних. Завдяки цьому транспортні компанії мають можливість забезпечувати прозорість ланцюгів поставок, автоматизувати виконання угод, а також мінімізувати ризики, пов'язані з шахрайством та людськими помилками. Однак для досягнення цих переваг критично важливим є використання відповідного програмного забезпечення для блокчейн-технологій, яке забезпечує функції створення та верифікації блоків, безпеку даних за допомогою криптографічних алгоритмів, а також зручний інтерфейс для взаємодії з користувачами.

Незважаючи на значний потенціал блокчейн-технологій, їх впровадження в транспортній галузі все ще стикається з рядом викликів. Питання швидкості та масштабованості блокчейну, високі енергетичні витрати, а також правові та регуляторні обмеження залишаються невирішеними. Крім того, відсутність чітких стандартів і протоколів для різних блокчейн-платформ ускладнює інтеграцію технології у великі логістичні системи.

Відтак, необхідно проводити поглиблене дослідження різних типів програмного забезпечення блокчейн-технологій, зокрема їх характеристик, функціональних можливостей та сфери застосування, щоб визначити найбільш ефективні рішення для транспортної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі значна увага приділяється потенціалу блокчейн-технологій для трансформації різних галузей, зокрема й транспортної. Більшість досліджень підтверджують, що блокчейн здатний забезпечити прозорість, безпеку, автоматизацію процесів та оптимізацію витрат, що робить його надзвичайно привабливим для використання в логістиці та транспорті.



Одним із ключових напрямків досліджень є аналіз функціональних можливостей публічних і приватних блокчейн-платформ. Наприклад, роботи Бутеріна (2014) [3] про Ethereum детально розглядають можливості смарт-контрактів, які дозволяють автоматизувати операції та транзакції без залучення посередників. У роботах Linux Foundation (2020) [26] зосереджено увагу на приватній блокчейн-платформі Hyperledger Fabric, яка пропонує високий рівень контролю над даними, що особливо важливо для корпоративного застосування в логістиці.

Інші дослідники, такі як Маєрс і Тапскотт (2016) [12], наголошують на тому, що блокчейн здатний радикально змінити ланцюги поставок, забезпечуючи прозорість даних на кожному етапі транспортування товарів. Це є важливим аспектом для великих логістичних компаній, таких як Maersk [24], яка у співпраці з IBM створила платформу TradeLens. Дослідження та кейс-стаді TradeLens демонструють, як блокчейн може забезпечити прозорість і оперативність в обміні даними між усіма учасниками ланцюга поставок.

Також у фокусі наукових розвідок є питання забезпечення безпеки даних і зниження ризиків шахрайства. Зокрема, дослідження Guardtime [23] показують, що технологія Keyless Signature Infrastructure (KSI) може забезпечити незмінність і захист даних, що є критично важливим для логістичних систем. Крім того, роботи Everledger демонструють можливості блокчейн-рішень для верифікації походження товарів, таких як діаманти, забезпечуючи автентичність і захист від шахрайства.

Окремим напрямком досліджень є вплив блокчейн-технологій на екологічну відповідальність та стійкий розвиток. У публікаціях IBM (2020) [25] розглядається використання блокчейну для відстеження викидів CO<sub>2</sub>, що дає змогу транспортним компаніям оптимізувати маршрути і скорочувати шкідливі викиди. Дослідження VeChain (2021) [27] показують, що прозорість ланцюгів поставок за допомогою блокчейну може сприяти відповідальному споживанню та зниженню втрат продуктів.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про великий потенціал блокчейн-технологій для вирішення актуальних проблем транспортної галузі. Однак, попри численні успішні кейс-стаді, існують обмеження, які потребують подальших досліджень. Це стосується питання масштабованості, високих витрат на енергію та інтеграції блокчейну з іншими технологіями, такими як IoT і штучний інтелект. У цьому контексті важливим є подальший розвиток та оптимізація програмного забезпечення для блокчейн-технологій, що дозволить повністю розкрити його потенціал у транспортній галузі.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на великий потенціал блокчейн-технологій для оптимізації та покращення транспортних процесів, існує низка невирішених проблем, які стримують широкомасштабне впровадження цієї технології в транспортній галузі.

По-перше, питання масштабованості залишається одним із найбільш критичних. Більшість публічних блокчейн-платформ, таких як Bitcoin та Ethereum, мають обмежену пропускну здатність, що стає перешкодою для

обробки великої кількості транзакцій у реальному часі. У транспортній галузі, де щодня обробляється тисячі транзакцій, цей аспект є важливим для забезпечення ефективності й швидкості роботи.

По-друге, значні енергетичні витрати на підтримку роботи блокчейн-мереж викликають занепокоєння з огляду на екологічні наслідки. Процес майнінгу, необхідний для забезпечення безпеки та стабільності публічних блокчейн-систем, є надзвичайно енерговитратним. Для транспортної галузі, яка активно впроваджує екологічні ініціативи та прагне скоротити викиди, використання блокчейну може стати суперечливим питанням через значний вплив на навколишнє середовище[9].

Крім того, проблеми з правовим регулюванням і стандартизацією також перешкоджають ефективному впровадженню блокчейн-технологій у транспортній сфері. Відсутність єдиних стандартів для різних типів блокчейн-платформ ускладнює їх інтеграцію в існуючі логістичні системи. Правове середовище також залишається невизначеним: блокчейн-технології часто стикаються з нормативними обмеженнями, особливо щодо конфіденційності даних та захисту інформації. Це питання стає критично важливим у контексті корпоративної логістики, де важливі дані повинні бути не тільки прозорими, але й захищеними.

Не менш важливим є питання сумісності блокчейну з іншими передовими технологіями, такими як Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (AI). Хоча теоретично ці технології можуть взаємодіяти для створення інтегрованих логістичних рішень, на практиці їх інтеграція ускладнюється через різні технічні обмеження та відсутність відповідного програмного забезпечення, здатного забезпечити безшовну взаємодію між системами.

Ще однією невирішеною складовою є складність у впровадженні блокчейн-технологій для малих та середніх підприємств (МСП), які становлять значну частину транспортної галузі. Через високу вартість та складність налаштування і підтримки блокчейн-систем, невеликі компанії часто не мають можливості повністю інтегрувати цю технологію у свої операційні процеси.

Таким чином, для ефективного використання блокчейн-технологій у транспортній галузі необхідні подальші дослідження, спрямовані на вирішення цих проблем, зокрема питання масштабованості, енерговитрат, правового регулювання та сумісності з іншими технологіями.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є всебічне дослідження та аналіз можливостей застосування блокчейн-технологій у транспортній галузі, а також визначення ключових функціональних характеристик і обмежень програмного забезпечення, яке забезпечує роботу блокчейну в логістичних процесах. Основний акцент зроблено на оцінці поточних досягнень у впровадженні блокчейн-рішень та вивченні викликів, з якими стикаються підприємства транспортної галузі під час інтеграції цієї технології.

У ході дослідження стаття ставить за мету виявити функціональні можливості та особливості блокчейн-програмного забезпечення у контексті його застосування в транспортній галузі, зокрема розкрити його потенціал щодо забезпечення прозорості, безпеки та автоматизації процесів. Крім того,

важливим є виявлення існуючих обмежень і проблем, пов'язаних із впровадженням блокчейн-технологій у логістиці, таких як масштабованість, енергетичні витрати, правові та нормативні аспекти.

Стаття також має на меті проаналізувати реальні кейси використання блокчейну в транспортному секторі для виявлення ефективних рішень і прикладів, що підвищують прозорість і автоматизацію логістичних процесів. На основі отриманих результатів передбачається сформулювати рекомендації, спрямовані на подальший розвиток і адаптацію блокчейн-технологій для транспортного сектору, вдосконалення програмного забезпечення, підвищення сумісності з іншими технологіями (такими як IoT і штучний інтелект) та покращення нормативно-правової бази для інтеграції блокчейну в транспортну галузь.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій істотно змінює традиційні підходи до управління та обробки інформації в різних галузях економіки. Однією з найбільш перспективних технологій, що активно застосовується для оптимізації процесів, є блокчейн. Спочатку блокчейн був розроблений для роботи з криптовалютами, проте з часом ця технологія стала знаходити застосування у різноманітних сферах, включаючи фінанси, охорону здоров'я, енергетику та, зокрема, транспортну галузь[19].

Блокчейн можна визначити як децентралізовану цифрову базу даних, що функціонує на основі розподіленої мережі. Унікальність блокчейну полягає в тому, що всі дані зберігаються у вигляді ланцюга блоків, кожен з яких містить інформацію про транзакції та є пов'язаним з попереднім. Ця структура гарантує цілісність даних, оскільки зміна одного блоку вимагає зміни всіх наступних, що унеможливорює несанкціоноване втручання. Крім того, блокчейн використовує криптографічні методи захисту, що забезпечує високий рівень безпеки і конфіденційності даних. Дані, записані в блокчейні, стають незмінними, що гарантує прозорість усіх операцій.

У транспортній галузі блокчейн відкриває значні можливості для удосконалення ланцюгів поставок, забезпечення прозорості, автоматизації транзакцій та підвищення ефективності управління логістичними процесами. Традиційні ланцюги поставок часто мають низку недоліків, серед яких відсутність єдиної інформаційної системи, складність у відстеженні товарів, висока ймовірність людських помилок та шахрайства. Впровадження блокчейну дозволяє значно зменшити ці ризики, забезпечуючи кожному учаснику ланцюга поставок доступ до єдиної версії даних у режимі реального часу.

Одним із найважливіших аспектів блокчейн-технології є децентралізація. На відміну від традиційних централізованих систем, де інформація зберігається на одному сервері, блокчейн розподіляє дані між численними учасниками мережі (вузлами).

Це дозволяє забезпечити надійність даних, оскільки кожен учасник має копію всієї бази, і будь-які зміни повинні бути узгоджені більшістю вузлів. Така структура особливо корисна для транспорту, де велика кількість учасників

повинна спільно працювати над забезпеченням прозорості та відстеженням руху товарів.

Ще одним важливим елементом є смарт-контракти – автоматизовані контракти, що виконуються без участі посередників. Смарт-контракти дозволяють здійснювати автоматичні транзакції та угоди, що знижує потребу в ручній обробці даних і мінімізує ризик помилок. У транспортній галузі це відкриває можливості для автоматизації таких процесів, як оформлення документації, узгодження умов доставки та оплати, що значно зменшує затрати часу та ресурсів.

Впровадження блокчейн-технологій у транспорті також сприяє підвищенню безпеки даних. Використання криптографічних алгоритмів забезпечує захист інформації від несанкціонованого доступу і фальсифікації. Це особливо важливо у міжнародній логістиці, де конфіденційність і цілісність даних мають вирішальне значення для забезпечення надійності ланцюга поставок.

Окрім прозорості та безпеки, блокчейн дозволяє значно оптимізувати логістичні процеси завдяки спрощенню обміну інформацією між усіма учасниками. Платформи на основі блокчейну, такі як TradeLens від IBM і Maersk, уже демонструють успішне використання цієї технології в логістиці. Вони дозволяють відстежувати товари на кожному етапі транспортування, починаючи від виробника і закінчуючи кінцевим споживачем, що мінімізує затримки і покращує управління запасами [18].

Отже, блокчейн-технології мають значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та безпеки у транспортній галузі. Вони сприяють розвитку нових підходів до управління ланцюгами поставок, знижують ймовірність шахрайства та полегшують процеси документообігу. Подальше дослідження та впровадження блокчейну у транспортній сфері дозволить вирішити низку актуальних проблем і зробити логістичні процеси більш ефективними, захищеними та екологічно відповідальними.

Блокчейн-технологія в транспортній галузі базується на кількох ключових складових, які забезпечують її надійність, безпеку та ефективність. Щоб краще зрозуміти, як блокчейн функціонує і які елементи відіграють вирішальну роль, розглянемо схему, що наочно демонструє основні компоненти цієї технології. Кожен елемент виконує свою специфічну функцію, яка разом з іншими створює цілісну систему децентралізованої бази даних, здатної забезпечити прозорість та захист даних у логістичних і транспортних процесах.

Схема відображає основні елементи блокчейн-технології, такі як децентралізація, консенсус, транзакції та блоки. Децентралізація дозволяє розподілити дані без необхідності в централізованому контролі, що забезпечує безпеку та довіру між учасниками. Механізм консенсусу, зокрема типи, такі як доказ роботи та доказ частки, гарантує узгодженість даних у мережі та захист від шахрайства.



**Рис. 1. Основні складові блокчейн-технології для транспортної галузі**  
*Джерело: розроблено автором*

Транзакції представляють цифровий обмін між сторонами, зберігаючи властивості незмінності, безпеки та перевірюваності. Блоки складаються з груп транзакцій і містять унікальні особливості, такі як часова мітка та хеш попереднього блоку, що забезпечує цілісність ланцюга блоків.

Розглянута схема дозволяє чітко зрозуміти, як працює блокчейн та які елементи є ключовими для його функціонування. Децентралізована природа блокчейну та його механізм консенсусу дозволяють забезпечити надійність і безпеку даних навіть у складних логістичних процесах. Завдяки своїй структурі, що включає блоки, транзакції та хеші, блокчейн гарантує незмінність і перевірюваність інформації, що робить його ідеальним інструментом для транспортної галузі. Впровадження цієї технології здатне значно підвищити прозорість і ефективність управління ланцюгами поставок, знижуючи ризики помилок і шахрайства.

Блокчейн-програмне забезпечення, яке використовується в транспортній галузі, виконує широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення безпеки, прозорості та ефективності логістичних процесів. Це програмне забезпечення включає кілька основних функцій, які дозволяють оптимізувати управління даними, автоматизувати транзакції, підвищувати рівень безпеки і

знижувати ризики помилок та шахрайства. В цьому розділі розглянемо основні функціональні можливості блокчейн-програмного забезпечення, що використовуються в транспортній галузі, та їх вплив на ефективність логістичних операцій [21].

Процес створення та верифікації блоків є фундаментом роботи блокчейн-технології. Кожен блок у ланцюгу містить записи про транзакції та іншу важливу інформацію. Після того як новий блок створено, його верифікується і додають до ланцюга попередніх блоків. Це дозволяє забезпечити послідовність та цілісність даних, оскільки кожен блок має унікальний хеш-код, який генерується на основі його вмісту та хешу попереднього блоку. У транспортній галузі це означає, що вся історія операцій (наприклад, відправлення вантажу, його переміщення та доставка) зберігається у незмінному вигляді, що дозволяє відслідковувати кожен етап транспортування.

Процес верифікації блоків здійснюється за допомогою механізму консенсусу, такого як доказ роботи (Proof of Work) або доказ частки (Proof of Stake), які забезпечують узгодженість даних у мережі та захист від шахрайства. Наприклад, у разі порушення даних у певному блоці, зміни повинні бути підтверджені більшістю учасників мережі, що значно ускладнює можливість фальсифікації інформації. Для транспортних компаній це гарантує, що дані про ланцюг поставок залишатимуться незмінними, і всі учасники зможуть мати доступ до достовірної інформації про рух товарів.

Безпека даних є однією з головних вимог у транспортній галузі, особливо у випадку з міжнародними перевезеннями, де конфіденційність та захист від втручання мають вирішальне значення. Блокчейн-програмне забезпечення використовує різні криптографічні алгоритми, щоб забезпечити захист даних від несанкціонованого доступу. Кожна транзакція шифрується та захищається за допомогою унікального цифрового підпису, що гарантує, що дані не можуть бути змінені або видалені без відома мережі.

Криптографічні алгоритми, такі як хешування та цифрові підписи, забезпечують надійність та цілісність даних у ланцюгу блоків. Наприклад, алгоритм хешування перетворює інформацію на унікальний код, і навіть незначна зміна у вихідних даних змінює хеш-код, що дозволяє миттєво виявити будь-які спроби фальсифікації. У транспортній галузі це гарантує, що інформація про транзакції, маршрути, умови доставки та інші важливі дані залишатимуться захищеними від сторонніх втручань. Це особливо важливо для збереження конфіденційної інформації про клієнтів і партнерів.

Управління транзакціями є однією з ключових функцій блокчейн-програмного забезпечення, яка дозволяє ефективно реєструвати, перевіряти та зберігати всі операції, що здійснюються в логістичних процесах. Транзакції в блокчейні є незмінними, тобто їх неможливо видалити або змінити, що дозволяє зберегти повну історію операцій. У контексті транспортної галузі це означає, що кожен етап транспортування товарів можна відстежувати, і кожен учасник ланцюга поставок має доступ до актуальної інформації.

Блокчейн дозволяє миттєво підтверджувати транзакції, що значно зменшує час на обробку операцій і підвищує ефективність логістичних

процесів. Наприклад, завдяки блокчейну можна відстежувати, коли вантаж було відправлено, перевантажено на інший транспортний засіб або доставлено кінцевому споживачу, зберігаючи дані про ці події у незмінному вигляді. Це знижує ймовірність помилок, зумовлених людським фактором, і забезпечує прозорість усіх логістичних операцій.

Однією з найбільш інноваційних функцій блокчейн-програмного забезпечення є смарт-контракти – автоматизовані контракти, що виконуються без участі посередників та додаткових адміністративних витрат. Смарт-контракти дозволяють програмувати умови, які автоматично активуються при виконанні певних умов. Це особливо корисно в транспортній галузі, де угоди між учасниками ланцюга поставок можуть бути складними і вимагати численних перевірок.

У логістиці смарт-контракти можуть використовуватися для автоматизації таких процесів, як оплата за доставку, перевірка умов транспортування та оформлення документації. Наприклад, смарт-контракт може автоматично перерахувати оплату постачальнику після того, як вантаж буде доставлений до кінцевого пункту призначення і підтверджений у системі. Це дозволяє значно прискорити операції, знизити витрати та мінімізувати можливість конфліктів між сторонами, оскільки умови виконання угод чітко визначені в коді смарт-контракту і не можуть бути змінені після його запуску.

Загалом, функціональні можливості блокчейн-програмного забезпечення надають транспортній галузі унікальні інструменти для підвищення ефективності, безпеки та прозорості логістичних процесів. Створення та верифікація блоків забезпечують незмінність і цілісність даних у ланцюгу поставок. Використання криптографічних алгоритмів гарантує захист інформації від несанкціонованого доступу, а управління транзакціями дозволяє відстежувати кожен етап доставки товарів у режимі реального часу. Смарт-контракти, в свою чергу, відкривають можливості для автоматизації багатьох процесів, що сприяє значному зниженню витрат і підвищенню швидкості виконання угод.

Для наочного розуміння функціональних можливостей блокчейн-програмного забезпечення в транспортній галузі, доцільно розглянути їх у форматі таблиці. Таблиця нижче містить опис основних функцій блокчейн-програмного забезпечення, значення кожної функції для забезпечення ефективності логістичних процесів, а також приклади застосування цих функцій у транспортній галузі. Такий підхід дозволяє чітко виділити, як кожна функція сприяє підвищенню прозорості, безпеки та ефективності в управлінні ланцюгами поставок.

**Опис функцій блокчейн-програмного забезпечення, їх значення та приклади застосування в транспортній галузі**

Функція	Опис функції	Значення для транспортної галузі	Приклади застосування
Створення і верифікація блоків	Формування блоків даних і їх верифікація за допомогою механізмів консенсусу	Забезпечення цілісності даних, зниження ризику шахрайства	Відстеження історії поставок, валідації даних
Безпека через криптографію	Захист даних за допомогою хешування та цифрових підписів	Гарантія захисту даних від несанкціонованого доступу	Захист конфіденційної інформації
Управління транзакціями	Реєстрація та зберігання всіх транзакцій у незмінному вигляді	Прозорість процесів, можливість відстеження кожного етапу транспортування	Реєстрація кожного етапу перевезення
Смарт-контракти	Автоматизовані контракти, що виконуються при досягненні умов угоди	Зниження витрат на адміністративні процеси, прискорення угод	Автоматична оплата по завершенню доставки

*Джерело: сформовано авторами*

На основі таблиці можна зробити висновок, що кожна функція блокчейн-програмного забезпечення сприяє значним покращенням у транспортній галузі, відповідаючи на основні виклики, з якими стикається логістика сьогодні. Створення і верифікація блоків забезпечують надійну цілісність даних, яка є критично важливою для відстеження ланцюгів поставок і забезпечення довіри між партнерами. Безпека даних, реалізована через криптографічні алгоритми, гарантує конфіденційність та захист від шахрайства, що є важливим для збереження критичної інформації у міжнародній логістиці.

Управління транзакціями дозволяє відстежувати кожний етап транспортування товарів, що сприяє прозорості процесів і дає можливість швидко виявляти та реагувати на можливі проблеми. Смарт-контракти забезпечують автоматизацію багатьох рутинних операцій, що знижує затрати на адміністративні процеси, прискорює виконання угод та зменшує ймовірність людських помилок.

Загалом, блокчейн-програмне забезпечення відкриває перед



транспортною галуззю нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та безпеки. Його функції дозволяють вирішити низку проблем, пов'язаних з управлінням даними та автоматизацією процесів, роблячи блокчейн ідеальним інструментом для сучасних логістичних операцій[14].

У сучасному середовищі цифрових технологій блокчейн-інфраструктура є надзвичайно різноманітною, і різні типи блокчейн-платформ мають свої унікальні властивості та особливості. Розглянемо три основні типи блокчейн-платформ: публічні, приватні та консорціумні, які відрізняються за своїми характеристиками, принципами роботи та сферою застосування. Метою цього порівняння є визначення переваг та обмежень кожного типу блокчейну з точки зору його застосування у транспортній галузі, особливо щодо забезпечення прозорості, безпеки, швидкості та конфіденційності даних[8].

Публічні блокчейни є повністю децентралізованими мережами, доступними для будь-якого учасника. Кожен вузол у мережі може брати участь у валідації транзакцій, додавати нові блоки та отримувати доступ до всіх даних у ланцюгу блоків. Прикладами публічних блокчейнів є Bitcoin та Ethereum. Основною перевагою публічних блокчейнів є висока прозорість та безпека, оскільки всі дані відкриті для загального доступу, і кожен учасник може перевірити історію транзакцій. Це сприяє підвищенню довіри між учасниками і робить публічні блокчейни привабливими для відстеження ланцюгів поставок у транспортній галузі.

Однак, публічні блокчейни мають і свої обмеження. По-перше, вони мають низьку продуктивність через механізми консенсусу, такі як Proof of Work (доказ роботи), які потребують значних обчислювальних ресурсів і знижують швидкість обробки транзакцій. Це може бути проблемою для транспортних компаній, які обробляють великі обсяги даних у реальному часі. Крім того, високі енергетичні витрати на підтримку публічних блокчейнів роблять їх менш екологічно стійкими, що суперечить багатьом екологічним ініціативам у транспорті[11].

Приватні блокчейни працюють у замкненому середовищі і доступні лише для визначеного кола учасників. Цей тип блокчейну керується однією організацією, що дозволяє встановлювати обмеження на доступ до інформації та використовувати більш ефективні механізми консенсусу, такі як Proof of Authority або інші спрощені алгоритми, які значно прискорюють обробку транзакцій. Прикладом приватного блокчейну є Hyperledger Fabric.

Однією з основних переваг приватних блокчейнів є висока швидкість і ефективність, що робить їх привабливими для використання в корпоративних логістичних мережах, де потрібен швидкий доступ до даних і захист конфіденційності. Оскільки приватні блокчейни працюють у закритому середовищі, компанії можуть контролювати, хто має доступ до мережі, що дозволяє забезпечити високий рівень захисту конфіденційної інформації, важливої для збереження комерційної таємниці[9].

Недоліком приватних блокчейнів є нижчий рівень прозорості порівняно з публічними блокчейнами, оскільки доступ до даних обмежений. Крім того, через централізований контроль над мережею можуть виникати ризики

шахрайства або маніпулювання даними з боку адміністратора, що може підірвати довіру з боку зовнішніх партнерів. Проте для внутрішніх корпоративних систем приватні блокчейни залишаються ефективним і надійним рішенням.

Консорціумні блокчейни є проміжною формою між публічними та приватними блокчейнами. У консорціумному блокчейні кілька організацій об'єднуються для спільного управління мережею, що забезпечує певну децентралізацію, зберігаючи при цьому високий рівень контролю над даними. Прикладом консорціумного блокчейну є платформа TradeLens, розроблена Maersk та IBM. TradeLens об'єднує різних учасників ланцюга поставок (виробників, транспортні компанії, митні органи) на єдиній платформі, забезпечуючи доступ до актуальної інформації для кожного з них.

Основною перевагою консорціумних блокчейнів є їх здатність забезпечувати прозорість і доступ до даних для визначеного кола учасників, що підвищує ефективність співпраці між різними компаніями. Вони також мають вищу продуктивність, ніж публічні блокчейни, завдяки використанню ефективних механізмів консенсусу та обмеженому доступу до мережі. Консорціумні блокчейни підходять для галузей, де потрібна взаємодія між кількома організаціями, але при цьому зберігається конфіденційність даних.

Недоліком консорціумних блокчейнів є обмежена децентралізація, оскільки управління мережею залишається у руках визначеної групи організацій. Це може створювати певні ризики для довіри серед учасників, а також залежність від ключових організацій, які керують мережею. Проте для міжкорпоративної співпраці, як у випадку з TradeLens, консорціумні блокчейни надають оптимальне поєднання прозорості, контролю та продуктивності.

*Таблиця 2*

**Порівняння типів блокчейн-платформ для використання у транспортній галузі**

Тип блокчейну	Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Публічний	Відкритий доступ для всіх, децентралізований	Прозорість, безпека, довіра	Низька швидкість, висока енергозатратність	Відстеження поставок
Приватний	Доступ лише для визначеного кола учасників	Висока швидкість, конфіденційність, централізований контроль	Обмежена прозорість, ризик централізованого контролю	Корпоративні логістичні мережі
Консорціумний	Управління групою організацій, обмежений доступ	Прозорість для визначеного кола учасників, висока продуктивність	Обмежена децентралізація, залежність від учасників	TradeLens, міжкорпоративні процеси

*Джерело: сформовано авторами*

На основі аналізу різних типів блокчейн-платформ можна зробити висновок, що кожен з них має свої унікальні особливості та може бути

використаний для різних цілей у транспортній галузі. Публічні блокчейни ідеально підходять для застосувань, де потрібна максимальна прозорість та довіра, наприклад, для відстеження поставок. Приватні блокчейни забезпечують високу швидкість і конфіденційність, що робить їх оптимальними для внутрішніх корпоративних систем і захисту конфіденційних даних. Консорціумні блокчейни, зокрема такі платформи як TradeLens, об'єднують переваги обох підходів, забезпечуючи баланс між прозорістю та контролем, що є оптимальним для міжкорпоративної співпраці в логістиці.

Загалом, вибір типу блокчейн-платформи для транспортної галузі залежить від конкретних потреб компанії або галузі: вимог до прозорості, рівня контролю над даними, швидкості обробки транзакцій та вимог до конфіденційності. Впровадження правильного типу блокчейну може значно підвищити ефективність логістичних процесів, забезпечити надійний захист даних та покращити взаємодію між учасниками ланцюга поставок.

Безпека даних та запобігання шахрайству є критично важливими аспектами для транспортної галузі, особливо у контексті міжнародної логістики, де конфіденційність та захист даних мають вирішальне значення. Блокчейн-технології забезпечують безпечне середовище для зберігання та передачі даних завдяки децентралізації, застосуванню криптографії та використанню смарт-контрактів. У цьому розділі розглянемо, як блокчейн допомагає підвищити безпеку логістичних систем, знизити ризики шахрайства та забезпечити надійний захист даних у транспортній галузі.

Однією з найважливіших функцій блокчейну є застосування криптографічних алгоритмів для забезпечення цілісності та безпеки даних. Криптографія використовується для шифрування транзакцій та захисту інформації від несанкціонованого доступу. Кожна транзакція в блокчейні зашифрована та має унікальний цифровий підпис, який генерується на основі хеш-функції. Це означає, що будь-яка зміна у вмісті транзакції змінює хеш-код, роблячи неможливим приховати факт підробки даних.

Крім того, кожен блок у блокчейні має хеш попереднього блоку, що створює незмінний ланцюг транзакцій. Будь-яка спроба змінити дані в одному блоці призведе до необхідності зміни хеш-кодів у всіх наступних блоках, що є практично неможливим без згоди більшості учасників мережі. Це забезпечує високий рівень безпеки даних і робить блокчейн надійним інструментом для захисту логістичних даних від фальсифікації та несанкціонованого доступу.

Блокчейн-платформи дозволяють зберігати історію всіх транзакцій у незмінному вигляді, що є ключовим фактором для запобігання фальсифікації. У транспортній галузі це означає, що кожен етап транспортування товарів можна відстежувати, а всі дані про вантаж, включаючи час і місце відправлення, умови транспортування та момент доставки, фіксуються у блокчейні. Це дає можливість учасникам ланцюга поставок мати повний доступ до історії руху товару, що значно знижує ризики шахрайства та підвищує прозорість операцій.

Блокчейн також підтримує реалізацію смарт-контрактів, які дозволяють автоматизувати умови угод між учасниками та забезпечити виконання умов без необхідності посередників. Смарт-контракти можуть автоматично виконувати

певні операції, такі як оплата або підтвердження доставки, коли виконані відповідні умови. Це дозволяє уникнути шахрайства, оскільки умови угод чітко прописані в коді та не можуть бути змінені після запуску контракту.

Компанія Guardtime, що спеціалізується на кібербезпеці, розробила систему Keyless Signature Infrastructure (KSI), яка використовує блокчейн для забезпечення цілісності даних і захисту від шахрайства у логістичних процесах. KSI не використовує традиційні криптографічні ключі для забезпечення безпеки, а натомість покладається на хешування і структуру блокчейну, що робить систему стійкою до зломів.

Guardtime успішно застосувала свою технологію у співпраці з декількома великими логістичними компаніями, допомагаючи їм забезпечити захист даних від підробок і несанкціонованого доступу. Наприклад, KSI дозволяє компаніям у режимі реального часу перевіряти цілісність даних про товари під час їх транспортування, що допомагає швидко ідентифікувати будь-які спроби фальсифікації даних. Це особливо важливо для захисту даних у ланцюзі поставок і забезпечення їх незмінності та достовірності.

*Таблиця 3*

**Огляд заходів безпеки для зниження ризиків шахрайства в транспорті**

Захід безпеки	Опис	Призначення	Приклади застосування
Криптографія	Шифрування даних, використання хешування та цифрових підписів	Захист даних від несанкціонованого доступу	Захист інформації про вантажі
Децентралізація	Розподіл даних між усіма учасниками мережі	Виключення центрального контролю, зниження ризику втручання	Розподілене зберігання даних про ланцюги поставок
Смарт-контракти	Автоматичне виконання умов угод на основі заздалегідь визначених умов	Зниження ризиків шахрайства, прискорення угод	Автоматична оплата за доставку
Незмінність записів	Дані не можуть бути змінені або видалені після запису в блокчейн	Підвищення довіри до даних, виключення можливості фальсифікації	Збереження історії руху товарів
Аудит і контроль	Перевірка всіх транзакцій та записів	Виявлення потенційних порушень і спроб шахрайства	Контроль за ланцюгами поставок

*Джерело: створено авторами*

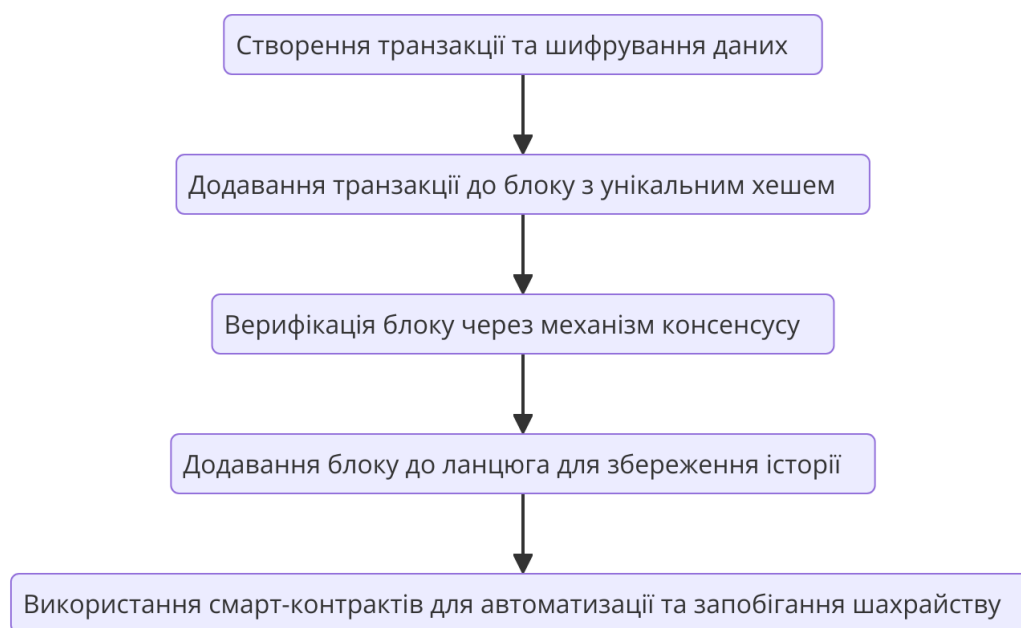
Роль блокчейн-технологій у підвищенні безпеки даних та зниженні ризиків шахрайства є надзвичайно важливою для транспортної галузі. Застосування криптографії дозволяє забезпечити конфіденційність даних і захист від

несанкціонованого доступу, а також гарантує цілісність інформації, що передається.

Децентралізація даних усуває потребу у центральному контролі, підвищуючи надійність зберігання інформації та забезпечуючи довіру серед учасників ланцюга поставок. Смарт-контракти автоматизують угоди та дозволяють виключити людський фактор, що знижує ризик шахрайства та підвищує ефективність операцій.

Крім того, кейс-стаді використання технології Guardtime для захисту логістичних даних демонструє реальні переваги блокчейну для забезпечення безпеки в логістиці. Технологія KSI дозволяє запобігти підробці даних і швидко виявляти будь-які спроби фальсифікації, що є особливо важливим для збереження довіри між партнерами.

Загалом, блокчейн-технології відкривають нові можливості для підвищення безпеки даних у транспортній галузі, роблячи процеси більш прозорими, захищеними та ефективними. Використання блокчейну для захисту логістичних даних є важливим кроком на шляху до створення безпечної та надійної системи управління ланцюгами поставок.



**Рис. 2 - Захист даних у логістичній системі на блокчейні**

*Джерело: розроблено автором*

Діаграма, що відображає основні заходи безпеки блокчейн-технологій для захисту даних і зниження ризиків шахрайства, наочно демонструє, як різні компоненти блокчейну взаємодіють для забезпечення цілісності та конфіденційності інформації у транспортній галузі. Використання криптографії, децентралізації, смарт-контрактів та незмінності записів забезпечує надійний захист даних на кожному етапі логістичного процесу, що робить блокчейн ефективним інструментом для запобігання фальсифікації та підвищення прозорості.

Завдяки децентралізації та прозорості блокчейну кожен учасник ланцюга поставок має доступ до єдиної версії даних, що підвищує довіру та зменшує можливості для шахрайства. Смарт-контракти, автоматизуючи угоди та виконання умов, дозволяють мінімізувати людський фактор та виключити можливість маніпуляцій. Усі ці заходи створюють надійну систему для захисту інформації та забезпечення стабільності логістичних операцій.

Таким чином, блокчейн-технології стають важливим інструментом для підвищення безпеки даних у транспортній галузі, знижуючи ризики шахрайства і роблячи логістичні процеси прозорішими та ефективнішими.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження було встановлено, що блокчейн-технології мають великий потенціал для трансформації транспортної галузі, зокрема в питаннях підвищення безпеки, прозорості та ефективності управління логістичними процесами. Завдяки своїм основним характеристикам, таким як децентралізація, незмінність записів, використання криптографії та автоматизація через смарт-контракти, блокчейн може вирішити низку актуальних проблем, з якими стикається сучасна логістика.

По-перше, блокчейн забезпечує високий рівень безпеки даних. Використання криптографічних алгоритмів та механізмів консенсусу гарантує цілісність і захищеність інформації від несанкціонованого доступу. Це особливо важливо для міжнародних логістичних операцій, де питання конфіденційності та безпеки є критичними. Крім того, децентралізація даних забезпечує надійність зберігання та захист від зовнішніх втручань.

По-друге, блокчейн-технології дозволяють значно знизити ризики шахрайства завдяки незмінності записів та можливості відстеження кожного етапу ланцюга поставок. Кожна транзакція зберігається у блокчейні у незмінному вигляді, що забезпечує прозорість усіх операцій. Це дозволяє швидко виявляти та усувати можливі порушення, підвищуючи рівень довіри між учасниками ланцюга поставок.

По-третє, смарт-контракти, що автоматизують виконання умов угод, дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів, знижуючи потребу у посередниках та прискорюючи операції. Це відкриває можливості для автоматизації багатьох рутинних процесів у транспортній галузі, таких як оплата, відстеження вантажів і оформлення документів, що знижує витрати та підвищує швидкість виконання угод.

Проведений аналіз також показав, що різні типи блокчейн-платформ (публічні, приватні та консорціумні) мають свої особливості та можуть бути оптимально використані в залежності від конкретних потреб транспортної галузі. Публічні блокчейни забезпечують максимальну прозорість, приватні – високу швидкість і конфіденційність, тоді як консорціумні платформи є компромісом між прозорістю та контролем і підходять для міжкорпоративної співпраці.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що блокчейн має потенціал для значного вдосконалення транспортної галузі. Однак, для повноцінного впровадження блокчейн-технологій необхідно вирішити ряд

викликів, зокрема, питання масштабованості, високих енергетичних витрат та нормативно-правового регулювання. Вирішення цих проблем дозволить максимально реалізувати потенціал блокчейн-технологій у транспортній галузі та сприятиме створенню надійних, ефективних та екологічно відповідальних логістичних систем.

### **Перелік посилань**

1. Андрієнко О.В., Мартиненко Ю.П. Інноваційні рішення для оптимізації логістичних процесів на основі блокчейну. *Вісник економіки та управління*. 2021. № 7. С. 20–33.
2. Беляєв О.М., Ковальчук В.В. Використання блокчейн-технологій у транспортній логістиці. *Вісник економічних досліджень*. 2021. № 8. С. 32–47.
3. Бутерін В. Ethereum: розробка та застосування смарт-контрактів. Дослідження децентралізованих технологій. 2014.
4. Бутко А.В., Савицький Є.М. Вплив блокчейн-технологій на безпеку логістичних даних. *Журнал логістики та управління ланцюгами поставок*. 2021. № 3. С. 43–57.
5. Гаврилук Н.С., Коваль С.О. Використання смарт-контрактів у транспортній логістиці: огляд та перспективи. *Транспорт і технології*. 2020. № 3. С. 45–58.
6. Захаренко М.М., Печерський О.В. Криптографічний захист даних у блокчейн-системах: підходи та методи. *Журнал інформаційної безпеки*. 2022. № 2. С. 22–37.
7. Іваненко П.П., Гуменюк І.О. Блокчейн та безпека даних: перспективи для логістичної галузі. *Збірник наукових праць НАН України*. 2019. № 5. С. 12–24.
8. Іщенко О.В., Паламарчук А.О. Децентралізовані платформи для управління ланцюгами поставок. *Журнал економічних досліджень*. 2022. № 5. С. 12–26.
9. Карпенко Т.В. Приватні блокчейн-платформи в корпоративній логістиці. *Журнал сучасних технологій*. 2020. № 3. С. 54–63.
10. Коваленко А.А., Смірнова Л.М. Впровадження смарт-контрактів у транспортній логістиці. *Економіка та управління*. 2022. № 7. С. 70–85.
11. Литвиненко О.О., Сергієнко Н.М. Публічні блокчейни: можливості та обмеження для міжнародної логістики. *Міжнародний журнал економіки*. 2021. № 6. С. 38–50.
12. Маєрс А., Тапскотт Д. Блокчейн-революція: Прозорість та ефективність ланцюгів поставок. *Технології майбутнього*. 2016.
13. Мельник І.В. Прозорість і автоматизація логістичних процесів завдяки блокчейн-технологіям. *Економічний вісник України*. 2020. № 4. С. 25–34.
14. Петров О.М. Консорціумні блокчейни для міжкорпоративної співпраці в логістиці. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. 2019. № 2. С. 65–79.

15. Савченко Ю.В., Нікітенко О.П. Використання криптографії в блокчейн-системах для захисту даних у транспортній галузі. *Технології захисту інформації*. 2021. № 10. С. 18–29.
16. Сидоренко П.Г., Чорнобай В.М. TradeLens як приклад консорціумної платформи для глобальної логістики. *Журнал транспортних технологій*. 2022. № 5. С. 40–53.
17. Смирнов І.А., Кравченко Л.В. Роль блокчейн-технологій у підвищенні прозорості ланцюгів поставок. *Науковий вісник транспорту і логістики*. 2019. № 11. С. 34–46.
18. Тимошенко Р.В., Бондаренко Л.М. Порівняльний аналіз блокчейн-платформ для застосування в логістиці. *Економіка та управління підприємством*. 2021. № 6. С. 50–62.
19. Чорний М.В., Голубенко Т.І. Ефективність блокчейн-платформ для автоматизації транспортних процесів. *Вісник прикладних досліджень*. 2019. № 10. С. 61–74.
20. Шевченко Д.М. Переваги та недоліки використання блокчейн-технологій у ланцюгах поставок. *Науковий вісник логістики*. 2020. № 9. С. 15–28.
21. Яковенко Д.С., Серeda А.О. Перспективи використання блокчейну для захисту даних у міжнародній логістиці. *Міжнародний економічний журнал*. 2020. № 8. С. 28–41.
22. Everledger. Блокчейн-рішення для верифікації походження товарів. *Інноваційні технології захисту*. 2020.
23. Guardtime. Keyless Signature Infrastructure (KSI) для захисту логістичних даних: досвід впровадження. *Журнал кібербезпеки та інформаційних технологій*. 2021.
24. IBM, Maersk. Платформа TradeLens: Прозорість та оперативність у логістичних процесах. *Журнал логістики та інновацій*. 2020.
25. IBM. Використання блокчейн для відстеження викидів CO<sub>2</sub>: перспективи екологічної відповідальності. *Збірник публікацій IBM*. 2020.
26. Linux Foundation. Hyperledger Fabric: Приватна блокчейн-платформа для корпоративного використання. *Збірник наукових праць Linux Foundation*. 2020.
27. VeChain. Прозорість ланцюгів поставок та стійкий розвиток у логістиці. *Міжнародний журнал екологічної економіки*. 2021

## References

1. Andriienko, O.V., Martynenko, Yu.P. (2021), Innovative Solutions for Optimizing Logistics Processes Based on Blockchain [Innovatsiini rishennia dlia optymizatsii lohistrychnykh protsesiv na osnovi blokcheinu], *Visnyk Ekonomiky ta Upravlinnia*, No. 7, P. 20–33.
2. Bielliiev, O.M., Kovalchuk, V.V. (2021), The Use of Blockchain Technologies in Transport Logistics [Vykorystannia blokchein-tekhnohohii u transportnii lohistrytsi], *Visnyk Ekonomichnykh Doslidzhen*, No. 8, P. 32–47.



3. Buterin, V. (2014), Ethereum: Development and Application of Smart Contracts [*Doslidzhennia Detsentralizovanykh Tekhnolohii*].
4. Butko, A.V., Savitskyi, Ye.M. (2021), The Impact of Blockchain Technologies on Data Security in Logistics [Vplyv blokchein-tekhnolohii na bezpeku lohistrychnykh danykh], *Zhurnal Lohistyky ta Upravlinnia Lantsiuhamy Postavok*, No. 3, P. 43–57.
5. Havryliuk, N.S., Koval, S.O. (2020), The Use of Smart Contracts in Transport Logistics: Overview and Prospects [Vykorystannia smart-kontraktiv u transportnii lohistytsi: ohliad ta perspektyvy], *Transport i Tekhnolohii*, No. 3, P. 45–58.
6. Zakarenko, M.M., Pecherskyi, O.V. (2022), Cryptographic Data Protection in Blockchain Systems: Approaches and Methods [Kryptohrafichniy zakhyst danykh u blokchein-systemakh: pidkhody ta metody], *Zhurnal Informatsiinoi Bezpeky*, No. 2, P. 22–37.
7. Ivanenko, P.P., Humeniuk, I.O. (2019), Blockchain and Data Security: Prospects for the Logistics Industry [Blokchein ta bezpeka danykh: perspektyvy dlia lohistrychnoi haluzi], *Zbirnyk Naukovykh Prats NAN Ukrainy*, No. 5, P. 12–24.
8. Ishchenko, O.V., Palamarchuk, A.O. (2022), Decentralized Platforms for Supply Chain Management [Detsentralizovani platformy dlia upravlinnia lantsiuhamy postavok], *Zhurnal Ekonomichnykh Doslidzen*, No. 5, P. 12–26.
9. Karpenko, T.V. (2020), Private Blockchain Platforms in Corporate Logistics [Pryvatni blokchein-platformy v korporatyvni lohistytsi], *Zhurnal Suchasnykh Tekhnolohii*, No. 3, P. 54–63.
10. Kovalenko, A.A., Smirnova, L.M. (2022), Implementation of Smart Contracts in Transport Logistics [Vprovadzhennia smart-kontraktiv u transportnii lohistytsi], *Ekonomika ta Upravlinnia*, No. 7, P. 70–85.
11. Lytvynenko, O.O., Serhienko, N.M. (2021), Public Blockchains: Opportunities and Limitations for International Logistics [Publichni blokcheiny: mozhlyvosti ta obmezhenia dlia mizhnarodnoi lohistyky], *Mizhnarodnyi Zhurnal Ekonomiky*, No. 6, P. 38–50.
12. Meyers, A., Tapscott, D. (2016), Blockchain Revolution: Transparency and Efficiency in Supply Chains [Blokchein-revoliutsiia: Prozorist ta efektyvnist lantsiuhiv postavok]. *Tekhnolohii Maibutnoho*.
13. Melnyk, I.V. (2020). Transparency and Automation of Logistics Processes through Blockchain Technologies [Prozorist i avtomatyzatsiia lohistrychnykh protsesiv zavdiaky blokchein-tekhnolohiiam], *Ekonomichniy Visnyk Ukrainy*, No. 4, P. 25–34.
14. Petrov, O.M. (2019), Consortium Blockchains for Intercorporate Cooperation in Logistics [Konsortsiumni blokcheiny dlia mizhkorporatyvnoi spivpratsi v lohistytsi], *Lohistyka ta Upravlinnia Lantsiuhamy Postavok*, No. 2, P. 65–79.
15. Savchenko, Yu.V., Nikitenko, O.P. (2021), The Use of Cryptography in Blockchain Systems for Data Protection in the Transport Industry [Vykorystannia kryptohrafii v blokchein-systemakh dlia zakhystu danykh u transportnii haluzi], *Tekhnolohii Zakhystu Informatsii*, No. 10, P. 18–29.

16. Sydorenko, P.H., Chornobai, V.M. (2022), TradeLens as an Example of a Consortium Platform for Global Logistics [TradeLens yak pryklad konsortsiumnoi platformy dlia hlobalnoi lohistyky], *Zhurnal Transportnykh Tekhnologii*, No. 5, P. 40–53.
17. Smyrnov, I.A., Kravchenko, L.V. (2019), The Role of Blockchain Technologies in Enhancing Transparency of Supply Chains [Rol blokchein-tekhnologii u pidvyshchenni prozorosti lantsiuhiv postavok], *Naukovyi Visnyk Transportu i Lohistyky*, No. 11, P. 34–46.
18. Tymoshenko, R.V., Bondarenko, L.M. (2021), Comparative Analysis of Blockchain Platforms for Use in Logistics [Porivnialnyi analiz blokchein-platform dlia zastosuvannia v lohistytsi], *Ekonomika ta Upravlinnia Pidpryemstvom*, No. 6, P. 50–62.
19. Chorny, M.V., Holubenko, T.I. (2019), The Efficiency of Blockchain Platforms for Automating Transport Processes [Efektyvnist blokchein-platform dlia avtomatyzatsii transportnykh protsesiv], *Visnyk Prykladnykh Doslidzhen*, No. 10, P. 61–74.
20. Shevchenko, D.M. (2020), Advantages and Disadvantages of Using Blockchain Technologies in Supply Chains [Perevahy ta nedoliky vykorystannia blokchein-tekhnologii u lantsiuhakh postavok], *Naukovyi Visnyk Lohistyky*, No. 9, P. 15–28.
21. Yakovenko, D.S., Sereda, A.O. (2020), Prospects for Using Blockchain for Data Protection in International Logistics [Perspektyvy vykorystannia blokcheinu dlia zakhystu danykh u mizhnarodnii lohistytsi], *Mizhnarodnyi Ekonomichnyi Zhurnal*, No. 8, P. 28–41.
22. Everledger. (2020), Blockchain Solutions for Product Origin Verification [Blokchein-rishennia dlia veryfikatsii pokhodzhennia tovariv], *Innovatsiini Tekhnologii Zakhystu*.
23. Guardtime. (2021), Keyless Signature Infrastructure (KSI) for Data Protection in Logistics: Implementation Experience [Keyless Signature Infrastructure (KSI) dlia zakhystu lohistychnykh danykh: dosvid vprovadzhennia], *Zhurnal Kyberbezpeky ta Informatychnykh Tekhnologii*.
24. IBM, & Maersk. (2020), TradeLens Platform: Transparency and Efficiency in Logistics Processes [Platforma TradeLens: Prozorist ta operatyvnist u lohistychnykh protsesakh], *Zhurnal Lohistyky ta Innovatsii*.
25. IBM. (2020), Using Blockchain for CO2 Emission Tracking: Environmental Responsibility Prospects [Vykorystannia blokchein dlia vidstezhennia vykydiv CO2: perspektyvy ekolohichnoi vidpovidalnosti], *Zbirnyk Publikatsii IBM*.
26. Linux Foundation. (2020), Hyperledger Fabric: Private Blockchain Platform for Corporate Use [Hyperledger Fabric: Pryvatna blokchein-platforma dlia korporatyvnoho vykorystannia], *Zbirnyk Naukovoho Prats Linux Foundation*.
27. VeChain. (2021), Supply Chain Transparency and Sustainable Development in Logistics [Prozorist lantsiuhiv postavok ta stiiki rozvytok u lohistytsi], *Mizhnarodnyi Zhurnal Ekolohichnoi Ekonomiky*.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 004.7:656; JEL Classification: L86, O32, R41

### Дмитрієва О.І., Стогул К.М. ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ: ОГЛЯД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Мета:** полягає в детальному аналізі функціональних можливостей блокчейн-технологій у транспортній галузі, а також оцінці їхнього потенціалу для оптимізації логістичних процесів, забезпечення безпеки даних, підвищення прозорості ланцюгів поставок і автоматизації транзакцій. **Методика дослідження:** у статті використано комплексний підхід, що включає методи системного аналізу для визначення основних функціональних можливостей блокчейн-технологій у транспортній галузі. Застосовано метод порівняння для зіставлення різних блокчейн-платформ, їхніх переваг та обмежень у контексті транспорту та логістики. Для узагальнення результатів проведено критичний аналіз наукових публікацій та практичного досвіду впровадження блокчейну у сфері логістики. **Результати:** у ході дослідження виявлено, що блокчейн-технології значно підвищують ефективність транспортних процесів, зокрема через забезпечення прозорості, незмінності даних та безпеки транзакцій. Було встановлено, що використання блокчейн-платформ дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та покращити відстежуваність ланцюгів поставок, що сприяє підвищенню довіри серед учасників транспортного процесу. Також дослідження підтвердило ефективність смарт-контрактів, які автоматизують управління угодами та оптимізують логістичні операції. Це забезпечує зниження витрат, прискорення транзакцій і покращення загальної продуктивності логістичних процесів у транспортній галузі. **Наукова новизна:** дослідження показало, що інновації є критичним елементом для підтримки дослідження демонструє інноваційний підхід до використання блокчейн-технологій у транспортній галузі, показуючи, як їх функціональні можливості можуть не лише підвищувати ефективність логістичних операцій, але й забезпечувати новий рівень безпеки та прозорості у транспортуванні. Вперше проведено комплексний огляд та аналіз функціональних властивостей різних блокчейн-платформ у контексті транспорту, зокрема оцінено вплив смарт-контрактів, криптографічного захисту та децентралізації даних на мінімізацію ризиків шахрайства та оптимізацію процесів. **Практична значущість:** запропоновані в дослідженні підходи до впровадження блокчейн-технологій у транспортну галузь можуть бути використані для оптимізації управління ланцюгами поставок, підвищення прозорості та безпеки даних, а також зниження витрат на логістичні операції. Результати дослідження можуть стати основою для розробки нових транспортних рішень, які забезпечать надійний захист інформації, автоматизацію угод та мінімізацію людського фактора. Це особливо важливо для компаній, що працюють у сфері міжнародної логістики та прагнуть відповідати сучасним вимогам безпеки й ефективності.

**Ключові слова:** блокчейн, транспортна галузь, логістика, безпека даних, смарт-контракти, прозорість, автоматизація, децентралізація, інновації.

**UDC 004.7:656; JEL Classification: L86, O32, R41**

**Dmytriieva O.I, Stogul K.M. FUNCTIONAL CAPABILITIES OF BLOCKCHAIN PLATFORMS IN THE TRANSPORT INDUSTRY: OVERVIEW AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Purpose:** consists in a detailed analysis of the functional capabilities of blockchain technologies in the transport sector, as well as an assessment of their potential for optimizing logistics processes, ensuring data security, enhancing supply chain transparency, and automating transactions. **Methodology of research:** The article employs a comprehensive approach that includes methods of systems analysis to identify the main functional capabilities of blockchain technologies in the transport sector. A comparative method is applied to contrast different blockchain platforms, their advantages, and limitations in the context of transport and logistics. To generalize the findings, a critical analysis of scientific publications and practical experience in blockchain implementation within the logistics field has been conducted. **Findings:** The study revealed that blockchain technologies significantly enhance the efficiency of transport processes, particularly through ensuring transparency, data immutability, and transaction security. It was found that the use of blockchain platforms minimizes fraud risks and improves supply chain traceability, fostering greater trust among transport process participants. The research also confirmed the effectiveness of smart contracts in automating contract management and optimizing logistics operations. This results in cost reduction, faster transactions, and improved overall productivity of logistics processes within the transport sector. **Originality** The research demonstrates an innovative approach to the use of blockchain technologies in the transport sector, illustrating how their functional capabilities not only improve the efficiency of logistics operations but also provide a new level of security and transparency in transportation. For the first time, a comprehensive review and analysis of the functional properties of various blockchain platforms in the context of transport have been conducted, specifically evaluating the impact of smart contracts, cryptographic security, and data decentralization on minimizing fraud risks and optimizing processes. **Practical value:** The approaches to implementing blockchain technologies in the transport sector proposed in this study can be applied to optimize supply chain management, enhance data transparency and security, and reduce logistics operation costs. The research findings may serve as a foundation for developing new transport solutions that provide reliable information protection, automated transactions, and minimize human intervention. This is particularly valuable for companies operating in international logistics, as they strive to meet modern safety and efficiency standards.

**Key words:** blockchain, transport industry, logistics, data security, smart contracts, transparency, automation, decentralization, innovation.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Дмитрієва Оксана Іллівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, завідувачка кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: oksanahnadu@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>. Моб. (063) 353-79-98.

Dmytriieva Oksana – Dr.Sc. in Economics, Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Head of the Department of Economics and Business, Kharkiv, Ukraine.

Стогул Кіра Максимівна – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна; e-mail: stogulkira@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7104-6281>. Моб. (066) 370-82-37.

Stohul Kira – higher education student of the first (bachelor's) level, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

## ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАГАЛЬНУ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Демченко Г.В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

*Аванесова Н.Е., д-р екон. наук, професор*

*Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова*

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується підвищеною невизначеністю, глобальними викликами та швидкими змінами, питання ризик-менеджменту набуває критичної значущості для підприємств. В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з додатковими загрозами, що обумовлюють необхідність адаптації традиційних методів управління до нестабільних умов. Недостатня інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління може призвести до значних втрат, зниження конкурентоспроможності та навіть до припинення діяльності.

Основна проблема полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції ризик-менеджменту у загальну стратегію підприємств, який би враховував як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на стійкість та адаптивність організацій. Сьогодні підприємствам необхідно не тільки вміти виявляти та оцінювати ризики, але й мати ефективні інструменти для їх контролю та реагування в умовах кризових ситуацій. Актуальним є розроблення методичних рекомендацій та механізмів, які допоможуть підприємствам інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічне планування, що дозволить забезпечити їхню стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження в галузі ризик-менеджменту акцентують увагу на багатогранності підходів, що сприяють інтеграції ризик-менеджменту в стратегію розвитку підприємств. Одним із ключових напрямів є системний підхід до ризик-менеджменту, представлений у працях Шпіга Ф. (2016) [0], де ризик-менеджмент розглядається як процес, що охоплює ідентифікацію, оцінку, контроль і моніторинг ризиків на всіх рівнях управління. Дослідження підкреслюють, що такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, особливо в нестабільних умовах ринку.

Фінансові ризики та їхній вплив на стратегію підприємства досліджував Дамодаран А. (2012) [0], який пропонує використовувати сучасні фінансові інструменти для ефективного управління фінансовими ризиками. Його роботи стали важливими для підприємств, що функціонують в умовах нестабільного валютного курсу та економічної кризи. У свою чергу, Ткаченко А. В. (2018) [0] зосередив увагу на операційних ризиках і методах їхньої мінімізації, зокрема

шляхом сценарного аналізу й моделювання. Він підкреслює важливість побудови системи внутрішнього контролю, яка здатна значно зменшити ризики, пов'язані з операційною діяльністю.

Дослідження Петрова О. Г. (2015) [0] розглядає стратегічні ризики та їхній вплив на довгострокову стратегію підприємства, зокрема, на здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що стає критично важливим для виживання та розвитку. У контексті інноваційних ризиків значущими є роботи Блейза М. та Пламера Д. (2011) [0], які акцентують увагу на ризиках, пов'язаних з реалізацією інноваційних проектів, і пропонують методи їх оцінки та мінімізації для підтримки успішної інноваційної діяльності.

Сучасний підхід до управління ризиками в умовах невизначеності представлений у дослідженнях Коваленко Н. С. (2020) [0], яка підкреслює значення інформаційних технологій у зборі та аналізі даних для ефективної оцінки та мінімізації ризиків. Дослідження Zhang et al. (2021) [0] фокусуються на проактивному підході до управління ризиками, який дозволяє передбачати загрози й розробляти стратегії їхньої мінімізації, що є важливим для підприємств, які працюють у швидкозмінних ринкових умовах.

Технологічні ризики та їх вплив на стратегічне планування досліджують Chen і Lin (2020) [0], які акцентують на необхідності впровадження стратегій для мінімізації ризиків, зокрема пов'язаних із кібербезпекою. Jones et al. (2022)[0] у своїх дослідженнях підкреслюють роль корпоративної культури, яка сприяє успішній інтеграції ризик-менеджменту, завдяки підтримці процесу на всіх рівнях організації.

Дослідження Smith і Brown (2023) [0] зосереджуються на зовнішніх економічних факторах, які впливають на ризик-менеджмент, і підкреслюють, що глобальні економічні зміни та політична нестабільність вимагають від підприємств гнучкості для швидкої адаптації до нових умов. Lee і Kim (2021) [0] досліджують роль сучасних аналітичних інструментів, таких як великі дані та штучний інтелект, для підвищення точності оцінки ризиків та управління ними. Nguyen і Pham (2020) приділяють увагу постійним регуляторним змінам, що вимагають від підприємств адаптації стратегій ризик-менеджменту до нових законодавчих умов.

Таким чином, існуючі дослідження підтверджують, що інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства є комплексним і багатограним процесом, який включає врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, технологічних змін, корпоративної культури та економічної нестабільності. Використання проактивних підходів, сучасних аналітичних інструментів та адаптивних стратегій сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри значний прогрес у вивченні та впровадженні ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємствами, залишаються певні аспекти, що потребують додаткової уваги та розвитку. Однією з ключових проблем є недостатня адаптація ризик-менеджменту до специфічних умов кризових ситуацій, зокрема воєнних дій і політичної нестабільності. Існуючі підходи часто не враховують особливості

непередбачуваних ситуацій, що виникають у країнах з високим рівнем ризиків, таких як Україна.

Ще одним невирішеним питанням є інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси ризик-менеджменту. Хоча дослідники пропонують використовувати великі дані та штучний інтелект, на практиці їхнє впровадження є обмеженим через високі витрати, відсутність кваліфікованих спеціалістів і проблеми із захистом конфіденційної інформації.

Крім того, проблемним залишається питання створення культури ризик-менеджменту на всіх рівнях організації. Попри наявність досліджень, які акцентують на важливості корпоративної культури, її формування вимагає часу та ресурсів, а також активної підтримки з боку керівництва, що не завжди є можливим у кризових умовах.

Не менш важливим є недостатній рівень розробленості методологічних рекомендацій для адаптивного управління стратегічними ризиками. Сучасні підходи не завжди враховують необхідність швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що може суттєво вплинути на стійкість підприємства.

Отже, для ефективної інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства потрібно розв'язати такі питання, як адаптація ризик-менеджменту до екстремальних умов, удосконалення технологічних інструментів, розвиток корпоративної культури ризик-менеджменту та підвищення гнучкості методологічних підходів.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є розробка комплексних методичних підходів для інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію управління підприємством, що забезпечить його стійкість і адаптивність в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, зокрема під впливом воєнного стану в Україні. Досягнення цієї мети передбачає вивчення основних підходів до ризик-менеджменту, представлених у роботах Шпіга, Дамодарана, Ткаченка, Петрова, Блейза, Пламера, Коваленко та інших дослідників, що підкреслюють необхідність впровадження системного підходу до управління ризиками як важливого елементу корпоративної стратегії.

Для реалізації поставленої мети необхідно провести детальний аналіз сучасних методів ризик-менеджменту та визначити ключові проблеми й невирішені аспекти в інтеграції цих методів у стратегію розвитку підприємств. Важливим завданням є розробка рекомендацій щодо впровадження ризик-менеджменту на різних рівнях управління з акцентом на значенні корпоративної культури, яка сприяє усвідомленню ризиків на всіх рівнях організації [0]. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, стане суттєвим доповненням до запропонованої методології, оскільки вони дозволяють підвищити точність прогнозування ризиків і адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, важливим аспектом дослідження є розробка практичних методів адаптації ризик-менеджменту для підприємств, які функціонують у складних умовах, включаючи заходи, що підвищують їхню гнучкість і здатність оперативно реагувати на потенційні загрози.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** У контексті сучасних умов ведення бізнесу в Україні, де невизначеність і ризики посідають ключові позиції через тривалі геополітичні напруження, система управління ризиками набуває особливої актуальності та значення. Розглядаючи ризик як міряну та оцінювану величину, на відміну від невизначеності, що не піддається кількісному визначенню, стратегічне управління ризиками стає інструментом оптимізації діяльності підприємства та пошуку балансу між можливими збитками та потенційними перевагами.

Система управління ризиками охоплює декілька ключових процесів: ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків та розробку методів їх мінімізації або нейтралізації. Основна мета полягає в забезпеченні стратегічної адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища, зниження потенційних втрат та максимізації можливостей[0].

1. Визначення відповідальності та обов'язків в рамках управління ризиками — важливий перший крок, який забезпечує чітку делегацію відповідальності від топ-менеджменту до виконавчих працівників. Зобов'язання топ-менеджменту щодо розроблення та впровадження стратегії управління ризиками, узгодження цілей управління ризиками з загальною стратегією підприємства, забезпечення необхідних ресурсів для процесу управління ризиками та удосконалення існуючих моделей — є вирішальними для ефективності системи.

2. Інтеграція управління ризиками в загальну політику підприємства — ключове завдання для забезпечення, що система управління ризиками не існує ізольовано, а є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Це забезпечує координацію та синергію між різними підрозділами та підсистемами управління.

3. Суворе дотримання законодавчих вимог на всіх етапах — гарантує, що підприємство здійснює свою діяльність у рамках чинного законодавства, знижуючи юридичні ризики та відповідальність.

Управління ризиками перетворюється не тільки в захист від потенційних загроз, але й в стратегічне знаряддя для підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємства. В умовах невизначеності, яка панує в Україні через воєнний стан, такий підхід дозволяє не тільки виживати, але й знаходити нові шляхи для розвитку та росту.

#### 1. Оцінка ризиків

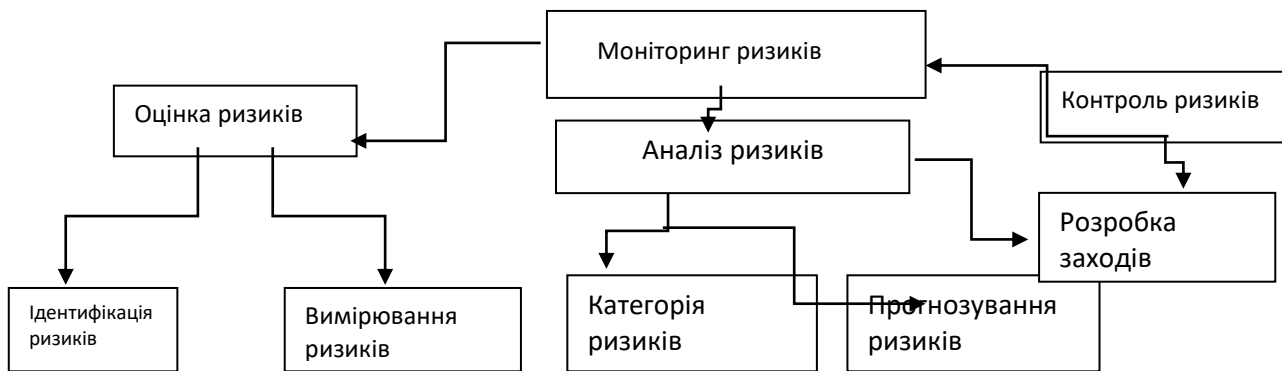
- Ідентифікація ризиків: Визначення можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

- Вимірювання ризиків: Оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційних наслідків.

#### 2. Аналіз ризиків

- Категоризація ризиків: Класифікація ризиків за їхньою природою та впливом.

- Прогнозування ризиків: Передбачення можливих змін ризиків та їх впливу на діяльність підприємства.



**Рис. 1. Модель ризик-менеджменту в системі управління підприємством**  
*Джерело: розроблено автором*

### 3. Контроль ризиків

- Розробка заходів: Визначення та впровадження стратегій для зменшення або усунення ризиків.

- Моніторинг ризиків: Постійне спостереження за ризиками та їх змінами, а також оцінка ефективності впроваджених заходів.

Ця модель допомагає підприємству систематично підходити до управління ризиками, знижуючи їхній вплив та забезпечуючи стабільну роботу.

Для повноти аналізу важливо дослідити, як стратегії ризик-менеджменту впроваджуються у глобальному контексті, особливо в країнах, які стикаються з подібними викликами, як Україна — політичні нестабільності, воєнні конфлікти, природні катастрофи чи економічні кризи. Порівняльний аналіз міжнародних практик може виявити цінні уроки та ефективні підходи, які можуть бути адаптовані та використані в українському контексті. ( табл 1.)

*Таблиця 1*

### Міжнародний порівняльний аналіз стратегій ризик-менеджменту

Країна	Виклик	Стратегії ризик – менеджменту	Потенційні уроки для України
Ліван	Політична нестабільність	Використання стратегічних резервів, гнучкі виробничі плани.	Адаптація до політичних потрясінь шляхом гнучкого планування та стратегічного резервування ресурсів.
Японія	Природні катастрофи	Побудова стійкої до катастроф інфраструктури, розробка планів швидкого реагування.	Інтеграція технологій та методів зменшення наслідків природних катастроф у корпоративні ризик-менеджмент системи.
Колумбія	Внутрішній конфлікт	Заходи забезпечення безпеки співробітників і операцій.	Розробка комплексних планів забезпечення безпеки в умовах військових дій або політичних конфліктів.
Каліфорнія (США)	Технологічні ризики	Застосування передових практик кібербезпеки, розробка політик з охорони даних.	Посилення кіберзахисту та розвиток внутрішніх нормативних баз для захисту інформації в умовах зростання кіберзагроз

*Джерело: розроблено автором*

Ця таблиця надає огляд ключових стратегій управління ризиками, застосованих у різних країнах, що зіштовхуються з різними викликами, аналогічними до українських. Подані стратегії можуть бути розглянуті як потенційні моделі для адаптації та імплементації в українському контексті для забезпечення стійкості та розвитку підприємств.

В дослідженні розглянуто стратегії ризик-менеджменту та їх інтеграцію в загальну стратегію розвитку підприємств в Україні та за кордоном. Аналіз міжнародного досвіду виявив, що успішне управління ризиками вимагає не тільки ретельної підготовки та планування, а й гнучкості та здатності адаптуватися до швидко змінюваних умов. Це особливо важливо для країн, які стикаються з політичними нестабільностями, природними катастрофами або технологічними викликами.

Досвід Лівану, Японії, Колумбії та Каліфорнії показує, що інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування сприяє не тільки мінімізації втрат, а й забезпечує стійкість та розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Заходи, що реалізуються на міжнародному рівні, можуть слугувати цінним орієнтиром для України, зокрема в адаптації підходів до місцевих реалій і викликів.

Позиція України в умовах триваючої військової агресії та політичної невизначеності вимагає особливої уваги до ризик-менеджменту. Підприємства мають зосередити зусилля не тільки на ідентифікації та аналізі зовнішніх і внутрішніх ризиків, а й на розробці адаптивних стратегій, що враховують як макроекономічні зміни, так і потенційні локальні кризи. Інтеграція передових міжнародних практик та впровадження інноваційних технологічних рішень можуть значно посилити здатність українських підприємств ефективно управляти ризиками та забезпечити їх довготривалу стійкість і розвиток.

Таким чином, управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного управління, що сприяє не тільки захисту від потенційних загроз, а й підтримує інноваційний та адаптивний розвиток українських підприємств в умовах невизначеності.

Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємств в Україні, особливо в умовах триваючої війни, є важливим елементом забезпечення їх стійкості та адаптації до змінюваних обставин. Ось кілька аспектів, які слід врахувати для ефективного включення ризик-менеджменту в стратегічне планування в таких умовах:

1. Врахування геополітичних ризиків: Підприємства мають інтегрувати геополітичні ризики в свій загальний аналіз ризиків. Це включає розгляд можливості змін у законодавстві, перебоїв у логістиці та постачанні, а також потенційних загроз безпеці.

2. Розробка гнучких стратегій: У воєнний час, підприємства повинні розробити гнучкі стратегічні плани, які можуть швидко адаптуватися до зміни обставин. Це включає визначення критичних процесів, які потребують найбільшої уваги та захисту.

3. Імплементація стратегій оперативного реагування: Підприємства мають створити оперативні плани реагування на кризи, які дозволять швидко

мобілізувати ресурси та адаптуватися до раптових змін, таких як акти воєнних дій або гуманітарні кризи.

4. Моніторинг та адаптація ризиків: Важливо регулярно переглядати та оновлювати оцінку ризиків, щоб врахувати нові інформаційні дані та розвиток ситуації на місцях. Це забезпечить, що підприємство залишається підготовленим до вирішення потенційних проблем.

5. Підтримання резервних потужностей: Створення та підтримання резервних потужностей, таких як альтернативні джерела постачання, резервні логістичні шляхи та розосередження виробничих потужностей, може допомогти зменшити вплив несподіваних подій.

6. Розбудова культури стійкості та адаптивності: Необхідно сприяти культурі, яка підтримує стійкість та адаптивність на всіх рівнях організації. Це включає тренінги з управління ризиками, підготовку до кризових ситуацій та формування готовності до дій у кризових умовах.

Інтегруючи ризик-менеджмент у свою стратегію, підприємства не тільки зможуть мінімізувати негативний вплив військових та інших екстремальних ситуацій, але й підвищити свою здатність до виживання та розвитку у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб забезпечити гладкий перехід від основної частини статті до розділу з прикладами практичного застосування, можна використати наступний проміжний текст:

За результатами аналізу стратегій ризик-менеджменту, викладених у попередній частині статті, стає зрозуміло, що теоретичне осмислення методик і підходів є лише першим кроком до забезпечення ефективного управління ризиками. Цінність такого управління не лише в розумінні потенційних загроз, але й в здатності інтегрувати ці знання в реальні ділові процеси.

Отже, для більш якісного дослідження та отримання конкретних настанов з імплементації ризик-менеджменту, розглянемо кейси українських компаній. Ці приклади практичного застосування підкреслюють реальні випробування та перемоги підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища України, демонструючи, як теорія перетворюється на практичні рішення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження підтвердило важливість інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємств, особливо в умовах нестабільного та ризикового середовища, що характерне для сучасної України. У роботах провідних дослідників підкреслено, що ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише мінімізувати втрати, але й виявляти нові стратегічні можливості для зростання та адаптації. Успішне впровадження ризик-менеджменту потребує системного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків на всіх рівнях організації. Систематичне врахування фінансових, операційних, стратегічних та інноваційних ризиків підвищує стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз результатів свідчить про необхідність посиленої уваги до розвитку корпоративної культури, що сприяє усвідомленню ризиків серед усіх співробітників і підтримці ризик-менеджменту на кожному рівні організації.

Така культура дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними, що особливо важливо в умовах швидких змін, спричинених зовнішніми факторами. Крім того, дослідження вказують на значну роль сучасних технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, які можуть значно підвищити точність оцінки ризиків і покращити процес прийняття рішень.

Однак, обмежене впровадження цих технологій вказує на необхідність подолання бар'єрів, пов'язаних із високими витратами та нестачею спеціалістів.

У результаті дослідження було розроблено низку рекомендацій для підприємств щодо ефективної інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку, зокрема в умовах криз і невизначеності. Ці рекомендації включають посилення інституційної підтримки ризик-менеджменту, розвиток гнучких стратегій адаптації до змін та впровадження інформаційних технологій для підвищення ефективності управління ризиками. Отже, інтеграція ризик-менеджменту стає не лише інструментом мінімізації загроз, але й важливим елементом стратегічної конкурентоспроможності підприємств.

### **Перелік посилань**

1. Шпіг Ф. Системний підхід до управління ризиками. *Журнал управлінських досліджень*. 2016. № 3. С. 45–58.

2. Дамодаран А. Фінансові ризики та їх вплив на стратегію підприємства. *Фінанси та економіка*. 2012. № 4. С. 12–27.

3. Ткаченко А.В. Операційні ризики в системі стратегічного управління. *Журнал економічної безпеки*. 2018. № 2. С. 34–46.

4. Петров О.Г. Стратегічні ризики та їх прогнозування в умовах невизначеності. *Вісник економічної теорії*. 2015. № 6. С. 78–90.

5. Блейз М., Пламер Д. Ризик-менеджмент в інноваційних проектах. *Інновації та управління підприємством*. 2011. № 5. С. 40–52.

6. Коваленко Н.С. Управління ризиками в умовах невизначеності: інформаційні технології та аналітичні інструменти. *Науковий вісник економіки та управління*. 2020. № 8. С. 22–36.

7. Zhang H., Liu X., Wang Y. Proactive risk management in business sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 289. Article ID: 125699.

8. Chen J., Lin X. Technological risks and their impact on strategic planning. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113. P. 142–150.

9. Jones A., Smith P., Brown D. Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. Issue 5. P. 987–1003.

10. Smith J., Brown L. The impact of external economic factors on risk management. *International Journal of Business and Economics*. 2023. Vol. 28. Issue 3. P. 245–260.

11. Lee Y., Kim S. The use of big data and AI in risk assessment. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14. Issue 7. Article ID: 340.

12. Nguyen T., Pham H. Regulatory changes and risk management strategies. *Finance Research Letters*. 2020. Vol. 35. Article ID: 101569.

13. Anderson R., Baker K. Risk management frameworks in corporate strategy. *Corporate Governance: An International Review*. 2020. Vol. 28. Issue 4. P. 321–333.

14. Black F., White R. Financial instruments for risk hedging. *Finance Journal*. 2019. Vol. 22. Issue 1. P. 67–79.
15. Davis M., Miller S. Enterprise risk management and its influence on strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57. Issue 2. P. 231–248.
16. Evans T., Green J. Diversification strategies for risk mitigation. *Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 40. Issue 9. P. 1115–1132.
17. Fisher A., Thompson B. Insurance as a tool for risk management. *Risk Management and Insurance Review*. 2021. Vol. 24. Issue 3. P. 201–217.
18. Garcia L., Martinez P. The role of risk management in corporate governance. *Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 174. P. 451–467.
19. Harrison C., Jackson D. Crisis management and preparedness. *International Journal of Crisis Management*. 2020. Vol. 8. Issue 4. P. 301–315.
20. Robinson S., Scott A. The integration of risk management into strategic planning. *Strategic Planning Journal*. 2022. Vol. 35. Issue 2. P. 189–204.

## References

1. Shpih, F. (2016), A Systemic Approach to Risk Management [Systemnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy], *Zhurnal upravlinskykh doslidzhen*, No. 3, P. 45–58.
2. Damodaran, A. (2012), Financial Risks and Their Impact on Enterprise Strategy [Finansovi ryzyky ta yikh vplyv na stratehiiu pidpriemstv], *Finansy ta ekonomika*, No. 4, P. 12–27.
3. Tkachenko, A. (2018), Operational Risks in the Strategic Management System [Operatsiini ryzyky v systemi stratehichnoho upravlinnia], *Zhurnal ekonomichnoi bezpeky*, No. 2, P. 34–46.
4. Petrov, O. (2015), Strategic Risks and Their Forecasting in Conditions of Uncertainty [Stratehichni ryzyky ta yikh prohnozuvannia v umovakh nevyznachenosti], *Visnyk ekonomichnoi teorii*, No. 6, P. 78–90.
5. Bleiz, M., Plamer, D. (2011), Risk Management in Innovation Projects [Ryzhik-menedzhment v innovatsiinykh proektakh], *Innovatsii ta upravlinnia pidpriemstvom*, No. 5, P. 40–52.
6. Kovalenko, N. (2020), Risk management in conditions of uncertainty: information technologies and analytical tools [Upravlinnia ryzykamy v umovakh nevyznachenosti: informatsiini tekhnolohii ta analitychni instrumenty], *Naukovyi visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, No. 8, P. 22–36.
7. Zhang, H., Liu, X., Wang, Y. (2021), Proactive risk management in business sustainability, *Journal of Cleaner Production*, No. 289, Article ID: 125699.
8. Chen, J., Lin, X. (2020), Technological risks and their impact on strategic planning, *Journal of Business Research*, No. 113, P. 142–150.
9. Jones, A., Smith, P., Brown, D. (2022), Corporate culture and risk management integration, *Strategic Management Journal*, No. 43(5), P. 987–1003.
10. Smith, J., Brown, L. (2023), The impact of external economic factors on risk management, *International Journal of Business and Economics*, No. 28(3), P. 245–260.

11. Lee, Y., Kim, S. (2021), The use of big data and AI in risk assessment, *Journal of Risk and Financial Management*, No. 14(7), Article ID: 340.
12. Nguyen, T., Pham, H. (2020), Regulatory changes and risk management strategies, *Finance Research Letters*, No. 35, Article ID: 101569.
13. Anderson, R., Baker, K. (2020), Risk management frameworks in corporate strategy, *Corporate Governance: An International Review*, No. 28(4), P 321–333.
14. Black, F., White, R. (2019), Financial instruments for risk hedging, *Finance Journal*, No. 22(1), P. 67–79.
15. Davis, M., Miller, S. (2020), Enterprise risk management and its influence on strategic decisions, *Journal of Management Studies*, No. 57(2), P. 231–248.
16. Evans, T., Green, J. (2019), Diversification strategies for risk mitigation, *Strategic Management Journal*, No. 40(9), P. 1115–1132.
17. Fisher, A., Thompson, B. (2021), Insurance as a tool for risk management, *Risk Management and Insurance Review*, No. 24(3), P. 201–217.
18. Garcia, L., Martinez, P. (2022), The role of risk management in corporate governance, *Journal of Business Ethics*, No. 174, P. 451–467.
19. Harrison, C., Jackson, D. (2020), Crisis management and preparedness, *International Journal of Crisis Management*, No. 8(4), P. 301–315.
20. Robinson, S., Scott, A. (2022), The integration of risk management into strategic planning, *Strategic Planning Journal*, No. 35(2), P. 189–204.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 005.334:658.5 JEL Classification: G32, M10, M21

### Демченко Г.В., Аванесова Н.Е. ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАГАЛЬНУ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета:** метою дослідження є розробка комплексного підходу до інтеграції ризик-менеджменту в стратегію розвитку підприємств, що забезпечить підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного та нестабільного бізнес-середовища. **Методика дослідження:** у процесі дослідження використано системний підхід до аналізу ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків на всіх рівнях управління підприємством. Застосовано методи порівняльного аналізу, які дозволили вивчити міжнародний досвід управління ризиками в умовах кризових ситуацій та адаптувати його до реалій українського бізнес-середовища. Також були використані методи експертного оцінювання для визначення ключових чинників ризику, а інформаційні технології та аналітичні інструменти сприяли підвищенню точності прогнозування та прийняття рішень у ризик-менеджменті. **Результати:** проведене дослідження підтвердило важливість інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємствами як ключового інструменту забезпечення їхньої стійкості та адаптивності в умовах сучасного ринку. Аналіз міжнародного досвіду управління ризиками в умовах кризових ситуацій показав ефективність системного підходу, який включає постійний моніторинг,

оцінку та контроль ризиків. Виявлено, що застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема великих даних і штучного інтелекту, значно підвищує точність оцінки ризиків та здатність підприємств адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Розроблені рекомендації щодо формування корпоративної культури ризик-менеджменту та впровадження адаптивних стратегій управління, які сприяють підвищенню гнучкості підприємств і забезпечують їхню конкурентоспроможність. **Наукова новизна:** наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством, що адаптований до умов підвищеної невизначеності, характерної для кризових та воєнних ситуацій в Україні. Вперше запропоновано модель впровадження ризик-менеджменту, яка поєднує системний підхід з використанням сучасних інформаційних технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, що дозволяє підвищити точність і ефективність прогнозування ризиків. Крім того, дослідження підкреслює важливість формування корпоративної культури ризик-менеджменту, яка сприяє активному залученню всіх рівнів управління до процесу мінімізації ризиків, що є особливо актуальним для українських підприємств у складних ринкових умовах. **Практична значущість:** дослідження полягає в розробці рекомендацій для інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємствами, що дозволить підвищити їхню стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність. Запропонований підхід, орієнтований на використання інформаційних технологій, зокрема великих даних і штучного інтелекту, дозволяє підприємствам точніше оцінювати та прогнозувати ризики, що є критично важливим в умовах постійних змін та економічної нестабільності. Практичне впровадження цих рекомендацій забезпечить ефективне управління ризиками на всіх рівнях організації, сприяючи розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту та підвищуючи здатність підприємств до швидкої адаптації в умовах кризових ситуацій.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, стратегічне управління, стійкість підприємства, інформаційні технології, корпоративна культура, великі дані, штучний інтелект, адаптивність, кризове середовище, конкурентоспроможність.

УДК 005.334:658.5 JEL Classification: G32, M10, M21

## Demchenko H., Avanesova N. INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT INTO THE OVERALL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

**Purpose:** The aim of the study is to develop a comprehensive approach to integrating risk management into the enterprise development strategy, which will enhance their resilience and competitiveness in a modern, dynamic, and unstable business environment. **Methodology of research:** The study employed a systematic approach to analyzing risk management, encompassing risk identification, assessment, monitoring, and control at all levels of enterprise management. Comparative analysis methods were applied to examine international risk management practices in crisis situations and adapt them to the realities of the



Ukrainian business environment. Expert evaluation methods were also used to identify key risk factors, while information technologies and analytical tools contributed to enhancing the accuracy of risk forecasting and decision-making in risk management. **Findings:** The conducted research has confirmed the importance of integrating risk management into strategic enterprise management as a key tool for ensuring resilience and adaptability in the modern market environment. An analysis of international risk management practices in crisis situations demonstrated the effectiveness of a systematic approach that includes continuous risk monitoring, assessment, and control. It was found that the use of modern information technologies, particularly big data and artificial intelligence, significantly enhances the accuracy of risk assessment and the ability of enterprises to adapt to unpredictable changes in the external environment. Recommendations have been developed regarding the formation of a risk management corporate culture and the implementation of adaptive management strategies, which contribute to increasing enterprise flexibility and ensuring competitiveness. **Originality** The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive approach to integrating risk management into strategic enterprise management, adapted to the heightened uncertainty characteristic of crisis and wartime conditions in Ukraine. For the first time, a risk management implementation model is proposed, combining a systematic approach with the use of modern information technologies, such as big data and artificial intelligence, which enhances the accuracy and efficiency of risk forecasting. Furthermore, the study emphasizes the importance of fostering a risk management corporate culture that actively engages all management levels in the risk mitigation process, which is especially relevant for Ukrainian enterprises in challenging market conditions. **Practical value:** The study involves the development of recommendations for integrating risk management into strategic enterprise management, which will enhance resilience, adaptability, and competitiveness. The proposed approach, focused on the use of information technologies, including big data and artificial intelligence, enables enterprises to more accurately assess and forecast risks, which is critically important in conditions of constant change and economic instability. Practical implementation of these recommendations will ensure effective risk management at all organizational levels, promoting the development of a risk management corporate culture and increasing enterprises' ability to quickly adapt in crisis situations.

**Key words:** risk management, strategic management, enterprise resilience, information technology, corporate culture, big data, artificial intelligence, adaptability, crisis environment, competitiveness.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Демченко Ганна Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, м. Харків, Україна; e-mail: ganna.demchenko@hneu.net, ORCID ID: 0000-0001-8550-8011. Моб. (067) 252-96-86

Demchenko Hanna – Candidate of Science in Economics, Associate Professor at Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Associate Professor at the Department of Management, Logistics and Innovations, Kharkiv, Ukraine

Аванесова Ніна Едуардівна - доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, м. Харків, Україна; e-mail: avanesova.science@gmail.com; ORCID ID: *ORCID*: 0000-0003-3636-9769 Моб. (050) 908-72-11

Avanesova Nina – Doctor of Economics, Professor at O.M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Professor of the Department of Management and Public Administration, Kharkiv, Ukraine

## ВІЙСЬКОВІ ДІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

*Дмитрієва О. І., д-р екон. наук, професор*

*Куц А.А., здобувач PhD*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Війна в Україні створила серйозні виклики для всіх секторів економіки, і транспортна галузь, зокрема автомобільний транспорт, не стала винятком. Пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до ресурсів і необхідність швидкої адаптації до нових умов суттєво вплинули на здатність транспорту забезпечувати безперебійні перевезення вантажів і пасажирів. Разом із цим, військові дії виявили нові потреби у розвитку автомобільного транспорту, що стимулювало впровадження інноваційних рішень для підвищення стійкості та ефективності галузі.

Автомобільний транспорт, будучи одним із найважливіших компонентів логістичної системи країни, під час війни зіткнувся з новими викликами, серед яких: необхідність швидкого реагування на зміни безпекової ситуації, забезпечення мобільності військових і гуманітарних вантажів, а також збереження інфраструктури в умовах постійних атак [10]. Ці виклики вимагають застосування інноваційних підходів, зокрема цифровізації процесів управління перевезеннями, автоматизації логістичних операцій та інтеграції нових технологій, які можуть підвищити ефективність і безпеку транспортної мережі.

Незважаючи на серйозні труднощі, війна також стимулювала впровадження інноваційних рішень, які можуть змінити галузь у довгостроковій перспективі. Це включає розвиток безпілотних транспортних засобів, цифрових платформ для управління логістикою та новітніх матеріалів для відновлення транспортної інфраструктури. Однак, інноваційний розвиток автомобільного транспорту в умовах війни стикається з проблемами, пов'язаними з нестачею фінансування, руйнуванням інфраструктури та ризиками безпеки.

Таким чином, актуальність проблеми полягає в необхідності пошуку інноваційних рішень для підтримки автомобільного транспорту під час війни та формуванні стратегій для подальшого відновлення і розвитку галузі після завершення конфлікту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваційний розвиток автомобільного транспорту є предметом численних досліджень як на національному, так і міжнародному рівнях. Останніми роками особлива увага приділяється таким аспектам, як цифровізація транспортних процесів, використання безпілотних транспортних засобів, а також впровадження екологічно чистих технологій у транспортну інфраструктуру. Водночас,

дослідження впливу військових дій на автомобільний транспорт лише починають формуватися у відповідь на події в Україні, з акцентом на адаптацію транспортної галузі до умов кризи та інноваційні можливості, які вона відкриває.

Зокрема, О. Чухрай та О. Іванов (2020)[1;2] у своїй роботі досліджували інноваційні підходи до розвитку транспортної інфраструктури в умовах економічної кризи. Їх дослідження заклало основу для розуміння того, як кризи, зокрема війна, можуть стимулювати інновації в транспортній галузі, підкреслюючи важливість швидкої адаптації до змінних умов та необхідність впровадження нових технологій для забезпечення стабільності транспортних систем.

П. Котлер (2021) і К. Шваб (2016) [4;14] у своїх роботах акцентують увагу на впливі Четвертої промислової революції на транспортний сектор, зокрема на цифровізацію та автоматизацію процесів. Їхні дослідження демонструють, як сучасні технології можуть сприяти підвищенню ефективності транспортної мережі в умовах обмеженості ресурсів, що є особливо важливим для України під час війни.

Українські дослідники, такі як А. Соколовський (2019) [3], акцентували увагу на важливості автоматизації логістичних процесів та розвитку інфраструктури для підтримки економіки в умовах кризових ситуацій. Його дослідження підкреслює важливість цифрових платформ і автоматизованих систем для оптимізації маршрутів, особливо у військовий час, коли швидкість і точність логістичних рішень є критично важливими.

У контексті військових дій особливо важливими є дослідження О. Захарової та В. Даценко (2021) [2]. Вони підкреслюють важливість інноваційних підходів до відновлення зруйнованої транспортної інфраструктури, зокрема використання нових матеріалів і технологій, що дозволяють швидко відновлювати пошкоджені транспортні вузли. Їхня робота сприяє глибшому розумінню того, як війна може стати каталізатором для впровадження технологічних рішень у відновлення та розвиток автомобільного транспорту.

Таким чином, сучасні дослідження демонструють, що інновації є ключовим фактором для збереження та розвитку автомобільного транспорту в умовах кризи, зокрема війни. Водночас дослідження потребують подальшого розвитку для більш детального аналізу того, як впровадження інновацій може сприяти стійкості транспортної галузі в умовах тривалих військових дій.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри значні зусилля щодо впровадження інновацій у транспортну галузь України, особливо в умовах війни, залишається низка невирішених складових, які впливають на ефективність та стійкість цього процесу. По-перше, інфраструктурні руйнування, спричинені бойовими діями, суттєво ускладнюють логістичні операції та призводять до значних витрат на відновлення. Багато транспортних вузлів і шляхів постраждали внаслідок атак, що створює потребу в негайному відновленні, а це потребує значних інвестицій, яких часто бракує через військові витрати та економічну нестабільність.

По-друге, обмеженість фінансових ресурсів також є однією з ключових проблем для інноваційного розвитку. Хоча міжнародні партнери надають допомогу, зокрема у вигляді грантів і кредитів, недостатнє внутрішнє фінансування гальмує впровадження новітніх технологій у транспортній сфері. Крім того, висока вартість сучасних інноваційних рішень, таких як безпілотні транспортні засоби, інтелектуальні системи управління рухом та екологічно чистий транспорт, обмежує їх масове впровадження.

Ще однією невирішеною проблемою є питання безпеки. В умовах війни впровадження інновацій часто пов'язане з підвищеними ризиками. Використання новітніх технологій, таких як цифрові логістичні платформи або безпілотні системи, може бути ускладнене через небезпеку кіберзагроз або фізичне знищення об'єктів інфраструктури. Це створює необхідність розробки нових систем безпеки для захисту технологій і об'єктів транспортної галузі.

Нарешті, важливою проблемою залишається кадрове забезпечення інноваційного розвитку. Війна спричинила масовий відтік кваліфікованих фахівців, що ускладнює впровадження та обслуговування новітніх технологій у транспортній сфері. Навіть за наявності технологічних рішень та фінансових ресурсів, відсутність належної кількості спеціалістів може стати серйозною перешкодою для реалізації інноваційних проектів.

Отже, серед головних невирішених складових інноваційного розвитку автомобільного транспорту під час війни залишаються питання відновлення інфраструктури, обмеженість фінансування, безпека технологічних рішень та кадровий дефіцит. Рішення цих проблем вимагатиме комплексного підходу з боку держави, міжнародних партнерів і приватного сектора, що стане основою для сталого розвитку галузі в майбутньому.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення методично-прикладних аспектів інноваційного розвитку автомобільного транспорту в умовах військових дій в Україні та визначення ключових напрямів для підвищення стійкості й ефективності транспортної галузі в кризових умовах і під час її післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для національної транспортної системи, зокрема для автомобільного транспорту, який відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності вантажів і людей. Транспортна галузь опинилася в умовах значних руйнувань інфраструктури, обмеженого доступу до ресурсів, а також постійної небезпеки для транспортних засобів і логістичних ланцюгів. За таких умов, традиційні підходи до управління транспортом виявилися неефективними, що змусило транспортні компанії та державні структури звернутися до впровадження інноваційних рішень [9].

Вплив війни на транспортну інфраструктуру України виявляється насамперед у руйнуванні доріг, мостів та логістичних вузлів, що ускладнює перевезення вантажів і пасажирів. Значні руйнування зазнали ключові транспортні коридори, що забезпечували зв'язок між промисловими центрами та портами, а також із західними кордонами. Це призвело до порушення постачання критично важливих ресурсів та затримок у перевезеннях, що

вимагає швидкої реакції та нових технологічних підходів для забезпечення ефективного функціонування галузі.

Необхідність впровадження інноваційних рішень стала критичною для підтримки транспортної інфраструктури. Зокрема, використання цифрових технологій, таких як інтелектуальні транспортні системи (ITS) та автоматизовані логістичні платформи, дозволяє зменшити час перевезень і оптимізувати маршрути з урахуванням безпекових ризиків. Безпілотні технології, що використовуються для доставки вантажів до небезпечних регіонів, знижують ризик для людей і підвищують надійність постачання. Окрім того, інновації в матеріалах і методах відновлення транспортної інфраструктури допомагають швидше відновлювати пошкоджені шляхи, що сприяє стабільності логістичних процесів[12].

Основні виклики, які стоять перед автомобільним транспортом у період війни, включають фізичне знищення інфраструктури, загрози безпеці для водіїв і транспортних засобів, а також економічні труднощі, пов'язані з дефіцитом ресурсів. Крім того, галузь стикається з проблемами організації перевезень у зоні активних бойових дій, що вимагає нових підходів до планування та управління транспортними потоками. Підвищення стійкості транспортної системи в таких умовах можливе лише за рахунок швидкого впровадження інновацій, що дозволяють адаптувати галузь до нових реалій.

Таким чином, інноваційні рішення є не просто бажаними, а необхідними для збереження життєздатності транспортної інфраструктури в умовах війни. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов, підвищують ефективність логістичних процесів і забезпечують збереження інфраструктури навіть у складних умовах[7].

Військові дії в Україні створили безпрецедентні виклики для транспортної інфраструктури, зокрема автомобільного транспорту, який зазнав значних руйнувань через бойові дії та обстріли. Постраждали ключові логістичні коридори та інфраструктурні об'єкти, що ускладнило як внутрішню, так і міжнародну логістику. Основні руйнування були зафіксовані у регіонах, які стали епіцентрами бойових дій, зокрема Харківській, Запорізькій та Миколаївській областях.

Особливо постраждали магістральні дороги, мости та логістичні вузли, які були критично важливими для забезпечення військових і гуманітарних перевезень. У багатьох регіонах інфраструктура була частково або повністю знищена, що призвело до серйозних затримок у перевезеннях і зростання витрат на логістику. Водночас у деяких областях, таких як Київська та Одеська, активно ведуться роботи з відновлення, що включають реконструкцію доріг та мостів, а також впровадження новітніх технологій для підвищення стійкості транспортної інфраструктури[15].

Таблиця нижче демонструє основні регіони України, які зазнали найбільших руйнувань транспортної інфраструктури під час війни, а також відображає порівняння стану інфраструктури до та після воєнних дій і процеси її відновлення.

### Основні регіони України з найбільшими руйнуваннями транспортної інфраструктури

Регіон	До війни (стан інфраструктури)	Під час війни (руйнування)	Відновлення (стан інфраструктури)
Харківська область	Розвинена мережа доріг, логістичні вузли	60% доріг зруйновано, пошкоджені мости та логістичні центри	Часткове відновлення доріг, будівництво тимчасових мостів
Запорізька область	Важливий транспортний вузол на південь і схід	70% транспортної інфраструктури постраждало через обстріли та атаки	Планується відновлення після завершення активних бойових дій
Миколаївська область	Стратегічні маршрути до портів та промислових зон	65% доріг пошкоджено, зруйновані мости	Проводяться роботи з відновлення основних шляхів
Київська область	Розвинена транспортна мережа, основні автошляхи	Пошкоджені стратегічні мости, частина доріг непроїзна	50% інфраструктури відновлено, продовжуються роботи з реконструкції
Одеська область	Важливий логістичний центр для морських перевезень	Часткові руйнування через обстріли	Поступове відновлення, пріоритет морські порти
Дніпропетровська область	Розвинена транспортна мережа, велика кількість магістралей	Пошкоджено близько 30% доріг і мостів через обстріли	Відновлення активно проводиться, частково відновлено дорожнє полотно

*Джерело: розроблено авторами.*

Таблиця показує, що найбільш постраждали ті області, які знаходяться в зоні активних бойових дій, такі як Харківська, Запорізька та Миколаївська. Відновлення транспортної інфраструктури в цих регіонах є критично важливим завданням для підтримки логістичних ланцюгів та забезпечення доступу до ключових економічних і промислових об'єктів. У Київській та Одеській областях відновлювальні роботи тривають активніше, що свідчить про зусилля щодо покращення інфраструктури в регіонах, де ризик бойових дій є нижчим.

Процес відновлення вимагає значних фінансових та технологічних ресурсів, і впровадження інноваційних рішень є важливою складовою цього процесу. Новітні технології, матеріали та підходи до управління інфраструктурними проектами допоможуть не лише відновити транспортні об'єкти, але й забезпечити їхню стійкість до майбутніх викликів.

Війна в Україні змусила транспортну галузь зіткнутися з новими викликами, які потребують швидкого реагування та адаптації до нових реалій. У відповідь на ці виклики було впроваджено низку інноваційних рішень, які дозволили зберегти функціональність критично важливої інфраструктури та забезпечити безперервність перевезень у складних умовах. Основними напрямками інновацій стали цифровізація управлінських процесів, автоматизація логістичних операцій і впровадження новітніх технологій у транспортну мережу[10].

Однією з ключових інновацій під час війни стало використання цифрових логістичних платформ. Ці платформи дозволяють ефективно координувати логістичні процеси в реальному часі, оптимізувати маршрути перевезень та швидко реагувати на зміни ситуації на місцях. Використання цифрових технологій знижує залежність від людського фактора, мінімізує помилки в управлінні та покращує здатність швидко адаптуватися до змін у безпековій обстановці. Це стало особливо важливим для підтримки стабільності перевезень в умовах постійних обстрілів і руйнувань інфраструктури.

Другим важливим напрямом стали безпілотні транспортні засоби, які забезпечують безпеку перевезень у небезпечних регіонах та зменшують ризик для життя людей. Безпілотні транспортні системи використовуються для доставки важливих вантажів у райони, де транспортна інфраструктура або небезпечна для звичайного транспорту, або зруйнована. Це дозволяє уникнути ризику людських втрат і підтримувати перевезення навіть у зонах активних бойових дій. Використання безпілотних технологій стало критичним для підтримки логістичних ланцюгів, зокрема доставки медикаментів, продуктів і військових вантажів[8].

Третім важливим інноваційним рішенням стало впровадження інтелектуальних систем управління рухом (ITS). ITS дозволяють не лише координувати транспортні потоки, але й ефективніше управляти ресурсами, використовуючи аналіз даних у реальному часі для прийняття оперативних рішень. Ці системи сприяють мінімізації заторів, оптимізації транспортних маршрутів і зниженню витрат на перевезення в умовах військової нестабільності. Завдяки таким системам вдалося зберегти часткову функціональність транспортної мережі навіть в умовах руйнувань та обмеженого доступу до ресурсів.

Таблиця нижче демонструє основні інноваційні рішення, впроваджені під час війни в Україні, та оцінку їх ефективності за ключовими критеріями, такими як безпека, економія часу та зниження витрат.



**Інноваційні рішення у транспорті, впроваджені під час війни, та їх ефективність**

Інноваційне рішення	Критерії оцінки	Безпека	Економія часу	Зниження витрат	Ефективність (за шкалою 1-10)
Цифрові логістичні платформи	Координація процесів	Висока	Висока	Середня	9
Безпілотні транспортні засоби	Перевезення вантажів	Дуже висока	Висока	Середня	8
Інтелектуальні системи управління рухом	Оптимізація маршрутів	Висока	Дуже висока	Висока	9

*Джерело: сформовано авторами*

Як, видно, з таблиці, кожне з впроваджених інноваційних рішень має значний позитивний вплив на транспортну галузь в умовах війни. Цифрові логістичні платформи виявилися надзвичайно ефективними у зменшенні затримок і покращенні координації перевезень, забезпечуючи високу швидкість реакції на зміни ситуації. Вони також сприяють підвищенню безпеки перевезень, оскільки дозволяють уникати небезпечних ділянок і адаптувати маршрути в реальному часі.

Безпілотні транспортні засоби забезпечують безпеку перевезень у небезпечних регіонах, дозволяючи виконувати логістичні операції без ризику для життя людей. Хоча вони можуть бути менш ефективними у зниженні витрат порівняно з традиційними засобами транспорту, їхня роль у забезпеченні безпеки є незамінною в умовах війни.

Інтелектуальні системи управління рухом значно підвищили ефективність управління транспортними потоками, забезпечуючи оптимізацію маршрутів та економію часу. Вони дозволяють ефективніше використовувати доступні ресурси та знижують витрати на логістичні операції, що робить їх одними з найперспективніших рішень для подальшого розвитку галузі.

Таким чином, інноваційні технології не лише допомогли зберегти функціональність транспортної системи в умовах війни, але й створили передумови для подальшого розвитку галузі у післявоєнний період. Впровадження таких технологій дозволить Україні відновити транспортну інфраструктуру на новому рівні, забезпечуючи високу ефективність і безпеку перевезень[6].

Впровадження інновацій у транспортну галузь України в умовах війни вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів. У зв'язку з цим особливу роль відіграють різні джерела фінансування, які сприяють підтримці інноваційного розвитку галузі. Джерела фінансування можна поділити на три основні категорії: державні кошти, міжнародна допомога та приватні інвестиції.

Кожне з цих джерел відіграє важливу роль у фінансуванні як короткострокових, так і довгострокових інноваційних проектів.

Державне фінансування забезпечується урядом України через програми підтримки відновлення транспортної інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Основні акценти в державному фінансуванні робляться на відновлення критично важливих об'єктів, таких як дороги та мости, а також на впровадження інновацій для підвищення безпеки перевезень і оптимізації логістики.

Міжнародні організації, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк та інші донорські фонди, надають суттєву фінансову підтримку Україні. Їхні інвестиції спрямовані на довгострокові проекти з модернізації транспортної інфраструктури та впровадження екологічно чистих технологій, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку.

Приватні інвестиції, зокрема від транспортних і логістичних компаній, а також інвестиційних фондів, спрямовуються на впровадження інноваційних рішень, таких як цифрові платформи для управління логістикою, безпілотні транспортні системи та інтелектуальні транспортні мережі.

Проте фінансування інновацій супроводжується низкою проблем. Однією з головних проблем є обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів через необхідність витратити значну частину бюджету на оборонні потреби. Це призводить до того, що державне фінансування є недостатнім для підтримки великих інноваційних проектів, що створює залежність від міжнародних донорів та приватних інвесторів. Ще однією проблемою є кадровий дефіцит. Велика кількість фахівців виїхала з країни через війну, що ускладнює впровадження та управління інноваційними проектами[10].

Нижче подана діаграма, яка ілюструє розподіл джерел фінансування інновацій у транспортній галузі України, де вказані відсоткові частки державних, міжнародних і приватних інвестицій.

Діаграма на основі моделі Санкі ілюструє розподіл основних джерел фінансування інновацій у транспортній галузі України під час війни. Вона складається з трьох основних потоків, що відображають джерела фінансової підтримки:

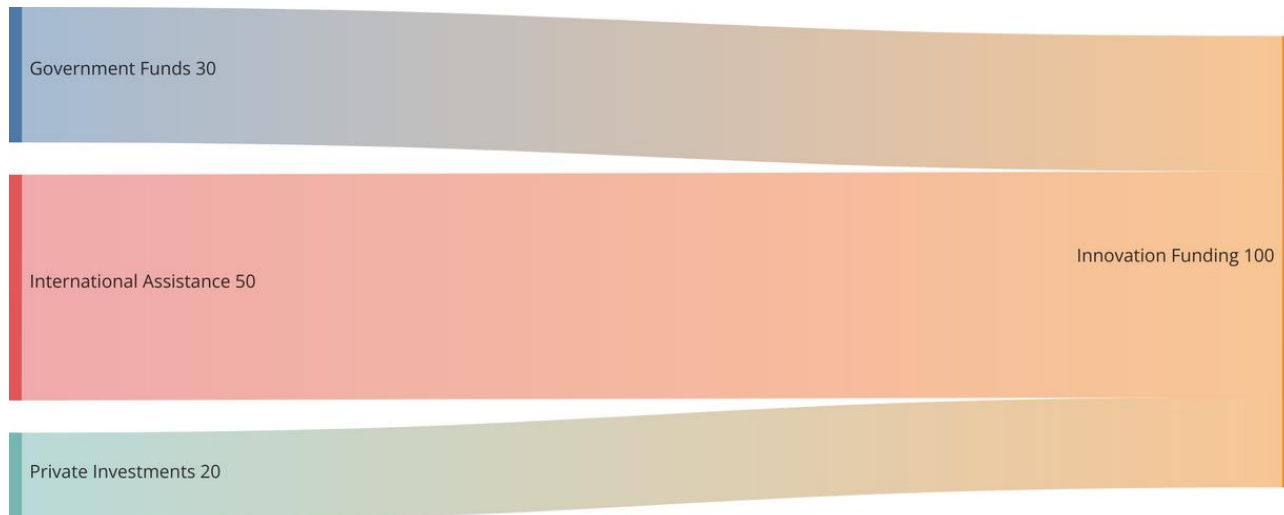
Державне фінансування (30%) – це кошти, які виділяються урядом України для відновлення критичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій у транспортній сфері. Основні акценти робляться на реконструкцію доріг, мостів та впровадження нових технологій для підвищення безпеки та ефективності перевезень.

Міжнародна допомога (50%) – значний внесок у розвиток інновацій вноситься міжнародними організаціями, такими як ЄБРР, Світовий банк та інші донорські фонди. Їхнє фінансування спрямоване на довгострокові проекти, що включають модернізацію транспортної інфраструктури та впровадження екологічно чистих технологій.

Приватні інвестиції (20%) – це вкладення від приватного сектору, зокрема від транспортних і логістичних компаній та інвестиційних фондів. Вони

спрямовані на впровадження інновацій, таких як цифрові платформи для управління логістикою, безпілотні транспортні системи та інтелектуальні транспортні мережі.

Діаграма демонструє, як ці три джерела фінансування об'єднуються в єдиний потік, що спрямовується на підтримку інновацій у транспортній галузі. Відсоткове співвідношення кожного джерела вказує на їхню частку у загальному фінансовому забезпеченні проектів.



**Рис. 1. Розподіл джерел фінансування інновацій в автомобільному транспорті**

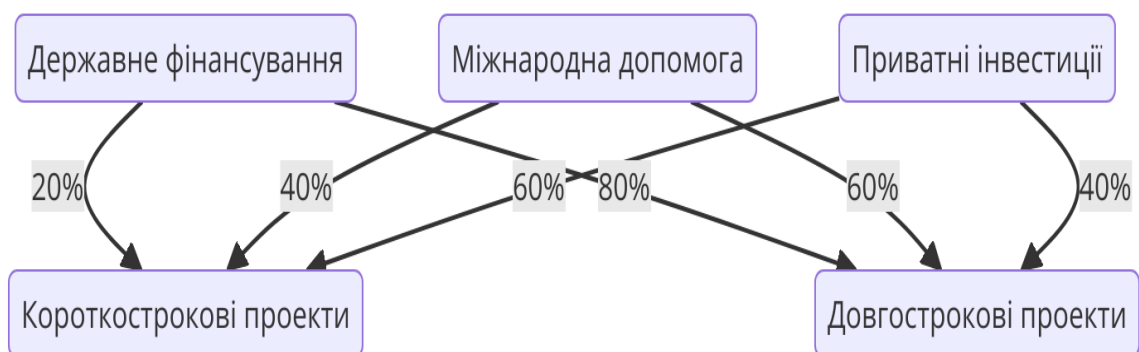
*Джерело: сформовано авторами*

З діаграми видно, що найбільшу частку фінансування інновацій у транспортній галузі України забезпечують міжнародні інвестори, що свідчить про важливість зовнішньої допомоги в умовах війни. Міжнародні організації та донорські фонди відіграють ключову роль у підтримці стратегічних інноваційних проектів, які спрямовані на відновлення та модернізацію транспортної інфраструктури. Державне фінансування, хоча і є значним, покриває лише частину витрат, зокрема на відновлення пошкоджених об'єктів. Приватні інвестиції залишаються важливим, але поки недостатньо розвинутим джерелом фінансування, особливо в умовах нестабільності та ризиків.

Це свідчить про те, що для подальшого розвитку інновацій у транспортній галузі необхідно шукати нові можливості для залучення приватних інвестицій, а також забезпечити стабільну співпрацю з міжнародними партнерами. Окрім фінансової підтримки, важливим завданням є також подолання кадрового дефіциту, що стане основою для успішної реалізації інноваційних проектів та відновлення транспортної інфраструктури після війни.

Розподіл фінансування інновацій у транспортній галузі України є ключовим фактором, що визначає ефективність реалізації короткострокових та довгострокових проектів. В умовах війни залучення різних джерел фінансування стає критично важливим для підтримки сталого розвитку транспортної інфраструктури та впровадження інноваційних рішень.

У діаграмі нижче, показано, як державне фінансування, міжнародна допомога та приватні інвестиції розподіляються між короткостроковими та довгостроковими проектами. Кожне з цих джерел має свої особливості розподілу коштів, що відповідають їхнім пріоритетам та можливостям.



**Рис. 2. Розподіл фінансування інновацій на короткострокові та довгострокові проекти у транспортній галузі України**

*Джерело: сформовано авторами*

Як видно з діаграми, найбільший акцент на короткострокові проекти роблять приватні інвестори (60%), які, як правило, зацікавлені у швидкому впровадженні новітніх технологій для отримання комерційних переваг. Міжнародні донори також надають значну частину коштів для короткострокових ініціатив (40%), що пов'язано з необхідністю швидкої стабілізації та підтримки критичних елементів інфраструктури. Державне фінансування спрямоване здебільшого на довгострокові проекти (80%), адже уряд орієнтується на відбудову та модернізацію транспортної системи з урахуванням стратегічних цілей розвитку країни.

Такий розподіл ресурсів дозволяє забезпечити баланс між нагальними потребами та стратегічними цілями транспортної галузі, що є важливим для сталого розвитку України в умовах поточних викликів.

Після завершення війни відновлення транспортної інфраструктури України стане одним із ключових напрямів для забезпечення економічної стабільності та розвитку країни. Інноваційний підхід до відбудови та модернізації інфраструктури є необхідним для того, щоб транспортна галузь не лише відновила свої функції, але й перейшла на якісно новий рівень ефективності, безпеки та екологічної стійкості. Використання новітніх технологій у процесі відновлення дозволить Україні інтегруватися в європейську та глобальну транспортну мережу, відповідаючи сучасним вимогам сталого розвитку.

Одним із основних аспектів післявоєнного відновлення стане модернізація автомобільних шляхів з використанням інноваційних матеріалів і технологій, які дозволять підвищити стійкість інфраструктури до можливих майбутніх викликів, таких як зміни клімату або можливі конфлікти. Це включатиме використання новітніх матеріалів для будівництва доріг і мостів,

що збільшить термін їх експлуатації та підвищить їхню стійкість до екстремальних умов.

Крім того, значна увага буде приділена інтеграції цифрових платформ для управління транспортними потоками та логістикою. Це сприятиме покращенню координації перевезень, зниженню витрат та підвищенню ефективності. Впровадження автоматизованих систем для моніторингу та управління транспортними процесами дозволить значно оптимізувати логістичні операції як на національному, так і міжнародному рівні.

Не менш важливим аспектом стане розвиток екологічних інновацій, які дозволять знизити негативний вплив транспорту на довкілля. Використання електротранспорту, перехід на альтернативні джерела енергії та впровадження інфраструктури для зарядки електромобілів є перспективними напрямками розвитку транспортної галузі після війни. Це дозволить зменшити залежність від викопних видів палива та сприятиме екологічно чистим перевезенням.

Нижче наведено таблицю, в якій відображені основні перспективні напрями інноваційного відновлення автомобільного транспорту після війни, що базуються на сучасних технологіях та підходах до сталого розвитку.

*Таблиця 3*

### **Перспективні напрями інноваційного відновлення автомобільного транспорту після війни**

Напрямок інновацій	Опис	Очікувані результати
Електротранспорт	Розвиток інфраструктури для електромобілів та електробусів	Зменшення викидів, зниження залежності від палива, покращення екологічних показників
Автоматизовані логістичні системи	Впровадження цифрових платформ для управління логістикою	Оптимізація маршрутів, зниження витрат, покращення ефективності перевезень
Розумні дороги та мости	Використання новітніх матеріалів та інтелектуальних систем для управління інфраструктурою	Підвищення стійкості інфраструктури, зниження потреб у ремонті
Зелена енергетика в транспорті	Перехід на альтернативні джерела енергії для транспорту (сонячна, воднева енергія)	Зменшення енергоспоживання, зниження негативного впливу на довкілля
Цифровізація логістичних процесів	Інтеграція цифрових платформ для управління перевезеннями та моніторингу транспортних потоків	Підвищення швидкості обробки замовлень, покращення координації перевезень

*Джерело: складено авторами*

Таблиця демонструє ключові напрями інноваційного відновлення автомобільного транспорту в Україні, які мають потенціал суттєво покращити стан галузі після завершення війни. Впровадження електротранспорту, розвиток інфраструктури для автоматизованих систем управління логістикою та інтеграція

екологічно чистих технологій дозволять не тільки відновити зруйновану інфраструктуру, але й вивести транспортну систему на новий рівень ефективності та стійкості.

Застосування інноваційних підходів до відновлення інфраструктури забезпечить довгострокову стійкість транспортної системи, а також сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Модернізація шляхів та інтелектуальні системи управління перевезеннями дозволять знизити витрати на обслуговування інфраструктури, підвищити безпеку на дорогах та оптимізувати транспортні потоки. Крім того, використання електротранспорту та зелених енергетичних технологій сприятиме зменшенню екологічного навантаження, що є важливим для сталого розвитку країни в поствоєнний період.

З огляду на важливість цих напрямів, держава та приватний сектор повинні об'єднати зусилля для реалізації таких проєктів, що дозволить Україні стати більш екологічно відповідальною та інноваційною транспортною системою після війни.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження було визначено, що впровадження інновацій у транспортну галузь відіграє вирішальну роль у забезпеченні її стійкості в умовах війни та створює підґрунтя для подальшого розвитку в поствоєнний період. Війна в Україні стала серйозним викликом для транспортної інфраструктури, що зазнала значних руйнувань, проте саме ці виклики стимулювали швидке впровадження новітніх технологій і підходів до управління транспортними процесами. Інноваційні рішення, такі як цифрові логістичні платформи, безпілотні транспортні системи та інтелектуальні системи управління рухом, дозволили не тільки зберегти функціональність транспортної мережі, але й підвищити її ефективність.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження інновацій сприяло підвищенню стійкості транспортної галузі в умовах постійних загроз. Цифровізація логістичних процесів дозволила зменшити залежність від людського фактора, оптимізувати маршрути та знизити витрати на перевезення. Безпілотні транспортні засоби забезпечили безпеку перевезень у небезпечних регіонах, що дозволило уникнути людських втрат і підтримати стабільність логістичних ланцюгів. Інтелектуальні системи управління транспортними потоками дозволили ефективніше розподіляти ресурси, зменшити затримки та покращити координацію перевезень у реальному часі.

Пропозиції щодо подальшого розвитку інновацій після завершення війни

Після завершення війни інноваційний розвиток транспортної галузі України стане критично важливим для її відновлення та подальшого зростання. Для цього необхідно зосередитися на таких ключових напрямках:

1. Модернізація транспортної інфраструктури з використанням новітніх технологій. Важливо інтегрувати сучасні матеріали та інтелектуальні системи управління інфраструктурою для підвищення її стійкості до майбутніх викликів. Це дозволить знизити витрати на утримання інфраструктури та забезпечити довготривале її функціонування.

2. Розвиток екологічно чистого транспорту. Перехід на електротранспорт та інші екологічно чисті рішення стане важливим кроком для зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Це також дозволить

знизити залежність від викопних видів палива та відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку.

3. Інтеграція цифрових платформ для управління логістикою. Подальший розвиток автоматизованих систем для управління транспортними потоками дозволить оптимізувати перевезення, зменшити витрати та підвищити ефективність роботи транспортної системи на національному та міжнародному рівнях.

4. Інвестиції в людські ресурси. Одним із головних викликів після війни стане відновлення кадрового потенціалу для впровадження та підтримки інноваційних рішень. Необхідно інвестувати в навчання та підготовку фахівців, які будуть здатні керувати сучасними технологіями та підтримувати інноваційні процеси в транспортній галузі.

Таким чином, інновації відіграють ключову роль у подоланні наслідків війни для транспортної інфраструктури та створенні умов для її подальшого сталого розвитку. Поєднання технологічних інновацій, екологічних рішень і ефективного управління ресурсами дозволить Україні побудувати стійку транспортну систему, яка буде готова до викликів майбутнього та забезпечить конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

#### **Перелік посилань**

1. Чухрай О.І., Іванов О.В. Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури України в умовах кризи. *Економічний часопис України*. 2020. № 12. С. 45–59.

2. Захарова О.М., Даценко В.О. Роль інновацій у відновленні транспортної інфраструктури в Україні. *Український журнал транспортної економіки*. 2021. № 2. С. 41–55.

3. Соколовський А.В. Автоматизація логістичних процесів у транспортному секторі України: шлях до ефективності. *Журнал транспортної логістики*. 2019. № 7. С. 91–110.

4. Котлер П. Вплив технологічних інновацій на транспортні системи. *Міжнародний журнал логістики та транспорту*. 2021. № 18(4). С. 256–269.

5. Чеберко В.М. Інноваційні підходи до управління транспортною інфраструктурою в умовах кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 3. С. 35–46.

6. Маляренко В.О. Впровадження безпілотних технологій у транспортну логістику України. *Логістичні системи України*. 2022. № 4. С. 78–89.

7. Паламарчук А.М. Цифрові платформи як інноваційний інструмент управління логістикою в умовах війни. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5(2). С. 112–120.

8. Гайдук О.П. Екологічно чисті технології у відновленні транспортної інфраструктури України. *Журнал екологічної економіки*. 2022. № 9. С. 22–35.

9. Кравченко С.М. Використання інтелектуальних транспортних систем для оптимізації перевезень в умовах війни. *Вісник транспортних технологій*. 2023. № 11. С. 55–67.

10. Савченко М.В. Модернізація транспортної інфраструктури України з використанням інноваційних матеріалів. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 8. С. 30–42.
11. Литвиненко П.Р. Інтеграція цифрових платформ у транспортну логістику: перспективи розвитку. *Логістика і транспортування*. 2021. № 5. С. 68–79.
12. Рубан О.В. Інноваційні технології у відновленні дорожньої інфраструктури в Україні після війни. *Будівництво та реконструкція транспортних шляхів*. 2022. № 7. С. 40–52.
13. Кононенко Ю.В. Електротранспорт у післявоєнному відновленні транспортної інфраструктури України. *Журнал інноваційних технологій транспорту*. 2023. № 6. С. 15–27.
14. Шваб К. Четверта промислова революція і її вплив на транспортну галузь. *Всесвітній економічний форум*. 2016. № 1. С. 12–26.
15. Дорошенко Л.В. Економічні аспекти впровадження цифрових платформ у транспортну логістику. *Економіка транспорту України*. 2021. № 2. С. 23–34.
16. Баранюк О.С. Роль міжнародного фінансування у відновленні транспортної інфраструктури України. *Міжнародна транспортна економіка*. 2022. № 9. С. 102–113.
17. Мельник С.О. Впровадження "розумних" доріг в Україні: перспективи та виклики. *Транспортна інфраструктура України*. 2023. № 7. С. 88–99.
18. Соколов П.Р. Вплив війни на транспортну логістику в Україні: інноваційні рішення для подолання кризових викликів. *Логістика та економіка транспорту*. 2022. № 5. С. 46–58.
19. Левченко В.А. Можливості післявоєнного відновлення транспортної галузі України з використанням екологічних інновацій. *Журнал інфраструктурних досліджень*. 2023. № 3. С. 60–74.
20. Костенко О.М. Перспективи розвитку безпілотних транспортних засобів у логістичній системі України. *Науковий вісник Національного транспортного університету*. 2022. № 10. С. 15–28.

## References

1. Chukhrai, O., Ivanov, O. (2020), Innovative development of transport infrastructure in Ukraine under crisis conditions [Innovatsiinyi rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh kryzy], *Economic Journal of Ukraine*, No. 12, P. 45–59.
2. Zakharova, O. & Datsenko, V. (2021), The role of innovations in the restoration of Ukraine's transport infrastructure [Rol innovatsii u vidnovlenni transportnoi infrastruktury v Ukraini], *Ukrainian Journal of Transport Economics*, No. 2, P. 41–55.
3. Sokolovskyi, A. (2019), Automation of logistics processes in the transport sector of Ukraine: The way to efficiency [Avtomatyzatsiia lohistychnykh protsesiv u transportnomu sektori Ukrainy: shliakh do efektyvnosti], *Journal of Transport Logistics*, No. 7, P. 91–110.
4. Kotler, P. (2021), The impact of technological innovations on transport systems [Vplyv tekhnolohichnykh innovatsii na transportni systemy], *International Journal of Logistics and Transport*, No. 18(4), P. 256–269.



5. Cheberko, V.M. (2022), Innovative approaches to transport infrastructure management under crisis conditions [Innovatsiini pidkhody do upravlinnia transportnoiu infrastrukturoiu v umovakh kryzy], *Journal of Transport Economics and Industry*, No. 3, P. 35–46.
6. Malyarenko, V. (2022), Implementation of unmanned technologies in Ukraine's transport logistics [Vprovadzhennia bezpilotnykh tekhnolohii u transportnu lohistyku Ukrainy], *Ukraine's Logistics Systems*, No. 4, P. 78–89.
7. Palamarchuk, A. (2023), Digital platforms as an innovative tool for managing logistics during the war [Tsyfrovi platformy yak innovatsiinyi instrument upravlinnia lohistykoiu v umovakh viiny], *Scientific Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No. 5(2), P. 112–120.
8. Haiduk, O. (2022), Environmentally friendly technologies in restoring Ukraine's transport infrastructure [Ekolohichno chysti tekhnolohii u vidnovlenni transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Journal of Environmental Economics*, No. 9, P. 22–35.
9. Kravchenko, S. (2023), The use of intelligent transport systems for optimizing transportation during the war [Vykorystannia intelektualnykh transportnykh system dlia optymizatsii perevezen v umovakh viiny], *Journal of Transport Technologies*, No. 11, P. 55–67.
10. Savchenko, M. (2023), Modernization of Ukraine's transport infrastructure with the use of innovative materials [Modernizatsiia transportnoi infrastruktury Ukrainy z vykorystanniam innovatsiinykh materialiv], *Infrastructure Market*, No. 8, P. 30–42.
11. Lytvynenko, P. (2021), Integration of digital platforms into transport logistics: Development prospects [Intehratsiia tsyfrovyykh platform u transportnu lohistyku: perspektyvy rozvytku], *Journal of Logistics and Transportation*, No. 5, P. 68–79.
12. Ruban, O. (2022), Innovative technologies in restoring Ukraine's road infrastructure after the war [Innovatsiini tekhnolohii u vidnovlenni dorozhnoi infrastruktury v Ukraini pislia viiny], *Construction and Reconstruction of Transport Routes*, No. 7, P. 40–52.
13. Kononenko, Y. (2023), Electric transport in post-war restoration of Ukraine's transport infrastructure [Elektrotransport u pisliavoiennomu vidnovlenni transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Journal of Innovative Transport Technologies*, No. 6, P. 15–27.
14. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution and its impact on the transport sector [Chetverta promyslova revoliutsiia i yii vplyv na transportnu haluz], *World Economic Forum*, No. 1, P. 12–26.
15. Doroshenko, L. (2021), Economic aspects of implementing digital platforms in transport logistics [Ekonomichni aspekty vprovadzhennia tsyfrovyykh platform u transportnu lohistyku], *Economics of Transport in Ukraine*, No. 2, P. 23–34.
16. Baranyuk, O. (2022), The role of international funding in restoring Ukraine's transport infrastructure [Rol mizhnarodnoho finansuvannia u vidnovlenni transportnoi infrastruktury Ukrainy], *International Transport Economics*, No. 9, P. 102–113.
17. Melnyk, S. (2023), The implementation of “smart” roads in Ukraine: Prospects and challenges [Vprovadzhennia "rozumnykh" dorih v Ukraini: perspektyvy ta vyklyky], *Transport Infrastructure of Ukraine*, No. 7, P. 88–99.
18. Sokolov, P. (2022), The impact of war on transport logistics in Ukraine: Innovative solutions to overcome crisis challenges [Vplyv viiny na transportnu lohistyku

v Ukraini: innovatsiini rishennia dlia podolannia kryzovykh vyklykiv], *Logistics and Transport Economics*, No. 5, P. 46–58.

19. Levchenko, V. (2023), Opportunities for post-war restoration of Ukraine's transport sector with the use of ecological innovations [Mozhlyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia transportnoi haluzi Ukrainy z vykorystanniam ekolohichnykh innovatsii], *Journal of Infrastructure Studies*, No. 3, P. 60–74.

20. Kostenko, O.M. (2022), Prospects for the development of unmanned transport vehicles in Ukraine's logistics system [Perspektyvy rozvytku bezpilotnykh transportnykh zasobiv u lohistychnii systemi Ukrainy], *Scientific Bulletin of the National Transport University*, No. 10, P. 15–28.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 656; JEL Classification: O31, L91

### Дмитрієва О.І., Куш А.А. ВІЙСЬКОВІ ДІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Мета:** дослідження впливу військових дій на інноваційний розвиток автомобільного транспорту в Україні та визначення ключових можливостей для його подальшої модернізації у кризових умовах та післявоєнний період.

**Методика дослідження:** використано комплексний підхід, що включає методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та критичний аналіз наукових публікацій і практичного досвіду застосування інноваційних технологій у транспортній сфері. Застосовувалися також елементи прогнозування щодо перспектив відновлення інфраструктури та розвитку галузі після війни.

**Результати:** війна в Україні стала каталізатором значних інноваційних змін в автомобільному транспорті, включаючи впровадження цифрових логістичних платформ для управління перевезеннями, безпілотних транспортних засобів для доставки вантажів у небезпечні регіони та інтелектуальних систем управління транспортними потоками для оптимізації логістичних процесів. Ці рішення сприяли зниженню витрат, підвищенню ефективності транспортних операцій та мінімізації ризиків для людських життів. Розглянуто також можливості використання екологічних технологій, таких як електротранспорт, у післявоєнному відновленні. **Наукова новизна:** дослідження показало, що інновації є критичним елементом для підтримки стабільності транспортної системи під час війни та закладають основу для сталого розвитку галузі після завершення військових дій. Визначено ключові фактори, що сприятимуть адаптації галузі до нових умов. **Практична значущість:** запропоновані інноваційні підходи можуть бути використані в плануванні та реалізації проектів з відновлення та модернізації транспортної інфраструктури України, зокрема в умовах обмежених ресурсів та підвищених безпекових вимог, що характерні для післявоєнного періоду. Використання новітніх технологій дозволить забезпечити довготривалу стійкість транспортної системи.

**Ключові слова:** інновації, автомобільний транспорт, військові дії, цифрові логістичні платформи, безпілотні транспортні засоби, інтелектуальні системи управління, електротранспорт, модернізація.

**UDC: 656; JEL Classification: O31, L91**

**Dmytriieva O., Kushch A. MILITARY ACTIONS AS A CATALYST FOR INNOVATIVE CHANGES IN AUTOMOTIVE TRANSPORT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE**

**Purpose:** to study the impact of military actions on the innovative development of the automotive transport sector in Ukraine and to identify key opportunities for its further modernization under crisis conditions and in the post-war period.

**Methodology of research:** a comprehensive approach was applied, which includes methods of system analysis, comparison, generalization, and critical analysis of scientific publications and practical experience in the application of innovative technologies in the transport sector. Forecasting elements regarding the prospects for infrastructure restoration and industry development after the war were also used.

**Findings:** the war in Ukraine has become a catalyst for significant innovative changes in automotive transport, including the introduction of digital logistics platforms for managing transportation, unmanned transport vehicles for delivering goods to dangerous regions, and intelligent traffic management systems to optimize logistics processes. These solutions have contributed to cost reduction, increased efficiency of transport operations, and minimized risks to human life. Opportunities for the use of environmentally friendly technologies, such as electric transport, in post-war recovery were also considered. **Originality:** the research demonstrated that innovations are a critical element for maintaining the stability of the transport system during the war and lay the foundation for the sustainable development of the sector after the military conflict ends. Key factors that will contribute to the adaptation of the industry to new conditions have been identified. **Practical value:** the proposed innovative approaches can be used in the planning and implementation of projects for the restoration and modernization of Ukraine's transport infrastructure, particularly under conditions of limited resources and heightened security requirements characteristic of the post-war period. The use of advanced technologies will ensure the long-term resilience of the transport system.

**Key words:** rating; institution of higher education; modernization; expert; applicant.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Дмитрієва Оксана Іллівна - Завідувачка кафедри економіки та підприємництва, доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, професор кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: oksanahnadu@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>. Моб. (063) 353-79-98.

Dmytriieva Oksana – Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Doctor of Economics, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Кушч Артем Андрійович – аспірант кафедри економіки та підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна.

Kushch Artem - Postgraduate student Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv national automobile and highway university, Kharkiv, Ukraine.

## ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент*

*Прокопенко М.В., старший викладач*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Сідельнікова В.К., канд. пед. наук, доцент*

*Харківський національний педагогічний університет*

*імені Г.С. Сковороди*

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання відбувається під впливом активно змінюваних факторів зовнішнього середовища, що накладає свій вплив на процес розробки стратегії підприємства. Серед усього спектру елементів зовнішнього середовища окремого дослідження вимагають інструменти державного регулювання діяльності підприємства та їх вплив на процес формування їх стратегії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми дослідження інструментів державного регулювання підприємницької діяльності та формування ефективної стратегії підприємства в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища є об'єктами дослідження в роботах значної кількості науковців [1-10]. В своїх роботах автори досліджують теоретичні та практичні підходи до формування стратегії підприємства, вплив стратегії на рівень конкурентоспроможності підприємства, аналізують склад та вплив інструментів державного регулювання на суб'єктів підприємництва.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Не зважаючи на активний розгляд проблем впливу інструментів державного регулювання на діяльність підприємств подальшого дослідження потребує питання їх впливу на процес формування стратегії підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу інструментів державного регулювання на процес розробки стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суб'єкти підприємництва функціонують з врахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Якщо елементи внутрішнього середовища традиційно знаходяться під прямим керуючим впливом менеджменту та власників підприємства, то про фактори зовнішнього середовища такого висновку зробити неможливо, бо вони формуються під впливом дій великої кількості контрагентів, а також суб'єктів, які формують ланцюговий опосередкований вплив на діяльність підприємства.

Говорячи про зовнішнє середовище підприємства слід розуміти, що ступінь впливу його факторів є різним за ступенем та швидкістю впливу на умови господарювання. Воно є важливим елементом у стратегічному менеджменті, оскільки визначає можливості та загрози для розвитку бізнесу, а

сукупність його факторів і умов впливає на діяльність, результати та стратегічні рішення.

Традиційно зовнішнє середовище підприємства поділяється на мікрооточення прямого впливу та макросередовище опосередкованого впливу на підприємство. Мікрооточення підприємства формується клієнтами, постачальниками, конкурентами, партнерами, а також в умовах інформаційного суспільства громадськістю. Макрооточення представляє з себе глобальні фактори, які впливають на всі підприємства в певному регіоні чи галузі. Це сукупність економічних, політико-правових, соціально-культурних, екологічних, тощо факторів.

В процесі здійснення господарської діяльності відбувається взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем, яка може приймати наступні форми:

- адаптація, в ході якої підприємства змінюють стратегії та тактики залежно від змін у зовнішньому середовищі, щоб зберігати свою конкурентоспроможність;

- прогнозування – на основі аналізу зовнішніх факторів можливо передбачати ризики та більш повно використовувати можливості;

- вплив на зовнішнє середовище, адже масштабні підприємства можуть впливати на середовище через лобіювання законів, рекламні кампанії чи створення нових трендів.

Отже, зовнішнє середовище – це ключовий чинник, який визначає умови функціонування підприємства. Постійний моніторинг і аналіз зовнішніх факторів дозволяють підприємствам приймати стратегічні рішення, адаптуючись до змін, мінімізуючи ризики і максимально ефективно використовуючи наявні можливості.

Серед елементів середовища, які генерують найбільший вплив на діяльність підприємства як прямо, так і опосередковано необхідно виокремити державу та її інструменти регулювання економіки. Держава є важливим компонентом зовнішнього середовища підприємства, оскільки її діяльність створює умови для функціонування бізнесу через регуляторну, економічну, соціальну та інституційну політику. Взаємодія підприємства з державою впливає на стратегію, конкурентоспроможність і стійкість організації.

Роль держави у зовнішньому середовищі підприємства проявляється через регуляторний, економічний, соціальний, інфраструктурний вплив, тощо. Такий вплив може бути позитивним та створювати передумови для стимулювання розвитку через пільгове оподаткування чи державні програми, захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції, інвестиції у розвиток інфраструктури. Але може бути і негативним через надмірну бюрократію або корупцію, часті зміни у законодавстві, які створюють нестабільність, жорстке регулювання, що обмежує можливості для бізнесу.

В процесі свого функціонування підприємства не лише пристосовуються до вимог держави, але й можуть активно впливати на державну політику через лобіювання своїх інтересів, участь у державних програмах або державно-приватному партнерстві, дотримання принципів соціальної відповідальності, що покращує відносини з урядом та суспільством.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити обґрунтований висновок, що держава безперечно впливає на стратегію підприємства, вимагаючи в процесі її розробки таких дій як:

- адаптація до регулювань, бо підприємства мають враховувати державні обмеження при розробці бізнес-стратегії;
- використання можливостей;
- мінімізація ризиків шляхом планування з урахуванням змін у державній політиці, таких наприклад, як зростання податкового навантаження чи введення нових стандартів.

Отже, держава є ключовим елементом зовнішнього середовища підприємства, що впливає на всі аспекти його діяльності, а ефективне врахування державного регулювання у стратегії підприємства дозволяє мінімізувати ризики та використовувати можливості для зростання.

Вплив інструментів державного регулювання на розробку стратегії підприємства є суттєвим і багатогранним, бо ефективна стратегія бізнесу повинна враховувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішні умови, серед яких ключову роль відіграють державні регулювальні механізми.

Розглянемо основні інструменти державного регулювання, які здійснюють визначальний вплив на процес формування стратегії підприємства.

Податкова політика держави обумовлює зміни в податковому навантаженні, такі як ставки податку на прибуток, податки на додану вартість чи акцизи, які суттєво впливають на фінансові розрахунки підприємств.

Державне регулювання ринку праці здійснює вплив через закони про мінімальну заробітну плату, соціальне забезпечення та трудові права, які формують витрати на персонал і впливають на управлінські рішення щодо найму, автоматизації чи аутсорсингу.

Антимонопольна політика держави, спрямована на забезпечення рівних умов конкуренції, обмежує можливість створення монополій, але водночас сприяє зростанню малих і середніх підприємств. Однак для великих підприємств це може вимагати корекції стратегії через обмеження їхньої частки ринку.

Державне регулювання може передбачати субсидії та державну підтримку для окремих підприємств. Державні гранти, пільгові кредити або податкові знижки стимулюють розвиток окремих секторів економіки, що може стати вагомим чинником при розробці інвестиційної стратегії підприємства.

Для підприємств багатьох галузей впливовим фактором є екологічне регулювання з боку держави. Введення екологічних стандартів чи квот на викиди може змусити підприємства адаптувати технології виробництва, щоб відповідати вимогам.

Як опосередковано, так і прямо на стратегію підприємства впливає зовнішньоекономічна політика держави: мита та квоти впливають на конкурентоспроможність імпорту/експорту, санкції чи підтримка експортерів визначають напрямки зовнішньоекономічної стратегії.

Інструменти державної фінансово-кредитної політики, такі як відсоткові ставки за кредитами, умови доступу до фінансування та інші фінансові

регулювання впливають на можливості залучення капіталу для стратегічних проєктів.

Розглянуті інструменти державного регулювання діяльності підприємств визначають пріоритети формування їх стратегії та вимагають:

– адаптації до регуляторного середовища, бо підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі під регуляторні вимоги, що може змінювати пріоритети у виробництві, збуті або інвестиціях;

– стратегічної гнучкості, бо перманентні зміни у законодавстві вимагають від компаній підвищеної гнучкості в ухваленні стратегічних рішень;

– орієнтації на державну підтримку, бо підприємства в певних секторах можуть активно використовувати державні програми підтримки як основу для розвитку;

– активізації системи ризик-менеджмент через необхідність прогнозувати зміни у державному регулюванні, що стимулює компанії інтегрувати аналіз ризиків у свої стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, державне регулювання є невід'ємною частиною макросередовища підприємства. Ефективна стратегія підприємства повинна враховувати регуляторний вплив, аби не лише уникати ризиків, а й використовувати державні механізми для свого розвитку. Відсутність такої адаптації може призвести до зниження конкурентоспроможності та фінансових втрат.

### **Перелік посилань**

1. Базилевич В. Д., Баласатюк Л. О. *Державне управління та регулювання економіки*. К.: Видавництво Знання, 2017. 639 с.

2. Геєць В. М., Кредісов А. І. *Державне регулювання економіки*. К.: Видавництво: КНЕУ, 2018. 518 с.

3. Іваненко Ю. В. Аналіз основних стратегій підприємства у сучасних умовах. *Науковий вісник НУХТ*. 2021. № 4. С. 56-62.

4. Кизим М. О. Інструменти державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Економіка України*. 2020. №3. С. 45-58.

5. Коваленко В. О. Стратегії підприємства на етапі економічної нестабільності: теоретичний аналіз. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. № 2. С. 59-64.

6. Мертенс О. В., Кужель В. В. *Державне регулювання підприємницької діяльності*. Х.: Видавництво: ХНЕУ, 2016. 284 с.

7. Петрова О. О. Стратегія підприємства як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Економічний вісник Національного університету*. 2020. № 2. С. 38-45.

8. Сидоренко Т. І. Механізм державного регулювання підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 34-40.

9. Стукало Н. В. *Регуляторна політика та розвиток підприємництва*. Луганськ: Видавництво Східноукраїнського національного університету, 2015. 312 с.



10. Шевчук В. О., Поліщук О. П. Вплив фіскальної політики на розвиток підприємництва. *Фінанси України*. 2021. №6. С. 23-35.

## References

1. Bazylevych, V., Balasatiuk, L. (2017), *Public administration and economic regulation [Derzhavne upravlinnia ta rehuliuвання ekonomiky]*, Knowledge Publishing House, 639 p.

2. Heiets, V., Kredisov, A. (2018), *State regulation of the economy [Derzhavne rehuliuвання ekonomiky]*, Publisher: KNEU, 518 p.

3. Ivanenko, Yu. (2021), Analysis of the main strategies of the enterprise in modern conditions [Analiz osnovnykh stratehii pidpryemstva u suchasnykh umovakh], *Scientific Bulletin of the National University of Food Technologies*, No 4, P. 56-62.

4. Kyzym, M. (2020), Instruments of state regulation of entrepreneurial activity in Ukraine [Instrumenty derzhavnoho rehuliuвання pidpryemnytskoi diialnosti v Ukraini], *Economy of Ukraine*, No 3, P. 45-58.

5. Kovalenko, V. (2020), Enterprise strategies at the stage of economic instability: theoretical analysis [Stratehii pidpryemstva na etapi ekonomichnoi nestabilnosti: teoretychnyi analiz], *Scientific Bulletin of Chernivtsi University*, No 2, P. 59-64.

6. Mertens, O., Kuzhel, V. (2016), *State regulation of entrepreneurial activity [Derzhavne rehuliuвання pidpryemnytskoi diialnosti]*, Publisher: KhNEU, 284 p.

7. Petrova, O. (2020), Enterprise strategy as a tool for ensuring competitiveness [Stratehiiia pidpryemstva yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti], *Economic Bulletin of the National University*, No 2, P. 38-45.

8. Sydorenko, T. (2022), Mechanism of state regulation of enterprises in the context of globalization [Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання pidpryemstv v umovakh hlobalizatsii], *Economic Bulletin*, No 1, P. 34-40.

9. Stukalo, N. (2015), *Regulatory policy and entrepreneurship development [Rehuliatorna polityka ta rozvytok pidpryemnytstva]*, Luhansk: Publishing House of the East Ukrainian National University, 312 p.

10. Shevchuk, V., Polishchuk, O. (2021), The impact of fiscal policy on the development of entrepreneurship [Vplyv fiskalnoi polityky na rozvytok pidpryemnytstva], *Finance of Ukraine*, No 6, P. 23-35.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.2, JEL Classification: M1

### Деділова Т.В., Прокопенко М.В., Сідельнікова В.К. ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета.** Дослідження впливу інструментів державного регулювання на процес розробки стратегії підприємства. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є спеціалізовані наукові видання і матеріали періодичних видань. **Результати.** Суб'єкти підприємництва функціонують з врахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Говорячи про зовнішнє середовище підприємства слід розуміти, що ступінь впливу його факторів є різним за ступенем та швидкістю впливу на умови господарювання. Воно є важливим елементом у стратегічному менеджменті, оскільки визначає можливості та загрози для розвитку бізнесу, а сукупність його факторів і умов впливає на діяльність, результати та стратегічні рішення. В процесі здійснення господарської діяльності відбувається взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем, яка може приймати наступні форми: адаптація, прогнозування, вплив на зовнішнє середовище. Серед елементів середовища, які генерують найбільший вплив на діяльність підприємства як прямо, так і опосередковано, необхідно виокремити державу та її інструменти регулювання економіки. Держава є важливим компонентом зовнішнього середовища підприємства, оскільки її діяльність створює умови для функціонування бізнесу через регуляторну, економічну, соціальну та інституційну політику. Взаємодія підприємства з державою впливає на стратегію, конкурентоспроможність і стійкість організації. Роль держави у зовнішньому середовищі підприємства проявляється через регуляторний, економічний, соціальний, інфраструктурний вплив. Такий вплив може бути позитивним та створювати передумови для стимулювання розвитку через пільгове оподаткування чи державні програми, захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції, інвестиції у розвиток інфраструктури. Але може бути і негативним через надмірну бюрократію або корупцію, часті зміни у законодавстві, які створюють нестабільність, жорстке регулювання, що обмежує можливості для бізнесу. Можна зробити обґрунтований висновок, що держава безперечно впливає на стратегію підприємства, вимагаючи в процесі її розробки таких дій як адаптація до регулювань, використання можливостей, мінімізація ризиків. Інструменти державного регулювання діяльності підприємств визначають пріоритети формування їх стратегії та вимагають: адаптації до регуляторного середовища, стратегічної гнучкості, орієнтації на державну підтримку, активізації системи ризик-менеджмент. **Наукова новизна.** Проаналізовано вплив інструментів державного регулювання підприємницької діяльності на процес формування стратегії підприємства. **Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані дослідниками, власниками та менеджментом в процесі формування стратегії підприємства.

**Ключові слова:** державне регулювання, підприємницька діяльність, інструменти, стратегія, підприємство, зовнішнє середовище.

**UDC 338.2, JEL Classification: M1**

**Dedilova T., Prokopenko M., Sidelnikova V. THE IMPACT OF STATE REGULATION INSTRUMENTS ON THE PROCESS OF DEVELOPING AN ENTERPRISE STRATEGY**

**Purpose.** The article is aimed at studying the impact of state regulation instruments on the process of developing an enterprise strategy. **Methodology of research.** In the course of the study, the methods of analysis and synthesis, and the method of logical analysis were used. The information resources of the study are specialised scientific publications and periodicals. **Results.** Entrepreneurs operate taking into account the conditions of the internal and external environment. Speaking about the external environment of an enterprise, it should be understood that the degree of impact factors varies in terms of the degree and speed of impact on business conditions. It is an important element in strategic management, as it identifies opportunities and threats to business development, and the combination of its factors and conditions affects operations, results and strategic decisions. In the business process, an enterprise interacts with the external environment, which can take the following forms: adaptation, forecasting, and impact on the external environment. The elements of the environment that generate the highest impact on the enterprise's activities, both directly and indirectly, include the directly state and its instruments of economic regulation. The state is an important component of the external environment of an enterprise, as its activities establish the conditions for business operation through regulatory, economic, social and institutional policies. The interaction of an enterprise with the state affects the strategy, competitiveness and sustainability of the organization. The role of the state in the external environment of an enterprise is reflected in its regulatory, economic, social and infrastructural influence. Such an impact can be positive and help to stimulate development through preferential taxation or government programs, protection of the domestic market from foreign competition, and investment in infrastructure. But it can also be negative as a result of excessive bureaucracy or corruption, frequent changes in legislation that create instability, and strict regulation which limits business opportunities. On the basis of the study, it can be reasonably concluded that the state undoubtedly affects the company's strategy. This has requiring such actions as adaptation to regulations, use of opportunities, and risks minimisation in the development process. The state regulation instruments of enterprises activity determines the priorities for the formation of their strategy and requires. These are an adaptation to the regulatory environment, strategic flexibility, focus on state support, and intensification of the risk management system. **Originality.** The impact of state regulation instruments of entrepreneurial activity on the process of formation of enterprise strategy was analysed. **Practical value.** The results of the study can be used by researchers, owners and management in the process of forming an enterprise strategy.

**Keywords:** state regulation; entrepreneurship; instruments; strategy; enterprise; external environment

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. (050) 281-83-28.

Прокопенко Микола Вікторович – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nvprokopenko@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4839-0154>. Моб. (050) 633-76-28.

Сідельнікова Владислава Костянтинівна – кандидат педагогічних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку, м. Харків, Україна; e-mail: vldasid09@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3851-6067>. Моб. 067-701-43-43

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Prokopenko Mykola – Kharkov National Automobile and Highway University, Senior Teacher, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Sidelnikova Vladyslava – Candidate of Sciences (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Kharkiv National Pedagogical University named after G.S. Skovoroda, Associate Professor, Department of Economic Theory, Finance and Accounting, Kharkiv, Ukraine.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент*

*Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Осьмірко І.В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний педагогічний університет*

*імені Г.С. Сковороди*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання суб'єктів підприємництва обумовлюють необхідність все більшого поширення уваги до проблеми антикризового управління підприємством і розробки ефективного інструментарію його практичної реалізації. Отже, перманентно необхідним сьогодні є проведення досліджень актуальних аспектів, що відображають ефективність системи антикризового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми побудови ефективної системи антикризового управління підприємством наразі є дуже актуальними серед науковців та практиків. В своїх роботах дослідники розглядають сучасні підходи до визначення сутності та змісту поняття ефективного антикризового управління, обґрунтовують необхідність та інструментарій його реалізації з позиції сучасних умов господарювання [1-10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері антикризового управління, потребує подальшого розгляду проблема побудови ефективного механізму антикризового управління підприємством, заснованого на чітких критеріях обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання методів дослідження та аналізу господарських операцій у процесі побудови та реалізації дієвого механізму антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання правильної організації дослідження та аналізу господарських операцій в процесі побудови ефективної системи антикризового управління підприємством потребує першочергового визначення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для визначення місця означеного етапу в алгоритмі реалізації антикризового управління розглянемо саму його сутність у актуальному трактуванні. Отже, антикризове управління підприємством — це система заходів, методів і стратегій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Його мета полягає в забезпеченні стабільності функціонування організації, мінімізації негативних наслідків криз, відновленні ефективності та

створенні умов для подальшого розвитку. Тобто, як бачимо з наведеного визначення, система антикризового управління ґрунтується на виявленні потенційних або існуючих кризових явищ в діяльності підприємства, отже логічним є в цьому аспекті обов'язкове відстеження питань дослідження та аналізу господарських операцій.

Для визначення місця етапу дослідження та аналізу господарських операцій в системі антикризового управління підприємством проаналізуємо механізм його реалізації більш докладно.

Отже, основними елементами механізму антикризового управління підприємством є наступні.

По-перше, етап діагностики існуючої або потенційної кризи, що передбачає аналіз поточного стану підприємства за певною системою показників, які характеризують ефективність реалізації господарських операцій. На основі отриманих результатів аналізу проводиться визначення ознак кризи, досліджуються потенційні причини їх виникнення.

Наступним етапом механізму реалізації антикризового управління підприємством є розробка стратегії попередження настання або виходу з кризи. Даний етап передбачає розробку альтернативних варіантів управлінських рішень, оцінювання ризиків їх реалізації та способів мінімізації таких ризиків з подальшим формуванням певного плану дій по виведенню підприємства з кризи або попередженню ризику її настання.

Серед найбільш поширених та ефективних антикризових засобів зазвичай можна виокремити наступні напрямки дій:

- оптимізація витрат, якщо в ході дослідження та аналізу господарських операцій підприємства було виявлено неефективне використання коштів, порушення оптимальної структури собівартості, перевитрачання коштів або збільшення норм використання ресурсів;

- робота з контрагентами щодо синхронізації темпів та обсягів погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, реструктуризації заборгованостей, тощо;

- активні дії з продуктом, на якому спеціалізується підприємство, щодо модернізації та вдосконалення його споживчих та економічних параметрів, зміни асортименту та структури випуску продукції, робота на ринках збуту для формування обґрунтованого низькоризикованого портфелю замовлень.

Підсумковим етапом механізму реалізації антикризового управління підприємством є контроль та моніторинг ефективності антикризових заходів, який базується на аналізі результатів їх реалізації та відповідному корегуванні параметрів подальших управлінських рішень та дій.

Отже, можемо бачити, що ефективна система антикризового управління підприємством обов'язково містить в собі елементи дослідження та аналізу господарських операцій, при чому як на етапі планування антикризових заходів, так і на етапі оцінки їх результативності.

Розглянемо зміст дослідження та аналізу господарських операцій в ході реалізації механізму антикризового управління підприємством більш докладно. Безперечно, комплексний підхід до аналізу господарських операцій дозволяє

точно визначити слабкі сторони діяльності підприємства і розробити ефективні стратегії для виходу з кризи.

Отже, основними напрямками дослідження господарських операцій у межах антикризового управління підприємством мають бути такі, які спрямовані на аналіз, оптимізацію та реструктуризацію діяльності підприємства, а саме:

- аналіз фінансового стану підприємства - оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз рентабельності, виявлення основних факторів, що призводять до фінансових втрат, серед яких можуть бути виявлені збиткові напрямки діяльності, напрямки зростання витрат або зниження доходів;

- вивчення операційної діяльності підприємства - оцінка ефективності основної діяльності через аналіз виробничих процесів, рівня завантаженості виробничих потужностей; перегляд асортиментної політики, тобто визначення продукції, що має низьку маржинальність або низький попит; оптимізація витрат через виявлення непродуктивних витрат або невиправданих ресурсних втрат; аналіз бізнес-процесів з метою пошуку резервів скорочення їх тривалості й підвищення продуктивності;

- дослідження ринку та маркетингових стратегій з метою оцінки позиції підприємства на ринку – визначення конкурентоспроможності, частки ринку; дослідження змін у попиті на продукцію підприємства та оцінювання ефективності маркетингових інструментів та виявлення нових ринкових можливостей;

- управління активами та боргами через проведення ревізії активів з метою визначення непрофільних або низькопродуктивних активів, оцінювання заборгованості, а саме аналіз умов кредитів, можливості їхньої реструктуризації, пошук способів поліпшення показників обіговості капіталу;

- дослідження кадрового потенціалу підприємства через проведення аналізу структури персоналу з точки зору відповідності кваліфікації завданням підприємства, оптимізації чисельності персоналу без втрати ключових компетенцій, оцінки витрат на оплату праці та їх скорочення без шкоди мотивації;

- управління ризиками, а саме їх ідентифікація, визначення зовнішніх загроз, таких як економічні коливання, зміни у законодавстві, конкурентний тиск та розробка планів реагування на критичні ситуації;

- реструктуризація господарських операцій через перегляд організаційної структури підприємства для уникнення дублювання функцій, реорганізацію підрозділів, активне впровадження інновацій для підвищення ефективності діяльності.

В підсумку антикризового управління підприємства проводиться контроль його результатів, який також має здійснюватися за системою показників відповідно до змісту досліджених господарських операцій. Метою такого контролю є визначення рівня досягнення поставлених цілей антикризового управління, стабілізації роботи підприємства, відновлення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Тобто відповідно до змісту проведення дослідження господарських операцій, конкретними індикаторами ефективності антикризового управління можуть бути такі:

- фінансові показники, такі як рівень ліквідності, рентабельність, зростання чистого прибутку або зменшення збитків, обіговість капіталу, зменшення боргового навантаження;
- показники оцінки ефективності операційної діяльності, такі як зростання обсягів виробництва чи продажів, зниження собівартості, оптимізація витрат;
- соціально-економічні показники діяльності підприємства, такі як збереження робочих місць або зменшення плинності кадрів, підвищення рівня мотивації працівників після оптимізації, поліпшення корпоративного іміджу та довіри серед клієнтів, партнерів і інвесторів;
- ринкові показники, такі як збільшення частки ринку підприємства, відновлення або зростання попиту на продукцію, розширення ринків збуту, зокрема за рахунок нових сегментів;
- окремі якісні показники, зокрема, покращення внутрішнього клімату на підприємстві, створення умов для довгострокового розвитку, загальне посилення конкурентних переваг, тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, в підсумку проведеного дослідження можна зробити висновок, що головними результатами дієвого антикризового управління підприємством, побудованого на дослідженні господарських операцій та аналізі їх ефективності, є зростання фінансових показників та стабільності грошових потоків, відновлення платоспроможності підприємства, зміцнення довіри контрагентів та створення бази для сталого розвитку підприємства та інновацій.

### **Перелік посилань**

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.
2. Горелова Т.П., Серебровська Т.Б. Антикризове управління як драйвер розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. №2. С. 96–116.
3. Єрмашкевич Н.С., Чибісова Є.С. Моделі антикризового управління для забезпечення сталого розвитку організації. *Лідерство та менеджмент*. 2019. №1. С. 43–58.
4. Зуб А.Т. Антикризове управління: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрайт, 2024. 343 с.
5. Коротков Е.М. Антикризове управління: теорія і практика. Київ: Юрайт, 2024. 406 с.
6. Мороз Д.А., Караханян К.І. Розробка заходів для покращення фінансового стану організації в умовах антикризового управління. *Актуальні дослідження*. 2021. №15(42). С. 44–47.
7. Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Болотова Т.М. Біржові операції в системі антикризового управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №7. С. 106-108.
8. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Нетребенко О. В. Теоретичні засади антикризового управління підприємством. *Перспективи розвитку господарсько-*



фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С. 83-87

9. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №2 (25). С. 119-127.

10. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

## References

1. Borzenko, V. I. (2016), *Anti-crisis management [Antykryzove upravlinnya: navch. posibnyk]*, training manual, Kh.: Publishing House Ivanchenko, 232 p.

2. Horielova, T.P., Sierbrovska, T.B. (2021), Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty [Antykryzove upravlinnia yak draiver rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti], *Problems of management theory and practice*, No. 2, P. 96-116.

3. Yermashkevych, N.S., Chybisova, Ye.S. (2019), Crisis management models to ensure sustainable development of the organization [Modeli antykryzovoho upravlinnia dlia zabezpechennia staloho rozvytku orhanizatsii], *Leadership and management*, No. 1, P. 43-58.

4. Zub, A.T. (2024), *Crisis management [Antykryzove upravlinnia]*, training manual, Kyiv: Yurayt, 343 p.

5. Korotkov, E.M. (2024), *Crisis management: theory and practice [Antykryzove upravlinnia: teoriia i praktyka]*, Kyiv: Yurayt, 406 p.

6. Moroz, D.A., Karakhanian, K.I. (2021), Development of measures to improve the financial condition of the organization in the context of anti-crisis management [Rozrobka zakhodiv dlia pokrashchennia finansovoho stanu orhanizatsii v umovakh antykryzovoho upravlinnia], *Current research*, No. 15(42), P. 44-47.

7. Nesterenko, V.Yu., Koval, I.B., Bolotova, T.M. (2024), Stock transactions in the anti-crisis management system of an enterprise [Birzhovi operatsii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom], *Economics. Finance. Law*, No. 7, P. 106-108.

8. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., Netrebenko, O. V. (2023), Theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise. Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice: a collective monograph [Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom. Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpryiemstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia], Poltava, P. 83-87.

9. Onisiforova, V.Yu., Bolotova, T.M. (2020), Implementation algorithm and measures of anti-crisis management of the enterprise [Alhorytm realizatsii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 119-127.

Onisiforova, V.Yu., Sidelnikova, V.K. (2020), Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 137-145.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.15, JEL Classification: M 21

### Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Осьмірко І.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Мета.** Обґрунтування доцільності використання методів дослідження та аналізу господарських операцій у процесі побудови та реалізації дієвого механізму антикризового управління підприємством. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є спеціалізовані наукові видання і матеріали періодичних видань. **Результати.** Питання правильної організації дослідження та аналізу господарських операцій в процесі побудови ефективної системи антикризового управління підприємством потребує першочергового визначення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основними елементами механізму антикризового управління підприємством є: етап діагностики існуючої або потенційної кризи, що передбачає аналіз поточного стану підприємства за певною системою показників, які характеризують ефективність реалізації господарських операцій; розробка стратегії попередження настання або виходу з кризи, що передбачає розробку альтернативних варіантів управлінських рішень, оцінювання ризиків їх реалізації та способів мінімізації таких ризиків з подальшим формуванням певного плану дій по виведенню підприємства з кризи або попередженню ризику її настання; контроль та моніторинг ефективності антикризових заходів, який базується на аналізі результатів їх реалізації та відповідному корегуванні параметрів подальших управлінських рішень та дій. Отже, можемо бачити, що ефективна система антикризового управління підприємством обов'язково містить в собі елементи дослідження та аналізу господарських операцій, при чому як на етапі планування антикризових заходів, так і на етапі оцінки їх результативності. Основними напрямками дослідження господарських операцій у межах антикризового управління підприємством мають бути такі, які спрямовані на аналіз, оптимізацію та реструктуризацію діяльності підприємства: аналіз фінансового стану підприємства, вивчення операційної діяльності підприємства, дослідження ринку та маркетингових стратегій, управління активами та боргами, дослідження кадрового потенціалу підприємства, управління ризиками, реструктуризація господарських операцій. В підсумку антикризового управління підприємства проводиться контроль його результатів, який також має здійснюватися за системою показників відповідно до змісту досліджених господарських операцій. **Наукова новизна.** Обґрунтоване місце дослідження та аналізу господарських операцій як ефективного заходу в системі та механізмі реалізації антикризового управління підприємством. **Практична значущість.** Результати можуть бути використані дослідниками, власниками та менеджментом суб'єктів підприємництва при обґрунтуванні ефективних заходів реалізації антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** антикризове управління, дослідження, аналіз, господарські операції, підприємство.

**UDC 331.658.15, JEL Classification: M 21**

**Nesterenko V.Yu., Koval I.B., Osmirko I.V. RESEARCH AND ANALYSIS OF BUSINESS TRANSACTIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**

**Purpose.** Substantiation of the feasibility of using methods of research and analysis of business operations in the process of building and implementing an effective mechanism for anti-crisis management of an enterprise. **Methodology of research.** The study used methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis. The information resources of the study are specialized scientific publications and periodical materials. **Results.** The issue of the correct organization of research and analysis of business operations in the process of building an effective anti-crisis management system for an enterprise requires a primary definition for making informed management decisions. The main elements of the anti-crisis management mechanism for an enterprise are: the stage of diagnosing an existing or potential crisis, which involves analyzing the current state of the enterprise according to a certain system of indicators that characterize the effectiveness of the implementation of business operations; development of a strategy for preventing the onset or exit from the crisis, which involves developing alternative options for management decisions, assessing the risks of their implementation and ways to minimize such risks with the subsequent formation of a specific action plan to remove the enterprise from the crisis or prevent the risk of its occurrence; control and monitoring of the effectiveness of anti-crisis measures, which is based on the analysis of the results of their implementation and the corresponding adjustment of the parameters of further management decisions and actions. Thus, we can see that an effective anti-crisis management system for an enterprise necessarily includes elements of research and analysis of business operations, both at the stage of planning anti-crisis measures and at the stage of assessing their effectiveness. The main areas of research of business operations within the framework of anti-crisis management of the enterprise should be those aimed at the analysis, optimization and restructuring of the enterprise's activities: analysis of the financial condition of the enterprise, study of the enterprise's operational activities, market research and marketing strategies, asset and debt management, study of the enterprise's human resources potential, risk management, restructuring of business operations. As a result of the anti-crisis management of the enterprise, its results are monitored, which should also be carried out according to a system of indicators in accordance with the content of the studied business operations. **Originality.** A justified place for research and analysis of economic operations as an effective measure in the system and mechanism of implementation of anti-crisis management of the enterprise. **Practical value.** The results can be used by researchers, owners and management of business entities in substantiating effective measures for implementing anti-crisis management in the enterprise.

**Key words:** crisis management, research, analysis, business operations, enterprise.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. 099-499-14-28.

Коваль Ігор Богданович - аспірант 2-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

Осьмірко Інна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку, м. Харків, Україна; e-mail: i.v.osmirko@hnpu.edu.ua; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7967-8230>. Моб. 050-60-50-684.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Koval Ihor - 2<sup>d</sup> year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

Osmirko Inna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovoroda, Associate Professor of the Department of Economic theory, Finance and Accounting, Kharkiv, Ukraine.

## ІСТОРІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – ВИЗНАЧЕННЯ ЕТАПІВ

*Бабайлов В. К., канд. екон. наук, доцент*

*Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Як відмічається у літературі «Вивчення історії часто пов'язане з певними практичними або теоретичними цілями...» [1]. Й, мабуть, найголовну ціль історичної методології визначив ще Томас Мор у своєму ствердженні, що ми вивчаємо історію для того, щоб краще планувати майбутнє [2]. На думку авторів даної публікації історія є видом діяльності, дослідження, методологією якого є дві основні методики: методика як аналіз проблеми у зміні в часі і методика як аналіз проблеми у зміні в просторі. Саме така методологія, дозволить поширити й поглибити розуміння минулого обраних сфер діяльності з метою використання корисного і недопущення повторення помилок. Саме в цьому й причина існування історій економіки, менеджменту, філософії тощо. Не може бути виключенням і історія соціальної відповідальності (СВ). Її засвоєння важливе також й для підвищення якості знань, вмінь і навичок щодо навчальної дисципліни «Соціальна відповідальність», яка викладається у закладах вищої освіти (ЗВО). Для створення істинного уявлення, розуміння історії СВ спочатку буде корисним і актуальним аналіз уявлень історії СВ в останніх дослідженнях і публікаціях. Й тільки після цього може бути сформульована мета подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Автори даної статті сконцентрували увагу на розумінні СВ видатними вченими самих різних епох і відповідних провідних країн, як історичних етапів у часі, починаючи з епохи Античності. Це свідчить про те, що особливий внесок у розуміння відповідальності зробив, перш за все, відомий давньогрецький філософ Платон. Він стверджував, що відповідальність перед законом співвідноситься з відповідальністю перед державою, яка відповідальна за добробут громадян [3].

У дослідженні [3] також проведене порівняння та стисле визначення історичних етапів розвитку відповідальності та їх трактування відповідними вченими. Узагальнюючи результати авторського порівняння [3] можна виділити наступні етапи генезису поняття «відповідальність».

У період античності відповідальність розглядалася як суспільний обов'язок перед державою, закріплений у правових нормах, а індивід вважався відповідальним за свої дії та дотримання встановлених законів. Платон і Арістотель акцентували увагу на відповідальності особи перед державою, що турбується про добробут громадян, тоді як Піфагор зосередився на особистій відповідальності за свою поведінку.

Охріменко О. та Іванов Т. у своїй роботі [4] відзначають наступне бачення поглядів Платона на відповідальність. Він підходив до цього поняття з двох

сторін: моральної відповідальності та юридичної, яка виникає як внаслідок порушення закону. Таким чином, автори виділяють два аспекти: позитивний, що означає моральні обов'язки особи перед суспільством і державою, і негативний – відповідальність, яка настає у разі порушення встановлених норм.

Тут, однак, мова має бути зовсім про інше: відповідальність настає однаково, як за порушення правил моралі, так й за порушення норм права, встановлених державою. Й ні про який позитивний аспект порушення правил моралі не може бути речі. Відповідальність і настає тільки при порушенні правил, причому як моральних (правил моралі), так й правових (правил права, юридичних правил). А там, де мораль не порушується, відповідальність не існує взагалі. Тобто позитивного аспекту у відповідальності – не існує, виходячи із самої дефініції відповідальності.

У дослідженні [5] зазначається, що Платон виступав проти концепції невідвортної долі чи фатуму, підкреслюючи важливість особистої відповідальності людини за власне життя та вибір. Тобто, тут стверджується, що порушення будь-яких встановлених правил цілком залежить тільки від людини і не може бути виправдовано ніякими зовнішніми причинами. Як бачимо далі, це теж неоднозначна думка.

Найбільш детельний аналіз внеску Платона у визначення відповідальності зроблене у роботі [6]. Тут авторами підкреслено його значний внесок у становлення поняття відповідальності в античній філософії, завдяки акцентуванню уваги на правовому регулюванні в суспільстві та охороні кримінально-правових відносин. Зазначено, що Платон сформулював чіткі правові принципи, актуальні не лише з історико-теоретичної точки зору, а й у сучасній практиці законотворення. Також наголошено, що у своїх роботах Платон класифікував різні типи злочинів, такі як порушення проти богів, держави, життя і здоров'я людей, а також проти служби власності, честі, гідності, правосуддя та війни. Він також окреслив форму покарання, яка, на його думку, є кількістю для підтримки порядку у суспільстві.

Також у роботі [4] автори висловлюються думки щодо відповідальності а античній філософії за іншими поглядами. Зокрема, Сократ вважав, що уникнення відповідальності приносить людям більшу шкоду, ніж прийняття покарання, хоча муки совісті підтримують нерозумну душу від зла. Відповідно із давніми звичаями, як згадував Демосфен у промові «Проти Аристократа», особа, що здійснила вбивство, не могла залишитися на рідній землі, оскільки це вважалося небезпекою для добробуту всього народу. Солон, соціальний реформатор, наголошував, що відповідальність за злочини однієї людини лягає і на суспільство в цілому. Аристотель, своєю чергою, розглядав відповідальність через взаємодію держави та громадянина.

У середньовічній філософії поняття відповідальності було осмислене з позицій тецентризму, що додало йому релігійного забарвлення та духовної глибини. Зокрема, Тертуліан і Августин розглядали відповідальність як божественний обов'язок, що спостерігається на перетині земних і духовних світів. Тертуліан підкреслював здатність душі до вибору, який визначає відповідальність

за вчинки, тоді як Августин бачив відповідальність як засіб досягнення гармонії між «градом земним» та «градом небесним» [3].

Філософи Нового часу, такі як Гоббс і Локк, трансформували відповідальність у суспільно-політичну категорію, де держава і громадяни вступають у певні зобов'язання. Локк, наприклад, визнав відповідальність як складову суспільного договору, яка не має сенсу поза умовами суспільного співжиття. Фейєрбах Л. робить висновок, що людина неминуче несе відповідальність за несправедливі вчинки щодо інших. Він звертає увагу на необхідність гармонізувати «власну волю» з «волею по відношенню до інших», тобто поєднати особливості прагнення з добробутом оточуючих. Український філософ Григорій Сковорода також підкреслював відповідальність за вибір між добром і злом, правдою і брехнею [3].

Доба Просвітництва розширила концепцію відповідальності, включивши ідею взаємних обов'язків між державою і громадянами. Руссо говорив про взаємну відповідальність громадян та держави, а Кант зосередився на моральній відповідальності особи, яка несе відповідальність не лише за власні дії, а й за розвиток людства загалом.

Узагальнення проведеного аналізу приводить до висновку, що у розвитку СВ простежуються такі історичні етапи: Античність; Середньовіччя; етап Нового часу; етап Просвітництва; етап із кінця ХІХ – початку ХХІ ст. Таким чином, поняття відповідальності пройшло складний шлях від правового й державного зобов'язання до складного філософського й морального принципу, що ґрунтується на добровільному виборі особи й взаємній відповідальності громадян і держави.

**Невирішені складові загальної проблеми.** В контексті даної публікації важливим аспектом, невирішеною складовою загальної проблеми (визначення її сенсу) є відсутність визначення, оцінки переваг і недоліків розуміння відповідальності на кожному зі визначених історичних етапів.

**Формулювання мети статті.** Тому метою статті є вирішення означено складової загальної проблеми соціальної відповідальності. Відповідно були сформульовані завдання: визначення переваг і недоліків розуміння відповідальності на етапах Античності, Середньовіччя, Нового часу, Просвітництва, етапі кінця ХІХ – початку ХХІ століття.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При вирішенні першої задачі (визначення переваг і недоліків розуміння відповідальності на етапі Античності) будемо приймати до уваги розуміння означеної категорії, наведене в роботі [7], та спиратися на висновок авторів щодо значущості такого етапу як головного в її еволюції. Саме тут первісно формується усвідомлення відповідальності як внутрішньої якості особистості, що за своєю сутністю схожа із обов'язком, за невиконання якого було передбачене покарання (Платон, Аристотель).

Однак, ця оцінка потребує суттєвого уточнення. Так, з огляду на інші літературні джерела, які вже були проаналізовані раніше, можна зазначити, що, наприклад, Платон вважав, що відповідальність зводиться, перш за все, до відповідальності держави, до відповідальності за порушення законів, встановлених державою, до відповідальності норм права. Відкриття існування й увага Платона до правової відповідальності – це без сумніву перевага, позитив

погляду на визначення відповідальності. Саме Платон виокремив види покарань, які суспільство має застосовувати за певні протиправні дії.

Щодо розуміння відповідальності Платоном, то вже у [6] відмічається, що, досліджуючи злочини проти власності, зокрема крадіжки, філософ акцентував увагу на їхній моральній оцінці. Одночасно у своїх роздумах він використовував правові поняття, що згодом стали фундаментом для сучасного права. Це величезна заслуга Платона на шляху прогресу у розумінні визначеності. Але урахування навіть обох факторів відповідальності (морального і правового) визначає лише місце виникнення відповідальності, а не її сутність. Зазначимо, для існування відповідальності необхідна саме ще одна умова – організація адекватності рівня покарань ступеню скоєного порушення правил. Аналогічні переваги і недоліки розуміння відповідальності характерні й для Аристотеля.

При вирішенні другого завдання – визначення переваг і недоліків розуміння відповідальності на етапі Середньовіччя, врахуємо розуміння відповідальності, розкриті у роботі [7], а саме факт ототожнення відповідальності з поняттям відповідальності перед Богом

Однак, це не потрібне розглядати як крок назад у порівнянні з античними філософами. Це скоріше навпаки є удосконалення людської моралі Античності, доповнення її більш узагальненою, релігійною мораллю. Так, величезний вчений-філософ, вчений-теолог Тертуліан теж визначав сенс відповідальності. Як філософ-теолог, він зрозумів, що людина, якою б мудрою і освіченою вона не була, не завжди у змозі вирішити деякі життєві проблеми лише за допомогою обмеженої людської логіки, обмеженого людського розуму. Він вважав, що всі намагання людини у цьому напрямку нелогічні, позбавлені будь-якої логіки, тобто, абсурдні. Людині залишається тільки взяти на віру факти, які реально існують, але не піддаються розумінню за допомогою обмеженої людської логіки. Тому у людини залишається лише один шлях – прийняти цей факт на віру. Саме так необхідно розуміти знаменну і величезну за своєю глибиною і стислою формою формулу Тертуліана: «Вірую, бо абсурдно!» [8].

Щодо відповідальності Тертуліан вважає, що підставою для відповідальності стає порушення законів (тобто, правил) укладених не тільки державою, але й людьми, тобто, правил моралі. При цьому він доповнює людську мораль ще й релігійною мораллю. Августин фактично поділяє ідеї Тертуліана щодо відповідальності, розглядаючи її як процес, що відбувається на межі двох світів – земного («граду земного») та духовного («граду небісного»), де знаходиться вирішення питань морального вибору та обов'язку. В свою чергу, Ориген розглядає відповідальність переважно як свідомий вибір особи, спрямований на особисте вдосконалення та саморозвиток [3].

Але при всьому значному прогресі у розумінні відповідальності на етапі Середньовіччя й тут автори теж не приходять до найголовного – визначення сутності відповідальності.

При вирішенні третього завдання – визначення переваг і недоліків розуміння відповідальності на етапі Нового часу, аналіз роботи [3] показав, що автор звертає увагу на діяльність таких видатних вчених тієї доби, як Томас Гоббс, Дж. Локк, Б. Спіноза. Загальна риса цього етапу в тому, що всі ці автори у різній



формі виказують впевненість в тому, що будь-яка відповідальність є соціальною. Так, наприклад, Б. Спіноза вважав, що злочиним, тобто, порушуючим правила поведінки, може бути визнане таке, що проявляється лише в умовах суспільного (тобто, соціального) співжиття. Однак, й тут не існує визначеності головного у відповідальності – її сутності.

При вирішенні четвертого завдання – визначення переваг і недоліків розуміння відповідальності на етапі Просвітництва, безсумнівно необхідно використовувати думки про відповідальність таких видатних вчених того часу, як Ж.-Ж. Руссо, Ч. Беккарія, Ш.-Л. Монтеск'є, І. Канта, Л. Фейєрбаха, детальний аналіз ідей яких викладений у роботі Білоус О. та Павліківської О. [3]. Так, Ж.-Ж. Руссо вважає, що відповідальність повинна мати взаємний характер і охоплювати як громадян, так і державу. Ч. Беккарія бачить відповідальність як спосіб, що допомагає стримувати людину від схильності до зла. Ш.-Л. Монтеск'є підкреслював важливість індивідуальної відповідальності, вважаючи, що кожна людина повинна відповідати лише за свої вчинки, а не за дії своїх батьків. І. Кант розглядає відповідальність людини як обов'язок перед усім людством, а Л. Фейєрбах трактує особу як основоположний елемент держави та правової системи. При всій повазі до вказаних думок щодо СВ таких видатних вчених, вимушені визнати, що загальне, суттєве визначення соціальної відповідальності відсутнє й тут.

У сучасній науковій літературі виокремлюється ще один важливий етап у розвитку концепції соціальної відповідальності, що охоплює період від кінця ХІХ до початку ХХІ століття. Цей час вважається одним із найбільш динамічних у дослідженні поняття відповідальності, позначений різноманітністю підходів до його сутності і значення – плюралізмом поглядів на проблему відповідальності. Спираючись на результати роботи [7], погодимось, що із актуальністю плюралізму, але з позиції, що він не призведе до помилки у визначенні сутності СВ. Тут доречно дещо змінена крилата приказка: «Плюралізм мені друг, але сутність дорожча».

На цьому етапі формується соціальна відповідальність на глобальному рівні, яка визначає пріоритети розвитку людської цивілізації через міжнародні домовленості, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. Важливими подіями у цьому напрямі стали конференції в Ріо-де-Жанейро (1992, 2012) та Йоганнесбурзі (2002), а також ініціативи ООН, зокрема Глобальний договір. Також світова спільнота розробила низку стандартів, таких як ISO 26000 та ISO 9001:2000, щоб сприяти соціально відповідальним діям. В Україні питаннями дослідження динаміки позитивних змін, що відбуваються завдяки впровадженню принципів сталого розвитку, займається Інститут економіки промисловості НАН України, мережа Глобального договору ООН в Україні, Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» та ін. організації.

Й саме на даному етапі була визначена основна властивість соціальної відповідальності – її сутність; тобто, була доведена головна властивість СВ, як організації адекватності рівня покарання характеру (ступеню) порушення правил соціуму [9].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, в ході проведеного дослідження було отримано наступні основні результати:

– визначені перевага і недолік розуміння відповідальності на етапі Античності (перевага: відповідальність правильно пов'язують із порушенням правил моралі і права; недолік: відсутнє розуміння необхідності умови відповідальності – адекватності рівня покарань характеру порушення правил);

– визначені перевага і недолік розуміння відповідальності на етапі Середньовіччя (перевага: людські правила моралі доповнюються релігійними правилами – заповідями; недолік: знання відповідальності не досягають розуміння її сутності);

– визначені перевага і недолік розуміння відповідальності в епоху Нового часу (перевага: вперше доводиться, що будь-яка відповідальність є соціальною; недолік: знання відповідальності, як і раніше, не досягають розуміння її сутності);

– визначені перевага і недолік розуміння відповідальності на етапі Просвітництва (перевага: доповнене розуміння багатьох інших аспектів відповідальності; недолік: але суттєве визначення СВ відсутнє й тут);

– визначена перевага розуміння відповідальності на етапі кінця XIX – початку XXI століття – сформульована сутність СВ, як адекватність рівня покарання характеру порушення правил соціуму.

Загалом, отримані результати сприятимуть підвищенню рівня знань такого особливого поняття і явища, як соціальна відповідальність, що у свою чергу, підвищить ефективність її практики, як важливої і специфічної форми менеджменту.

### **Перелік посилань**

1. Історія. *Вікіпедія* : Сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 10.11.2024).

2. Томас Мор. *Вікіпедія* : Сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81\\_%D0%9C%D0%BE%D1%80](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81_%D0%9C%D0%BE%D1%80) (дата звернення: 10.11.2024).

3. Білоус О., Павликівська О. Генезис розвитку теорії та методології соціальної відповідальності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 39-52.

4. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ : НТУ «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

5. Основні ідеї філософії Платона: бібліотека. *Всеосвіта* : Сайт. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0011yt-12c4.doc.html> (дата звернення: 10.11.2024).

6. Колос М. І. Платон: ідеї цивілізаційного розвитку кримінального права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2017. Вип. 43(2). С. 122-127.

7. Вітковська І. М., Євдокимова І. А. Становлення поняття відповідальності у філософії та соціології. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2020. Вип. 27. С. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.32837/apfs.v0i27.925>.

8. Credo, quia absurdum est. *Вікіпедія* : Сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Credo,\\_quia\\_absurdum\\_est#:~:text=Credo](https://uk.wikipedia.org/wiki/Credo,_quia_absurdum_est#:~:text=Credo) (дата звернення: 10.11.2024).

9. Бабайлов В. К., Шершенюк О. М. Конспект лекцій «Соціальна відповідальність» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харків : ХНАДУ, 2022. 37 с. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/500b4ef1-0a1e-4697-bdf5-167328b57569/content> (дата звернення: 10.11.2024).

## References

1. History, *Wikipedia* : Website, available at <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F> (last accessed 10.11.2024).

2. Thomas More, *Wikipedia* : Website, available at [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81\\_%D0%9C%D0%BE%D1%80](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81_%D0%9C%D0%BE%D1%80) (last accessed 10.11.2024).

3. Bilous, O., Pavlykivska, O. (2019), “Genesis of the development of the theory and methodology of social responsibility of the enterprise” [Henezys rozvytku teorii ta metodolohii sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva], *Galician Economic Herald*, Vol. 57, No. 2, P. 39-52.

4. Okhrimenko. O., Ivanova, T. (2015), *Social Responsibility: a textbook* [Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib.], NTU “Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, 180 p.

5. The main ideas of Plato's philosophy: Library, *Vseosvita* : Website, available at <https://vseosvita.ua/library/embed/001lyt-12c4.doc.html> (last accessed 10.11.2024).

6. Kolos, M. (2017), “Plato: ideas of civilizational development of criminal law” [Platon: idei tsyvilizatsiinoho rozvytku kryminalnoho prava]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Series: Law, Iss. 43(2), P. 122-127.

7. Vitkovskaya, I., Evdokimova, I. (2020), Formation of the concept of responsibility in philosophy and sociology [Stanovlennia poniattia vidpovidalnosti u filosofii ta sotsiolohii], *Actual problems of philosophy and sociology*, Iss. 27, P. 77-81. doi: <https://doi.org/10.32837/apfs.v0i27.925>.

8. Credo, quia absurdum est, *Wikipedia* : Website, available at [https://uk.wikipedia.org/wiki/Credo,\\_quia\\_absurdum\\_est#:~:text=Credo](https://uk.wikipedia.org/wiki/Credo,_quia_absurdum_est#:~:text=Credo) (last accessed 10.11.2024).

9. Babailov, V., Shchereniuk, O. (2022), *Lecture notes “Social Responsibility” for students of specialties 051 “Economics”, 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”*, KhNAHU, Kharkiv, 37 p, available at <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/500b4ef1-0a1e-4697-bdf5-167328b57569/content> (last accessed 10.11.2024).

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338; JEL Classification M 14

### Бабайлов В.К., Деділова Т.В. ІСТОРІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – ВИЗНАЧЕННЯ ЕТАПІВ

**Мета.** У науковій літературі відзначається, що суспільство вивчає історію для того, щоб краще планувати майбутнє. На думку авторів даної публікації, історія є видом діяльності, дослідження, методологією якої є дві основні методики: методика як аналіз проблеми у зміні в часі; методика як аналіз проблеми у зміні в просторі. Саме така методологія, дозволить поширити поглиблення розуміння минулого обраних сфер діяльності для використання корисного і недопущення повторення помилок минулого. Враховуючи даний аспект, метою дослідження є розкриття сутності та змісту поняття соціальної відповідальності шляхом оцінки переваг і недоліків розуміння відповідальності на визначених історичних етапах (Античності, Середньовіччя, Нового часу, Просвітництва, етапі кінця ХІХ – початку ХХІ століття). **Методика дослідження.** Дослідження ґрунтується на огляді літературних джерел, діалектичному методі Гегеля, методиці 2С70, методі аналогії. **Результати.** В роботі визначені переваги і недоліки розуміння відповідальності на етапі Античності (перевага: відповідальність правильно пов'язують зі порушенням правил моралі і права; недолік: відсутнє розуміння необхідності умови відповідальності – адекватності рівня покарань характеру порушення правил). Визначено переваги і недоліки розуміння відповідальності на етапі Середньовіччя (перевага: людські правила моралі доповнюються релігійними правилами – заповідями; недолік: знання відповідальності не досягають розуміння її сутності). Визначено переваги і недоліки розуміння відповідальності на етапі Нового часу (перевага: вперше доводиться, що будь-яка відповідальність є соціальна; недолік: знання відповідальності як і раніше не досягають розуміння її сутності). Визначено переваги і недоліки розуміння відповідальності на етапі Просвітництва (перевага: доповнене розуміння багатьох інших аспектів відповідальності; недолік: але суттєве визначення СВ відсутнє й тут). Визначено переваги розуміння відповідальності на етапі кінця ХІХ – початку ХХІ століття – сформульована сутність СВ, як адекватність рівня покарання характеру порушення правил соціуму. **Наукова новизна.** Вперше надано оцінку переваг і недоліків історичних етапів розвитку СВ у контексті розкриття її сутності та змісту. **Практична значущість.** Отримані результати сприятимуть поглибленню рівня знань соціальної відповідальності, що, у свою чергу, підвищить ефективність практики СВ, як важливої і специфічної форми менеджменту.

**Ключові слова:** історія; соціальна відповідальність; етапи; переваги; недоліки; мораль; право; правила; сутність.

**UDC 338; JEL Classification M14**

**Babailov V., Dedilova T. HISTORY OF SOCIAL RESPONSIBILITY – DETERMINATION OF STAGES**

**Purpose.** The scientific literature notes that society studies history in order to better plan for the future. In the opinion of the authors of this publication, history is a type of activity, research, the methodology of which is based on two main methods: the method as an analysis of a problem in change in time; the method as an analysis of a problem in change in space. Based on this aspect, the purpose of the study is to reveal the essence and content of the concept of social responsibility by assessing the advantages and disadvantages of understanding responsibility at certain historical stages (Antiquity, the Middle Ages, the New Age, the Enlightenment, the late XIX – early XXI century). **Methodology of research.** The study is based on a review of literature, Hegel's dialectical method, the 2C70 method, and the method of analogy. **Findings.** The study has identified the advantages and disadvantages of understanding responsibility in the Antiquity (advantage: responsibility is correctly associated with violation of the rules of morality and law; disadvantage: there is no understanding of the need for a condition of responsibility – adequacy of the level of punishment to the nature of the rule violation). The authors have identified the advantages and disadvantages of understanding responsibility in the Middle Ages (advantage: human rules of morality are supplemented by religious rules – commandments; disadvantage: knowledge of responsibility does not reach the understanding of its essence). The advantages and disadvantages of understanding responsibility at the stage of the New Age have been determined (advantage: for the first time it is proved that any responsibility is social; disadvantage: knowledge of responsibility still does not reach understanding of its essence). The advantages and disadvantages of understanding responsibility at the Enlightenment stage have determined (advantage: augmented understanding of many other aspects of responsibility; disadvantage: but there is no essential definition of SR here). The advantages of understanding responsibility at the end of the XIX – beginning of the XXI century have determined – the essence of SR is formulated as the adequacy of the level of punishment to the nature of violation of the rules of society. **Originality.** For the first time, the author assesses the advantages and disadvantages of the historical stages of SR development in the context of disclosing its essence and content. **Practical value.** The findings will contribute to deepening the level of social responsibility knowledge, which in turn will increase the effectiveness of SR practice as an important and specific form of management.

**Keywords:** history; social responsibility; stages; advantages; disadvantages; morality; law; rules; essence.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Бабайлов Василь Кузьмич – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: super\_super\_kod@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1451-7222>. Моб. +380501392776.

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. +380502818328.

Babailov Vasil – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

## ПРИНЦИП СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*Бабайлов В. К., канд. економ. наук, доцент*

*Деділова Т.В., канд. економ. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Як свідчить сучасна література і практика сутність, основний закон соціальної відповідальності (СВ) – це організація адекватності засобів покарань характеру порушень правил соціуму, правил моралі і права. Тобто, для ефективної організації СВ менеджера, перш за все, необхідне знання багатьох правил, які встановлюються у самих різних соціумах (країні, підприємстві, цеху, бригаді тощо) або видах діяльності (математиці, методології тощо). Не достатня глибина знань, щодо правил соціумів, може привести й до неадекватності засобів покарань – що, у свою чергу, є теж порушенням й зобов'язане теж вести до покарання. Тобто, менеджер, який зобов'язаний робити такий неприємний обов'язок, зобов'язаний суворо дотримуватися «літері» законів, правил, норм, щоб позбавити себе від такої особистої і неприємної відповідальності. Й причиною появи такої відповідальності може бути неналежне знання правил соціумів, їх зв'язків й особливе зв'язку з таким зовнішньо схожим зі *правилом* поняттям, яким є *принцип*. На побутовому рівні існує банальне змішування, ототожнення правил і принципів. Але у такій професійній специфічній сфері діяльності менеджера, як організація СВ, питання істинного зв'язку правил і принципів стає обов'язковою для рішення і *актуальною* проблемою. Для її вирішення автори зробили уважний аналіз літератури щодо розуміння принципу і його зв'язку зі *правилом*.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У [1] існує таке розуміння принципу: «Принцип (лат. *principium* – «початок, основа») – першопочаток, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки. Визначальне положення, вихідний пункт, передумова певної концепції або теорії. Це ґрунтовне, фундаментальне твердження, вихідний пункт, засновок будь-якої теорії, концепції. Центральне поняття, основоположна ідея, що пронизує певну систему знання і субординує його. Основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і таке інше; основний закон якої-небудь точної науки. Це основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи внутрішнього і міжнародного права, політичної, державної чи громадської організації (гуманізм, законність, справедливість, рівність громадян перед законом тощо). Це твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або, принаймні, бажане. Частково це означає «фундаментальна причина», частково «закон, вищий за інші закони»; це може бути закон, природний закон (правило або принцип, який описує закономірність у природі, є науковим законом), життєве правило або керівництво.

У класичному розумінні принцип завжди займає найвище місце. У повсякденному мовленні цей термін використовується більш вільно.

У повсякденному житті принципами називають внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується в житті, в різних сферах діяльності. У науці принципи – це загальні вимоги до побудови теорії, сформульовані як те первинне, що лежить в основі певної сукупності фактів. При характеристиці різноманітних систем принципи відображають ті суттєві характеристики, що відповідають за правильне функціонування системи, без яких вона не виконувала б свого призначення. «У принципі» – «в основному, в загальному».

Принцип можна розглядати як основу, що визначає процес створення або реалізації чогось. Також він являє собою фундаментальну ідею або правило, яке пояснює механізм функціонування чи послідовність певних дій.

У літературі [2] принцип трактується як переконання чи життєве правило, що визначає поведінку особи. Водночас, підхід у [3] наголошує на декількох аспектах: принцип є не лише вихідною позицією для наукових або ідеологічних систем, а й може виступати в якості особистої норми, якою керується людина у своїй життєдіяльності. Такий підхід за своєю сутністю має певні ознаки, схожі з роботою [1]:

- 1) це підґрунтя наукової системи, теорії (у науці принципи формують остов теорії і є первинними свідченнями певної сукупності фактів);
- 2) формоутворююча особливість створення або здійснення чогось;
- 3) керівна настанова, норма, правило життя і поведінки особистості.

Аналогічно, у [4] підкреслюється, що принцип є чимось основоположним, відображає важливі і незмінні засади, що втілюються як у наукових теоріях, так і в повсякденних моральних переконаннях та діяльності людини.

Крім того, джерело [3] вказує на історичне значення поняття, коли воно використовувалося для позначення воїнів, що склали передню лінію бойового порядку в армії Стародавнього Риму (від лат. *princeps* – перший).

Аналіз інших джерел демонструє різні інтерпретації принципів менеджменту, зокрема у підходах Анрі Файоля [5]. Класик менеджменту вбачав у принципах правила управління, які він називав французьким словом «*principes*». Вони стали відомими як чотирнадцять принципів-правил Файоля, які заклали основи організаційного управління.

Файоль розпочав з ідеї поділу праці: кожен працівник займається певною операцією, що сприяє зростанню продуктивності завдяки фокусуванню на конкретних завданнях. Другий принцип – баланс між владою і відповідальністю, де право віддавати накази врівноважується обов'язком нести відповідальність за їх результати. Принцип дисципліни підкреслює важливість дотримання встановлених правил та потребу в наявності керівників, здатних накладати санкції за порушення.

Єдиноначальність означає, що кожен працівник звітує лише одному керівникові. Принцип єдності дій передбачає роботу групи за єдиним планом для досягнення спільної мети. Файоль також визначає пріоритетність інтересів організації над індивідуальними інтересами співробітників або окремих груп.



Винагорода має стимулювати працівників справедливим чином, а централізація забезпечує структуру організації зі спільним центром управління, що регулюється відповідно до умов. Ієрархія, за його словами, є важливою, але має бути максимально ефективною, щоб уникати бюрократії.

Інші принципи включають порядок, тобто надання кожному працівнику відповідного місця, справедливість з боку адміністрації до підлеглих, стабільність кадрового складу як важливий фактор сталості організації, підтримку ініціативи працівників і розвиток корпоративного духу як запоруку згуртованості.

Таким чином, Файоль визначав принципи управління як набір звичайних правил, націлених на забезпечення ефективності та стійкості організації. Подібної точки зору дотримується й сучасний автор [6] щодо розкриття змістовного наповнення основних принципів соціальної відповідальності. Тобто, навіть із цієї однієї фрази можна установити, що, на думку автора [6], існують основні і неосновні принципи СВ, і що принципи – це звичайні правила. Однак, виходячи з аналізу літературних джерел [1-4], принципи не зводяться до звичайних правил.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проведений аналіз літератури з означеної проблематики вказує на те, що принцип – це теж правило, але не звичайне, а особливе. Водночас, у чому полягає така особливість, – відповіді на це питання у науковій літературі дотепер немає. Отже проблема визначення сенсу конкретного принципу – принципу соціальної відповідальності – є наразі актуальною.

**Формулювання мети статті.** Розкриття проблематики визначення сенсу принципу соціальної відповідальності є метою даного дослідження. Відповідно, завданнями дослідження є пошук відповіді на питання «що використовується у СВ: правила, норми, закони або принципи?»; визначення характеру зв'язку правил і принципів; формування відповідних висновків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При вирішенні першого завдання дослідження доцільно спиратися на літературні джерела [7-9]. Їх аналіз показав, що у соціальній відповідальності існують в основному саме правила або норми моралі і права й майже не використовується термін «принципи». Вже з цього можна вивести гіпотезу, що принципи – це не будь-які правила. Які це правила – відповідь на це питання зроблена при вирішенні другого завдання.

Вирішення другого завдання було присвячено пошуку відповіді на аналогічне питання (питання зв'язку правила і принципу), але не у сфері СВ, а для наочності у методології. Відоме, що методологія – це організація методу, а більш детально – це організація складу і послідовності методик. Як свідчать літературні джерела, дотепер метод визначається як правило, причому як загальне, тобто, основне правило методології, а якщо урахувати те, що метод використовується не тільки у методології, але у всіх сферах діяльності (зокрема й у соціальній відповідальності), то більш правильно визначати метод ще й як всезагальне правило.

В свою чергу, виходячи зі [1-4], де принцип визначають як початок, основу, метод як загальне, як основне правило, – це і є принцип. Й, навпаки, принцип є правило, але не будь-яке правило, а тільки одне, загальне, основне правило.

Методологія не відповідає виключно якійсь специфічній сфері діяльності (за всієї її особливості), тому можна стверджувати, що встановлений зв'язок принципу і правил є притаманним для будь-якої сфери діяльності, в тому числі й соціальної відповідальності.

З іншого боку, принцип, як й метод (як загальне, основне правило), – це результат узагальнення конкретних методик. А якщо, методики (як установлені для обов'язкового виконання правила) – це закони, то метод – це основний закон. А тому й принцип СВ – це не тільки одне, основне правило, але й основний закон СВ.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, зі всього контексту вирішення попередніх завдань отримані такі результати і зроблена їх оцінка:

– отримано відповідь на питання, «що використовується у соціальній відповідальності: правила, норми, закони або принципи?». Відповідь – у соціальній відповідальності існують в основному саме правила, норми або закони моралі і права, й майже не використовується термін «принципи»;

– визначений характер зв'язку правил і принципів: принцип СВ є основне правило і основний закон СВ.

Зазначимо, що отримані результати сприятимуть підвищенню глибини розуміння такого особливого поняття і явища, як принцип, його зв'язку з іншими правилами, а також сприятимуть підвищенню ефективності практики соціальної відповідальності.

### **Перелік посилань**

1. Принципи. *Вікіпедія*: Сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2024).

2. Принцип. *Словник.UA*: Сайт. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2024).

3. Принцип. *Словник іншомовних слів*: Сайт. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%F0%E8%ED%F6%E8%EF> (дата звернення: 10.11.2024).

4. Принцип. *Вікіцитати*: Сайт. URL: <https://uk.wikiquote.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2024).

5. Анрі Файоль. *Вікіпедія*: Сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96\\_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C) (дата звернення: 10.11.2024).

6. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>.

7. Бабайлов В. К., Шершенюк О. М. Визначення основних аспектів соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 29. С. 4-13. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.4>.

8. Каленіченко Л. І. Соціальна відповідальність як правове явище. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2019. № 4(66). С. 10-16. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2019-4-2>.

9. Крестовська Н. М. Право і мораль. *Studies*: Сайт. URL: <https://studies.in.ua/krestovska-nm-teorija-derzhavy-i-prava/1534-125-129-pravo-moral.html> (дата звернення: 10.11.2024).

## References

1. Principles, *Wikipedia* : Website, available at <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (last accessed 10.11.2024).

2. Principle, *Slovnkyk.UA*: Website, available at <https://slovnkyk.ua/index.php?sword=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (last accessed 10.11.2024).

3. Principle, *Slovnkyk inshomovnykh sliv*: Website, available at <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%F0%E8%ED%F6%E8%EF> (last accessed 10.11.2024).

4. Principle, *Wikiquotes*: Website, available at <https://uk.wikiquote.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF> (last accessed 10.11.2024).

5. Henri Fayol, *Wikipedia*: Website, available at [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96\\_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C) (last accessed 10.11.2024).

6. Yur, I., Sytnyk, Y. (2024), “Role and principles of social responsibility in the system of enterprise management” [“Rol ta pryntsyipy sotsialnoi vidpovidalnosti v systemi upravlinnia pidpryemstvamy”], *Modeling the development of the economic systems*, No. 1, pp. 8-13. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>.

7. Babailov, V., Shereniuk, O. (2022), Determination of the main aspects of social responsibility [Vyznachennia osnovnykh aspektiv sotsialnoi vidpovidalnosti], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 29, pp. 4-13. doi: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.4>.

8. Kalenichenko, L. (2019), Social responsibility as a legal phenomenon [Sotsialna vidpovidalnist yak pravove yavyshe], *State and regions*, Series: Law, No. 4(66), pp. 10-16. doi: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2019-4-2>.

9. Krestovskaya, N., Law and morality, *Studies*: Website, available at <https://studies.in.ua/krestovska-nm-teorija-derzhavy-i-prava/1534-125-129-pravo-moral.html> (last accessed 10.11.2024).

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338; JEL Classification M 14

### Бабайлов В.К., Деділова Т.В. ПРИНЦИП СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Як свідчить сучасна література і практика, сутність, основний закон соціальної відповідальності (СВ) – це організація адекватності засобів покарань характеру порушень правил соціуму, правил моралі і права. Тобто, для ефективної організації СВ менеджера, перш за все, необхідне знання багатьох правил, які встановлюються у різноманітних соціумах (країні, регіоні, підприємстві, підрозділі тощо) або видах діяльності (математиці, методології тощо). Недостатня глибина знань, щодо правил соціумів, може призвести до неадекватності засобів покарань – що, у свою чергу, також є порушенням й має вести теж до покарання. Тобто менеджер, який зобов'язаний мати такий неприємний обов'язок, також зобов'язаний суворо дотримуватися «букви» законів, правил, норм, щоб позбавити себе від такої особистої і неприємної відповідальності. Причиною появи такої відповідальності може бути неналежне знання правил соціумів, їх зв'язків й, особливо, зв'язку з таким схожим із правилом поняттям, яким є принцип. На побутовому рівні існує банальне змішування, ототожнення правил і принципів. Але у такій професійній специфічній сфері діяльності менеджера, як організація СВ, питання істинного зв'язку правил і принципів стає актуальною проблемою. Для її вирішення було проведено детальний аналіз наукової літератури щодо розуміння принципу і його зв'язку із правилом. Встановлено, що принципи не зводяться до звичайних правил, що принципи – це теж правила, але не звичайні, а особливі. Водночас встановлено, що сенс такої особливості дотепер не розкритий. **Мета.** Відповідно до цього, метою даного дослідження є розкриття проблематики визначення сенсу принципу соціальної відповідальності. **Методика дослідження.** Дослідження ґрунтується на огляді літературних джерел, діалектичному методі Гегеля, методиці 2С70, методі аналогії. **Результати.** Отримано відповідь на питання, «що використовується у соціальній відповідальності: правила, норми, закони або принципи?». Відповідь – у соціальній відповідальності існують в основному саме правила, норми або закони моралі і права, й майже не використовується термін «принципи». Визначено характер зв'язку правил і принципів: принцип соціальної відповідальності є основне правило і основний закон СВ. **Наукова новизна.** Отримала розвиток теорія соціальної відповідальності шляхом визначення принципу соціальної відповідальності як її основного правила, основного закону. **Практична значущість.** Отримані результати сприятимуть поглибленню розуміння соціальної відповідальності, а їх використання на практиці, й, особливо, принципу СВ, забезпечить підвищення її ефективності.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність; правила; принципи; метод; методики; методології; закони; покарання.

**UDC 338; JEL Classification M 14**

**Babailov V., Dedilova T. PRINCIPLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY**

According to modern literature and practice, the essence, the basic law of social responsibility (SR) is the organization of adequate means of punishment to the nature of violations of the rules of society, rules of morality and law. In other words, for effective organization of SR, a manager, first of all, needs to know many rules that have established in different societies (country, region, enterprise, division, etc.) or types of activities (mathematics, methodology, etc.). Insufficient knowledge of knowledge about the rules of society can lead to the inadequacy of the means of punishment – which, in turn, is also a violation and must also lead to punishment. That is, a manager who is obliged to have such an unpleasant duty is also obliged to strictly follow the laws, rules, and regulations in order to save himself from such personal and unpleasant responsibility. The reason for such responsibility may be inadequate knowledge of the rules of society, their connections, and especially the connection with such a concept similar to a rule as a principle. At the everyday level, there is a banal confusion, an identification of rules and principles. But in such a professional specific area of manager's activity as the SR organization, the question of the true relation between rules and principles becomes an urgent problem. To solve this problem, a detailed analysis of the scientific literature on understanding the principle and its relation with the rule was conducted. It was established that principles are not reducible to ordinary rules, that principles are also rules, but not ordinary rules, but special ones. At the same time, it was found that the meaning of this feature has not yet been revealed. **Purpose.** Therefore, the purpose of this study is to reveal the problem of defining the meaning of the principle of social responsibility. **Methodology of research.** The study is based on a review of literature, Hegel's dialectical method, the 2C70 method, and the method of analogy. **Findings.** The answer to the question “what has used in social responsibility: rules, norms, laws or principles?” was obtained. The answer is: there are mainly rules, norms or laws of morality and law in social responsibility, and the term “principles” is almost never used. The nature of the relation between rules and principles was determined: the principle of social responsibility is the main rule and the main law of SR. **Originality.** The theory of social responsibility has been developed by defining the principle of social responsibility as its basic rule and fundamental law. **Practical value.** The results obtained will contribute to deepening the understanding of social responsibility, and their application in practice, and especially the SR principle, will ensure its effectiveness.

**Keywords:** social responsibility; rules; principles; method; methodices; methodologies; laws; punishment.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Бабайлов Василь Кузьмич – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: super\_super\_kod@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1451-7222>. Моб. +380501392776.

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. +380502818328.

Babailov Vasil – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОШТОРИСНОЇ ВАРТОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

*Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент*  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*  
*Юрченко О.В., канд. екон. наук, доцент*  
*Савченко О.С., канд. тех. наук, доцент*  
*Савченко Л.Г., ст. викладач*  
*Сумський національний аграрний університет*

**Постановка проблеми.** Умови карантину та військового стану зумовили пошук нових форм і методів розрахунку кошторисної документації для оптимізації роботи кошторисника. Дуже гостро це питання постає в умовах дистанційного виду праці, коли значна кількість працівників, в тому числі і кошторисників, будівельних компаній змушені змінити місце проживання та за умови відрядження кошторисників та спеціалістів. Саме в таких випадках доцільно було запровадити інноваційні хмарні рішення для складання та перевірки кошторисів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні напрями реформування системи ціноутворення у будівельному виробництві українських будівельних підприємств неодноразово були висвітлені в роботах таких вітчизняних вчених – теоретиків та практиків, як Безуглого А., Бельської О., Бібик Ю., Греська І. [1], Беркути А. [2], , Павелко О. [3], Суровцевої Ю. [4]. Зокрема, такі дослідження були присвячені питанням сучасного стану системи ціноутворення у будівництві та пошуку шляхів його подальшого удосконалення, аналізу динаміки цін на дорожньо-будівельні матеріали та виробу, розвитку наукових підходів до систем ціноутворення будівельної продукції в ринкових умовах тощо. На особливу увагу заслуговують роботи Жураковської М. [5] та Герасимової О. [6], в яких відповідно розглядаються проблеми прогнозного визначення вартості будівництва, а також здійснюється спроба пошуку шляхів модернізації системи ціноутворення в будівництві із застосуванням Big Data.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Водночас, розвиток підрядного ринку й будівельних технологій, а також цифровізація усіх аспектів діяльності будівельних підприємств вимагає актуалізації державних будівельних норм та стандартів і створення відповідної єдиної інформаційної системи. Така система має бути спрямована на задоволення потреб розробників кошторисної документації на засадах відкритості, сумісності із альтернативними програмними комплексами у будівництві, простоти користувацького інтерфейсу й доступності програмних інструментів за рахунок використання хмарних технологій.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз діючих програмних комплексів та обґрунтування можливостей їхнього використання як інноваційних хмарних рішень для складання кошторисної документації шляхом встановлення потенційних переваг і недоліків.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день в Україні для складання кошторисної документації широко застосовуються програмні комплекси «ІВК» та «АВК-5». Вартість даних комплексів сягає 8200 грн/рік та 9150 грн/рік на два робочі місця відповідно. Проектна компанія заключає договір зі спеціалізованою компанією по забезпеченню ПЗ на конкретний період часу, на визначену кількість робочих місць за відповідну плату. Основним недоліком ПЗ «АВК-5» є «прив'язка» до диску комп'ютеру, тобто фактично до робочого місця виконавця. В наш час це може бути великою проблемою, так як ведення багатьох об'єктів за межами міста унеможливує відкоригувати швидко економічні рішення чи терміново створити кошторисний продукт. Також в умовах війни в прифронтовій зоні багато працівників виїхали за межі регіонів або країни, що зумовлює втрату затребуваних кваліфікованих спеціалістів-кошторисників.

Саме для вирішення цієї проблеми ТОВ «Computer Logic Group» [7], яка є піонером та лідером на українському ринку розробників ПЗ (програмного забезпечення) для будівельної галузі, розробила хмарне технічне рішення, спрямоване на розрахунок будівельних кошторисів. На сьогодні серед успішних кейсів ТОВ «Computer Logic Group» можна виділити їх співпрацю із ДААДУ «Укравтодор», ПАТ «ДТЕК», ПАТ «Укргазвидобування», ПрАТ «Укргідроенерго» тощо. Також запорукою успіху компанії є її активна участь у створенні конкурентоспроможного кадрового резерву працівників будівельної галузі у співпраці із провідними закладами вищої освіти України, які займатимуться складанням будівельних кошторисів по закінченню їхньої участі у проекті «Будуймо майбутнє разом» [8].

В межах такого співробітництва за проектом у 2022-2023 навчальному році Харківський національний автомобільно-дорожній університет та Сумський національний аграрний університет отримали безкоштовний доступ до сучасного програмного забезпечення для здійснення навчального процесу із розрахунку кошторисів в режимі онлайн з будь-якої точки світу, що є особливо актуальним за умов дистанційного навчання для прифронтових територій Харківської та Сумської областей.

Проект «Будемо майбутнє разом» [8] відкриває широкі можливості для онлайн-навчання та надає корисні ресурси для кошторисної справи. Користувачі підтримують безкоштовний доступ до інформаційного порталу, де представлено велику добірку матеріалів, що включають теоретичні аспекти та практичні рекомендації для визначення вартості будівельних і проектних робіт із застосуванням сучасних програмних комплексів.

Одним із ключових інструментів є доступ до спеціалізованих програм, зокрема електронної нормативної бібліотеки «БУДСТАНДАРТ Online», яка містить актуальні документи для будівельної сфери. Водночас сервіс «КОШТОРИС 8 Онлайн» дозволяє в хмарному середовищі легко і швидко



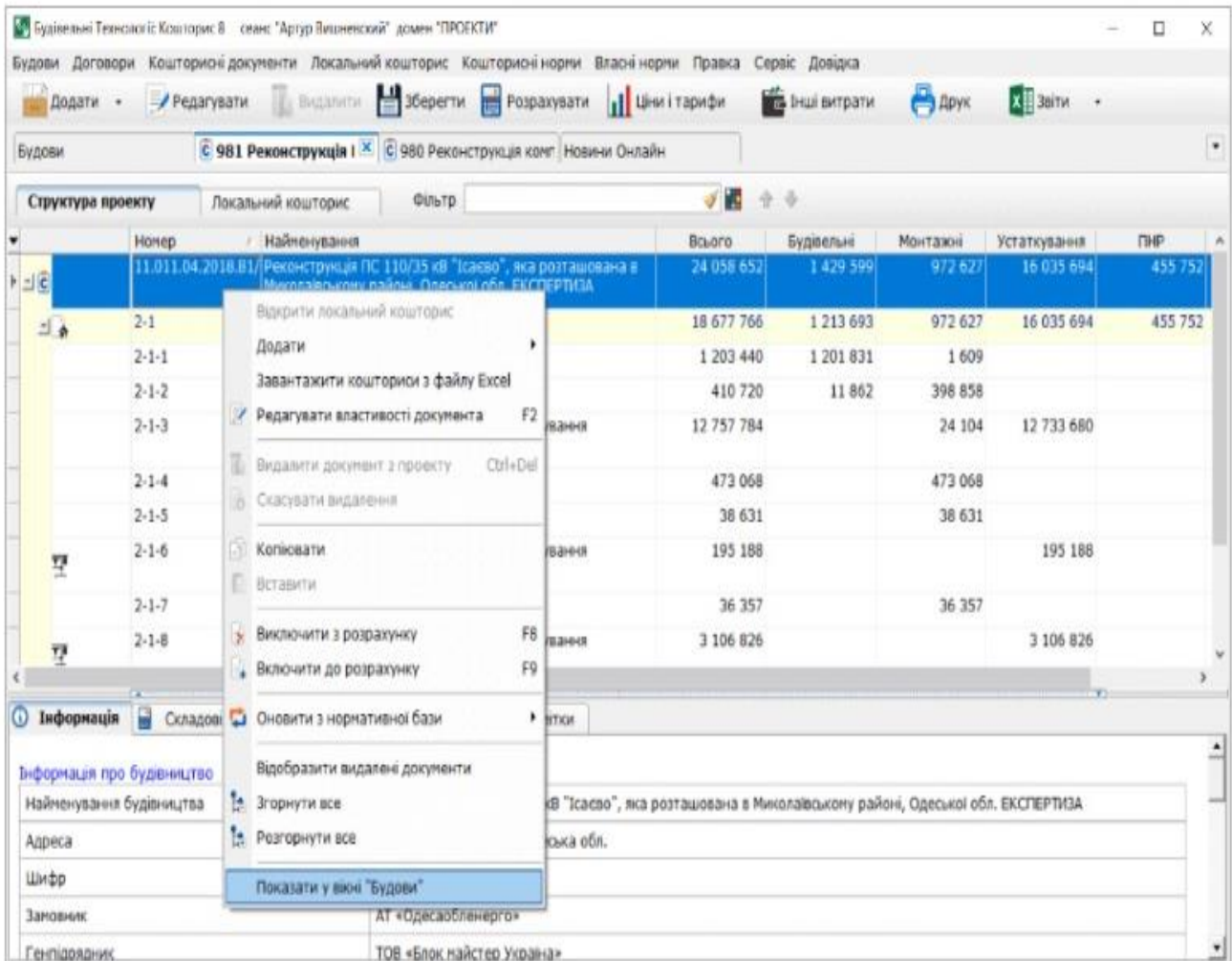
провести розрахунки вартості будівельних робіт, а програма «Будівельні технології: КОШТОРИС ПВР» орієнтована на оцінку вартості проектно-вишукувальних робіт. Також проєкт забезпечує щорічне підвищення кваліфікації для викладацького складу, яке проводиться на базі учбового центру кошторисної справи, що дозволяє фахівцям підтримувати свої знання на високому рівні. Додатково викладачі можуть отримати професійні консультації з питань ціноутворення та нормативного регулювання, що сприяє кращій підготовці навчального процесу.

При автоматизації розробки і перевірки кошторисної документації в рамках реалізації масштабних інвестиційних проєктів програмні продукти «Будівельні технології: КОШТОРИС 8» та «Будівельні технології: КОШТОРИС ПВР», а також інформаційно-довідкова система «БУДСТАНДАРТ» від «Computer Logic Group» значно спрощують обробку інформації за великих обсягів робіт. Зокрема, за допомогою таких інструментів з кошторисно-договірною блоку суттєво скорочується час, необхідний для перевірки та підготовки кошторисної документації, а технічні спеціалісти значно швидше здійснюють розрахунки обсягів робіт та введення даних про виконані завдання.

«Розробники ТОВ «Computer Logic Group» постійно вдосконалюють програмний продукт, додаючи нові функції для забезпечення швидкої та зручної роботи учасників інвестиційно-будівельного процесу. Програма активно розвивається, щоб відповідати потребам користувачів і ринку, надаючи такі переваги використання хмарних сервісів, як:

- функціонування через інтернет, завдяки хмарним рішенням;
- відсутність потреби в установі програмного забезпечення на локальний пристрій;
- можливість роботи у форматі 24/7 із постійним доступом до кабінету та кошторисів у ньому;
- змістовний набір модулів для максимальної зручності користувачів;
- спільний доступ команди проєкту до основного функціоналу
- конфіденційність та захист інформації [8].

Програмний комплекс «Будівельні технології: КОШТОРИС 8» значно розширює можливості виконання кошторисних операцій. Завдяки високій швидкості завантаження та обробки даних розрахунків кошторисів відбувається оперативно, що підвищує ефективність роботи (рис. 1). Новітня функція надання доступу до документів у режимах «тільки читання» або з правами редагування забезпечує необхідність надсилання файлів електронною поштою, дозволяючи користувачам працювати з одними й тими ж даними дистанційно.



**Рис. 1. Інтерфейс програмного комплексу  
«Будівельні Технології: КОШТОРИС 8»**

*Джерело: адаптована авторська розробка за [8]*

Крім того, реалізація спільного редагування кошторисів із можливістю коментування забезпечує злагоджену колективну роботу над проектом. Інноваційні технології програмування, інтегровані в програмний комплекс, гарантують надійне збереження всіх внесених змін на сервері, що мінімізує ризики втрати даних та стабільність зберігання інформації. Формування робочих груп у рамках системи сприяє зростанню продуктивності та організованості процесів кошторисної діяльності.

Функція «Експертиза кошторисів» аналізує позиції локальних кошторисів, порівнюючи їх із затвердженими нормативами. Відхилення від встановлених норм фіксуються у форматі інтерактивного звіту, який може бути збережений у файл MS Excel або роздрукований для подальшого аналізу. Нові можливості експертизи кошторисної документації забезпечують ефективний та оперативний контроль щодо її відповідності чинним кошторисним нормам. В свою чергу, це дозволяє швидко здійснити перевірку актів приймання робіт на відповідність договірній ціні, а також створити візуально зрозумілий звіт.

Загалом, сервіс спрямований на процес створення та управління кошторисами та надає користувачам повну свободу в налаштуванні кошторисних норм. Користувачі тепер можуть організовувати будівельні матеріали в групах будь-якого рівня вкладеності, а також швидко імпортувати ціни на матеріали з файлів MS Excel або переносити ресурси з кошторису у власну базу одним рухом. Система також інтегрує зміни в технічних частинах нормативних збірників, що дозволяє швидко вибрати та замінити поправки до ресурсних норм і додати їх у локальні кошториси (рис. 2).

№	Шифр	Найменування	Од. вим.	Обсяг	Угруповані показники		Во з
					Одиниці	Всього	
1		Монтажні роботи				953 670,83	95
1	E1-30-2	Планування площ бульдозерами потужністю 79 кВт [108 к.с.] за 1 прохід	1000к2	3,62	324,03	1 172,99	
2	E1-132-6	Ущільнення ґрунту самохідними вібраційними котками масою 2,2 т за перший прохід по одному сліду при товщині шару 60 см <i>Обсяг = (3620 * 0.6) / 1000</i>	1000к3	2,172	1 458,21	3 167,23	
3	ЕН27-20-2	Улаштування прошарку судільного перерізу з нетканого синтетичного матеріалу під покриттям із збірних залобетонних плит	1000 н2 основи	3,62	14 059,83	50 896,58	
4	C1551-27-СП	Георешітка 30кН/30кН (матеріал замовника) <i>Обсяг = 3620 * 1.034</i>	н2	3 743,08			
5	ЕН27-13-3	Улаштування нижнього шару двошарової основи зі	1000 н2	3,62	25 567,48	92 554,28	
Разом за кошторисом						953 670,83	71

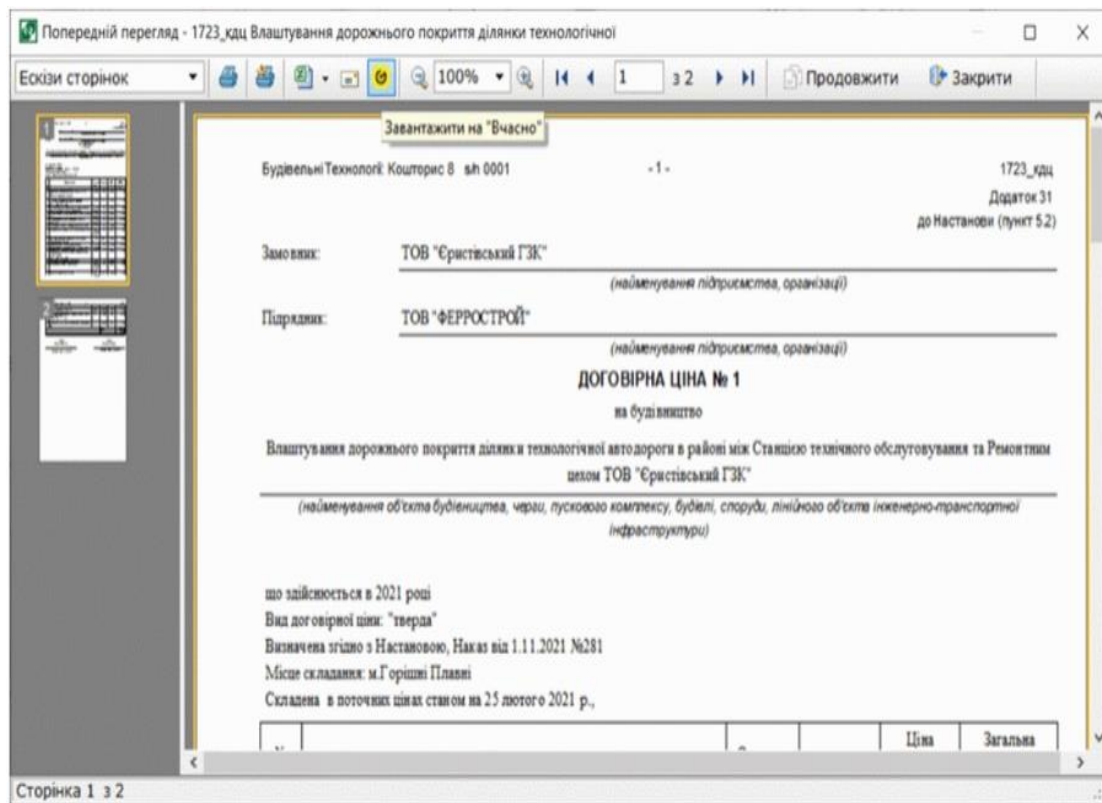
  

Шифр	Од.Вим.	Витрата з К	На обсяг	Ціна	Ціна з К	Вартість	Найменування
3	люд-г	0,429	1,55298				Витрати труда машиністів
ОН207-149	маш-г	0,429	1,55298	522,05	522,05	810,73	Бульдозери, потужність 79 кВт [108 к.с.]

**Рис. 2. Приклад інтерфейсу локального кошторису**

*Джерело: адаптована авторська розробка за [8]*

Програма автоматично підсумовує вартість затвердженої кошторисної документації на етапах проектування (П) та робочої документації (РД), і відображає її для кожного об'єкта будівництва. Для зручного доступу до інформації про договори, акти прийому виконаних робіт, користувачу достатньо відкрити додаток. Відображаються такі деталі, як номер і дані договору, замовник, підрядник, предмет договору, договірна ціна, обсяги виконаних робіт, а також відсотки виконання за обсягом та трудовими витратами – понад п'ятнадцять показників, які дозволяють приймати зважені управлінські рішення. Крім того, програма дозволяє створити реєстр виконання для об'єктів будівництва, зручний для аналізу договорів, вартості виконаних робіт (за Формами КБ-3), залишків та оплат. Крім того, існує можливість контролю ходу будівництва (рис. 3).



**Рис. 3. Приклад інтерфейсу можливості контролю ходу будівництва**  
*Джерело: адаптована авторська розробка за [8]*

В комерційному виконанні розроблено кілька версій програмного комплексу «Будівельні технології: КОШТОРИС 8» для автоматизації кошторисного процесу, орієнтованих на різні потреби підприємств:

- базова версія: ефективне рішення для невеликих підприємств, яке забезпечує всі базові функції для складання кошторисної документації, договірних цін та актів. Постачається разом із повною нормативною базою, необхідною для розрахунку кошторисів. Однак ця версія не підтримує роботу в локальних або корпоративних мережах;

- професійна версія: призначена для малого та середнього бізнесу з потенціалом до зростання. Вона забезпечує можливість легкого додавання нових робочих місць і дозволяє працювати в єдиній інформаційній системі з розподілом прав доступу. Також версія містить функції перевірки кошторисів та аналітики для об'єктів будівництва;

- корпоративна версія: розроблена для великих підприємств із складною структурою, що включає віддалені філії. Вона забезпечує централізовану роботу підрозділів підприємства на єдиному сервері з розподілом прав доступу, в тому числі через Інтернет. Корпоративна версія включає функціональні можливості для перевірки кошторисів та розширену аналітику будівельних об'єктів.

Дослідивши принципи роботи хмарного сервісу, слід вказати на наступні переваги сервісу «КОШТОРИС 8 Онлайн» (табл. 1).

**Переваги у застосуванні сервісу «КОШТОРИС 8 Онлайн»  
при розрахунку кошторисної документації**

Основні параметри	«АВК-5»	«КОШТОРИС 8 Онлайн»
Установка програми на ПК	Є обов'язковою	Є не обов'язковою
Доступ до кошторисів у форматі 24/7	ні	так
Доступність широкому колу користувачів	ні	так
Робота лише за наявності інтернету	ні	так
Вартість програмного забезпечення	9150 грн /рік, 2 робочі місця	2400 грн/рік, 1 робоче місце

*Джерело: адаптована авторська розробка за [8, 9]*

Порівняння із основним конкурентом сервісу – «Автоматизований випуск кошторисів – 5» («АВК-5»), відбувалося з використанням користувацьких параметрів та вартості приєднання до сервісу. Також до таких переваг можна віднести інтеграцію сервісу із сучасними продуктами SaaS («ВЧАСНО», CheckPrice, «БУДСТАНДАРТ Online») та програмами MS Project, Revit, Allplan.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, сервіс «КОШТОРИС 8 Онлайн» є оптимальним рішенням для сучасних будівельних компаній, які прагнуть отримати гнучкості та ефективності в роботі із кошторисною документацією. Як основні, можемо виокремити наступні переваги його використання для складання та перевірки кошторисної документації.

По-перше, це повністю хмарне інноваційне рішення, що працює через інтернет та забезпечує віддалений доступ до всіх функцій при розрахунку кошторисної документації. Використання інтернету для роботи із сервісом робить процес управління кошторисами швидким і гнучким, що значно полегшує виконання завдань.

По-друге, відсутність необхідності інсталяції програми на локальний пристрій дозволяє уникнути зайвих витрат часу та зусиль, пов'язаних з установкою та налаштуваннями програмного забезпечення. Усі функції доступні разом із веб-браузером, що є особливо вигідним для компаній з обмеженими технічними ресурсами чи персоналом.

По-третє, «КОШТОРИС 8 Онлайн» надає можливість користувачам підключитися до систем з будь-якого пристрою, де є доступ до мережі, що дозволяє фахівцям легко керувати кошторисною документацією, перебуваючи поза офісом або навіть у відрядженнях та забезпечує мобільність і продуктивність. Хмарна система «КОШТОРИС 8 Онлайн» гарантує цілодобову доступність та забезпечує оперативну підтримку та перевірку кошторисних даних, забезпечуючи безперервність роботи та ефективність управління проектами. Крім того, сервіс надає повний спектр функціональних можливостей для роботи з кошторисами і включає усі доступні інструменти для складання, перевірки та аналітики кошторисів. Максимальна кількість модулів дозволяє користувачам виконувати різноманітні завдання без потреби в додаткових

налаштуваннях чи інсталяції, що сприяє ефективнішому управлінню фінансовою документацією проєктів.

### Перелік посилань

1. Безуглий А. О., Бельська О. Л., Бібик Ю. М., Гресько І. Л. Аналіз динаміки цін на дорожньо-будівельні матеріали та вироби. *Дороги і мости*. Київ. 2022. Вип. 25. С. 8-16. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2022.25.008>.

2. Беркута А. В. Система реформування ціноутворення у будівництві України : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.03 / Київський національний ун-т будівництва і архітектури. Київ, 2002. 203 с.

3. Павелко О. В. Витрати у будівництві: ідентифікація економічної сутності, нормативно-правове регулювання обліку та відображення у звітності. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 4. С. 93-101.

4. Суровцева Ю. В. Синергетичні підходи до систем ціноутворення будівельної продукції в умовах ринку. *Комунальне господарство міст*. ХНУМГ ім. Бекетова. 2008. № 85. С. 277-281.

5. Жураківська М. О. Проблеми прогнозного визначення вартості будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2013. Вип. 29. С. 214-221.

6. Герасимова О. Л. Недоліки та шляхи модернізації системи ціноутворення в будівництві із застосуванням великих масивів даних (Big Data). *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-18>.

7. Кошторис 8 Онлайн. Хмарне рішення для складання і перевірки кошторисної документації. *Computer Logic Group* : Сайт. URL: <https://cl.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

8. Всеукраїнський проєкт «Будуймо майбутнє разом». *Computer Logic Group* : Сайт. URL: <https://bmr.cl.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

9. Програмний комплекс «АВК 5». UkrSmeta : Сайт. URL: <https://ukrsmeta.ua/programnij-kompleks-avk-5/> (дата звернення: 10.10.2024).

### References

1. Bezuglyi, A. O., Belskaya, O. L., Bibik, Y. M., Gresko, I. L. (2022), "Analysis of the dynamics of prices for road construction materials and products" ["Analiz dynamiky tsin na dorozhno-budivelni materialy ta vyroby"], *Roads and bridges*. Iss. 25, P. 8-16. doi: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2022.25.008>.

2. Berkuta, A. V. (2002), *System of reforming pricing in construction in Ukraine* [Systema reformuvannia tsinoutvorennia u budivnytstvi Ukrainy]: Thesis PhD in Economic: 08.07.03, Kyiv National University of Construction and Architecture. Kyiv, 203 p.

3. Pavelko, O. V. (2016), Costs in construction: identification of economic essence, regulatory and legal regulation of accounting and reflection in reporting [Vytraty u budivnytstvi: identyfikatsiia ekonomichnoi sutnosti, normatyvno-pravove rehuliuвання obliku ta vidobrazhennia u zvitnosti], *Bulletin of the Zhytomyr*

*Polytechnic State University*, No. 4, P. 93-101.

4. Surovtseva, Y. V. (2008), Synergistic approaches to pricing systems for construction products in market conditions [Synerhetychni pidkhody do system tsinoutvorennia budivelnoi produktsii v umovakh rynku], *Municipal economy of cities*, O.M. Beketov NUUEKh, No. 85, P., 277-281.

5. Zhurakivska, M. O. (2013), Problems of forecasting the cost of construction [Problemy prohnoznoho vyznachennia vartosti budivnytstva], *Ways to improve the efficiency of construction in the conditions of market relations*, Iss. 29, P. 214-221.

6. Gerasimova, O. L. (2021), Disadvantages and ways to modernize the pricing system in construction using large data sets (Big Data) [Nedoliky ta shliakhy modernizatsii systemy tsinoutvorennia v budivnytstvi iz zastosuvanniam velykykh masyviv danykh (Big Data)], *Economy and Society*, No. 32. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-18>.

7. Cost Estimate 8 Online. Cloud-based solution for preparing and checking cost estimates [Koshtorys 8 Onlain. Khmarne rishennia dlia skladannia i perevirky koshtorysnoi dokumentatsii], *Computer Logic Group : Website*. URL: <https://cl.com.ua/> (last accessed 10.10.2024).

8. All-Ukrainian project “Let's build the future together” [Vseukrainskyi proiekt «Buduimo maibutnie razom»], *Computer Logic Group : Website*. URL: <https://bmr.cl.com.ua/> (last accessed 10.10.2024).

9. Program complex “AVK 5” [Prohramnyi kompleks “AVK 5”], *UkrSmeta : Website*. URL: <https://ukrsmeta.ua/programnij-kompleks-avk-5/> (last accessed 10.10.2024).

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

**УДК 338.5:004.9; JEL Classification: L74, M11, M21**

**Нестеренко В.Ю., Юрченко О.В., Савченко О.С., Савченко Л.Г.  
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ  
КОШТОРИСНОЇ ВАРТОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ**

**Мета.** Метою дослідження є аналіз діючих програмних комплексів та обґрунтування можливостей їхнього використання як інноваційних хмарних рішень для складання кошторисної документації шляхом встановлення потенційних переваг і недоліків. **Методика дослідження.** Під час дослідження використовувалися: методи аналізу і синтезу для виокремлення характеристик програмних комплексів; метод порівняльного аналізу, логічний метод для встановлення переваг у застосуванні сервісу «КОШТОРИС 8 Онлайн» при розрахунку кошторисної документації; метод ілюстрації для наочного зображення інтерфейсу програмного комплексу «КОШТОРИС 8 Онлайн». **Результати.** В роботі визначено переваги та недоліки програмного комплексу від Computer Logic Group – «КОШТОРИС 8 Онлайн», та наголошено на доцільності його використання українськими будівельними компаніями в контексті сучасних тенденцій розвитку підрядного ринку, будівельних технологій й цифровізації економічних та управлінських процесів. На основі

аналізу структури програмних продуктів Computer Logic Group встановлено, що «КОШТОРИС 8 Онлайн» є інноваційним інструментом складання і перевірки кошторисної документації, що базується на хмарних технологіях та має інтеграцію із сучасними продуктами SaaS («ВЧАСНО», CheckPrice, «БУДСТАНДАРТ Online») й програмами MS Project, Revit, Allplan. Дослідження користувацького інтерфейсу вказало на зручність у налаштуванні кошторисних норм в процесі створення та управління інвесторською кошторисною документацією, в т.ч. й у дорожньому будівництві. Також до основних переваг функціонування сервісу у порівнянні із конкурентами («АВК 5») було віднесено можливість його автономної роботи без інсталяції на локальні пристрої, доступ до кошторисів у форматі 24/7, можливість командної роботи, вартість програмного забезпечення. **Наукова новизна.** Отримав розвиток теоретико-методичний підхід до організації та управління будівельного виробництва на засадах обґрунтування необхідності використання інноваційного хмарного сервісу кошторисного ціноутворення, який дозволяє організувати роботу фахівців управлінського апарату та структурних підрозділів будівельної компанії на єдиному сервері з розподілом прав доступу до кошторисної документації. **Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані будівельними підприємствами при обґрунтуванні управлінських рішень щодо вибору програмних комплексів складання і перевірки кошторисної документації.

**Ключові слова:** хмарні сервіси; кошторисна документація; кошторис; будівництво; програмне забезпечення.

**UDC 338.5:004.9; JEL Classification: L74, M11, M21**

**Nesterenko V., Yurchenko O., Savchenko O., Savchenko L. RESEARCH OF MODERN SOLUTIONS FOR DETERMINATION OF COST VALUE AND ECONOMIC INDICATORS OF THE INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROCESS**

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze existing software systems and justify the possibilities of their use as innovative cloud solutions for the preparation of cost estimate documentation by identifying potential advantages and disadvantages. **Methodology of research.** During the research, the following methods of analysis and synthesis were used to identify the characteristics of software complexes; the method of comparative analysis, a logical method for establishing advantages in the use of the “COST ESTIMATE 8 Online” service when calculating estimate documentation; method of illustration for a visual representation of the interface of the “COST ESTIMATE 8 Online” software complex. **Findings.** The advantages and disadvantages of the software complex from Computer Logic Group “COST ESTIMATE 8 Online” have identified in the research. It has emphasized the expediency of its use by Ukrainian construction companies in the context of modern development trends of the contracting market, construction technologies, economic and management digitalization processes. Based on the analysis of the structure of Computer Logic Group's software products, it has established that “COST ESTIMATE 8 Online” is an innovative tool for preparing and verifying estimate



documentation based on cloud technologies. It integrates with modern SaaS products (VCHASNO, CheckPrice, BUDSTANDART Online) and MS Project, Revit, Allplan programs. The study of the interface has showed that it is convenient to customize the estimate norms in the process of creating and managing investment estimate documentation, including in road construction. The possibility of its autonomous operation without installation on local devices, access to estimates in 24/7 format, the possibility of teamwork, and the cost of the software have identified as the main advantages of the service operation in competitors analyses with “AVK 5”. **Originality.** A theoretical and methodological approach to the organization and management of construction has been developed on the basis of justifying the need to use an innovative cloud-based estimate pricing service that allows organizing the work of specialists from the management staff and structural units of a construction company on a single server with the distribution of access rights to estimate documentation. **Practical value.** The results of the study can be used by construction companies in substantiating management decisions on the choice of software systems for compiling and verifying estimate documentation.

**Keywords:** cloud services; cost estimate documentation; cost estimate; construction; software.

### **Відомості про авторів / About the Authors**

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. +380982840959.

Юрченко Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: ou\_8211@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6498-2339>. Моб. +380667167680.

Савченко Олександр Сергійович – кандидат технічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: savushka.sumy@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0498-218X>. Моб. +380978341318.

Савченко Лідія Григорівна – Сумський національний аграрний університет, старший викладач кафедри архітектури та інженерних вишукувань, м. Суми, Україна; e-mail: sav.lida.76@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9444-2031>. Моб. +380978341316

Nesterenko Valentyna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Yurchenko Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Transport Facilities, Sumy, Ukraine.

Savchenko Oleksandr – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Transport Facilities, Sumy, Ukraine.

Savchenko Lidiia – Sumy National Agrarian University, Senior lecturer of the Department of Architecture and Engineering Surveying, Sumy, Ukraine.

## ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ РОЗДІЛУ III ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З БЮДЖЕТОМ»

*Непран А. В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Осьмірко І. В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний педагогічний університет*

*ім. Г. С. Сковороди*

*Тимченко І. Є., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський університет*

**Постановка проблеми.** Важливим засобом забезпечення своєчасних розрахунків із постачальниками та підрядниками, з фінансово-кредитними організаціями, власними працівниками, служить розробка фінансових планів. Фінансовий план здійснює активний вплив на формування інших розділів бізнес-плану підприємства, усуває можливість диспропорцій у формуванні та використанні грошових коштів, забезпечує ритмічність та безперервність виробничих процесів, зростання ефективності виробництва. У цих умовах особливу актуальність і значимість набуває розробка проблем фінансових планів і балансів, що забезпечують перевірку внутрішньої збалансованості річних та оперативних планів діяльності підприємства з точки зору джере фінансових ресурсів та напрямів їх використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним проблемам розробки фінансових планів присвячені праці Л. М. Докієнка [1], В. І. Рудика [2], О. Гонти [3], Н. О. Ковальчук [4], Л. В. Тешевої [5], О. І. Жук [6], Б. А. Засадного [7], О. А. Єрмоленко [8], А. В. Нечипоренко [9] та ін. Як відмічала О. Гонти, О. Кальченко і О. Жур, враховуючи рівень ризикованості фінансове планування виступає одним із дієвих способів зниження фінансових ризиків [3, с. 129]. Характеризуючи об'єктивну необхідність розробки фінансових планів, Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. відмічали, що на даний момент фінансове планування є не просто можливим, а обов'язковим елементом управління [4, с. 254]. У дослідженні Г. В. Ситник визначена структурно-логічної послідовності й зміст основних етапів фінансового планування на підприємстві з допомогою процесного підходу [10, с. 114].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, не все коло питань цієї складної проблеми вирішено у повній мірі. У дослідженнях А. В. Нечипоренка [9], Л. В. Тешевої [5], О. І. Жук [6], О. А. Єрмоленко [8] та ін. відсутній порядок розрахунку окремих складових розділів фінансового плану, зокрема розділу «Взаємовідносини із бюджетом». В окремих навчальних роботах допущені грубі помилки при включенні до складу до складу окремих елементів. У роботі Г. Я. Аніловської до складу фінансового плану включається валовий прибуток,

фінансовий результат від операційної діяльності тощо [11, с. 366–367]. Слід зазначити, що за даними фінансового плану прибуток підприємства не визначають, оскільки порядок включення окремих складових фінансового плану не відповідає вимогам податкового законодавства. Крім того, в роботі відсутній порядок розрахунку за розділом «Взаємозв'язки із бюджетом», а вказується лише порядок визначення окремих податків.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка третього розділу фінансового плану підприємства «Взаємозв'язки із бюджетом» для підприємства на загальній системі оподаткування.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Фінансовий план є узагальнюючим та завершаючим розділом бізнес-плану виробничо-господарської діяльності підприємства. На підприємствах фінансовий план розробляється у формі балансу доходів та витрат. Для обґрунтування фінансового плану здійснюються розрахунки, що обґрунтовують окремі показники — реалізованої продукції, собівартості, прибутку та його розподіл, амортизаційних відрахувань, кошторис витрат, кредитний план та деякі інші. Баланс доходів та витрат узагальнює результати розрахунків та заповнюється при їх складанні.

Баланс доходів та витрат підприємства складається із наступних розділів: 1. «Доходи і надходження коштів»; 2. «Витрати і відрахування коштів». 3. «Взаємовідносини із бюджетом». 4. «Взаємовідносини із банком». В кожному із розділів передбачаються статті, перелік яких змінюється і доповнюється виходячи із специфіки діяльності підприємств і задач, які вирішуються у плановому періоді.

У третьому розділі «Взаємовідносини із бюджетом» відображаються: платежі в державний та місцеві бюджети — податок на додану вартість, податок на прибуток, єдиний податок, податок на доходи фізичних осіб та ін.); асигнування із бюджету (на фінансування капітальних вкладень, приросту оборотних засобів, дослідні роботи, виплати різниці у цінах, державні дотації тощо).

Перелік податків та зборів встановлено Податковим кодексом України, Митним кодексом України та Законом України «Про державне загальнообов'язкове соціальне страхування».

Розділ «Взаємовідносини із бюджетом» має певну специфіку складання. Розглянемо порядок складання III розділу фінансового плану «Взаємовідносини із бюджетом» для підприємства, яке знаходиться на загальній системі оподаткування. Розрахунок здійснено на прикладі трьох податків — податку на додану вартість, податку на прибуток та податку на доходи фізичних осіб. Вибір цих податків пов'язане із тим, що це фінансові плани розробляють в основному середні та великі підприємствами, які, як правило, є платниками цих основних податків.

**Податок на додану вартість.** Податок на додану вартість (далі – ПДВ) представляє собою форму вилучення до бюджету приросту доданої вартості суб'єктів господарювання, створеної на усіх стадіях виробництва. Включається у фіксованому розмірі в ціну товару по мірі реалізації товарів та послуг. На

відміну від прямих податків ПДВ встановлюється у фіксованих розмірах і не залежить від величини фактичної собівартості продукції.

Розрахунок планового обсягу ПДВ здійснюється виходячи з обсягу реалізації товарів та порядку їх оподаткування. Якщо номенклатура товарів, оподатковуваних, складає значну кількість, ПДВ при плануванні розраховується на основі середніх цін і ставок, що склалися за минулий період.

Основні положення щодо визначення планового ПДВ наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Основні положення щодо визначення обсягу ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету**

Показник	Характеристика	Норма ПКУ
Звітний податковий період	Календарний місяць	п. 203.1 ПКУ
Термін подачі податкової звітності	На протязі 20 календарних днів після закінчення звітного місяця	п. 203.2 ПКУ
Термін сплати податку	Протягом 10 календарних днів після закінчення строку подання декларації	п. 57.1 ПКУ
Податкові зобов'язання із ПДВ з постачання товарів/ послуг визначена	Визначається методом першої події: – або дата отримання коштів від покупця; – або дата відвантаження товарів фактичного виконання послуг.	п. 187.1 ПКУ
операція по ввезенню товарів на митну територію України	Дата подання митної декларації для митного оформлення	п. 187.8 ПКУ
Сплатити ПДВ при імпорті	До дня або в день подання митної декларації	п. 206.1 ПКУ
Сума ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету	Визначається як різниця між сумою податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду та сумою податкового кредиту такого звітного (податкового) періоду	п. 200.1 ПКУ
Ставка податку, %	20	п. 193.1 ПКУ

*Джерело: складено автором.*

Для розрахунку планового величини ПДВ, що сплачується підприємством до бюджету, необхідно обчислити податкове зобов'язання та податковий кредит.

Даними для розрахунку ПДВ, що підлягає сплаті до державного бюджету, є: план з виробництва та реалізації продукції; план собівартості продукції (кошторис витрат); план з матеріально-технічного постачання; план з капітальних вкладень. Розрахунок податку на додану вартість, що підлягає до державного бюджету, визначається наступним чином (табл. 2).

Внесемо ряд пояснень. Оскільки перерахування суми ПДВ здійснюється протягом 30 календарних днів після закінчення податкового періоду (місяця), то суми нарахованого ПДВ сплачується платником податку у

Таблиця 2

## Розрахунок податку на додану вартість, які підлягає сплаті до бюджету у 2025 р.

	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	4320,9	4396,6	4494,6	4534,3	4646,8	4556,0	4718,6	4788,1	4851,5	4963,5	4994,9	5042,0
<i>Виріб А</i>												
відвантажено, тис. грн	2547,5	2615,4	2652,3	2684,9	2754,1	2657,9	2812,4	2865,3	2895,3	2985,1	2986,1	3014,6
отримано кошти, тис. грн	2547,5	2615,4	2652,3	2684,9	2754,1	2657,9	2812,4	2865,3	2895,3	2985,1	2986,1	3014,6
погашення заборгованості за відвантажені товари в попередньому періоді, тис. грн	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
залишок заборгованості, тис. грн	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Виріб Б</i>												
відвантажено, тис. грн	3546,8	3562,4	3684,5	3698,7	3785,4	3796,2	3812,4	3845,6	3912,3	3956,7	4017,5	4054,8
отримано кошти, тис. грн	1773,4	1781,2	1842,2	1849,3	1892,7	1898,1	1906,2	1922,8	1956,1	1978,3	2008,7	2027,4
погашення заборгованості за відвантажені товари в попередньому періоді, тис. грн	-	1773,4	1781,2	1842,2	1849,3	1892,7	1898,1	1906,2	1922,8	1956,1	1978,3	2008,7
залишок заборгованості, тис. грн	1773,4	1781,2	5	5	1892,7	1898,1	1906,2	1922,8	5	5	5	2027,4
Операції, що підлягають оподаткуванню ПДВ, тис. грн	6094,3	6177,8	6336,8	6383,6	6539,5	6454,1	6624,8	6710,9	6807,6	6941,8	7003,6	7069,4
<b>Податкове зобов'язання — всього</b>	1218,8	1235,5	1267,4	1276,7	1307,9	1290,9	1324,9	1342,2	1361,5	1388,3	1400,7	1413,9
Грошові витрати на виробництво продукції — всього												
В тому числі:												
матеріальні витрати	2843,6	2637,3	2894,8	2647,5	2989,3	2973,4	3214	3278,4	3432,7	3359,4	3677,3	3758,2
інші витрати	125,5	130,4	142,1	153,6	165,4	169,4	175,6	184,2	196,2	184,6	193,8	201,1
придбання обладнання, техніки	—	—	319,5	—	—	—	—	—	—	1063,7	—	—
Витрати, що підлягають оподаткуванню ПДВ, тис. грн	2969,1	2767,7	3356,4	2801,1	3154,7	3142,8	3389,6	3462,6	3628,9	4607,7	3871,1	3959,3
<b>Податковий кредит, тис. грн</b>	593,8	553,5	671,3	560,2	630,9	628,6	677,9	692,5	725,8	921,5	774,2	791,9
ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету, тис. грн	625,0	682,0	596,1	716,5	677,0	662,3	647,0	649,7	635,7	466,8	626,5	622,0
<b>Сума сплаченого ПДВ, тис. грн</b>	<b>605,4</b>	<b>625,0</b>	<b>682,0</b>	<b>596,1</b>	<b>716,5</b>	<b>677,0</b>	<b>662,3</b>	<b>647,0</b>	<b>649,7</b>	<b>635,7</b>	<b>466,8</b>	<b>626,5</b>

Джерело: розраховано автором.

кінці наступного місяця (за винятком лютого). Так, наприклад, у лютому сума ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету, становила 682 тис. грн, а сплачуватися ПДВ буде у березні (зокрема, до 20 березня — подання звітності, а сплата — через 10 днів, тобто до 30 березня). Аналогічним чином обчислюються дані за інші місяці. Лише за січень (605,4 тис. грн) визначається за даними попереднього місяця, тобто за грудень 2024 р.

При визначенні податкового кредиту враховуються операції з придбання товарно-матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів, обладнання тощо), до складу яких включено ПДВ. Звісно, якщо підприємство купує виробничі запаси у неплатника ПДВ, тоді ці суми враховуються при визначенні податкового кредиту. У випадку здійснення експортних або імпорتنих операцій порядок розрахунку ПДВ підлягає корегуванню.

**Податок на доходи фізичних осіб.** Заробітна плата є одним із важливих елементів витрат суб'єктів господарювання будь-яких видів економічної діяльності. На фонд заробітної плати згідно з діючого податкового законодавства утримують податок на доходи фізичних осіб, військовий збір та єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Податок на додану вартість (далі — ПДВО) — загальнодержавний податок, що сплачується з чистого сукупного доходу фізичної особи, що є резидентом, або особи-нерезидента, яка одержує визначену частку доходу на території іншої держави. Порядок оподаткування ПДФО визначено розділом IV Податкового кодексу України (далі — ПКУ). Основні характеристики ПДФО для розробки фінансового плану наведені в табл. 3.

*Таблиця 3*

**Основні положення щодо визначення обсягу податку на доходи фізичних осіб**

Показник	Характеристика	Норма ПКУ
Термін сплати	Під час виплати оподаткованого доходу єдиним платіжним документом	п. 168.1.21 ПКУ
Ставка ПДФО, %	18	п. 167.1 ПКУ
Військовий збір, %	1,5	п. 1.3 п. 16 <sup>1</sup> підрозділу 10 розділу XX ПКУ
Ставка збору на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ), %	22	п. 5 ст. 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнодержавне соціальне страхування»

*Джерело: складено автором.*

Джерелами розрахунку ПДФО є кошторис витрат за статтею «Заробітна плата». Розрахунок ПДФО, військового збору та ЄСВ залежить від прийнятого терміну видачі заробітної плати. У нашому прикладі заробітна плата за звітний місяць видається двічі — до 17 числа поточного місяця (аванс) та до 4-го числа

наступного місяця. Наприклад, згідно кошторисом витрат за березень фонд заробітної плати складе 486,8 тис. грн, а за квітень — 652,7 тис. грн. В той час у квітні буде виплачено 50 % заробітної плати за березень (243,4 тис. грн) та 50 % квітень — 326,4 тис. грн. Таким чином, розмір виплаченої заробітної плати за квітень складе 569,8 тис. грн (243,4 + 326,3 = 569,8). Аналогічно визначалися розмір виплаченої заробітної плати за інші періоди (табл. 4).

Таблиця 4

**Визначення податку на доходи фізичних осіб, що підлягає сплаті до державного бюджету**

Показники	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
Виплата заробітної плати	465,4	458,1	476,3	569,8	649,3	660,1
Збір на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (22 %)	99,1	102,5	107,1	143,6	142,1	148,3
ПДФО (18 %)	83,8	82,5	85,7	102,6	116,9	118,8
Військовий збір (5%)	23,3	22,9	23,8	28,5	32,5	33,0
Всього податків із заробітної плати	206,2	207,9	216,6	274,7	291,5	300,1
Показники	Місяці					
	7	8	9	10	11	12
Виплата заробітної плати	689,8	709,0	737,5	774,0	790,3	803,8
Збір на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (22 %)	155,2	156,8	167,8	172,8	174,9	178,8
ПДФО (18 %)	124,2	127,6	132,8	139,3	142,2	144,7
Військовий збір (5%) <sup>1</sup>	34,5	35,4	36,9	38,7	39,5	40,2
Всього податків із заробітної плати	313,9	319,8	337,5	350,8	356,6	363,7

*Джерело: розраховано авторо*

<sup>1</sup> Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» ставка підвищена до 5 %.

На основі розміру виплаченої заробітної плати визначалися ставки основних податків — ПДФО, військового збору та ЄСВ. Загальний розмір сплачених за місяць податків із заробітної плати визначався як сума ЄСВ, ПДФО та військового збору.

**Податок на прибуток.** Податок на прибуток представляє собою прямий податок, що сплачується підприємствами з прибутку, отриманого в результаті реалізації продукції, основних фондів, іншого майна підприємства, надання послуг, позареалізаційних та орендних операцій. В Україні податок на прибуток — загальнодержавний податок, що сплачується усіма підприємствами та організаціями. Підприємства, що перебувають на загальній системі оподаткування, сплачують податок на прибуток згідно з розд. III ПКУ.

Основні положення щодо визначення податку на прибутку для цілей фінансового планування наведено в табл. 5.



Таблиця 5

**Основні положення щодо визначення обсягу податку на прибуток,  
що підлягає сплаті до бюджету**

Показник	Характеристика	Норма ПКУ
Звітний податковий період	Квартал півріччя три квартали рік	п. 137.4 ПКУ
Подання податкової звітності	Впродовж 40 днів, наступних за звітним кварталом	ст. 137
Термін сплати	Впродовж 10 календарних днів, наступних за останнім днем подання декларації	п. 57.1 ПКУ
Ставка податку, %	18	ст. 136 ПКУ

*Джерело: розраховано автором.*

Так, періоди сплати податку звичайного платника податку на прибуток за 2024 р. наведені в табл. 6.

Таблиця 6

**Графік подання податкової звітності та сплати податку на прибуток у 2024 р.**

Квартали	Дата подання податкової декларації	Дата сплати
I	10.05.2024	20.05.2024
II	9.08.2024	19.08.2024
III	11.11.2024	19.11.2024
IV	10.02.2025	20.02.2025

*Джерело: складено на основі ПКУ.*

Для складання фінансового плану має суттєве значення місяць плати, а не конкретний день. Точна дата сплати податку використовується при складанні оперативних планів.

Сума податку на прибуток визначається наступним чином:

$$\text{Податок на прибуток} = \left( \text{Фінансовий результат} \pm \text{Різниці} \right) \times 18\%. \quad (1)$$

Джерелами даних для розрахунку є план собівартості продукції, кошторис адміністративних витрат та витрат на збут.

Розрахунок суми сплати податку на прибуток наведено в табл. 7.

Таблиця 7

**Визначення податку на прибуток, що підлягає сплаті до державного бюджету**

Показники	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	4320,9	4396,6	4494,6	4534,3	4646,8	4556,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2854,2	2921,7	3009,1	3044,9	3144,9	3063,9
Інші операційні доходи, тис. грн	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Адміністративні витрати, тис. грн	866,5	866,5	866,5	866,5	866,5	866,5
Витрати на збут, тис. грн	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн			1089,3			1145,6
Податок на прибуток, тис. грн			196,1			206,2
Сплата податку на прибуток до бюджету, тис. грн		<b>175,4</b>			<b>196,1</b>	

Продовження табл. 7

Показники	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	4718,6	4788,1	4851,5	4963,5	4994,9	5042,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3208,9	3270,9	3327,3	3427,3	3455,3	3497,4
Інші операційні доходи, тис. грн	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Адміністративні витрати, тис. грн	866,5	866,5	866,5	866,5	866,5	866,5
Витрати на збут, тис. грн	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн			1213,3			1282,5
Податок на прибуток, тис. грн			218,4			230,9
Сплата податку на прибуток до бюджету, тис. грн		<b>206,2</b>			<b>218,4</b>	

*Джерело: розраховано автором.*

Розглянемо порядок розрахунку та сплати податку на прибуток за I квартал. Сума податку на прибуток склала за I квартал 1089,3 тис. грн. Сума податку на прибуток становитиме 196,1 тис. грн ( $1089,3 \cdot 18 : 100 = 196,1$ ). Цей податок буде сплачено у квітні (196,1). Аналогічно обчислювалися суми і за інші квартали. Сума податку на прибуток в розмірі 175,4 тис. грн за II квартал визначалась наступним чином: прибуток IV квартал попереднього звітнього періоду множився на ставку податку (18 %). Термін сплати податку — лютий планового року. Так, за IV квартал 2023 р. прибуток склав 974,4 тис. грн, сума податку 174,4 тис. грн ( $974,4 \cdot 18 : 100 = 175,4$ ), який буде сплачено у лютому.

Після визначення суми окремих податків та зборів складається III розділ фінансового плану «Взаємовідносини із бюджетом» (табл. 8).

Таблиця 8

### Заповнення III розділу фінансового плану «Взаємовідносини із державним бюджетом»

Показники	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
Податок на додану вартість, тис. грн	605,4	625,0	682,0	596,1	716,5	677,0
ПДФО, тис. грн	83,8	82,5	85,7	102,6	116,9	118,8
Військовий збір, тис. грн	23,3	22,9	23,8	28,5	32,5	33,0
ЄСВ, тис. грн	99,1	102,5	107,1	143,6	142,1	148,3
Податок на прибуток, тис. грн	–	175,4	–	–	196,1	–
Разом податків та зборів, тис. грн	<b>811,6</b>	<b>1008,3</b>	<b>898,6</b>	<b>870,8</b>	<b>1204,1</b>	<b>977,1</b>
Показники	Місяці					
	7	8	9	10	11	12
Податок на додану вартість, тис. грн	662,3	647,0	649,7	635,7	466,8	626,5
ПДФО, тис. грн	124,2	127,6	132,8	139,3	142,2	144,7
Військовий збір, тис. грн	34,5	35,4	36,9	38,7	39,5	40,2
ЄСВ	155,2	156,8	167,8	172,8	174,9	178,8
Податок на прибуток, тис. грн	–	206,2	–	–	218,4	–
Разом податків та зборів, тис. грн	<b>976,2</b>	<b>1173,0</b>	<b>987,2</b>	<b>986,5</b>	<b>1041,8</b>	<b>990,2</b>

*Джерело: розраховано автором.*

Наведені дані заносяться до III розділу фінансового плану «Взаємозв'язки із бюджетом».

**Висновки.** Розроблено порядок складання III розділу фінансового плану «Взаємозв'язки із бюджетом». На прикладі трьох основних податків (податку на прибуток, податку на додану вартість та податків на заробітну плату) показано методику розрахунку основних показників даного розділу. Застосування даного порядку розрахунку дозволить підвищити на підприємствах рівень складання фінансового плану, точніше визначати величину видаткової частини балансу доходів та видатків. В результаті покращиться рівень збалансованості фінансових планів підприємств.

### **Перелік посилань**

1. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 51–58.
2. Рудика В. І., Шпірна Д.С. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 307–316.
3. Гонта О., Кальченко О., Жук О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 4. С. 128-133.
4. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 23-27.
5. Тешева Л. В., Хохлов М. П., Петрова І. М. Роль фінансового планування в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314–320.
6. Жук О. І., Томашевська А. В., Боришкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 103-112.
7. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 33-37.
8. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 230-232.
9. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19).
10. Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 112–126.
11. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. С. 352–389.

## References

1. Dokiienko, L. M. (2021), Financial planning and analysis at the enterprise: current global trends and development prospects [Finansove planuvannia ta analiz na pidpriemstvi: suchasni hlobal'ni trendy ta perspektyvy rozvytku], *Entrepreneurship and Innovation*, No. 16, P. 51–58.
2. Rudyka, V. I., Shpirna, D.S. (2019), Formation of a financial planning and forecasting system at the enterprise [Formuvannia systemy finansovoho planuvannia i prohnozuvannia na pidpriemstvi], *Market infrastructure*, № 33, P. 307–316.
3. Honta, O., Kal'chenko, O., Zhuk, O. (2017), Financial planning at enterprises in the real sector of the economy [Finansove planuvannia na pidpriemstvakh real'noho sektoru ekonomiky], *Problems and prospects of economics and management*, No. 4, P. 128-133.
4. Koval'chuk, N. O., Mykhajliuk, A. V. (2019), Financial planning in the company [Finansove planuvannia v kompanii], *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No. 1.P. 23-27.
5. Tiesheva, L. V., Khokhlov, M. P., Petrova, I. M. (2018), The role of financial planning in modern business conditions [Rol finansovoho planuvannia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia], *Global and national economic problems*, No. 23, P. 314–320. [Ukraine].
6. Zhuk, O. I., Tomashevs'ka, A. V., Boryshkevych, I. I. (2022), Financial planning of business entities in the financial management system [Finansove planuvannia sub'iektiv biznesu v systemi finansovoho menedzhmentu], *Current problems of economic development of the region*, No. 18(2), P. 103-112.
7. Zasadnyj, B. A., Tkachenko, A. V. (2021), Budgeting system as a leading link in financial planning of enterprise business processes [Systema biudzhetuвання iak providna lanka finansovoho planuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, No. 35, P. 33-37. [Ukraine].
8. Yermolenko, O. A., Hryhorenko, K. O. (2015), Financial planning in uncertain times [Finansove planuvannia v umovakh nevyznachenosti], *Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 50, P. 230-232. [Ukraine].
9. Nechyporenko, A. V., Stabias, S. M. (2022), Financial planning and forecasting in the enterprise management system [Finansove planuvannia ta prohnozuvannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom], *Efficient economy*, No. 10, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19).
10. Sytnyk, H. V. (2014), Structural and logical sequence of financial planning based on a process-oriented approach [Strukturno-lohichna poslidoavnist' finansovoho planuvannia na osnovi protsesno-orientovanoho pidkhodu], *Finance of Ukraine*, No. 8, P. 112–126. [Ukraine].
11. *Finansy pidpriemstv: navch. posibnyk / za red. H. Ya. Anilovs'koi, I. B. Vysots'koi*. L'viv: L'vDUVS, 2018, P. 352–389. [Ukraine].

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 336.64; JEL Classification: M11

### Непран А. В., Осьмірко І.В., Тимченко І.Є. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ РОЗДІЛУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З БЮДЖЕТОМ»

*Мета* – розробка третього розділу фінансового плану підприємства «Взаємозв'язки із бюджетом» для підприємства на загальній системі оподаткування. *Методика дослідження*. Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування — для визначення порядку розробки фінансового плану. *Результати*. У третьому розділі «Взаємовідносини із бюджетом» відображаються: платежі в державний та місцеві бюджети — податок на додану вартість, податок на прибуток, єдиний податок, податок на доходи фізичних осіб та ін.); асигнування із бюджету (на фінансування капітальних вкладень, приросту оборотних засобів, дослідні роботи, виплати різниці у цінах, державні дотації тощо. На прикладі підприємства – звичайного платника податку наведено порядок розрахунку кожного із трьох основних податків. Суми, які сплачуються до бюджету, обчислювалися на основі планів з прибутку, кошторису витрат, а також з урахуванням термінів сплати податків відповідно до податкового законодавства. Так, наприклад, податок на прибуток за I квартал звітного року в розмірі 196,1 тис. грн сплачується у травні (до 30-го числа) звітного року. Такий порядок розрахунків забезпечує відносну точність встановлення суми податків та зборів порівняно із традиційними методами, які припускають дуже великі помилки при розрахунках. *Практична значущість*. Порядок розрахунку III розділу фінансового плану може використовуватися на як основа для складання балансу доходів та видатків підприємства.

*Ключові слова*: фінансовий план, податок на доходи фізичний осіб, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб.

UDC 336.64; JEL Classification: M11

### Непран А., Ос'мірко І., Тимченко І. FEATURES OF COMPILING THE SECTION OF THE FINANCIAL PLAN "RELATIONSHIPS WITH THE BUDGET"

*The goal* is to develop the third section of the financial plan of the enterprise "Interrelationships with the budget" for the enterprise on the general taxation system. *Research methodology*. To achieve the goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: methods of generalization and abstraction - to determine the procedure for developing a financial plan. *The results*. The third section "Relationships with the budget" displays: payments to the state and local budgets - value added tax, income tax, single tax, personal income tax, etc.); appropriations from the budget (to finance capital investments, increase in working capital, research work, payment of price differences, state subsidies, etc. The procedure for calculating each of the three main

taxes is given on the example of an enterprise - a regular tax payer. The amounts paid to the budget were calculated on the basis of profit plans, cost estimates, as well as taking into account the tax payment terms in accordance with tax legislation, for example, the income tax for the first quarter of the reporting year in the amount of UAH 196.1 thousand is paid in May (until the 30th) This procedure of calculations provides relative accuracy in determining the amount of taxes and fees compared to traditional methods, which assume very large errors in calculations. **Practical significance.** The calculation procedure of Section III of the financial plan can be used as a basis for drawing up the balance of income and expenses of the enterprise.

**Key words:** financial plan, personal income tax, income tax, personal income tax.

### **Відомості про авторів / About the Authors**

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/> Моб. 0975460122.

Осьмірко Інна Володимирівна - канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди, Україна; e-mail: osmirko@gmail.com; [orcid.org/0000-0002-7967-8230](https://orcid.org/0000-0002-7967-8230). тел. 0506050684.

Тимченко Ірина Євгеніївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту Харківського університету. пр. Космонавтів, 186, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com. Моб. 068-59-02-268

Nepran Andrey Vladimirovich – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Inna Os'mirko - Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Theory, Finance and Accounting of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovorody, Ukraine; e-mail: osmirko@gmail.com; [orcid.org/0000-0002-7967-8230](https://orcid.org/0000-0002-7967-8230). tel.: 0506050684.

Timchenko Irina Evgenievna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv University, Associate Professor, Department of Financial, Accounting and Auditing, Kharkiv, Ukraine.

## ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА ФОНДУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ РОБІТНИКІВ ПРИ КОЛЕКТИВНІЙ (БРИГАДНІЙ) ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

*Непран А. В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Мельничук О. М., канд. екон. наук*

*ВСП «Харківський торговельно-економічний коледж» Державного  
торговельно-економічного університету*

*Руденко І. В., канд. екон. наук, доцент*

*ВСП «Харківський торговельно-економічний коледж» Державного  
торговельно-економічного університету*

**Постановка проблеми.** При складанні плану з праці на підприємстві важливого значення мають розрахунки чисельності, професійного і кваліфікаційного складу робітників. В теперішній час бригадна форма організації та стимулювання виробництва залишається основною у промисловості. Розвиток бригадних форм організації та оплати праці обумовлено насамперед прогресивними змінами у технічній оснащеності виробництва. Матеріальною основою поширенням бригадної форми є масове впровадження нових машин, нових технологічних процесів, реконструкція промислових підприємств. Однією з умов ефективної роботи бригад є науково обґрунтоване планування чисельності працівників. Сфера застосування бригадних форм організації праці постійно розширюється, змінюються напрями розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням планування чисельності та фонду заробітної плати на підприємствах присвячені роботи С. М. Бортник [1], Н. М. Ворони [2], З. Я. Шацької [3], О. П. Гурченкова [4], О. І. Гаврилюк [5], Т. М. Цивінської [6], В. Б. Васюти [7], О. О. Трут [8], І. М. Геращенко [9] та ін. Як відмічав В. Б. Васюта, удосконалення системи планування витрат на оплату праці підвищує її мотивацію, продуктивність та впливає на кінцеві результати роботи [7, с. 136]. Особливістю вітчизняної структури заробітної плати, відмічала Л. М. Яременко, є відображення усіх реальних виплат, які працівник зможе отримати в процесі своєї трудової діяльності та при виконанні службових обов'язків [10, с. 57].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, залишаються невирішеними питання визначення чисельності та фонду заробітної плати при колективній формі організації та оплати праці. На жаль, сучасна система бізнес-планування не враховує особливості визначення чисельності працівників та фонду заробітної плати за колективної системи організації та оплати праці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розрахунок планової чисельності працівників та фонду заробітної плати при колективній організації та оплати праці в залежності від рівня рівня поділу праці.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** У тих випадках, коли за характером обладнання або в силу вимог технології для виконання виробничих операцій необхідна одночасна робота групи робітників (наприклад, ремонтних робітників), застосовується колективна (бригадна) відрядна організація та оплата праці. Розвиток бригадних форм організації та оплати праці обумовлено перш за все прогресивними змінами в технічному оснащенні виробництва, масовим впровадженням систем машин, нових технологічних процесів. Під бригадною розуміється така форма організації та оплати праці, при якій первинному колективу працівників (бригаді) плануються кількісні та якісні показники роботи, встановлюються нормативи трудових витрат та забезпечується матеріальна зацікавленість у високих результатах праці.

В залежності від характеру виконуваних робіт, особливостей і умов виробництва на підприємствах організуються різні виробничі бригади. Так, у цехах, де виконуються основні виробничі процеси з виготовлення виробів, створюються бригади із основних робітників; у обслуговуючих бригадах — бригади із допоміжних робітників по ремонту обладнання, транспортні бригади і т. п. В залежності від професійного складу робітників розрізняють бригади спеціалізовані та комплексні. Розрахунок чисельності робітників спеціалізованих та комплексних бригад має певні відмінності.

*Розрахунок чисельності робітників спеціалізованої бригади за витратами нормованого часу на одиницю продукції.* Висхідними даними для розрахунку явочної чисельності спеціалізованої бригади за витратами нормованого часу на одиницю продукції є: трудомісткість виробничої програми за кожним розрядом робіт, які входять до завдання виробничої бригади; витрати робочого часу на одного робітника та середній процент виконання планових норм.

Нормативна чисельність бригади робітників у бригаді складе:

$$C_n = \sum_1^i \frac{Tr_i}{B_i \cdot K_i}, \quad (1)$$

де — трудомісткість  $i$ -ї програми, нормо-год;

$Tr_i$

$B_i$  — усереднені витрати часу робітників  $i$ -ї професії, нормо-год;

$K_i$  — коефіцієнт перевиконання норм робітників  $i$ -ї професії;

$i$  — кількість професій.

Чисельність робітників спеціалізованої бригади дорівнює сумі чисельності робітників за усіма видами робіт, які входять до її завдання.

Приклад 1. Визначити явочну чисельність спеціалізованої бригади слюсарів-збиральників заводу, якщо на зборку одного виробу за нормами встановлено: 17,3 нормо-годин — по 2-му розряду, 27,5 нормо-годин — по 3-му розряду і 55,7 нормо-годин — по 4-му розряду. Планується виконання норм



слюсарями-збиральниками на плановий період 105 %. Розрахунок чисельності спеціалізованої бригади слюсарів-збиральників наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Розрахунок чисельності робітників спеціалізованої бригади слюсарів-збиральників машинобудівного заводу**

Розряд слюсарно-збиральних робіт	Нормативна трудомісткість, нормо-години	Процент виконання норм за планом	Трудомісткість з урахуванням виконання норм ((ряд. 2; ряд. 3)	Тривалість робочого дня, години	Явочне число робітників	
					за розрахунком (гр. 4 : гр. 5)	фактично прийняте
1	2	3	4	5	6	7
II	17,3	105	16,5	7,9	2,1	2
III	27,5	105	26,2	7,9	3,3	3
IV	55,7	105	53,0	7,9	6,7	7
Всього	99,5	105	95,7	7,9	12,1	12,0

*Джерело: розраховано автором*

Облікова чисельність робітників спеціалізованої бригади слюсарів-збиральників визначається шляхом множення явочної чисельності на коефіцієнт приведення явочної чисельності до облікової. Величина коефіцієнта приведення явочної чисельності до облікової залежить від характеру технологічних процесів на підприємствах. Коефіцієнт приведення явочної чисельності працівників до облікової рівний: в преривних виробництвах — відношення номінального часу до явочного і складає приблизно 1,1; в неперервних виробництвах — відношення календарного часу до явочного.

З метою визначення облікової чисельності робітників складається плановий баланс робочого часу одного робітника (табл. 2).

На основі планового балансу визначається облікова чисельність робітників бригади. Так, якщо виробництво преривне, число робочих днів на протязі року становить 259, а число явочних днів — 232, то коефіцієнт приведення явочної чисельності робітників до облікової складе 1,12 (259/232).

В приведенем нами прикладі облікове число робітників бригади слюсарів-збиральників становитиме 13 осіб (12·1,12=13,44≈13).

Можливий приріст продуктивності праці в бригаді складе:

$$\Delta\Pi = \frac{E_{\text{ч}} \cdot 100}{\text{Ч}_{\text{пл}} - E_{\text{ч}}}, \quad (2)$$

де — планова чисельність робітників до утворення бригади, осіб;  
 $\text{Ч}_{\text{пл}}$

$E_{\text{ч}}$  — економія чисельності від впровадження бригадного методу.

**Баланс робочого часу одного робітника з преривним виробництвом  
(при п'ятиденній робочій неділі)**

Показник	Плановий рік	
	абсолютні дані	в % до номінального фонду
Календарний фонд, дні	365	
Неробочі дні – святкові та вихідні	106	
Номінальний фонд, дні	259	100
Неявки на роботу, дні	27,0	10,5
відпуски		
чергові	14,1	5,5
за навчанням	3,0	1,2
по хворобі	6,3	3,3
виконання державних та громадських обов'язків	1,6	0,5
невиходи з дозволу адміністрації		
прогули		
Корисний фонд, дні	232	89,6
Середня встановлена тривалість робочого дня	7,90	
Скорочений робочий день підлітків		
Внутризмінні простой		
Середня фактична тривалість робочого дня, год.	7,9	
Корисний (ефективний) фонд робочого часу за рік, год.	1833	

*Джерело: складено автором.*

*Розрахунок чисельності робітників спеціалізованої бригади за нормами виробітку.* На підприємствах, де встановлені норми виробітку, явочна кількість робітників спеціалізованих бригад визначається шляхом ділення встановленого виробничим завданням змінного обсягу роботи для даної спеціальності на добуток норми виробітку та запланованого коефіцієнта її виконання.

Приклад. Норма виробітку на одного працівника бригади токарів становить 40 шт. виробів за зміну. Плановий коефіцієнт виконання норм виробітку складає 110 % (1,1). Обсяг делалей за зміну становить 500 шт. На основі приведених даних явочний склад бригади токарів рівний  $[500:(40 \cdot 1,1)] = 11,3 \approx 11$  осіб.

*Розрахунок чисельності робочих комплексних бригад.* Комплексною є така виробнича бригада робітників, яка виконує весь комплекс взаємопов'язаних, різних за технологією та трудомісткістю операцій виробничого процесу. Основна відмінність комплексних бригад від спеціалізованих полягає в тому, що до першої входять робітники різних професій (спеціальностей), тоді як до другої — робітники однієї спеціальності.

При організації комплексних бригад до нормативної чисельності відрядників необхідно прибавити чисельність погодинників, яка може бути розрахована або за нормативами або складена в межах штатного розпису ділянки, лінії. Проектна чисельність комплексної бригади ( $Ч_{пр}$ ) становитиме:

$$Ч_{пр} = Ч_{н} + Ч_{п}, \quad (3)$$

де  $Ч_n$ , — відповідно нормативна чисельність відрядників і погодинників.  
 $Ч_n$

До складу бригади можуть входити усі категорії працівників: основні та допоміжні робітники, інженерно-технічні робітники, молодший обслуговуючий персонал.

В залежності від характеру поділу праці робітників в складі комплексних бригад розрізняють бригади з повним поділом праці та з неповним поділом праці та без поділу праці між робітникам.

Розрахунок чисельності комплексних бригад здійснюють в залежності від характеру поділу праці. Явочна чисельність робітників бригади з повним поділом праці визначається шляхом діленням обсягу роботу по кожній спеціальності (професії) у відповідних одиницях вимірювання на норму виробітку на одного члена бригади. Величина норми виробітку повинна бути скорегована на плановий процент її виконання. Потім необхідно скласти чисельність робітників, обчислену за кожному виду робіт.

Приклад. 2. За даними табл. 3 визначити явочний склад робітників комплексної бригади на збиранні агрегату.

Таблиця 3

**Вихідні дані для розрахунку явочної чисельності робітників комплексної бригади**

Вид роботи	Професії робітників	Обсяг роботи за добу	Норма виробітку	Плановий коефіцієнт виконання норм
Обточка деталі діаметром 7 мм, шт.	Токарі	170	50	1,15
Відвернути гвинт і зняти хомутик, вставити деталь, прикріпити вентилятор	Слюсар-збиральник	100	150	1,1
Прикрутити передню кришку болтами	Допоміжний робітник	200	100	1,1
Кріплення із затяжкою та забутівкою боків на агрегаті	Кріпляльники	100	50	1,15

Джерело: складено автором.

Згідно даних табл. 3 явочне число токарів становитиме 3 осіб [ $170:(50 \cdot 1,15)=3$ ]; явочне число слюсарів-збиральників — 1 особа [ $100:(150 \cdot 1,1)=1$ ]; кріпляльників — 2 осіб [ $100:(50 \cdot 1,15)=2$ ]; допоміжних робітників — 2 осіб [ $200:(100 \cdot 1,1)=2$ ]. Таким чином, загальна чисельність комплексної бригади становитиме 8 осіб (3 + 1 + 2 + 2).

*Розрахунок чисельності робітників комплексної бригади з неповним поділом праці.* Порядок визначення загальної чисельності працівників комплексної бригади з неповним поділом праці здійснюється в наступній послідовності. На першому етапі визначається чисельність робітників для виконання окремих видів робіт, які входять до виробничого завдання бригади. шляхом ділення добових обсягів окремих видів робіт Розрахунок чисельності робітників

здійснюється шляхом ділення добових завдань на норму відповідну виробітку, скореговану з урахуванням запланованого відсотку її виконання. Потім отримані розрахункові дані про потребу у працівниках окремих професій (спеціальностей) підсумовують і отримують загальну явочну чисельність робітників комплексної бригади. Висхідні дані наведено в табл. 4.

На основі даних табл. 4 визначимо явочну чисельність робітників комплексної бригади:

токарів — 4,79, приймаємо 5 осіб ( $4,04 + 0,75 = 4,79 \approx 5$ );

слюсарів-збиральників — 5,82, приймаємо 6 осіб ( $1,24 + 0,87 + 1,89 + 1,82 = 5,82 \approx 6$ );

шліфувальників — 2,23, приймаємо 2 осіб ( $1,70 + 0,53 = 2,23 \approx 2$ );

різальник холодного металу — 2,27, приймаємо 2 осіб ( $2,27 \approx 2$ );

зварювальник — 2,88, приймаємо 3 осіб ( $1,52 + 1,36 = 2,88 = 3$ );

підсобний робітник — 3,78, приймаємо 4 осіб ( $2,42 + 1,36 = 3,78 = 4$ );

загальна чисельність комплексної бригади дорівнює 22 особи ( $5+6+2+2+3+4$ ).

Явочна чисельність комплексної бригади без поділу праці серед робітників визначається шляхом поділу встановленого добового обсягу на комплексну норму виробітку на одного робітника, скорегованого з урахуванням запланованої норми її виконання.

Приклад. У збиральному цеху машинобудівного заводу встановлено добове завдання 25 агрегатів. Комплексна норма виробітку на одного слюсара-збиральника дорівнює 4 агрегатам. Плановий процент виконання норм виробітку бригади – 115 %. За цими умовами явочна чисельність бригади становить 5 осіб [ $25:(4 \cdot 1,15) = 5,4 \approx 5$ ].

Важливого значення при розробці бізнес-плану є визначення фонду оплати праці. При колективній (бригадній) відрядній системі оплати праці визначення фонду заробітної плати має свою специфіку. Специфіка визначення фонду заробітної плати при відрядній системі оплати праці полягає у визначенні відрядної розцінки. При бригадній оплаті праці норми часу та відрядні розцінки обчислюються не індивідуально, а в цілому на бригаду. Розрахунок відрядних розцінок при бригадній відрядній оплаті праці залежить від того, як встановлюється завдання бригаді — в нормах виробітку або в нормах часу. Якщо бригаді встановлюється норма виробітку, то бригадна відрядна розцінка може бути визначена за формулою:

$$P = \frac{\sum_1^i C_{\text{дн}}}{H_{\text{бр}}}, \quad (4)$$

де  $P$  — бригадна відрядна розцінка за одиницю роботи (продукції), яка виготовлена бригадою;

$\sum_1^i C_{\text{дн}}$  — сума денних тарифних ставок членів бригади;

$H_{\text{бр}}$  — норма виробітку бригади за зміну;

$i$  — чисельність робітників у бригаді.

Таблиця 4

## Вихідні дані для розрахунку комплексної бригади з неповним поділом праці

Види робіт	Професія робітників	Добовий обсяг робіт	Норми виробітку	Коефіцієнт виконання норм	Явочне число робітників
Фасонне обточування деталей	Токар	200 шт.	45 шт.	1,1	4,04
Збирання електродвигуна агрегату	Слюсар-збиральник	150 шт.	110 шт.	1,1	1,24
Кріплення канонічної шестерні двома болтами	Слюсар-збиральник	120 шт.	125 стоек	1,1	0,87
Нарізування різьби	Токар	200 шт.	255 шт.	1,05	0,75
Прикріплення вентилятора до задньої стінки	Слюсар-збиральник	250 шт.	120 шт.	1,05	1,89
Безцентрове шліфування деталі	Шліфувальник	150 шт.	80 шт.	1,1	1,70
Пересування приводної головки	Підсобний робітник	40 головок	15 головок	1,1	2,42
Вирізка каркасу деталі із листової сталі	Різальник холодного металу	200 м <sup>2</sup>	80 м <sup>2</sup>	1,1	2,27
Зварювання корпусу деталі	Зварювальник	50 шт.	30 шт.	1,1	1,52
Перенесення корпусу деталі на зварювальний стенд	Підсобний робітник	300 шт.	400 шт.	1,1	0,68
Передвижка стійок	Підсобний робітник	60 стоек	40 стоек	1,1	1,36
Збирання агрегату	Слюсар-збиральник	100 шт.	50 шт.	1,1	1,82
Точне шліфування	Шліфувальник	100 шт.	170 шт.	1,1	0,53
Зварювання стінок кришки агрегату	Зварювальник	30 шт.	20 шт.	1,1	1,36

*Джерело: розраховано автором.*

Приклад. Норма виробітку за семигодинну зміну встановлена на один апарат — 20 тонн. Бригада складається із 3 робітників: III, IV і VI розрядів. Денна тарифна ставка становить: III розряду — 531 грн 72 коп., IV розряду — 620 грн 34 коп. і VI — 886 грн 20 коп. Бригадна розцінка складе

$$P = \frac{531,72 + 620,34 + 886,20}{20} = 101 \text{ грн } 91 \text{ коп.}$$

У випадку, якщо за місяць згідно з виробничою програмою плановий обсяг продукції складе 480 тонн продукції, то місячний фонд тарифної заробітної плати складе 48 916 грн 890 коп. ( $480 \times 101,91$ ).

Якщо бригаді встановлюється норма часу на виготовлення виробу (роботи), то бригадна відрядна розцінка може бути визначена за формулою:

$$P = C_{\text{србр}} \cdot H_{\text{чбр}}, \quad (5)$$

де — середня часова тарифна ставка членів бригади;

$C_{\text{србр}}$

$H_{\text{чбр}}$  — норма часу виконання роботи усіма членами бригади.

Приклад. 3. Бригада слюсарів-збиральників складається із трьох осіб — бригадира 5-го розряду, слюсаря 4-го розряду і слюсаря 3-го розряду. Виконувана робота відноситься до 4-го розряду. За місяць бригадою зроблено 14 деталей *A* трудомісткістю в 16 нормо-год. кожне і 28 деталей *B* трудомісткістю 8,5 нормо-год. кожне. Розрахунок фонду оплати праці наведено в табл. 5.

Таблиця 5

#### Відрядні розцінки і місячний відрядний заробіток

Найменування виробів	Норма часу на виріб в год.	Роряд роботи	Годинна тарифна ставка в грн	Відрядна розцінка на один виріб в грн (ряд. 2 × × ряд. 4)	Фактично зібрано виробів в шт.	Відрядна заробітна плата бригади за обсяг виконаної роботи в грн (ряд. 5 × ряд. 6)
1	2	3	4	5	6	7
A	16	4	94,95	1519,20	14	21268,80
B	8,5	4	94,95	807,08	28	22598,10
Всього						43866,90

Джерело: складено автором.

Фонд зарплати бригади слюсарів-збиральників складе 43 866 грн 90 коп.

Колективну оплату праці слід застосовувати там, де техніко-організаційні умови виробництва обумовлюють доцільність та необхідність її застосування. Так, впровадження колективної оплати праці доцільно у тих виробництвах, де має місце тісний взаємозв'язок у часі та просторі послідовних операцій. Прикладами бригадної організації праці є: бригади слюсарів-збирачів на складанні великих і складних машин, бригади на монтажних роботах, на корпусо-складальних роботах, що обслуговують у різні зміни великі та унікальні верстати.

**Висновки.** Обґрунтовано порядок планування чисельності та фонду заробітної плати персоналу підприємства при колективній (бригадній) формі організації праці. Порядок розрахунків встановлюється в залежності від спеціалізації бригади: для спеціалізованих та комплексних бригад. Правильне визначення чисельності працівників підприємства забезпечить більш точний розрахунок потреби в робочій силі та обсягу фонду заробітної плати.

### **Перелік посилань**

1. Бортник С. М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проектами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 58–63.

2. Ворона Н., Савченко О., Чернишова Н. Розрахунок чисельності працівників підприємства. *Податки&Бухгалтерський облік*. 2022. № 77.

3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–104.

4. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Організаційні засади планування підвищення продуктивності праці та формування фонду заробітної плати персоналу машинобудівного підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2014. № 1. С. 66–71.

5. Гаврилюк О. І., Жданова О. Г., Сперкач М. О. Розробка алгоритмів планування роботи персоналу з гнучким графіком роботи. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. Т. 9, № 3. С. 144–157.

6. Цивінська Т. М. Теоретична сутність та роль планування в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 23–26.

7. Васюта В. Б., Васюта В. В. Удосконалення системи планування витрат на оплату праці на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 133–141.

8. Трут О. О. Планування індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 101–105.

9. Геращенко І. М. Взаємозв'язок конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як один з напрямків стратегічного планування діяльності підприємства на ринку праці. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 246–251.

10. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрямки його удосконалення. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 53–60.

### **References**

1. Bortnyk, S. M. (2022), Business planning and assessment of the impact of the human factor in managing enterprise development projects [Biznes-planuvannia ta otsinka vplyvu liuds'koho chynnyka v upravlinni proiektamy rozvytku pidpryemstva], *Market infrastructure*, No. 65, P. 58–63.

2. Vorona, N., Savchenko, O., Chernyshova, N. (2022), Calculation of the number of employees of the enterprise [Rozrakhunok chysel'nosti pratsivnykiv pidpryiemstva], *Taxes & Accounting*, No. 77.

3. Shats'ka, Z. Ya. (2022), Current approaches to enterprise personnel management in martial law conditions [Aktual'ni pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu], *Formation of market relations in Ukraine*, No. 10(257), P. 100–104.

4. Hurchenkov, O. P., Husarina, N. V. (2014), Organizational principles of planning for increasing labor productivity and forming the payroll of personnel of a machine-building enterprise [Orhanizatsijni zasady planuvannia pidvyschennia produktyvnosti pratsi ta formuvannia fondu zarobitnoi platy personalu mashynobudivnoho pidpryiemstva], *Collection of scientific papers of the National University of Shipbuilding*, No.1, P. 66-71. [Ukraine].

5. Havryliuk, O. I., Zhdanova, O. H., Sperkach, M. O. (2019), Development of algorithms for planning staff work with flexible work schedules [Rozrobka alhorytmiv planuvannia roboty personalu z hnuchkym hrafikom roboty], *Computer science and mathematical methods in modeling*, T. 9, No. 3. P. 144–157.

6. Tsyvins'ka, T. M. (2014), Theoretical essence and role of planning in ensuring the competitiveness of enterprises in the labor market [Teoretychna sutnist' ta rol' planuvannia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryiemstv na rynku pratsi], *Labor market and employment*, No. 1, P. 23–26.

7. Vasiuta, V. B., Vasiuta, V. V. (2014), Improving the system of planning labor costs at the enterprise [Udoskonalennia systemy planuvannia vytrat na oplatu pratsi na pidpryiemstvi], *Economic space*, No. 88, P. 133–141.

8. Trut, O. O. (2018), Planning individual employee performance in the process of managing an organization [Planuvannia indyvidual'noi rezul'tatyvnosti pratsivnykiv u protsesi upravlinnia orhanizatsiieiu], *Business Navigator*, No. 5, P. 101–105. [Ukraine].

9. Heraschenko, I. M. (2021), The relationship between the competitiveness of human resources and enterprises as one of the areas of strategic planning of the enterprise's activities in the labor market [Vzaiemozv'iazok konkurentospromozhnosti liudsk'kykh resursiv ta pidpryiemstv iak odyv z napriamkiv stratehichnoho planuvannia diial'nosti pidpryiemstva na rynku pratsi], *Bulletin of Kherson National Technical University*, No. 2, P. 246–251.

10. Yaremenko, L. M. (2020), The mechanism of formation of the wage fund and directions for its improvement [Mekhanizm formuvannia fondu oplaty pratsi ta napriamky joho udoskonalennia], *Ahrosvit*, No. 2, P. 53–60. [Ukraine].



## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.28; JEL Classification: M10

### Непран А.В., Мельничук М.О., Руденко І.В. ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА ФОНДУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ РОБІТНИКІВ ПРИ КОЛЕКТИВНІЙ (БРИГАДНІЙ) ФОРМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

*Мета* – розрахунок планової чисельності працівників та фонду заробітної плати при колективній організації та оплати праці в залежності від рівня рівня поділу праці. *Методика дослідження*. Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: метод коефіцієнтів, абстрактний метод, балансовий метод. *Результати*. Розрахунок чисельності робітників спеціалізованих та комплексних бригад має певні відмінності. Вихідними даними для розрахунку явочної чисельності спеціалізованої бригади за витратами нормованого часу на одиницю продукції є: трудомісткість виробничої програми за кожним розрядом робіт, які входять до завдання виробничої бригади; витрати робочого часу на одного робітника та середній процент виконання планових норм. Загальна явочна чисельність робітників спеціалізованої бригади дорівнює сумі чисельності робітників за усіма видами робіт, які входять до виробничого завдання бригади. Загальна явочна чисельність робітників спеціалізованої бригади дорівнює сумі чисельності робітників за усіма видами робіт, які входять до виробничого завдання бригади. Облікова чисельність робітників спеціалізованої бригади слюсарів-збиральників визначається шляхом множення явочної чисельності на коефіцієнт приведення явочної чисельності до облікової. Величина коефіцієнта приведення явочної чисельності до облікової залежить від характеру технологічних процесів на підприємствах. *Практична значущість*. Встановлений порядок розрахунку загальної чисельності спеціалізованих та комбінованих колективів працівників (бригад) дозволяє більш точно та обґрунтовано визначити кількість працівників та розмір фонду заробітної плати.

*Ключові слова*: фонд заробітної плати, чисельність робітників, колективна (бригадна) форма організації праці, явочна чисельність, облікова чисельність.

UDC: 331.28; JEL Classification: M10

### Nepran A. V., Melnychuk M., Rudenko I. PEER PLANNING FOR THE ROBERT WORKERS SALARY FUND UNDER THE COLLECTIVE (BRIGADE) FORM OF ORGANIZATIONAL PRACTICE

*The goal* is the expansion of the planned number of workers and the wage fund in a collective organization and payment of work in the labor force as a level of work. *Follow-up methodology*. To achieve the goal, the investigators used the following fundamental sciences and special methods and techniques of investigation: the method of coefficients, the abstract method, the balance method. *Results*. The increase in the number of robot workers in specialized and complex teams may be of

great importance. Initial data for the breakdown of the number of staff of a specialized team based on the standard hour expenditure per unit of product: the complexity of the testing program for the skin discharge of work, which is included before the assignment of the testing team; spend a working hour per worker and the average percentage of planned standards. The actual number of robot workers in a specialized brigade is the same as the number of robot workers for all types of work that are included in the brigade's military duties. The actual number of robot workers in a specialized brigade is the same as the number of robot workers for all types of work that are included in the brigade's military duties. The regional number of robot workers of a specialized brigade of electoral workers is determined by multiplying the turnout number by the coefficient of bringing the turnout number to the regional number. The magnitude of the coefficient for reducing the turnout to the volume depends on the nature of the technological processes at the enterprises. **Practical significance.** The established procedure for the expansion of the overall number of specialized and combined teams of workers (teams) allows for a more accurate and precise determination of the number of workers and the size of the salary fund.

**Key words:** wage fund, number of workers, collective (team) form of organization of work, number of employees, number of regional workers.

### **Відомості про авторів / About the Authors**

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/> Моб. 0975460122.

Мельничук Марина Олексіївна, кандидат економічних наук, голова циклової комісії економіки, управління та адміністрування відокремленого структурного підрозділу «Харківський торговельно-економічний коледж» Державного торговельно-економічного університету, м. Харків, вул. Ключківська 202, Харків, Україна, 61045. e-mail: marinamelnichuk121@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-3676>. Моб. 05005030695.

Руденко Інна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування відокремленого структурного підрозділу «Харківський торговельно-економічний коледж Державного торговельно-економічного університету», м. Харків, пер. Отокара Яроша, 8. Ukraine, e-mail: innazin1791@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5940-2344>. Моб.: 097-153-70-10.

Nepran Andrey Vladimirovich – PhD in Economics, Associate Professor Candidate, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine. e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/> Моб. 0975460122.

Melnychuk M. O., PhD in Economics, Associate Professor Candidate, Head of the Cycle Commission of Economics, Management and Administration, SSU "Kharkiv trade and economic professional college of the State University of trade and economics" Kharkiv, Klochkovskaya street 202, Kharkiv, Ukraine, 61045. Ukraine, e-mail: [marinamelnichuk121@gmail.com](mailto:marinamelnichuk121@gmail.com); ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-3676>.

Rudenko Inna – Ph.D. in economics, Associated Professor, Teacher Cycle Commission of Economics, Management and Administration SSU «Kharkiv trade and economics professional college of the State University of trade and economics», Klochkovskaya street 202, Kharkiv, Ukraine, 61045, e-mail: [innazin1791@gmail.com](mailto:innazin1791@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5940-2344>.

## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ

*Гіржева О.М., д-р. екон. наук, професор*

*Державний біотехнологічний університет*

*Нагаєв В.М., канд. екон. наук, професор*

*Державний біотехнологічний університет*

*Солонун Н.М., канд. екон. наук, доцент*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан управління на багатьох підприємствах реального сектору економіки є таким, що першочерговими тактичними завданнями для них є недопущення кризових ситуацій та банкрутства. Об'єктивно настання кризової ситуації у діяльності підприємства характеризується тісним взаємозв'язком між окремими елементами руху його капіталу, що підвищує складність та ризик управління. При цьому можливе віддалення та усунення кризови, стабілізації кризи, переростання однієї в іншу, посилення кризи. Очевидно, що у таких умовах на підприємствах необхідно запроваджувати новий тип управління, який кардинально відрізняється від менеджменту за умов стабільної ситуації. Специфічні технології антикризового управління діяльності підприємств виступають важливим способом подолання кризових ситуацій та відновлення діяльності суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження сутності та особливостей антикризового управління присвячені праці І. В. Ліганенка [1], Ю. М. Нікольчука [2], О. С. Силкіна [3], Я. І. Алмашій [4], О. Г. Брітченко [5], І. Костакової [6], В. Г. Циганенка [7], О. Є. Гудзь [8] та ін. Як відмічала Г. Г. Соболева, антикризове управління повинно спрямоване насамперед на виявленні його симптомів на ранній стадії та на запобіганні кризових явищ [9]. Правильно обраної антикризової комунікаційної стратегії, — вказував В. Фалович, Н. Бакуліна та Д. Шащпанов — наслідки кризи можна мінімізувати [10, с. 70].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на проведені дослідження, недостатньо висвітлені проблеми формування антикризової програми в умовах сучасних комунікацій. Не знайшли широкого поширення аспекти формування стратегії антикризового антикризового управління у складних фінансових ситуаціях.

**Формулювання цілей статі.** Метою статті є використання інструментів антикризового менеджменту для подолання кризових явищ та відновлення діяльності підприємств в умовах сучасних комунікацій.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Однією із найбільш загрозливих форм порушення рівноваги у діяльності підприємств виступає економічна криза, яка проявляється передусім у сфері фінансів. Вона відображає глибоке протиріччя між наявністю фінансових ресурсів та можливістю їх створення або залучення. Виникають фінансово-економічні кризи під час усього життєвого циклу діяльності підприємств і несуть загрози виникнення збитків та його функціонуванню. Якщо не вжити відповідних заходів, виникнення кризових явищ при наявності значних боргів може призвести до порушення фінансової рівноваги та втрати підприємством самостійності у прийнятті відповідних управлінських рішень, а в окремих випадків – до його банкрутства. З метою запобігання поширення кризових явищ та недопущення загрози функціонуванню підприємства необхідно розробляти систему антикризових заходів, що має назву антикризове управління.

Сутність стратегії антикризового управління полягає у розробці та реалізації програми заходів, спрямованих на виведення економіки підприємства із кризи. Основні етапи стратегії антикризового управління наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Основні етапи антикризової фінансової стратегії в період кризи**  
*Джерело: складено авторами.*

Головною метою системи антикризового менеджменту в період кризи є відновлення платоспроможності та мінімізація втрат. У цій ситуації важливого значення набуває визначення методів та форм подолання кризових явищ. Важливість його заходу полягає в тому, що саме тут здійснюється пошук та відбір найкращого із декількох альтернативних варіантів.

Стратегія в антикризовому управлінні представляє собою певну систему заходів забезпечення стабільного розвитку підприємства. Звісно, не можна говорити про те, що стратегія антикризового управління дасть можливість уникнути кризових явищ, вона дозволяє лише знизити усунути негативні наслідки кризи або мінімізувати збитки. Крім того, така стратегія дозволяє зекономити час на прийняття управлінських рішень, що є дуже важливим фактором антикризового менеджменту. Розглянемо механізм управління в кризовій ситуації з позицій антикризового менеджменту.

Систему антикризового менеджменту можна представити наступним алгоритмом.

1. Створення із персоналу підприємства спеціальної групи (підрозділу), які володіють знаннями та навичками антикризового управління. До складу антикризової групи входять фахівці (фінансисти, бухгалтери) та начальники провідних відділів. Вся оперативна інформація щодо кризового стану, дії кризи на економіку підприємства надходить безпосередньо до антикризового підрозділу, який очолює директор підприємства. Важливою умовою оперативного управління стає добір тільки релевантної інформації, тобто даних, що стосуються прийняття рішень щодо виведення економіки підприємства із кризи.

2. Оцінка фінансових ресурсів підприємства та можливостей їх залучення для подолання кризових явищ. Особливого значення має встановлення часових обмежень щодо залучення ресурсів з відповідних джерел.

3. Порядок ухвалення управлінських рішень. Антикризовою групою розробляється програма дій щодо виведення підприємства кризи, оцінюються ряд альтернатив. На основі вибору найкращого варіанту ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на виведення економіки підприємства із кризи. На цьому етапі вирішується гострі протиріччя і призначаються конкретні виконавці. Управлінські рішення повинні забезпечуватися необхідними матеріальним або фінансовими ресурсами.

5. Контроль виконання управлінських рішень. Передбачає здійснення постійного моніторингу впливу управлінських рішень на фінансово-економічну діяльність підприємства, а також внесення коректив. Якщо спостерігається позитивна динаміка розвитку підприємства (відновлення платоспроможності, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження собівартості продукції), запускається наступний етап антикризового управління.

Важливого значення в системі антикризового менеджменту набуває недопущення банкрутства підприємства. Це у значній мірі досягається на основі

розробки антикризової програми, яка представляє собою перелік заходів, які спрямовані на подолання кризових явищ та мінімізацію збитків для підприємства. В особливого значення в системі антикризового менеджменту набуває управління грошовим потоком та управління дебіторською заборгованістю.

Одним із параметрів, що характеризує відновлення платоспроможності підприємства, є перевищення доходів та грошових надходжень над витратами та зобов'язаннями. Для визначення позитивного сальдо між грошовими надходженнями та виплатами слід скористатися наступною формулою:

$$S_k = S_{\pi} + S_d + S_{ac} + S_{н.к} - S_p - S_{п.к} - S_{пл}, \quad (1)$$

де — залишок коштів початку планового періоду (на розрахунковому рахунку, у касі);

$S_d$  — доходи та надходження грошових коштів;

$S_p$  — витрати та відрахування;

$S_{ac}$  — асигнування з бюджету;

$S_{н.к}$  — надходження короткострокових та довгострокових позичок;

$S_{п.к}$  — платежі за кредитами (погашення кредиту та сплата відсотків);

$S_{пл}$  — платежі податків та зборів до державного бюджету, місцевого бюджету та позабюджетних державних фондів;

$S_k$  — залишок коштів наприкінці періоду (резерв коштів).

Підприємство має такі висхідні дані за поточний місяць:  $S_{\pi}$  — 52,5 тис. грн,  $S_d$  — 8641,7 тис. грн,  $S_{ac}$  — 0 тис. грн,  $S_{н.к}$  — 650 тис. грн,  $S_p$  — 9152,6 тис. грн,  $S_{п.к}$  — 245,9 тис. грн,  $S_{пл}$  — 539,4 тис. грн.

Сальдо грошових потоків потік за місяць складе:

$$S_k = 52,5 + 8641,4 + 0 + 650,0 - 9152,6 - 245,9 - 539,4 = - 594,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на кінець звітного місяця підприємство має дефіцитне сальдо грошових надходжень в сумі 594,0 тис. грн. Далі приймаються управлінські рішення щодо фінансування дефіциту грошових коштів. Дефіцит грошових коштів може бути покрито за рахунок прискорення грошових надходжень від дебіторів або отриманням нових кредитів банків.

Відмінність параметрів сальдо грошових надходжень від показників ліквідності (абсолютної, поточної та загальної) полягає в тому, коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати зобов'язання перед кредиторами незалежно від строку їх погашення, в той час як сальдо грошових надходжень визначає можливість підприємства генерувати грошові потоки та погашати строкові зобов'язання, тобто зобов'язання, строк погашення яких припадає на даний період

Стратегія антикризового управління полягає не лише у встановленні причин фінансово-економічних криз, але й у пошуку та прийнятті правильних

рішень щодо виходу із кризи. До таких дій у сфері антикризового менеджменту відноситься передусім управління дебіторською заборгованістю. Вона зводиться до розробки політики комерційного (товарного) кредитування та цін, спрямованих на прискорення стягнення з дебіторів заборгованості та зниження ризику неплатежу.

На підприємствах розмір дебіторської заборгованості залежить від різних факторів: виду продукції, маркетингової та цінової політики, обсягів ринку, взаємовідносинами із контрагентами, системи розрахунків за відвантажену продукцію тощо. Проте на підприємствах обсяги дебіторської заборгованості повинні піддаватися постійному моніторингу, особливо простроченої.

У практичній діяльності антикризового менеджменту використовуються ряд способів та інструментів, спрямованих на ефективне управління дебіторською заборгованістю. Основними серед них є:

- ранжування покупців з точки зору обсягів закупівель продукції;
- історія платежів за окремими дебіторами;
- умови оплати.

Управління дебіторської заборгованістю доцільно здійснювати із використанням АВС-аналізу. Його сутність полягає в тому, що дебіторів групують за обсягами заборгованості: група А – 80 % від загальної суми заборгованості, група В – 15 %, група С – 5 %. Основна увага повинна бути приділена групі А, контрагенти якої займають основну частину дебіторської заборгованості. Приклад застосування АВС-аналізу наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Розміри дебіторської заборгованості за відвантажені товари, тис. грн**

№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн	№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн
1	ТОВ «Фенікс»	12,5	11	ТОВ «АТП 750»	67,9
2	ТОВ «Факел»	148,4	12	ТОВ «ГромВест»	25,8
3	ПП «Іскра»	8,9	13	ТОВ «Метро»	32,1
4	АТП 16368	15,9	14	ВАТ «Полонезький»	12,3
5	ВАТ «Прогрес»	758,6	15	ПП Іванченко	45,6
6	ТОВ «ОРТ»	52,3	15	ТОВ «Сокол»	65,4
7	ТОВ «Компас»	19,3	17	ТОВ «ДСМ»	485,2
8	ПП Хоруженко	68,4	18	ТОВ «Вікінг»	96,3
9	ТОВ «Агросвіт»	8,3	19	ТОВ «Велика кишеня»	12,4
10	ТОВ «АТБ»	24,1	20	ТОВ «Айвенго»	32,7

*Джерело: складено авторами.*

Здійснивши групування дебіторів підприємства у три групи за розміром дебіторської заборгованості, можна виділити ті із них, які потребують першочергової уваги (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, основна увага при управлінні дебіторською заборгованістю повинна приділятися групі А, до складу якої входять п'ять дебіторів. Їх частка у загальному обсязі дебіторської заборгованості становить 1556,9 тис. грн, або 78,1 %.



За кожним дебітором доцільно визначати можливості отримання додаткового прибутку від збільшення періоду відстроки платежу від залучення потенційних покупців. Його рекомендується визначити за формулою:

Таблиця 2

**Групування дебіторів за групами А, В і С**

№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Нагромаджені частки, %	Група
5	ВАТ «Прогрес»	758,6	38,1	38,1	} А
17	ТОВ «ДСМ»	485,2	24,4	62,4	
2	ТОВ «Факел»	148,4	7,4	69,9	
18	ТОВ «Вікінг»	96,3	4,8	74,7	
8	ПП Хоруженко	68,4	3,4	78,1	
11	ТОВ «АТП 750»	67,9	3,4	81,5	} В
15	ТОВ «Сокол»	65,4	3,3	84,8	
6	ТОВ «ОРТ»	52,3	2,6	87,5	
15	ПП Іванченко	45,6	2,3	89,7	
20	ТОВ «Айвенго»	32,7	1,6	91,4	
13	ТОВ «Метро»	32,1	1,6	93,0	
12	ТОВ «ГромВест»	25,8	1,3	94,3	
10	ТОВ «АТЬ»	24,1	1,2	95,5	} С
7	ТОВ «Компас»	19,3	1,0	96,5	
4	АТП 16368	15,9	0,8	97,3	
1	ТОВ «Фенікс»	12,5	0,6	97,9	
19	ТОВ «Велика кишеня»	12,4	0,6	98,5	
14	ВАТ «Полонезький»	12,3	0,6	99,1	
3	ПП «Іскра»	8,9	0,4	99,6	
9	ТОВ «Агросвіт»	8,3	0,4	100,0	
	Всього		1992,4		

Джерело: складено авторами.

$$P_{кр} = P_{кр} - \Phi B_{кр}, \quad (2)$$

де — прибуток від продажу товарів потенційним покупцям із відстрочкою оплати;

$\Phi B_{кр}$  — сума прямих витрат від неповернення боргу покупцем (включаючи безнадійну дебіторську заборгованість, списану у встановленому порядку у зв'язку із закінченням строку позовної давності).

Такий аналіз дозволить антикризовому менеджменту оперативно прийняти рішення щодо можливості або недоцільності збільшення відстроки платежу для потенційних клієнтів.

Досліджую склад дебіторської заборгованості, особливу увагу слід приділити аналізу даних обсягів резервів за сумнівними боргами і фактичних втрат, які виникли в результаті неповернення цієї заборгованості.

На підприємстві антикризовою групою повинні розроблятися управлінські рішення щодо прискореного погашення дебіторської

заборгованості. На практиці найбільш поширеними способами прискорення погашення дебіторської заборгованості є відмова у відпуску товару без предоплати та встановлення знижок за прискорення платежу.

З метою прискореного погашення дебіторської заборгованості доцільно для тих дебіторів, які допустили прострочку платежу, змінювати умови відвантаження товарів, зокрема, встановлювати попередню оплату. Такий захід, з одного боку, дозволить скоротити відвантаження продукції тим дебіторам, які допускають просрочення платежів, а з іншого, отримати грошові кошти раніше відвантаженої продукції. Це дасть змогу погасити дефіцит грошових надходжень. Проте такий захід має і ряд недоліків. Один із них – скорочення обсягів відвантаженої продукції, особливо у тих випадках, коли на дебіторів, які допустили просрочення платежів, припадає основна частка поставок. Виходом із цієї ситуації є пошук нових ринків збуту.

Найчастіше з метою прискорення грошових надходжень від дебіторів застосовується знижка за прискорення оплати (знижки «сконто»). Розмір такої знижки залежить від величини заборгованості за відвантажену продукцію та банківського проценту за короткостроковими кредитами.

Приведемо приклад такого розрахунку. Згідно укладеного договору вартість відвантажених товарів становить 150 тис. грн, термін сплати — 30 днів. При сплаті на протязі перших десяти днів (з 1 по 10 число) дебітору надається знижка 2 % від суми замовлення. Це означає, якщо покупець здійснить сплату за товар з 11 по 30 число звітного місяця, то вартість замовлення для нього буде вищою на 2 %, або на 3 тис. грн  $\left(\frac{150 \cdot 2}{100}\right)$ . Сума сплати за відвантажені товари з 1 по 10 число становить 147 тис. грн (150 – 3=147), а економія покупця на даному замовленні становитиме 3 тис. грн (150 – 147). Економічний зміст знижки за прискорення оплати полягає в тому, що той покупець, який здійснив оплату за поставлений товар після закінчення пільгового строку оплати (з 11 по 30 число), додатково поніс витрати в сумі 3 тис. грн.

Розмір знижки повинен стимулювати покупця за відсутності коштів отримати кредит для сплати замовлення. Величина знижки у значній мірі залежить від розміру банківського проценту. Цю залежність можна визначити наступним чином:

$$\frac{r}{360} = \frac{i}{T}, \quad (3)$$

звідси

$$r = \frac{i \cdot 360}{T}, \quad (4)$$

- де  $r$  — річна процентна ставка за короткостроковий платіжний кредит;  
360 — число днів в році (при більш точних розрахунках можна прийняти 365 або 366);  
 $i$  — знижка за прискорення оплати (знижка «сконто»), %;

$T$  — число днів після закінчення пільгового періоду сплати і граничним строком сплати за договором.

В нашому випадку річна процентна ставка становитиме:

$$r = \frac{2,0 \cdot 360}{20} = 36 \%.$$

Це означає, знижка покупцю за прискорення оплати у перерахунку на річну процентну ставку становить 36 %. На практиці рекомендується встановлювати такий розмір знижки за прискорення оплати, щоб процентна ставка, за якою визначає розмір втрат покупця при сплаті за товар після закінчення пільгового періоду, була вищою за процентну ставку за платіжний кредит. Наприклад, якщо процентна ставка за короткостроковий платіжний кредит встановлена на рівні 22 %, то  $2\% > \frac{20 \cdot 22}{360}$ ,  $2\% > 1,22\%$ , що підтверджує економічну доцільність встановлення таких знижок.

Наявність звязку із короткостроковим банківським кредитом полягає в тому, що покупцю економічно вигідно взяти кредит та сплатити дебіторську заборгованість в пільговий період, ніж сплачувати після його закінчення.

Програма (план) дій щодо виведення підприємства із кризи розробляється антикризовою групою і передбачає: визначення заходів, очікувані результати, відповідальні особи, термін виконання, контроль за виконанням. Приклад програми щодо подолання кризи на підприємстві наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Програма (план) дій щодо подолання кризи на підприємстві  
ТОВ «Компас» за 2024 р.**

№ п/п	Найменування заходу	Очікуваний результат, тис. грн	Термін застосування	Відповідальна особа	Контроль за виконанням
1	Встановлення знижки за прискорення оплати	50	1.11.2024-31.12.2024	Зав. відділом збуту	Заст. директора
2	Зміна умов оплати для окремих дебіторів (предоплата, зупинка продажу в кредит)	650	1.11.2024-1.03.2025	Завд відділом збуту	Заст. директора
3	Продаж дебіторської заборгованості (факторинг)	124	1.11.2024-31.12.2024	Гол. бухгалтер	Заст. директора
4	Продаж залежалих матеріалів, малоцінних та швидкозношувальних предметів	31	1.11.2024-31.12.2024	Гол. бухгалтер	Заст. директора
5	Отримання банківського кредиту	300	1.11.2024-31.11.2024	Нач. планового відділу	Заст. директора
6	Зменшення закупівлі виробничих запасів до рівня нормативу	62	1.11.2024-31.11.2024	Нач. планового відділу	Заст. директора
7	Домовленість із окремими кредиторами щодо відстрочки платежу	573	1.11.2024-31.11.2024	Завд відділом збуту	Заст. директора
	Разом	1790	—	—	—

*Джерело: складено авторами*

В табл. 3 наведені заходи, які можуть оперативнo застосовуватися без значних матеріальних або фінансових ресурсів. Для обґрунтування заходів щодо випуску нових виробів, удосконалення виробничої програми потрібні, як правило, додаткові капітальні вкладення або поточні затрати. Їх внесення до антикризової програми потребує точного встановлення обсягів додаткових витрат та очікуваних надходжень від їх реалізації.

Величина очікуваного результату від впровадження антикризових заходів повинна забезпечити відновлення платоспроможності та забезпечення ритмічної діяльності підприємства. Доцільність включення в програму кожного із перерахованих заходів повинна визначатися на підставі врахування наступних факторів: 1) очікуваний обсяг додаткових надходжень (зменшення витрат); 2) термін дії заходу; 3) можливі втрати або додаткові витрати.

За кожним заходом антикризовий менеджмент обирає найбільш оптимальний з точки зору можливостей надходження та ймовірності втрат захід та подає розроблену програму для затвердження керівництву підприємства. Після уточнень програма дій приймається до виконання та відлягає суворому контролю з боку менеджменту підприємства.

Сучасний антикризовий менеджмент потребує ефективної комунікації операційної стратегії суб'єктів бізнесу. Одночасно зростає і роль особистості менеджера, покликаного з урахуванням одержуваної інформації своєчасно приймати управлінські рішення в операційному процесі організації. Ефективна комунікація операцій повинна враховувати інформаційні потреби керівників у галузі планування та прогнозування, обліку та регулювання виробництва, вивчення споживчого попиту, фінансової діяльності та ін. При цьому важливим напрямом реалізації сучасних комунікацій залишається розробка комунікаційної стратегії підприємства та забезпечення надійними засобами передачі, обробки та зберігання інформації.

Враховуючи принципи цифрової економіки важливим напрямом антикризового менеджменту є запровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в системі управління організацією на зовнішньому та внутрішньому рівнях ієрархії. Інформація та комунікація є стратегічними національними ресурсами, одними з основних джерел антикризової політики, які відіграють дедалі все більшу роль у системі антикризового менеджменту.

Розвиток засобів комунікації призводить до оптимізації інформаційних ресурсів, виокремлення їх в окремий специфічний вид інструментів антикризової політики. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали складовою операційної діяльності підприємства, де накопичуються, зберігаються та переробляються великі потоки інформації. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, штучний інтелект, широке застосування цифрових навичок «digital skills» є одним з найважливіших інструментів сучасних комунікацій, які сприяють підвищенню ефективності антикризового управління.

Слід не забувати про загальні правила антикризового менеджменту, що передбачає ефективне управління дебіторською заборгованістю: облік окремих замовлень; вчасне оформлення рахунків на оплату відвантаженої продукції; перевірка історії окремих дебіторів; аналіз дебіторської заборгованості за видами продукції з метою встановлення невігідних з точки зору інкасації грошових коштів; оцінка можливостей факторингу – продажі дебіторської заборгованості тощо.

**Висновки.** Успішний вихід підприємства із кризового стану ґрунтується на умінні антикризового менеджменту прорахувати ситуацію та правильно обрати заходи щодо усунення кризового стану та мінімізації збитків. Програма дій повинна передбачати систему заходів, очікувані результати, терміни виконання та відповідальних осіб. Кожен захід повинен оцінюватися з точки зору можливостей отримання грошових коштів, термінів їх отримання, а також додаткових витрат, необхідних для їх реалізації. На основі програми антикризових заходів приймаються управлінські рішення відносно виконання заходів щодо виведення підприємства з кризи.

### **Перелік посилань**

1. Ліганенко І. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 324 с.

2. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 99–103.

3. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки.* 2016. № 2 (53). С. 228–235.

4. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2015. № 12. С. 66–69.

5. Брітченко І. Г., Князева О. А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 2. С. 64–73.

6. Костакова І. Антикризовий фінансовий менеджмент – компонента управління промисловим підприємством. *Економіка, фінанси, право.* 2021. № 5/1. С. 10–13.

7. Циганенко С. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 11. С. 107–113.

8. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес.* 2021. № 1(35). С. 4–9.

9. Соболева Г. Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 41.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508> (дата звернення 5.11.2024).

10. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

## References

1. Lihanenko, I. V. (2021), Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij: monohrafiia], Kyiv: KNTEU, 324 p.

2. Nikol'chuk, Yu. M., Lopatovs'ka, O. O. (2021), Anti-crisis financial management as the basis of financial management of domestic enterprises [Antykryzovij finansovij menedzhment iak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianskykh pidpriemstv], *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No. 1, P. 99–103.

3. Sylkin, O.S. (2016), Analysis of the essence of anti-crisis management of the enterprise [Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Scientific notes*, No. 2 (53), P. 228–235.

4. Almashij, Ya. I. (2015), Anti-crisis financial management of the enterprise: essence and implementation mechanisms [Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist' ta mekhanizmy realizatsii], *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, No. 12, P. 66–69.

5. Britchenko, I. H., Kniazieva, O. A. (2022), Anti-crisis technologies of personnel management [Antykryzovi tekhnolohii upravlinnia personalom], *Marketing and innovation management*, No. 2, P. 64–73.

6. Kostakova, I. (2021), Anti-crisis financial management is a component of industrial enterprise management [Antykryzovij finansovij menedzhment – komponenta upravlinnia promyslovym pidpriemstvom], *Economics, finance, law*, No. 5/1, P. 10–13.

7. Tsyhanenko, S. V., Trukhan, O. L. (2024), Anti-crisis management as a key tool for ensuring business stability in modern conditions [Antykryzovij menedzhment iak kliuchovij instrument zabezpechennia stijkosti biznesu v suchasnykh umovakh], *Investments: practice and experience*, No. 11, P. 107–113.

8. Hudz', O. Ye., Kuz'menko, O. P. (2021) Anti-crisis management of the enterprise [Antykryzovij menedzhment pidpriemstva], *Economics, management, business*, No. 1(35), P. 4–9.

9. Sobolieva, H. H. (2022), Formation of the anti-crisis policy of enterprise management [Formuvannia antykryzovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom]. *Economy and society*, No. 41, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508>. (date of application 05.11.2024).

10. Shatajlo, O. A. (2019), Content characteristics of the anti-crisis management system [Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia], *Business Inform*, No. 5, P. 217–226.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК. 65.011.7:658.016.3, JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

### **Гіржева О. М., Нагаєв В. М., Солопун Н. М. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**Мета** – використання інструментів антикризового менеджменту для подолання кризових явищ та відновлення діяльності підприємств в умовах сучасних комунікацій. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: метод коефіцієнтів, абстрактний метод, балансовий метод. **Результати.** Особливість стратегії антикризового управління – це її чітка орієнтація на виявлення причин кризи та запобігання їм, впровадження ефективних дій підприємства у кризових ситуаціях. Основна мета антикризового управління в період розвитку кризи полягає у відновлення фінансової рівноваги (платоспроможності) та мінімізація втрат. Якщо на підприємстві виявили ознаки кризи, потрібні термінові стратегічні заходи, спрямовані на відновлення фінансової стабільності. Це в тому числі: визначення цілей в довгостроковому періоді, визначення методів та форм досягнення цієї; розробка кадрової політики і визначення взаємовідносин між підрозділами; створення антикризової групи. Механізм управління у кризовій ситуації можна подати таким алгоритмом: створення спеціалізованої групи, перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів, ухвалення антикризових управлінських рішень, оцінка і аналіз якості виконання. Наведені приклади покращення управління дебіторською заборгованістю з використанням АВС-аналізу, системи знижок, ліквідного фінансового потоку. З метою мінімізації втрат необхідно використання сучасних комунікацій для підвищення репутації компанії в умовах кризи. **Практична значущість.** Використання інструментів антикризового управління для підприємства повинно зберегти рівновагу і загальний вектор свого розвитку в умовах динамічного та мінливого зовнішнього та середовища, в тому числі при виникненні кризи.

**Ключові слова:** антикризове управління, неплатоспроможність, промислове підприємство, комунікації, інформаційно-комунікаційні технології.

UDC 65.011.7:658.016.3, JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

### **Girzheva O., Nagayev V., Solopun N. ANTI-CRISIS MANAGEMENT: FORMATION OF THE PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MODERN COMMUNICATIONS**

*The goal* is to use anti-crisis management tools to overcome crisis phenomena and restore the activities of enterprises in the conditions of modern communications.

**Research methodology.** To achieve the goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: the method of coefficients, the abstract method, the balance method. **The results.** The peculiarity of the anti-crisis management strategy is its clear focus on identifying the causes of the crisis and preventing them, implementing effective actions of the enterprise in crisis situations. The main goal of anti-crisis management during the crisis is to restore financial balance (solvency) and minimize losses. If the company shows signs of a crisis, urgent strategic measures are needed to restore financial stability. This includes: determination of long-term goals, determination of methods and forms of achieving these goals; development of personnel policy and definition of relations between divisions; creation of an anti-crisis group. The management mechanism in a crisis situation can be represented by the following algorithm: creation of a specialized group, verification of feasibility and timeliness of measures, adoption of anti-crisis management decisions, evaluation and analysis of the quality of implementation. Examples of improving the management of receivables using ABC analysis, a discount system, and liquid financial flow are given. In order to minimize losses, it is necessary to use modern communications to improve the company's reputation in times of crisis. **Practical significance.** The use of anti-crisis management tools for the enterprise must maintain balance and the general vector of its development in the conditions of a dynamic and changing external environment, including in the event of a crisis.

**Key words:** anti-crisis management, insolvency, industrial enterprise, communications, information and communication technologies.

### **Відомості про авторів / About the Authors**

Гіржева Ольга Миколаївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: Olgagirzheva@ukr.net; тел.: 066-02-80-621. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>. Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017>

Нагаєв Віктор Михайлович – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, Contact phone number: 0972324696, e-mail: nagaevviktor1966@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3130-6112>.

Солопун Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний політехнічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8958-9303>. Моб. 066-049-09-17.

Girzheva Olga Nikolaevna – Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, E-mail:



Olgagirzheva@ukr.net, Contact phone number: 066-02-80-621. ORCID:  
http://orcid.org/0000-0003-4548-3512. Researcher ID:  
http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017

Nagayev Viktor Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, Contact phone number: 0972324696, e-mail: nagaevviktor1966@gmail.com ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3130-6112

Solopun Nataliya – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National Polytechnic University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine, E-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-8958-9303. Moб. 066-049-09-17.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG

*Кудрявцев В.М., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Нині найважливішим перетворювальним фактором економіки, її транспортного сектору стає цифровізація, супроводжувана технологічними змінами й актуалізацією ESG-повідстки.

В умовах підвищеної нестабільності та високої швидкості змін, що відбуваються, дедалі актуальнішим у сфері управління сталим розвитком підприємств стає підхід, заснований на принципах ESG. Такий підхід означає, що підприємства як пріоритетні розглядають інвестиційні проекти та підходи до управління, засновані на принципах екологічності, соціальної відповідальності та якісного корпоративного менеджменту. ESG-повідстка нині є популярною та актуальною в багатьох країнах світу. Зростання уваги до нього в Україні свідчить про прагнення низки великих підприємств і корпорацій слідувати даному тренду, проте дотепер не склалося єдиного уявлення про те, як досягнення у сфері цифрових технологій сприяють позитивним змінам у транспортній сфері, підвищенню стійкості функціонування та розвитку транспортних підприємств.

У відповідь на виклики цифровізації та актуальні запити суспільства транспортні підприємства дедалі частіше орієнтуються у своїй діяльності на впровадження технологічних інновацій та принципів сталого розвитку, що забезпечує їм певні конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні та прикладні дослідження в галузі сталого розвитку економіки та суспільства проводяться в багатьох країнах світу. Розкриттю сутності сталого розвитку соціально-економічних систем і проблемам його забезпечення присвячено праці таких учених, як Г. Чесборо, В. Ойкен, Т. Ді Лоренцо, Г. Х. Брундтланд, Дж. Форрестер та ін. У вітчизняній науковій літературі проблеми сталого розвитку економіки на різних рівнях управління представлено у працях М. Дем'янчук., О. Князева., В. Медведєв, Л. Мельник, Л. Зайцева, К. Горячева, І. Гришовой, І. Демидова, В. Загорський., Л. Квятковська, Т. Лепейко, В. Ніценко, І. Тарасенко та ін.

Різні аспекти проблеми сталого розвитку можна зустріти в працях зарубіжних авторів, таких як К. Болтон, К. Брукс, Р. Бемптон, Р. С. Кім, Б. В. Сандвіді, Р. Сассен, А. Халабі, І. Хардек, П. Чолле та ін.

Незважаючи на існування великої кількості наукових праць, спрямованих на розв'язання проблем сталого розвитку, необхідно відмітити недостатній ступінь відображення сучасних тенденцій та здобутків у сфері управління сталим розвитком в умовах цифровізації та ESG-трансформації промисловості.

Вирішенням питань цифрової трансформації підприємств і цифрового стратегування транспортних систем активно займаються науковці-економісти та експерти як за кордоном [1, 2], так і в Україні [3, 4].

Цифрова трансформація розуміється зарубіжними вченими Б. Йоханссоном, Ч. Карлссоном, Р. Стоу як процес перетворення секторів економіки під впливом сучасних інформаційних технологій [5]. Китайський економіст Ю. Лу у своїх роботах наводить докази того, що цифрова трансформація позитивно впливає на ESG-показники в Китаї [6].

Говорячи про цифрову трансформацію економіки, фахівці найчастіше мають на увазі інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій, що тягне за собою зміни в бізнес-процесах. До 2000-х років поняття «цифрова трансформація» застосовували переважно для опису процесів перетворення аналогового сигналу в цифровий [7]. Починаючи з 2000 року, термін «цифрова трансформація» починає використовуватися в ширшому трактуванні – як автоматизація бізнес-процесів із застосуванням цифрових технологій [8, 9]. 2015-2020 роки знаменують активну фазу нової, четвертої промислової революції та подальший перехід до формування Індустрії 5.0 [10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Сталий розвиток економіки та суспільства нерозривно пов'язаний з ESG-повіддю, яка є світовим трендом і починає активно розвиватися в Україні. Технологічний прогрес і цифрова трансформація дають змогу досить успішно вирішувати проблеми сталого розвитку, досягати ESG-показників транспортним підприємствам. У зв'язку з цим постає питання про можливість об'єднання цифрової та ESG-трансформації в єдиний процес, що дасть змогу домогтися істотних результатів як у сфері підвищення ефективності діяльності підприємств, так і в сфері досягнення поставлених цілей сталого розвитку. Як об'єкт дослідження в цій роботі розглядаються транспортні підприємства, що функціонують і розвиваються в умовах цифрової економіки. Предмет дослідження – процеси цифрової та ESG-трансформації транспортних підприємств у контексті забезпечення умов для їх сталого розвитку.

**Формулювання цілей статі.** Мета дослідження – обґрунтувати доцільність об'єднання процесів цифрової та ESG-трансформації транспортних підприємств у єдину стратегію та представити концепцію такого об'єднання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємств на основі цифровізації та принципів ESG є важливим елементом реформування транспортної галузі.

Наразі економіка перебуває в процесі переходу до шостого технологічного укладу, що ґрунтується на синтезі цілої низки проривних технологій і штучного інтелекту. На стійкість транспортних підприємств у цих

умовах впливає величезна кількість різних чинників, включно з ESG і факторами цифровізації, які, діючи різноспрямовано, зумовлюють переважання тієї чи іншої траєкторії розвитку.

Експерти вважають, що у 2025-2027 роках почнеться нова науково-технічна, технологічна та промислова революція, яка призведе до наступних радикальних змін у діяльності транспортних підприємств:

- використання нових прогресивних технологій;
- зміна галузевої структури промисловості;
- радикальні зміни в локалізації виробництв;
- формування інститутів, спрямованих на підтримку інноваційної активності та науково-технічного прогресу.

Але присутні й негативні тенденції, що гальмують прогресивний розвиток транспортної галузі. Не змінюється транспортна політика, залишається незмінною і податкова політика. Вони не адаптуються до особливостей розвитку промисловості, до вимог зростаючої індустрії майбутнього. Податкова політика, як і раніше, стимулює експорт сировини і не стимулює вітчизняне виробництво. Податкова політика повинна мати стимулюючий, а не виключно фіскальний характер.

Аналіз показує, що розвиток вітчизняного транспортного сектора в період 2000-2021 років не відповідав вимогам сталого розвитку, а державні програми розвитку транспорту, що ухвалюються, також не узгоджуються з критеріями сталості розвитку.

Вирішувати завдання забезпечення сталого розвитку транспорту в умовах цифрової та ESG-трансформації необхідно з урахуванням складності та різноманіття взаємодій економічних, політичних, соціальних, інституційних та інших чинників. Фактори можна визначити як причини, рушійні сили стійкості (або нестійкості), тобто те, що незалежно від бажання суб'єктів здатне породжувати стабілізуючі ефекти, впливати на функціонування і розвиток економічних систем.

Завдання забезпечення і підтримання сталого розвитку транспортного підприємства полягає в тому, щоб з урахуванням взаємозалежності та різноспрямованості різних чинників, що впливають на процеси, які протікають усередині підприємства, запустити механізми трансформації, що сприяють виведенню його на траєкторію сталого розвитку.

Аналіз і систематизація чинників сталого розвитку транспорту дають змогу конструктивно підійти до вирішення проблеми виявлення конкретних умов для забезпечення сталого розвитку вітчизняного транспортного сектору. Умова – це обставина, від якої будь-що залежить, це суттєвий компонент, наявність якого обумовлює відповідний стан даного явища.

Для забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств необхідна ціла сукупність умов, таких як: наявність достатньої кількості та раціональне використання інвестиційних і фінансових ресурсів, структурна та цифрова трансформація, наявність ефективної промислової політики тощо.

Тобто перехід до сталого розвитку українського транспортного сектору пов'язаний із необхідністю структурної, цифрової та ESG-трансформації економіки. Розглянемо докладніше проблеми та основні напрямки цифрової та ESG-трансформації.

Визнаними лідерами процесу цифрової трансформації економіки є США і Китай, які використовують різні трансформаційні стратегії. Процес цифрової трансформації економіки США, по-перше, спирається на значні технологічні переваги цієї країни перед іншими, а по-друге, на наявні високотехнологічні транснаціональні корпорації, такі як Amazon, Intel, Google, FaceBook тощо.

Китай дотримується планової стратегії цифрової трансформації. Ця країна поставила за мету стати світовим лідером зі штучного інтелекту до 2030 року. Тому китайські компанії нарощують свій цифровий потенціал, на базі цифрових платформ створюють нові бізнес-моделі, підвищують конкурентоспроможність своїх підприємств і продукції, яку вони виробляють.

Цифрова трансформація української економіки не є самоціллю, вона спрямована на створення відповідної цифрової інфраструктури та «середовища проживання інновацій», яка забезпечить сприятливий інвестиційний, технологічний та інформаційний клімат для розвитку технологічного підприємництва, інноваційної діяльності, дослідницької активності тощо. Зазначимо, що в концепції цифрової трансформації транспорту має бути присутня орієнтація на формування відповідної інноваційної та цифрової культури в українському суспільстві, що є суттєвою умовою розроблення та використання новітніх технологій, розвитку інноваційної діяльності.

Що стосується питань ESG-трансформації, слід зазначити, що великі українські компанії тільки починають включати питання ESG у свої довгострокові стратегії. На думку експертів, в Україні наразі починають створювати умови для ESG-трансформації відповідно до міжнародних трендів, а також формують жорсткі вимоги, які ставлять перед підприємствами з погляду їхньої відповідності критеріям ESG.

ESG-критерії з'явилися у відповідь на забруднення навколишнього середовища, зміну клімату, зростаючу економічну нерівність між багатими і бідними країнами.

ESG-трансформацію можна уявити як процес адаптації бізнесу до мінливих умов зовнішнього середовища, включно з цифровою трансформацією, за допомогою інтеграції ESG-принципів в основні сфери діяльності підприємств. Дотримання стандартів ESG дає змогу компаніям створювати особливий імідж (наприклад, завдяки участі в «зелених» проектах) і підтримувати свій бренд. А використання сучасних екологічних технологій сприяє продуктивній роботі та досягненню необхідних фінансових показників. Крім того, робота відповідно до ESG-принципів сьогодні забезпечує компаніям інвестиційну привабливість, оскільки нині активно розвивається ESG-інвестування. Про це свідчить, наприклад, той факт, що близько 40% великих

інвесторів враховують ESG-фактори під час ухвалення рішень щодо інвестування та під час оцінки майбутніх вкладень.

ESG-підхід спирається на низку принципів, серед яких:

- екологічні принципи, які визначають, наскільки підприємство дбає про навколишнє середовище, як намагається скоротити шкоду, що завдається екології, як розробляє програми з її мінімізації;

- соціальні принципи, які показують ставлення компанії до персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів і споживачів. З урахуванням цих принципів бізнес повинен створювати сприятливі, безпечні умови праці, інвестувати в соціальні проекти;

- управлінські принципи, які зачіпають якість управління компаніями: прозорість звітності, здорову обстановку в офісах, відносини з акціонерами, антикорупційні заходи. Корпоративне управління, побудоване на ESG-принципах, допомагає компаніям успішно розвиватися, раціонально розподіляти ресурси та спрямовувати інвестиції.

В Україні зазначені принципи ще не набули широкого поширення, але їх уже поступово впроваджують у бізнес великі підприємства. Так, наприклад, низка великих українських банків уже впровадила ESG-критерії для перевірки та оцінки позичальників на дотримання принципів сталого розвитку.

Для підприємств дотримання ESG-принципів – це, зокрема, і відповідальність за економію ресурсів. Це означає, що підприємство зможе досягати більших результатів меншими ресурсами, наприклад, скорочуючи витрати на паливо і комунальні послуги, але водночас відповідати параметрам екологічності та робити внесок у збереження природи.

Особливу увагу слід звернути на тенденцію об'єднання процесів цифрової та ESG-трансформації на транспортних підприємствах, що складається. Практика свідчить, що процеси цифрової та ESG-трансформації можуть відбуватися паралельно (рис. 1), і в разі інтеграції вони посилюватимуть і підтримуватимуть один одного.

Навіть більше, конвергенція цифрової та ESG-трансформації може призвести до формування нової моделі промислової екосистеми, більш ефективної з погляду економіки та більш відповідальної за екологічні наслідки діяльності транспортних підприємств. Фахівці вважають, що інтеграція цифровізації та ESG-розвитку стимулює появу і розвиток нових галузей, нових форм і моделей бізнесу, що сприяють створенню передових і прогресивних індустрій.

Конкретні цифрові технології та інструменти можуть допомогти як у досягненні ESG-цілей, так і у розв'язанні завдань розвитку виробництва, високотехнологічного бізнесу, управління та інших сфер діяльності.



**Рис. 1. Об'єднання процесів цифрової та ESG-трансформації**

*Джерело: побудовано автором*

Провівши дослідження, нами було виявлено ключові напрямки, що сприяють зростанню синергії між цифровою та ESG-трансформацією:

- розробка цифрових рішень у сфері екологічної безпеки;
- управління трансформаційними процесами, підготовка кадрів розробників комплексних рішень у сфері цифровізації та ESG;
- розробка підходів до оцінки ефектів від впровадження цифрових рішень для ESG.

Однак, незважаючи на прогнозовані вигоди від об'єднання цифрової та ESG-трансформації, є багато невирішених питань і проблем готовності транспортних підприємств до проведення такої комплексної трансформації. Якщо багато передових цифрових технологій уже доступні в Україні, зокрема цифрові рішення для ESG-повідстки, то з розробленням стратегій трансформації, нових бізнес-моделей і управлінських технологій існують великі складнощі. Однак, відсутність будь-якої з цих складових значно ускладнює і навіть блокує трансформаційні процеси.

Слід додати, що принципово важливим фактором у процесах цифрової та ESG-трансформації підприємств транспортного сектору є управління ризиками. Наукові дослідження і практика діяльності підприємств підтвердили, що дотримання принципів ESG у більшості випадків здатне

підвищити якість управління ризиками, фінансові результати підприємств і маржинальність продукції.

Нині врахування ESG-ризиків у діяльності транспортних підприємств стає як ніколи актуальним. Ідеться про врахування впливу ESG-факторів під час управління ризиками, запобігання можливим загрозам у сфері сталого розвитку підприємств.

Екологічні ризики виникають унаслідок впливу транспорту на навколишнє середовище. Вони, як правило, включають ризики забруднення води, ґрунту та повітря. Соціальні ризики зумовлені можливістю виникнення негативних наслідків, пов'язаних із соціальними проблемами, якістю комунікацій усередині підприємства тощо. Управлінські ризики пов'язані з діловою репутацією, відсутністю ефективних управлінських технологій, недостатньою прозорістю звітності тощо.

Технологічні ризики проявляються в недостатньому рівні захисту інформації та персональних даних, потенційних загрозах кібербезпеки, відсутності ефективних цифрових рішень корпоративних проблем тощо. Етичні ризики проявляються в порушенні норм ділової етики, рентоорієнтованій поведінці, конфліктах інтересів. Репутаційні ризики можуть формуватися у вигляді негативної громадської думки про підприємство та його бренд унаслідок порушення ним ESG-принципів і технологічних процесів.

Зниження ESG-ризиків може бути забезпечено шляхом інтеграції ESG-принципів у стратегію розвитку підприємства, що дасть змогу враховувати соціальні, екологічні та інші ризики в процесі управління транспортними підприємствами.

ESG-трансформація – це оптимізація бізнес-процесів підприємства з метою врахування ризиків і нових можливостей, пов'язаних із навколишнім середовищем, соціальним розвитком і корпоративним управлінням. У найзагальнішому розумінні ESG-трансформацію розглядають як упровадження в роботу підприємств та організацій принципів ESG і сталого розвитку [20]. Для успішної ESG-трансформації необхідне значне збільшення інвестицій у розвиток вітчизняної транспортної системи, в тому числі - у розвиток людського капіталу.

Основними стримуючими факторами для ESG-трансформації, на які вказують великі українські компанії, є такі:

- високі ризики неповернення вкладень у сталий розвиток;
- відсутність єдиних стандартів для оцінки ESG-ефективності компанії;
- високі витрати на реалізацію ESG-проектів;
- брак компетенцій у сфері ESG і сталого розвитку [11].

Розв'язувати завдання забезпечення сталого розвитку транспорту необхідно з урахуванням усієї сукупності економічних, соціальних, політичних, екологічних та інших чинників, величезної складності та різноманіття їхніх взаємодій. Під впливом зазначених чинників підприємство



може відхилитися від режиму свого функціонування і розвитку в будь-який бік. Для того, щоб під впливом трансформаційних процесів і різноспрямованості факторів, що взаємодіють, підприємство зберегло вектор і траєкторію свого розвитку відповідно до заданої мети, пропонується створити спеціальний контур управління сталим розвитком підприємства в умовах цифрової економіки, в якому буде реалізовано превентивний механізм запобігання нестабільності, «викидам» параметрів підприємства за межі сталості та ESG-критеріїв за умови негативного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, сучасна концепція управління стійким розвитком транспортних підприємств передбачає виділення спеціального контуру в системі управління підприємством, що відповідає за сталий розвиток і містить процедури аналізу та моніторингу процесів цифровізації, ESG-факторів і ризиків. Основне завдання виділення такого контуру управління – запобігання виходу підприємства за межі стійкості за рахунок вжиття превентивних заходів. При цьому закладається вектор цифрових перетворень самої управлінської підсистеми в умовах цифровізації та вимог до підвищення рівня безпеки за допомогою цифрових і ESG-інструментів. Впровадження цифрових інновацій дає змогу ефективно розв'язувати завдання управління стійким розвитком транспортних підприємств. Автоматизація бізнес-процесів, використання аналітики і великих даних, а також впровадження новітніх технологій, які створюють унікальні можливості для управління стійким розвитком підприємств в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються.

Сучасні умови, нові технологічні, геополітичні та економічні виклики зумовлюють необхідність підтримувати стійкість транспортних підприємств і стимулювати цифрову трансформацію та дотримання ESG принципів на всіх рівнях управління. Тому актуалізується проблема об'єднання цифрової та ESG-трансформації, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Цифрова та ESG-трансформація нині є актуальним трендом і тригером розвитку транспорту в усьому світі. При цьому ESG-розвиток є принципом, що скеровує й обмежує цифровізацію та промисловий розвиток, у той час як цифрова трансформація підсилює та прискорює прогрес у царині зелених технологій та економіки.

У результаті проведених досліджень отримано такі результати:

- уточнено термінологічний апарат у царині цифрової та ESG-трансформації підприємств, що дало змогу сформулювати пропозиції зі створення спеціального контуру управління сталим розвитком підприємств, який міститиме превентивний механізм запобігання виходу підприємств за межі стійкості;
- запропоновано підхід до інтеграції процесів цифрової та ESG-трансформації для підвищення конкурентоспроможності та стійкості

транспортних підприємств, швидкості їх адаптації до зовнішніх змін, обмежень і ризиків.

### **Перелік посилань**

1. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 2015. № 57 (5), 339-343.
2. Schwab K. The fourth industrial revolution. Available at: [https://law.unimelb.edu.au/data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (Accessed 22.10.2024).
3. Лозова Г. М., Клименко В. В., Кожолянюк І. А. Цифрова трансформація транспортної системи в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. К., КНУ ім. Тараса Шевченка, 2022. Випуск 1 (44). С. 174 -186.
4. Січкаренко К. О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38/1. С. 76-79.
5. Johansson B., Karlsson C., Stough R. The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters, and Policy. Berlin: Springer Science & Business Media. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1007/3-540-34488-8>.
6. Lu Y., Xu C., Zhu B., Sun Y. Digitalization transformation and ESG performance: Evidence from China. *Business Strategy and the Environment*, 2024. № 33 (2). Pp. 352-368.
7. Lane J. Development of a Low-Cost Digital Sampling and Processing System for Musical Instrument Application. 2013. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3333.4489>
8. Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S. Digital Transformation of Traditional Business. *MIT Sloan Management Review*. 2003. № 44 (4). Pp. 34-41.
9. Zhu K., Dong S., Xu S., Kraemer K. L. Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European Journal of Information Systems*. 2006. № 15. Pp. 601-616.
10. Babkin A., Shkarupeta E., Kabasheva I., Rudaleva I., Vicentiy A. Framework for Digital Development of Industrial Systems in the Strategic Drift to Industry 5.0. *International Journal of Technology*. 2022. № 13 (7). Pp. 174-182.
11. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 6. С. 32-40.

## References

1. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015), “Digital Transformation Strategies”, *Business & Information Systems Engineering*, No. 57 (5), P. 339-343.
2. Schwab, K., “The fourth industrial revolution”, available at: [https://law.unimelb.edu.au/data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (last accessed 22.10.2024).
3. Lozova, H. M., Klymenko, V. V., Kozholianko, I. A. (2022), “Digital transformation of the transport system in Ukraine” [Tsyfrova transformatsiia transportnoi systemy v Ukraini], *Theoretical and applied nutritional economics: a collection of scientific works. K., KNU im. Taras Shevchenko*, No. 1 (44), P. 174 - 186.
4. Sichkarenko, K. O. (2019), “Infusion of digitalization of the economy in the development of transport corridors” [Vplyv tsyvrovizatsii ekonomiky na rozvytok transportnoi haluzi], *Black Sea eco-nominal studios*. No. 38/1. P. 76-79.
5. Johansson, B., Karlsson, C., Stough, R. (2006), *The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters, and Policy*. Berlin: Springer Science & Business Media. DOI: <https://doi.org/10.1007/3-540-34488-8>.
6. Lu, Y., Xu, C., Zhu, B., Sun, Y. (2024), “Digitalization transformation and ESG performance: Evidence from China”, *Business Strategy and the Environment*, No. 33 (2), P. 352-368.
7. Lane, J. (2013), Development of a Low-Cost Digital Sampling and Processing System for Musical Instrument Application. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3333.4489>.
8. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., Yip, G. S. (2003), “Digital Transformation of Traditional Business”, *MIT Sloan Management Review*, No. 44 (4), P. 34-41.
9. Zhu, K., Dong, S., Xu, S., Kraemer, K. L. (2006), “Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies”, *European Journal of Information Systems*, No. 15, P. 601-616.
10. Babkin, A., Shkarupeta, E., Kabasheva, I., Rudaleva, I., Vicentiy, A. (2022), “Framework for Digital Development of Industrial Systems in the Strategic Drift to Industry 5.0”, *International Journal of Technology*, No. 13 (7), P. 174-182.
11. Kirzhetska, M., Kirzhetsky, Y. (2022), “Relevant aspects of modern business following ESG standards in Ukraine” [Aktualna aspekty staloho biznesu za ESG standartamy v Ukraini], *Newsletter of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*, No. 6. P. 32-40.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.34; JEL Classification: O10

### Кудрявцев В.М. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG

**Мета.** Обґрунтувати доцільність об'єднання процесів цифрової та ESG-трансформації транспортних підприємств у єдину стратегію та представити концепцію такого об'єднання. **Методика дослідження.** У роботі застосовано методи системного аналізу для виявлення сучасних технологічних трендів у розвитку транспортних підприємств, а також контент-аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі управління змінами, забезпечення сталого розвитку підприємств, цифрової та ESG-трансформації. Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені розгляду питання сталого розвитку та цифрової і ESG-трансформації. **Результати.** У роботі визначено, що перехід до сталого розвитку українського транспортного сектору пов'язаний із необхідністю структурної, цифрової та ESG-трансформації економіки. Також було виявлено ключові напрямки, що сприяють зростанню синергії між цифровою та ESG-трансформацією, а саме: розробка цифрових рішень у сфері екологічної безпеки; управління трансформаційними процесами, підготовка кадрів розробників комплексних рішень у сфері цифровізації та ESG; розробка підходів до оцінки ефектів від впровадження цифрових рішень для ESG. Відзначено, що сучасна концепція управління стійким розвитком транспортних підприємств передбачає виділення спеціального контуру в системі управління підприємством, що відповідає за сталий розвиток і містить процедури аналізу та моніторингу процесів цифровізації, ESG-факторів і ризиків. Основне завдання виділення такого контуру управління – запобігання виходу підприємства за межі стійкості за рахунок вжиття превентивних заходів. Цифрова та ESG-трансформація нині є актуальним трендом і тригером розвитку транспорту в усьому світі. При цьому ESG-розвиток є принципом, що скеровує й обмежує цифровізацію та промисловий розвиток, у той час як цифрова трансформація підсилює та прискорює прогрес у царині зелених технологій та економіки. **Наукова новизна:** уточнено термінологічний апарат у царині цифрової та ESG-трансформації підприємств, що дало змогу сформулювати пропозиції зі створення спеціального контуру управління сталим розвитком підприємств, який міститиме превентивний механізм запобігання виходу підприємств за межі стійкості. **Практична значущість:** запропоновано підхід до інтеграції процесів цифрової та ESG-трансформації для підвищення конкурентоспроможності та стійкості транспортних підприємств, швидкості їх адаптації до зовнішніх змін, обмежень і ризиків.

**Ключові слова:** ESG, цифрова трансформація, сталий розвиток, ESG-трансформація, транспорт.

**UDC 330.34; JEL Classification: O10**

**Kudriavtsev V.M. ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES**

**Purpose.** To substantiate the feasibility of combining the processes of digital and ESG transformation of transport enterprises into a single strategy and present the concept of such a combination. **Research methodology.** The study uses system analysis methods to identify modern technological trends in the development of transport enterprises, as well as content analysis of scientific works of domestic and foreign scientists in the field of change management, sustainable development of enterprises, digital and ESG transformation. The theoretical and methodological basis of the study are the works of leading domestic and foreign scholars on sustainable development, digital and ESG transformation. **Findings.** The paper determines that the transition to sustainable development of the Ukrainian transport sector is associated with the need for structural, digital and ESG transformation of the economy. The key areas that contribute to the growth of synergy between digital and ESG transformation have also been identified, namely: development of digital solutions in the field of environmental safety; management of transformation processes, training of developers of integrated solutions in the field of digitalization and ESG; development of approaches to assessing the effects of implementing digital solutions for ESG. It is noted that the modern concept of managing the sustainable development of transport enterprises involves the allocation of a special contour in the enterprise management system responsible for sustainable development and containing procedures for analyzing and monitoring digitalization processes, ESG factors and risks. The main task of such a management circuit is to prevent the enterprise from going beyond the limits of sustainability by taking preventive measures. Digital and ESG transformation is currently a relevant trend and trigger for the development of transport around the world. At the same time, ESG development is a principle that guides and limits digitalization and industrial development, while digital transformation enhances and accelerates progress in the field of green technologies and the economy. **Originality:** the terminology in the field of digital and ESG transformation of enterprises has been clarified, which made it possible to formulate proposals for the creation of a special contour for managing the sustainable development of enterprises, which will contain a preventive mechanism to prevent enterprises from going beyond sustainability. **Practical value:** an approach to the integration of digital and ESG transformation processes is proposed to increase the competitiveness and sustainability of transport enterprises, the speed of their adaptation to external changes, constraints and risks.

**Key words:** ESG, digital transformation, sustainable development, ESG transformation, transport.

## **Відомості про автора / About the Authors**

Кудрявцев В'ячеслав Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: slavkudr@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-7617-6390. Моб. (099) 986-66-75.

Kudriavtsev Viacheslav – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

*Кирчата І. М., канд. екон. наук, доцент*

*Шершенюк О.М., канд. екон. наук, доцент*

*Кирчатий Ю.В., здобувач PhD*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Сучасний транспортний сектор, як інфраструктурна галузь, є важливою складовою глобальної економіки, а отже постійно стикається з ризиками та викликами, які потребують ефективного управління. Природні катастрофи, політичні конфлікти, економічні кризи, кібератаки, а також глобальні пандемії та військові дії демонструють, наскільки вразливим є транспортний сектор.

Сучасні виклики, які стали випробуванням для економіки України, обумовлюють потребу в ефективних інноваційних підходах до проектування транспортної інфраструктури, а прискорення процесів інтеграції та сталого розвитку роблять це питання надзвичайно актуальним і стратегічно значущим для відновлення країни.

Транспортна інфраструктура є ключовим елементом економічного розвитку будь-якої держави, а у контексті сучасних реалій, таких як урбанізація, зміна клімату та геополітична нестабільність, проектування та реалізація інфраструктурних проєктів потребує поєднання стратегічного та інноваційного підходів, які б не лише зменшували вплив негативних факторів, але й підвищували адаптивність та стійкість галузі до непередбачуваних подій. Сучасна транспортна інфраструктура повинна бути не лише ефективною, але й стійкою, екологічно чистою та орієнтованою на потреби майбутніх поколінь.

Розробка та реалізація проєктів у сфері транспортної інфраструктури є багатограним процесом, що потребує комплексного підходу. Стратегічне планування дозволяє врахувати довгострокові потреби економіки та суспільства, тоді як впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності та стійкості самих транспортних інфраструктурних об'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи стан, актуальні проблеми та перспективи сталого розвитку транспортної інфраструктури України науковці виділяють та наголошують на таких аспектах [1-12]:

- визначають сферу транспорту як ключовий фактор інтеграції України у світову економіку;
- відмічають недостатність фінансування та низький рівень прозорості в інвестиційних угодах та ризики для інвесторів;

– проблематизують зношеність транспортних засобів та інфраструктури, низьку ефективність управління. Основний акцент робиться на необхідності модернізації та залученні інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) для підтримки стратегічних напрямків транспортного розвитку;

– акцентують увагу на важливості державно-приватного партнерства для ефективного використання ресурсів у розвитку автомобільного транспорту, зокрема через концесії та інвестиційні механізми;

– обґрунтовують доцільність використання кластерного підходу для підвищення ефективності регіональних транспортних систем і створення умов для сталого економічного зростання;

– підкреслюють необхідність узгодження національного законодавства з вимогами ЄС, створення нормативно-правових умов для інтеграції різних видів транспорту, а також покращення адміністративного регулювання задля набуття конкурентоспроможності української транспортної системи на міжнародному рівні;

– створення спеціального фонду по фінансуванню НДКР, а також державна підтримка для збереження наукового потенціалу, проведення фундаментальних досліджень.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Планування та реалізація проєктів у сфері транспортної інфраструктури часто стикається з відсутністю координації між різними рівнями влади, бізнесом та міжнародними партнерами, а це призводить до дублювання зусиль або затримок у реалізації, оскільки національні і регіональні програми не завжди синхронізовані. Проєкти в сфері транспортної інфраструктури мають високу капіталоємність та характеризуються підвищеною складністю, елементами випадковості та високим рівнем невизначеності, що при відсутності точних прогнозів може призвести до помилкової оцінки і низької якості управління ризиками.

Всі ці виклики в контексті нагального відновлення та розвитку транспортної сфери, як ніколи, актуалізують питання застосування нових та перспективних підходів до розробки та реалізації інфраструктурних проєктів.

**Формулювання цілей статті.** Метою є визначення особливостей управління процесом відновлення транспортної сфери та формулювання критеріїв підготовки до стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зазнавши значних пошкоджень через війну, транспортна інфраструктура України (зокрема мости, залізниця та логістичні вузли) потребує нагального відновлення та модернізації, адже доступ до критично важливих регіонів обмежений. Значні витрати на оборону та соціальні програми обмежують бюджетні ресурси на відновлення інфраструктури та ускладнюють реалізацію масштабних проєктів, а бюрократичні питання гальмують реалізацію інфраструктурних ініціатив та міжнародну фінансову допомогу.



Незалежно від масштабів, специфіки чи унікальності інфраструктурного проєкту у сфері транспорту, необхідно заздалегідь опрацьовувати інституційні, правові, соціальні, екологічні, фінансові, нормативні та інженерно-технічні аспекти, щоб розвинути концептуальну ідею і прийти до ясно сформульованої і чітко структурованої проєктної пропозиції, яку можна представити на розгляд потенційним інвесторам.

Для успішної реалізації інфраструктурних проєктів необхідні сприятливі економічні умови та політична обстановка, стабільна нормативно-правова база та інституційний потенціал.

Компетентні та ефективні інститути критично важливі для створення сприятливих умов та успішної реалізації інфраструктурних проєктів, а перелік дій які доцільно впровадити є багатоаспектним завданням.

До економічних умов слід віднести: стабільний рівень інфляції та валюти; стимулювання внутрішнього ринку капіталу задля додаткового фінансування на місцевому рівні; залучення приватного сектора та зниження проєктних ризиків.

Політичні умови мають характеризуватись політичною стабільністю та демонстрацією прихильності виконавчої влади верховенству права та небажання вступати в конфлікти.

Інституційна складова та інституційний потенціал повинні знаходити свою реалізацію в виявленні слабких місць та їх усуненні через реформи; оптимізації та кардинальному спрощенні бюрократичних процедур; популяризації цифрових платформ, прозорості закупівель та звітності.

Управління процесом відновлення транспортної інфраструктури України є складним, багаторівневим завданням, що потребує стратегічного підходу, а використання механізму державно-приватного партнерства дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати швидке відновлення критичних об'єктів.

До головних особливостей управління процесом відновлення транспортної інфраструктури слід віднести:

- пріоритезація та стратегічне планування (в умовах обмежених ресурсів першочергово відновлюють інфраструктурні об'єкти, які забезпечують логістичний зв'язок між регіонами, гуманітарний доступ та експортно-імпортні операції);

- координація учасників процесу (процес відновлення включає взаємодію між державними органами, приватними інвесторами, міжнародними донорами та місцевими громадами. Ефективне управління можливе за створення координаційних центрів на національному та регіональному рівнях);

- залучення фінансування через державно-приватне партнерство (ураховуючи обмеженість державних ресурсів, ключову роль відіграє залучення приватного капіталу, що дозволяє використовувати досвід;

- громадський моніторинг і проза звітність (впровадження цифрових платформ для моніторингу проєктів забезпечує прозорість використання

коштів, залучення громадськості до контролю та зменшення корупційних ризиків).

Підготовка інфраструктурних проєктів має задовольняти вимогам наступних критеріїв (табл.1).

Таблиця 1

**Критерії підготовки інфраструктурних проєктів**

Критерій	Дії
Передпроектні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективна попередня перевірка</li> <li>- розробка проєктних циклів SMART</li> <li>- розробка та використання он-лайн платформ для пошуку інфраструктурних проєктів</li> <li>- визначення життєздатності та стратегії реалізації</li> <li>- нарощування потенціалу проєкту</li> <li>- визначення очікуваних результатів у відповідності з пріоритетами розвитку та загальної концепції</li> </ul>
Техніко-економічне обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вирішення технічних, економічних, фінансових, інституційних та правових питань</li> <li>- оцінка якості пропрацювання відповідно до правових норм, відповідності затрати/результат, оцінка наслідків</li> <li>- оцінка та вибір оптимального технологічного рішення для забезпечення довгострокової стійкості проєкту</li> </ul>
Ліцензії, дозволи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання ліцензій, дозволів та узгодження технічної документації</li> </ul>
Репутація, надійність учасників (зацікавлених сторін)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка проєкту</li> <li>- досвід реалізації інфраструктурних проєктів на засадах державно-приватного партнерства</li> <li>- пошук генерального підрядника та визначення субпідрядників</li> <li>- обговорення можливих спірних та проблемних питань, визначення системи штрафів</li> </ul>
Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка фінансової структури проєкта</li> <li>- визначення потенціальних інвесторів та джерел фінансування</li> <li>- розподіл частки державного та приватного інвестування</li> <li>- визначення, розподіл та страхування проєктних ризиків</li> </ul>

Стратегічна орієнтованість проєктної діяльності в сфері інфраструктурних проєктів обумовлюється довгостроковими потребами суспільства та важливістю прогнозувати зміни зовнішнього середовища.

З огляду на те, що ресурси для реалізації проєктів транспортної інфраструктури часто обмежені, існує потреба надретельного визначення

пріоритетів, адже ефективні проекти мають бути інтегровані у ширший контекст та враховувати національні/міжнародні стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** У зв'язку з тим, що повоєнне становлення та відновлення транспортної інфраструктури є складним та багатозадачним процесом, важливо використовувати інноваційні підходи, які б максимізували ефективність проектних рішень, зокрема:

- використання цифрових технологій в проектуванні від концепції до експлуатації;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації процесів моніторингу та оцінки ефективності проектів;
- розвиток партнерства та поглиблення міжгалузевої співпраці;
- стимулювання залучення додаткових інвестицій, в т.ч. через грантові проекти;
- прозоре управління та забезпечення довіри з боку громадськості та інвесторів;
- соціальна та екологічна орієнтованість.

Для досягнення поставлених завдань необхідно розробити стратегію партнерства з урахуванням інтересів державного та приватного інвесторів, де вирішальним аспектом стане забезпечення відкритого та прозорого діалогу, який сприятиме швидкому обміну актуальною інформацією та координуватиме процеси відновлення транспортної інфраструктури країни.

### **Перелік посилань**

1. Антощишина Н.І. Інтеграційні процеси транспортної системи України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423>.

2. Блудова Т.В. Транзитний потенціал України: формування та розвиток. Київ: НІПМБ. 2006. 274 с.

3. Дмитрієва О. І. Транспортна інфраструктура як об'єкт державного регулювання. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. 2020. № 1 (24). С. 52–63.

4. Дорофєєва Х.М. Основні тенденції розвитку транспортних мереж Європейського Союзу в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 1. С. 47-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_19\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(1)_8)

5. Заблодська І. В., Бузько І. Р., Зеленко О. О., Хорошилова І. О. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.

6. Карась О. С. Стратегічні напрями формування, розвитку та розширення транспортної інфраструктури України. *Наука та інновації*. 2019. Т. 15. № 6. С. 23–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/174110> (дата звернення: 20.11.2024).

7. Когут М., Содома Р., Демчина В. Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної

конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-108>

8. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>

9. Новікова А.М., Мироненко В.П., Заставнюк О.Г., Шум І.В. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку транспортних зв'язків України з країнами світу. *Автошляховик України*. 2015. № 1. С. 12–14.

10. Пащенко Ю.Є. Розвиток та розміщення транспортно-дорожнього комплексу України. Київ: Наук. світ, 2003. 467 с.

11. Познанська І. В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2014. №9. С. 56–59.

12. Репіч Т., Булеховець А. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури України. *Молодий вчений*. 2021. 1 (89). С. 69-74. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-15>.

## References

1. Antoshchyshyna, N.I. (2013), Integration processes of the transport system of Ukraine in the EU [Intehratsiini protsesy transportnoi systemy Ukrainy v YeS], *Effective economy*, No. 10, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423>.

2. Bludova, T.V. (2006), Transit potential of Ukraine: formation and development [Tranzytnyi potentsial Ukrainy: formuvannia ta rozvytok], К.: NIPMB, 274 p.

3. Dmytrieva, O.I. (2020), Transport infrastructure as an object of state regulation [Transportna infrastruktura yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання], *Problems and prospects of entrepreneurship development: a collection of scientific papers*, No. 1 (24), P. 52-63.

4. Dorofeeva, H. M. (2015), The main trends in the development of transport networks of the European Union in the conditions of globalization [Osnovni tendentsii rozvytku transportnykh merezh Yevropeiskoho Soiuzu v umovakh hlobalizatsii], *Economic analysis*, No. 19, P. 47–52, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_19\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(1)_8).

5. Zablodska, I. V., Buzko, I. R., Zelenko, O. O., Khoroshylova, I. O. (2016), Infrastructural providing the development of transport system of region: monograph [Infrastrukturne zabezpechennia rozvytku transportnoi systemy rehionu: monohrafiia], Severodonetsk: Publishing House of SNU them. V. Dalia, 193 p.

6. Karas, O. C. (2019), Strategic directions of formation, development and expansion of transport infrastructure of Ukraine [Stratehichni napriamy formuvannia, rozvytku ta rozshyrennia transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Science and innovation*, T. 15. № 6, P. 23–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/174110>

7. Kogut, M., Sodoma, R., Demchyna, V. (2024), Development of transport infrastructure as a factor of increasing global competitiveness [Rozvytok transportnoyi infrastrukturi yak faktor pidvyshchennya hlobal'noyi konkurentospromozhnosti], *Economy and society*, 2024, №60.

8. Luchnykova T. P., Tarnovska I. V., Vorobiov Ye. V. (2023), Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law [Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu], *Biznes Inform*, No. 1, P. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122> [in Ukrainian].

9. Novikova, A. M., Myronenko, V. P., Zastavnyuk, O. H., Shum, I. V. (2015), Current state, trends and prospects for the development of transport links between Ukraine and the countries of the world. [Suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku transportnykh zviazkiv Ukrainy z krainamy svitu], *Avtoshliakhovyk Ukrainy*, No. 1, P.12–14.

10. Pashchenko, Yu. Ye. (2003), Development and location of the transport and road complex of Ukraine [Rozvytok ta rozmishchennia transportno-dorozhnoho kompleksu Ukrainy], Kyiv: Naukovyi Svit, 467 p.

11. Poznanska, I. V. (2014), Modern trends in the development of the EU transport infrastructure [Suchasni tendentsii rozvytku transportnoi infrastruktury YeS], *Young scientist*, No. 9. P. 56–59.

12. Repich, T. A., Bulekhovets, A. M. (2021), Current state of development of transport infrastructure in Ukraine [Suchasnyi stan rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Young scientist*, No. 1 (89), P. 69-74 <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-15>.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

### УДК 338.47 JEL Classification O10

### Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Кирчатий Ю.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**Мета.** Метою є визначення особливостей управління процесом відновлення транспортної сфери та формулювання критеріїв підготовки до стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних учених-економістів, в яких досліджуються питання проєктного управління в транспортній сфері та особливості розробки інфраструктурних проєктів. Висвітлюються проблеми відсутності моделей управління інфраструктурними проєктами адаптованими для умов невизначеності, зокрема у воєнний або поствоєнний час. *В роботі використано методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу.* **Результати.** Стратегічна орієнтованість проєктної діяльності в сфері інфраструктурних проєктів обумовлюється довгостроковими потребами суспільства та

важливістю прогнозувати зміни зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє врахувати довгострокові потреби економіки та суспільства, тоді як впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності та стійкості самих транспортних інфраструктурних об'єктів. До головних особливостей управління процесом відновлення транспортної інфраструктури слід віднести: пріоритезація та стратегічне планування; координація учасників процесу; залучення фінансування через державно-приватне партнерство; громадський моніторинг і проза звітність. Підготовка інфраструктурних проєктів має задовольняти вимогам дотримання наступних критеріїв: ґрунтовні передпроектні дослідження, комплексне техніко-економічне обґрунтування, ліцензії, визначення репутації учасників (зацікавлених сторін), фінансове забезпечення. **Наукова новизна.** В роботі визначено особливості управління процесом відновлення транспортної сфери та сформульовано критерії підготовки стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів. **Практична значущість.** В роботі запропоновано оптимізувати процес відновлення транспортної інфраструктури на засадах узгодження планування та розподілу відповідальності між державою та приватним сектором, використовувати сучасні цифрові інструменти для моніторингу проєктів і публічного доступу до інформації, що дозволить уникати дублювання зусиль, мінімізуватиме конфлікти та створить прозорі умови партнерства.

**Ключові слова:** стратегія; транспортна інфраструктура; інфраструктурні проєкти; стратегія розвитку; проєктний підхід.

#### **UDC 338.47, JEL Classification O10**

#### **Kyrchata I., Shersheniuk O., Kyrchatyi Iu. STRATEGIC DIRECTIONS OF RESTORATION AND DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE: PROJECT APPROACH**

**Goal.** The aim is to determine the peculiarities of managing the process of restoring the transport sector and formulating criteria for preparing for the strategically oriented implementation of infrastructure projects. **Research methodology.** The theoretical and methodological foundation of this research is based on the works of domestic economists studying project management in the transport sector and the specifics of developing infrastructure projects. The study highlights the lack of management models for infrastructure projects adapted to conditions of uncertainty, particularly during wartime or postwar periods. The methods used include generalization and abstraction, as well as analysis and synthesis. **The results.** The strategic orientation of project activities in the field of infrastructure projects is driven by the long-term needs of society and the importance of forecasting changes in the external environment. Strategic planning allows for consideration of the long-term needs of the economy and society, while the implementation of innovative technologies enhances the efficiency and resilience of transport infrastructure projects. Key features of managing the recovery process of

transport infrastructure include prioritization and strategic planning, coordination of stakeholders, securing funding through public-private partnerships, and public monitoring and reporting. The preparation of infrastructure projects must meet the following criteria: comprehensive pre-project research, thorough feasibility studies, licensing, evaluation of stakeholder reputation, and financial assurance. **Scientific novelty.** The study identifies the specific features of managing the recovery process in the transport sector and formulates criteria for preparing the strategically oriented implementation of infrastructure projects. **Practical significance.** The paper proposes to optimize the process of restoring transport infrastructure on the basis of coordinated planning and distribution of responsibilities between the state and the private sector, to use modern digital tools for project monitoring and public access to information, which will avoid duplication of efforts, minimize conflicts, and create transparent partnership conditions.

**Keywords:** strategy; transport infrastructure; infrastructure projects; development strategy; project-based approach.

### Відомості про авторів / About the Authors

Кирчата Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: kirchatayairina@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>. Моб. 0506690096.

Шершенюк Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: sheralyona@gmail.com; ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>. Моб. 0501513009.

Кирчатий Юрій Володимирович – здобувач PhD кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна; Моб. 0505806718.

Kyrchata Iryna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Shersheniuk Olena – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Kyrchatyi Iurii – graduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

*Прокопенко М.В., старший викладач*

*Костенко Ю.В., канд. техн. наук, доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують у складних умовах ринкової економіки, що вимагають високої адаптивності до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових чинників, які впливають на ефективність господарської діяльності, є державне регулювання. Воно виконує як стимулюючу, так і обмежувальну функції, сприяючи розвитку бізнесу або створюючи додаткові перешкоди для його діяльності.

Проте, попри важливість державного регулювання, існує низка проблем, пов'язаних із його впливом на підприємства. Це, зокрема:

- недостатня ефективність нормативно-правових актів, які регулюють господарську діяльність;
- неузгодженість між державними регулюючими органами, що створює надмірне адміністративне навантаження на бізнес;
- потреба в адаптації бізнесу до постійних змін регуляторного середовища.

Недостатній аналіз та розуміння цих проблем може призводити до зниження ефективності підприємств, втрати економічного потенціалу та уповільнення їх розвитку. Це актуалізує необхідність системного дослідження впливу державного регулювання на господарську діяльність з метою оптимізації його механізмів та підвищення економічної ефективності підприємств.

Окрім зазначених проблем, важливо враховувати складність сучасних викликів, з якими стикаються підприємства в умовах посилення державного регулювання. До таких викликів можна віднести часті зміни у законодавчій базі, що створюють додаткові труднощі для адаптації бізнесу. Ці зміни часто вимагають значних фінансових та людських ресурсів, що особливо критично для малого та середнього бізнесу.

Також слід зазначити проблеми недостатньої прозорості регуляторних процесів, що ускладнює прогнозування впливу державних рішень на діяльність підприємств.

Іншим важливим аспектом є невідповідність регуляторних норм реальним умовам функціонування підприємств. Наприклад, високі податкові ставки або надмірні екологічні вимоги можуть призводити до тінізації бізнесу,



зменшення податкових надходжень до бюджету та гальмування економічного розвитку.

У глобальному контексті державне регулювання також визначає здатність підприємств конкурувати на міжнародних ринках. Застарілі або надмірно жорсткі регуляторні підходи можуть створювати суттєві перешкоди для виходу підприємств на зовнішні ринки, що обмежує експортний потенціал економіки.

Таким чином, проблема впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємств має комплексний характер і вимагає всебічного аналізу з урахуванням економічних, правових і соціальних чинників. Це дослідження спрямоване на пошук шляхів гармонізації регуляторного середовища, яке б сприяло розвитку бізнесу, стимулювало інновації та забезпечувало конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вищезазначене підтверджує важливість проблеми і підкреслює потребу в ретельному дослідженні цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємств є однією з ключових у сучасній економічній науці, оскільки ефективність регуляторного середовища значною мірою визначає рівень розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Дослідженням теоретико – прикладних аспектів впливу державного регулювання економіки на господарську діяльність підприємств займалися такі видатні вітчизняні та закордонні вчені як З. Варналій, П. Саблук, А. Бутенко, Г. Машлій, В. Савченко, О. Долгальова, Дж. Стігліц, Ж. Тіроль, Р. Познер, М. Портер, К. Шваб та інші [1, 2].

Значна увага приділяється аналізу адміністративних бар'єрів для підприємств, зокрема в умовах нестабільного економічного середовища.

Окремо варто зазначити дослідження, що стосуються впливу державного регулювання на малий і середній бізнес. Не менш важливими є публікації, які аналізують питання гармонізації державного регулювання в контексті інтеграційних процесів та глобалізації.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, низка питань залишається недостатньо висвітленою. Зокрема, потребує подальшого вивчення вплив регуляторного середовища на ефективність управління підприємствами в умовах цифровізації економіки, а також аналіз адаптаційних механізмів підприємств до змін у державному регулюванні. Таким чином, необхідність дослідження цієї проблематики визначає актуальність запропонованої теми.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри численні дослідження у сфері державного регулювання господарської діяльності підприємств, існує низка невирішених питань, які потребують подальшого аналізу. Основними з них є:

1. Дисбаланс між регуляторним навантаженням і підтримкою бізнесу. Багато підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, зазнають

надмірного адміністративного тиску через складні процедури отримання дозволів, звітності та інших вимог. Водночас механізми підтримки бізнесу з боку держави є недостатньо розвиненими або складними для реалізації.

2. Відсутність гнучкості регуляторної системи. Державне регулювання часто не враховує швидких змін у бізнес-середовищі, викликаних цифровізацією, розвитком нових технологій та зміною глобальних економічних трендів. Це призводить до неефективного використання ресурсів підприємств та зниження їхньої адаптивності.

3. Низький рівень прозорості та прогнозованості регуляторної політики. Часті зміни законодавства та непрозорість процедур впровадження нових регуляцій створюють невизначеність для бізнесу. Це ускладнює довгострокове планування та інвестиційну діяльність підприємств.

4. Інституційна слабкість регуляторних органів. Недостатній рівень координації між різними регуляторними органами та слабка інституційна спроможність впроваджувати ефективні механізми регулювання є перешкодою для створення сприятливого бізнес-середовища. Також спостерігається проблема корупційних ризиків, що знижує ефективність регуляторної політики.

Таким чином, для вирішення цих невирішених складових необхідне комплексне дослідження, спрямоване на вдосконалення механізмів державного регулювання, оптимізацію регуляторного навантаження та підвищення ефективності співпраці між державою та бізнесом.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є аналіз впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємств, визначення ключових проблем у взаємодії бізнесу та регуляторних органів, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення регуляторної політики для створення сприятливого бізнес-середовища.

Результати наукового дослідження сприятимуть глибшому розумінню механізмів державного регулювання та їх впливу на бізнес, а також слугуватимуть основою для подальших наукових досліджень та практичної реалізації запропонованих змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державне регулювання є невід'ємною частиною економічної політики, спрямованою на забезпечення сталого розвитку підприємництва. Водночас, неефективні регуляторні механізми можуть спричиняти надмірний адміністративний тиск, що впливає на динаміку господарської діяльності. Дослідження цього аспекту є важливим для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між державним регулюванням і результативністю бізнесу [3].

Становлення регуляторного середовища в Україні супроводжується численними викликами, при цьому легко можна окреслити ряд основних проблем.

1. Оподаткування:

- податкова система залишається складною, що призводить до значних витрат часу і ресурсів для її адміністрування;

- відсутність гнучкості в податковій політиці стримує розвиток малого бізнесу.

## 2. Ліцензування та дозволи:

- процедури отримання дозволів є надмірно тривалими та непрозорими;  
- високі вимоги до сертифікації продукції гальмують інноваційну діяльність.

## 3. Контролюючі органи:

- надмірна кількість перевірок з боку регуляторних органів створює додаткове навантаження;  
- недостатня координація між контролюючими структурами призводить до дублювання функцій [4].

Аналіз показує, що регуляторне середовище безпосередньо впливає на усі аспекти діяльності підприємств.

Фінансові витрати на дотримання законодавства є надзвичайно високими, це стосується проходження перевірок, адаптацію до нових норм, звіти по діяльністю за старими нормами. Цілком природньо що високі адміністративні витрати знижують рентабельність бізнесу.

За таких умов широкого розповсюдження набуває тінізація економіки. Через складність виконання регуляторних вимог частина бізнесу працює поза межами правового поля [5].

Зниження інвестиційної активності як наслідок непередбачуваності регуляторних змін відлякує інвесторів. Крім того, нестабільність правил гри ускладнює довгострокове планування.

Розглянемо приклади ефективного державного регулювання в інших країнах

### 1. Європейський Союз:

- єдина регуляторна платформа, яка забезпечує простоту ведення бізнесу в усіх країнах-членах;  
- використання електронних сервісів для звітності та взаємодії з державними органами.

### 2. Сполучені Штати Америки:

- гнучка система регулювання, яка стимулює інновації через податкові пільги;  
- мінімізація адміністративного навантаження на малий і середній бізнес.

### 3. Сингапур:

- спрощені процедури реєстрації та ліцензування бізнесу;  
- висока прозорість регуляторних процесів та мінімізація корупції [6].

Для глибшого розуміння впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємств, варто зосередитися на економічній активності як інтегральному показнику.

Регуляторна політика впливає на ключові аспекти економічної активності через кілька каналів.

Державна політика в сфері регулювання мінімальної заробітної плати та соціальних гарантій має як позитивний, так і негативний вплив. Позитивний проявляється у підвищенні соціального захисту працівників, тоді як надмірні регулювання можуть стимулювати тінізацію ринку праці [7].

Сучасні технології створюють нові можливості для вдосконалення регуляторної політики:

- електронне врядування, впровадження електронних систем для взаємодії з державними органами зменшує корупційні ризики та прискорює процеси отримання дозволів;

- цифровий контроль, використання цифрових платформ для моніторингу діяльності підприємств дозволяє знизити суб'єктивність перевірок [8].

Сприятливий регуляторний клімат є передумовою залучення іноземного капіталу. Складність та нестабільність правил, навпаки, стримують інвестиційну активність.

В Україні значна кількість підприємців вказує на складність процедур реєстрації та отримання дозволів як основний бар'єр для розвитку бізнесу. Це підтверджується низькими позиціями України у міжнародних рейтингах «легкості» ведення бізнесу [9].

В глобальному контексті Україна повинна враховувати досвід інших країн, які успішно гармонізували регуляторну політику з вимогами міжнародного ринку

Німеччина завдяки інноваційному підходу до регуляторної політики, країна створила ефективну систему підтримки малого бізнесу, яка включає податкові пільги та спрощення процедур реєстрації.

Канада, для регуляторної політики якої характерні висока прозорість і передбачуваність регуляторного середовища приваблюють інвесторів, сприяючи зростанню експорту [10].

На основі проведеного аналізу розроблено наступні рекомендації:

- спрощення податкової системи;
- впровадження єдиної прозорої податкової системи;
- надання пільг для підприємств, що інвестують в інновації.
- цифровізація взаємодії з державою;
- використання електронних платформ для отримання дозволів і звітності;
- автоматизація процедур контролю для зменшення суб'єктивного впливу.

Реалізація запропонованих заходів матиме такі наслідки:

- зниження адміністративних бар'єрів;
- підвищення інвестиційної привабливості української економіки;
- створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва.

Для оцінки ефективності регуляторних змін проведено моделювання економічного ефекту від їх впровадження.

Зниження адміністративних бар'єрів сприяє зростанню підприємницької активності, що збільшує обсяги виробництва.

Гармонізація стандартів із міжнародними дозволить вітчизняним підприємствам збільшити свою присутність на зовнішніх ринках.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отримані результати свідчать про необхідність вдосконалення регуляторного середовища в Україні з урахуванням найкращих міжнародних практик. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності господарської діяльності підприємств, стимулюванню інновацій і забезпеченню сталого економічного розвитку.

Для реалізації запропонованих змін необхідна участь всіх зацікавлених сторін: державних органів, підприємців, громадських організацій. Важливим є проведення публічних обговорень та залучення міжнародних експертів для впровадження найкращих практик.

#### **Перелік посилань**

1. Білик В. О., Саблук П. Т. Основи економічної теорії. Київ : Просвіта, 2021. 467 с.
2. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки: підручник. Київ: Знання-Прес, 2018. 213 с.
3. Заблоцький І. І. Економіка України : підручник. Львів : ЛБК НБУ, 2021. 156 с.
4. Примок Т. О. Економіка підприємств : підручник. Київ : МАУП, 2021. 255 с.
5. Зубов В. О., Кривега Л.Д., Косих А.І. Філософія підприємництва. Запоріжжя : Динас, 2018. 189 с.
6. Михасюк І. Р., Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : підручник. Львів : «Магнолія плюс», 2017. 220 с.
7. Селезньов А. З. Конкурентні позиції та інфраструктура ринку. Київ : Юрист, 2019. 382 с.
8. Шніпко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Київ : Експерс, 2019. 456 с.
9. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки : підручник. Київ : Знання, 2020. 271 с.
10. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 384 с.

#### **References**

1. Bilik, M.O., Sabluk, P.T. (2019), *Foundations of economic theory [Osnovy ekonomichnoyi teorii]*, Kyiv: Prosvita, 467 p.
2. . Didkivska, L. I., Holovko, L. S. (2018), *State regulation of the economy [Derzhavne rehuliuivannia ekonomiky]*, Kyiv: Znannia-Pres, 213 p.
3. Zablotsky, I. I. (2021), *Ukraine economy [Ekonomika Ukrainy]*, Lviv : LBK NBU, 156 p.
4. Primok, T. O. (2021), *Economics Enterprises [Ekonomika pidprijemstv]*, Kyiv : MAUP, 255 p.
5. Zubov, V. O., Kryvega, L.D., Kosykh, A.I. (2018), *Philosophy of entrepreneurship [Filosofia pidprijemnytstva]*, Zaporizhzhia: Dynas, 189 p.

6. Mykhasiuk, I. R., Shvaika, L. A. (2017), *State regulation of the economy [Derzhavne rehuliuвання ekonomiky ]*, Lviv : «Mahnoliia plus», 220 p.

7. Seleznev, A. Z. (2019), *Competitive positions and market infrastructure [Konkurentni pozytsii ta infrastruktura rynku]*, Kyiv : Jurist, 382 p.

8. Shnipko, O. S. (2019), *Competitiveness of Ukraine in the conditions globalization [Konkurentospromozhnist Ukrainy v umovakh hlobalizatsii]*, Kyiv : Express, 456 p.

9. Stechenko, D. M. (2020), *State regulation of the economy [Derzhavne rehuliuвання ekonomiky ]*, Kyiv : Znannia, 271 p.

10. Dolzhansky, I. Z., Zagorna T. O. (2019), *Competitiveness of the enterprise [Konkurentospromozhnist pidpriemstva]*, Kyiv : TNL, 384 p.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

**УДК 346.54; JEL Classification: H 32**

### **Прокопенко М.В., Костенко Ю.О. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета дослідження** полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємств, аналізі ефективності існуючих регуляторних механізмів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення державної політики для підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств в сучасних умовах господарювання. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу зарубіжного досвіду, а також кількісного та якісного аналізу впливу регуляторних заходів на діяльність підприємств. Особливу увагу приділено застосуванню сучасних методів аналізу для оцінки впливу змін у регуляторному середовищі на основні показники господарської діяльності підприємств. **Результати дослідження.** Основним завданням дослідження було визначення чинників, що стримують розвиток підприємств через регуляторні бар'єри, та обґрунтування напрямів оптимізації регуляторного середовища. Виявлено, що надмірне регуляторне навантаження, складність дозвільних процедур і часті зміни в законодавстві є ключовими перешкодами для бізнесу. На основі аналізу розроблено пропозиції щодо спрощення податкової системи, цифровізації регуляторних процесів та гармонізації законодавства з міжнародними стандартами. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретико-практичних засад удосконалення регуляторної політики, спрямованої на зниження адміністративного навантаження на підприємства та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Запропоновано новий підхід до оцінки впливу державного регулювання на діяльність підприємств за допомогою оптимізації зв'язку підприємство - держава. **Практичне значення отриманих результатів.** Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення регуляторної політики та

створення сприятливих умов для розвитку бізнесу. Практична сторона дослідження дозволяє застосовувати розроблені методики оцінки впливу регуляторних заходів для підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємств та формування державної політики, орієнтованої на зростання економіки.

**Ключові слова:** державне регулювання, господарська діяльність, регуляторна політика, підприємства, адміністративне навантаження, конкурентоспроможність, цифровізація, оптимізація, аналіз.

**UDC 346.54; JEL Classification: H 32**

### **Prokopenko M.V., Kostenko Y.O. ANALYSIS OF THE IMPACT OF STATE REGULATION ON THE ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

**Purpose** of the research is to study the theoretical and practical aspects of the influence of state regulation on the economic activity of enterprises, to analyze the effectiveness of existing regulatory mechanisms and to develop recommendations for improving state policy to increase the competitiveness and economic efficiency of enterprises in modern economic conditions. **Methodology of research.** In the research process, the methods of system analysis, comparative analysis of foreign experience, as well as quantitative and qualitative analysis of the impact of regulatory measures on the activities of enterprises were used. Particular attention is paid to the application of modern methods of analysis to assess the impact of changes in the regulatory environment on the main indicators of the economic activity of enterprises. **Findings.** The main task of the research was to determine the factors that restrain the development of enterprises due to regulatory barriers, and to substantiate the directions of optimization of the regulatory environment. Excessive regulatory burden, complexity of permitting procedures and frequent changes in legislation were found to be key obstacles for business. Based on the analysis, proposals have been developed to simplify the tax system, digitize regulatory processes, and harmonize legislation with international standards. **Originality.** The scientific novelty of the research lies in the development of theoretical and practical principles for the improvement of regulatory policy aimed at reducing the administrative burden on enterprises and increasing their competitiveness. A new approach to assessing the impact of state regulation on the activities of enterprises using optimization is proposed connection between the enterprise and the state. **Practical value.** Research results can be used to improve regulatory policy and create favorable conditions for business development. The practical side of the research allows to apply the developed methods of assessing the impact of regulatory measures to increase the efficiency of management of the economic activity of enterprises and the formation of state policy aimed at the growth of the economy.

**Keywords:** state regulation, economic activity, regulatory policy, enterprises, administrative burden, competitiveness, digitalization , optimization, analysis.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Прокопенко Микола Вікторович, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nvprokopenko@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4839-0154>; Моб. (050) 633-76-28.

Костенко Юрій Олексійович – кандидат технічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри обліку і оподаткування; м. Харків, Україна; e-mail: kuakost@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7978-8915>; Моб. (050) 919-45-07.

Prokopenko Mykola, Kharkov National Automobile and Highway University, Senior Teacher at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Kostenko Yurii – Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of account and taxation; Kharkiv, Ukraine.



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Збірник наукових праць

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

№ 2 (33) – 2024

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації*

*КВ№23528-13368ПП від 02.08.2018 р.,*

*видане Державною реєстраційною службою України*

Відповідальна за випуск

**Дмитрієва О.І.**

В авторській редакції