

7. Geissdoerfe, M., Vladimirova, D. & Evans, S. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, No. 198 (2018), pp. 401- 416.
8. Hamel, G. *Leading the Revolution, Strategy & Leadership*. Harvard University Press, Cambridge (2000).
9. Kadagishvili, L. Challenges of the Priority Sectors of Entrepreneurship in Georgia. In: Dominici G., Del Giudice M., Lombardi R. (eds) *Governing Business Systems*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham (2018) pp. 67-85
10. Kharaishvili, E., Lazariashvili, T. & Natsvlshvili I. Agro Tourism for Economic Development of Related Sectors and Sustainable Well-being (Case of Georgia). *Borders without Borders: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era*. 6th Business Systems Laboratory International Symposium. Pavia, Italy- January 21-23, 2019. Book of Abstracts (2019a). Ab. 53. pp. 200-202 <http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf>
11. Kharaishvili, E., Lazariashvili, T. & Natsvlshvili I. Global experience of bio product market and its challenges in Georgia in the context of sustainable well-being. *Borders without Borders: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era*. 6th Business Systems Laboratory International Symposium. Pavia, Italy- January 21-23, 2019. Book of Abstracts (2019b). Ab. 52. pp. 197-199 <http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf>
12. Knyphausen-Aufsess, D. Z. & Meinhardt, Y. Revisiting Strategy: ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., Knyphausen-Aufseß, D. Zu, Reding, K. (Eds.), *Zukünftige Geschäftsmodelle*. Springer, Berlin, Heidelberg (2002).
13. Magretta, J., *Why business models matter*. Harvard Business Review, No. 80 (2002), pp. 86-92
14. National Statistics Office of Georgia, *Inbound Tourism Statistics (I Quarter, 2019)*, (2019a). [online] (<https://www.geostat.ge/media/23623/15.05.2019-Vizitorebi-ENG.pdf>) (accessed 31.10.2019).
15. National Statistics Office of Georgia, *Domestic Tourism Statistics (II Quarter, 2019)*, (2019b). [online] <https://www.geostat.ge/media/26384/Shida-turizmi-13.09.2019-%28II-kvartali%29-%28eng%29.pdf> (accessed 31.10.2019).
16. National Statistics Office of Georgia, *Outbound Tourism Statistics (II Quarter, 2019)*, (2019c). [online] <https://www.geostat.ge/media/25780/23.08.2019-Infographic-ENG.pdf> (accessed 31.10.2019).
17. National Statistics Office of Georgia *Rapid Estimate of Economic Growth, (September 2019)*, (2019d). [online] [https://www.geostat.ge/media/27529/ekonomikuri-zrda\\_31.10.2019-%28eng%29.pdf](https://www.geostat.ge/media/27529/ekonomikuri-zrda_31.10.2019-%28eng%29.pdf) (accessed 31.10.2019).
18. PMC Researc Center., *Georgian Economic Climate (Q1, 2020)*, issue # 9. 11.02. (2020).
19. Shaburishvili S.T. & Kadagishvili L.V., *Challenges to the development of small and medium business in Georgia*. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 5 Том 1 18. (2018) pp. 14-18.
20. Tourism Institute. *Tourism Regulation* (2017) [online] [http://tourisminstitute.ge/files/attach/tourism\\_regulation.pdf](http://tourisminstitute.ge/files/attach/tourism_regulation.pdf) (Accessed 20 June 2019).
21. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, No. 37 ( 2011), pp. 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
22. Zott, C. & Amit, R. *Business model design: an activity system perspective*. *Long Range Planning*, No. 43 (2010), pp. 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.

**Обруч Г.В.**, к.е.н., докторант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту  
[a\\_obruch@ukr.net](mailto:a_obruch@ukr.net)

## ДИСБАЛАНСИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЦЬ

**Анотація.** Ґрунтуючись на дослідженні стану та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту виявлено і систематизовано дисбаланси їх функціонування в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх діяльності.

**Ключові слова:** дисбаланси, підприємства залізничного транспорту, конкурентне середовище, цифровізація.

**Актуальність.** На сьогодні підприємства залізничного транспорту переживають вкрай складні часи, викликані накопиченням системних проблем у галузі і непослідовністю та фрагментарністю реформаційних заходів, спрямованих на їх подолання і забезпечення стратегічного зростання. Як наслідок, відчувається розбалансованість внутрішніх компонент розвитку підприємств залізничного транспорту, що значно звужує їх потенціал щодо цифрової трансформації і подолання цифрового розриву порівняно з світовими залізничними компаніями.

**Постановка задачі (мета).** З огляду на це метою наукового дослідження є визначення та систематизація диспропорцій розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням тенденції цифровізації економіки та суспільства.

**Результати.** На основі детального аналізу сучасного стану підприємств залізничного транспорту вдалося ідентифікувати дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту, зокрема в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх функціонування.

Зокрема особливої уваги потребують такі дисбаланси бізнес-середовища локального рівня – державних підприємств залізничного транспорту як:

- організаційно-структурні дисбаланси: низька компетентність команди топ-менеджменту підприємств залізничного транспорту і її залежність від політичних рішень; несформованість структурних бізнес-сегментів підприємств галузі і їх функціональних обов'язків; необґрунтований і дискримінаційний характер тарифоутворення на залізничні перевезення; неефективність внутрішньокорпоративних комунікаційних взаємозв'язків на підприємствах залізничного транспорту; складність організаційної структури і високий рівень їх взаємозалежності; низький рівень інформаційної обізнаності топ-менеджменту щодо переваг цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту тощо;

- інституційні дисбаланси: узагальнений характер стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту та її фрагментарна реалізація; застаріла нормативно-правова база розвитку підприємств залізничного транспорту; неефективна політика і низька дієвість правління та наглядової ради підприємств галузі; штучне стримування реформ і масштабність корупції на підприємствах залізничного транспорту; відсутність стратегії та програм цифрової трансформації підприємств галузі та інституцій, відповідальних за їх розроблення і практичну реалізацію тощо;

- інноваційно-технологічні дисбаланси: погіршення стану вагонного парку підприємств залізничного транспорту і ефективності його використання; втрата тягового ресурсу підприємств галузі і посилення дефіциту технічно придатного локомотивного парку; погіршення експлуатаційних характеристик залізничної інфраструктури і зниження рівня безпеки на залізниці; скорочення технічного ресурсу виробничо-ремонтних потужностей підприємств залізничного транспорту і зниження рівня їх інноваційного розвитку; низький рівень впровадження еколого-орієнтованих технологій на підприємствах галузі; високий рівень імпортозалежності підприємств залізничного транспорту від іноземних деталей, комплектуючих, вузлів, агрегатів; відсутність на підприємствах галузі ефективних механізмів трансферу новітніх цифрових технологій і низький рівень впровадження цифрових рішень тощо;

- інтелектуально-кадрові дисбаланси: посилення невдоволеності працівників підприємств залізничного транспорту умовами та рівнем оплати праці; кадровий голод і гостра неукомплектованість штату персоналу підприємств галузі; нерозвиненість мотиваційних механізмів розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту; узагальнений характер і низька дієвість програм адаптації нового персоналу підприємств галузі; невідповідність системи навчання та підвищення професійної компетентності персоналу сучасним вимогам цифрового розвитку залізниць і низький рівень оволодіння персоналом цифровими навичками тощо;

- інвестиційні дисбаланси: падіння обсягів вантажних перевезень підприємствами залізничного транспорту і зниження рентабельності їх діяльності; неналежний рівень

капітального інвестування підприємств галузі і невиконання інвестиційних програм їх розвитку; недосконалість механізмів інвестиційної співпраці підприємств залізничного транспорту з бізнесом; недостатня увага підприємств галузі до питання здійснення екологічних та соціальних інвестицій; відсутність цифрової платформи інвестиційного партнерства підприємств залізничного транспорту тощо;

- сервісно-комунікаційні дисбаланси: неприйнятно низький рівень сервісу підприємств залізничного транспорту у сфері перевезень і ремонтного обслуговування рухомого складу; впровадження практики тотальної маршрутизації відправлень вантажів та ігнорування інтересів малого і середнього бізнесу; відсутність прозорих правил і принципів взаємодії підприємств галузі та бізнесу; закриття малодіяльних станцій і втрата частини вантажовідправників; непрогнозованість терміну доставки вантажів і низький рівень їх збереженості; низький рівень використання цифрових технологій та каналів взаємодії підприємств залізничного транспорту і клієнтів тощо.

Приймаючи до уваги той факт, що окрім державних підприємств залізничного транспорту, на сьогодні на ринку залізничних перевезень поступово з'являються і приватні транспортно-логістичні оператори, варто враховувати вплив факторів бізнес-середовища галузевого рівня, основними з яких є: несформованість нормативно-правового базису реформування галузі і розбудови конкурентного ринку залізничних перевезень; нарощення застарілого вагонного парку приватними операторами галузі; виникнення внутрішньогалузевої конкуренції; невизначеність правил доступу приватних власників тягового рухомого складу до залізничної мережі; неузгодженість інтересів влади, приватних операторів залізничних перевезень та державних підприємств залізничного транспорту; невизначеність питання щодо джерел фінансування утримання та модернізації інфраструктури і забезпечення соціально значимих пасажирських перевезень.

Серед факторів міжгалузевого рівня, вплив яких посилює розбалансованість системи підприємств залізничного транспорту варто визначити такі як: збільшення частки автомобільного і водного транспорту на ринку перевезень; тіньовий характер діяльності транспортно-логістичних операторів і активізація тіньових фінансових потоків; відсутність виваженої стратегічної політики розвитку транспортної системи; низька розвиненість і територіальна розгалуженість транспортно-логістичної інфраструктури; нерозвиненість механізмів міжгалузевої співпраці транспортних підприємств.

Щодо дисбалансів інституційного середовища, слід вказати, що визначальним впливом характеризуються такі основні з них як: невідповідність державного замовлення на навчання сучасним потребам ринку праці; прискорення темпів трудової міграції; посилення проявів бюрократизму та корупції; погіршення рейтингу країни на світовій арені; декларативний характер реалізації стратегій та програм соціально-економічного розвитку; низька дієвість інституцій цифровізації економіки та суспільства; низький рівень компенсації державою витрат підприємств залізничного транспорту на перевезення пільгових категорій населення; недосконалість і низька прозорість механізмів тендерних закупівель; відсутність державної фінансової підтримки розвитку підприємств залізничного транспорту; посилення соціальної нестабільності рівня соціального захисту суспільства тощо.

**Висновки.** Таким чином, дослідження сучасного стану і тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту дозволило дійти висновку про існування низки дисбалансів їх функціонування, що значно звужують їх потенціал в напрямі забезпечення збалансованого розвитку і подолання цифрового розриву порівняно зі світовими залізничними компаніями. Зокрема дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту визначено в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх функціонування. Зважаючи на означені тенденції, слід вказати на те, що на сучасному етапі першочергового значення набуває формування дієвого інструментарію забезпечення збалансованого розвитку

підприємств залізничного транспорту з урахуванням тенденцій масштабної цифровізації, що і визначило подальше спрямування наукового дослідження.

**Obruch Hanna,**

Candidate of Economics Sciences, Doctoral Student, Ukrainian State University of Railway Transport

## **IMBALANCES IN THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF RAILWAY DIGITALIZATION**

***Summary.** Based on the study of the state and development trends of railway transport enterprises, the author identifies and systematizes the imbalances of their functioning in the context of the business environment of local, industry and intersectoral levels, as well as the institutional environment of their activities.*

***Keywords:** imbalances, enterprises of rail transport, the competitive environment, the digitalization.*

**Олійник Н. М.,** к.т.н., доц.,

доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет

[nat-o@ukr.net](mailto:nat-o@ukr.net)

## **КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Проаналізовано причини та передумови, які сприяли розробці концепції сталого соціально-економічного розвитку. Розглянуто складники, визначено цілі та імперативи соціально-економічного розвитку. Оцінено рівень досягнення цілей сталого розвитку країнами світу загалом та України зокрема.*

***Ключові слова:** соціально-економічний розвиток, цілі сталого розвитку, рейтинг.*

**Актуальність.** На сучасному етапі розвитку, коли відбувається підвищення темпів глобалізації, світ зіштовхнувся з такими проблемами, як зміна клімату, збільшення кількості населення, забруднення довкілля, неефективне використання та виснаження природних ресурсів, посилення кризових явищ в економіці та більшості сфер світового розвитку. Ці проблеми не є тимчасовим явищем, а являють собою об'єктивні наслідки дисбалансу в системі природокористування та збереження природних екосистем, а також індиферентності до таких важливих складових суспільного розвитку, як соціальний захист та якість продуктів.

Згубний вплив людської діяльності на планету доводять результати дослідження, проведеного Стокгольмським Центром Стійкості (Stockholm Resilience Centre), згідно з якими людство вже перейшло чотири з дев'яти планетарних меж – безпечних порогів критичних земних процесів, що підтримують життя на планеті [1, с. 43].

Все це вимагає якнайшвидшого переходу країни до моделі сталого соціально-економічного розвитку, спрямовану на переведення господарського мислення у соціально-екологічне русло.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є групування імперативів у розрізі цілей сталого розвитку, визначення досягнень та невдач щодо впровадження концепції сталого соціально-економічного розвитку в Україні.

**Результати.** Розвиток є однією з найважливіших категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства зокрема та національної економіки загалом, тобто соціально-економічного розвитку країни як на мікро-, так і на макрорівнях [2, с. 226].

Новою парадигмою розвитку світового співтовариства на сьогодні стає концепція сталого соціально-економічного розвитку. Головною ідеєю цієї концепції є усвідомлення різниці між економічним зростанням, яке спрямоване на збільшення