

УДК 658:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300353>

## ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Лановий О. А., аспірант,  
Пихтін В. В., здобувач вищої освіти,  
Маслій Д. Є., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*Доведено, що в умовах наростання кризових явищ саме формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і закумуляувати резерви для сталого зростання. Досліджено наукові підходи до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі. Проаналізовано інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються на підприємствах для управління ресурсами, доведено доцільність застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднати розрізнені локальні та «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік даних і надаючи можливість приймати рішення в режимі реального часу. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень, запропоновано забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження iPaaS-рішень, використання яких дозволить подолати існуючу розрізненість програмних технологій і сформуванню цифрової екосистеми управління ресурсним потенціалом підприємств галузі.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління, ресурсний потенціал, цифровізація, цифрові платформи.*

## FEATURES OF MANAGEMENT TRANSFORMATION RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Lanovyy O., Postgraduate,  
Pykhtin V., Student of Higher Education,  
Maslii D., Student of Higher Education (USURT)*

*It is proved that in difficult crisis conditions, it is extremely important to concentrate and efficiently use their key competencies and resources for the effective development and functioning of railway transport enterprises. It is noted that the formation and use of an optimal approach to managing the resource potential of railway transport enterprises will allow forming stable competitive advantages in the market and will contribute to the accumulation of their reserves for sustainable competitive growth. Scientific approaches to the interpretation of the content of resource potential management of economic entities, in particular enterprises of the railway industry, are studied. Taking into account the scale of the activities of railway transport enterprises and the difficult situation in the field of resource support for their functioning, the developed effective tools for forming, building up and optimizing the resource potential of industry enterprises are analyzed. Taking into account the significant number of automated systems and software solutions used in enterprises for resource management, the feasibility of using unified digital platforms that will allow combining a variety of on-premises and “cloud” technological solutions is proved, providing a seamless data flow and providing the ability to make decisions in real time. In this sense, the revolutionary digital technology iPaaS – Integration-Platform-as-a-Service is becoming widespread, which efficiently implements this task and contributes to the formation of a flexible approach to managing enterprise resources. Taking into account the significant potential of such integration solutions, it is proposed to transform the approach to managing the resource potential of railway transport enterprises by implementing iPaaS solutions, which will overcome the existing disparity of software solutions and form a digital ecosystem for managing the resource potential of industry enterprises. The implementation of the proposed approach to resource potential management at railway transport enterprises will help save time for performing routine operations related, in particular, to the introduction and systematization of data, digitalization and optimization of business processes, minimization of information asymmetries, making qualitative informed decisions and improving the efficiency of processes, which in general will contribute to ensuring the sustainable development and competitiveness of railway industry enterprises.*

**Keywords:** *railway transport enterprises, management, resource potential, digitalization, digital platforms.*

**Постановка проблеми.** Останні роки стали суттєвим випробуванням для світової економіки. Пандемія коронавірусу та поширення міждержавних воєнно-політичних конфліктів призвели до поглиблення кризових явищ і наростання глобальної економічної кризи. Згідно економічних прогнозів ОЕСР зростання світової економіки уповільниться з 3,3 % у 2022 р. до 2,7 % у

2023 р. і 2,9 % у 2024 р. Експерти прогнозують, що найбільш прискореними темпами будуть зростати економіки Індії (у 2023-2024 рр. на 6 % та 7 %), Китаю (5,4 % та 5,1 % відповідно), Індонезії (4,7 % та 5,1 %), Туреччини (3,6 % та 3,7 %) [1].

У свою чергу, для України 2022 р. виявився найскладнішим періодом в історії, що ознаменувався скороченням

реального ВВП на 29,1 %. Початок воєнних дій, окупація окремих територій, критичне руйнування інфраструктури та виробничих потужностей підприємств, блокада морських портів і розірвання усталених логістичних зв'язків, процеси масштабного відтоку населення призвели до скорочення споживчого попиту, зниження ділової та інвестиційної активності, скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема експорту, зниження доходних потоків до бюджету країни. У першому кварталі 2023 р. ВВП скоротився на 10,5 % порівняно з першим кварталом 2022 р. [2].

У таких надзвичайно складних кризових умовах для ефективного розвитку та функціонування підприємств залізничного транспорту вкрай важливо концентрувати та раціонально використовувати їх ключові компетенції та ресурси. Формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і закумуляувати резерви для сталого конкурентного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуванню теоретично-методологічних положень щодо управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничного транспорту присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як Буняк Н., Вовк О., Дикань В., Довгаль О., Кірдіна О., Кузьменко О., Лаврук О., Приступа В., Токмакова І., Фесенко І., Цибульська Е., Чупир О., Шаманська О. та ін. [3-15]. Віддаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих праць, слід відзначити, що процеси цифрової трансформації середовища функціонування підприємств залізничного транспорту вимагають формування якісно нового підходу до управління їх ресурсним потенціалом, здатного забезпечити інтегрованість та

гармонійність використання розрізнених технічних та технологічних рішень.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів та інструментарію управління ресурсним забезпеченням процесів розвитку підприємств залізничного транспорту і обґрунтування доцільності трансформації підходу до управління їх ресурсним потенціалом в умовах цифровізації середовища функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Динаміка обсягу перевезень залізничним транспортом у 2022 р. демонструє загальнонаціональну тенденцію скорочення економічної активності вітчизняних підприємств. Протягом 2022 р. було перевезено 150,6 млн т вантажів, що на 52,1 % нижче значення 2021 р. [16]. Подальше скорочення обсягів роботи залізничного транспорту характерне і для першого півріччя 2023 р. За вказаний період компанією перевезено 70,5 млн т, що на 14,5 млн т або 12,4 % менше порівняно з аналогічним періодом 2022 р. При цьому слід відзначити, що 40,1 % продукції спрямовано на експорт. В експортному сполученні перевезено 28,2 млн т вантажів, що на 5,2 млн т або 15,4 % менше рівня 2022 р. Зокрема зазнав скорочень обсяг перевезення одного з ключових видів вантажів – залізних та марганцевих руд – на 7 млн т або 44,7 % – до 8,67 млн т. У свою чергу, обсяг експорту чорних металів знизився на 1,41 млн т або 37,8 % – до 2,32 млн т. Скоротився за підсумками першого півріччя 2023 р. і обсяг експорту мінбудматеріалів – на 924,3 тис. т або 56,9 % – до 701 тис. т. Поряд з цим зросли обсяги перевезення зернових – на 44,5% або 4,0 млн т, – до 13,1 млн т. Для виконання експортних перевезень на сьогодні використовується 19 залізничних прикордонних переходів з країнами ЄС та Молдовою, з яких 14 основних функціонують та забезпечують вантажні перевезення у напрямку Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, Молдови [17].

У зв'язку з такими негативними подіями та скороченням обсягів роботи підприємства залізничного транспорту і надалі продовжують реалізацію політики максимальної оптимізації витрат за ключовими статтями. Вкрай критичному в цьому сенсі є скорочення інвестиційних витрат, що призводить до зниження обсягів ремонту основних фондів і погіршення стану залізничної інфраструктури та рухомого складу. Стимується і підвищення заробітної плати працівників експлуатаційної діяльності підприємств залізничного

транспорту, що впливає на вмотивованість та продуктивність праці, підвищує відтік професіоналів із залізничної галузі, скорочує її кадровий потенціал.

Вчені протягом останніх років активно досліджують процеси управління ресурсним потенціалом та забезпеченням діяльності підприємств, у т. ч. і залізничного транспорту. Завдяки цьому сформувалася значна кількість підходів до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Систематизація підходів до визначення змісту категорії  
«управління ресурсним потенціалом підприємства»*

Автор підходу	Особливості трактування змісту
О. Шаманська [15]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.</i>
І. Фесенко [12]	<i>З позиції системного підходу управління ресурсним потенціалом – це систематична, динамічна, планова і комплексна діяльність щодо забезпечення життєздатності підприємства, а також сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка орієнтована на нарощення конкурентних переваг підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку задля гарантування подальшого розвитку.</i>
О. Лаврук [9]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства – це специфічна та складна діяльність, що є чинником раціонального використання ресурсів й забезпечення ефективного функціонування підприємства.</i>
Е. Цибульська [13]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення раціонального використання, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та гарантування його стійкого функціонування та розвитку.</i>
Н. Буняк, О. Тимощук [3]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства – це цілеспрямований вплив за допомогою управлінських важелів на процес формування, раціонального використання, трансформації та відновлення ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.</i>
О. Чупир, Є. Бурлака, О. Бутенко [14]	<i>Управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту розглядається з точки зору реалізації функцій управління з метою забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін зовнішнього середовища, що призведе до загального прогресу залізничного транспорту, сприятиме його вдосконаленню та поліпшенню.</i>

Вивчення розглянутих трактувань дозволяє дійти висновку щодо домінування системного та процесного підходів до розуміння змісту поняття управління ресурсним потенціалом підприємств, комплексності даної категорії, її багатоелементного складу та інструментів керівного впливу на даний об'єкт.

Зважаючи на масштабність діяльності підприємств залізничного транспорту і скрутну ситуацію у сфері ресурсного забезпечення їх функціонування слід детальніше розглянути дієві інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств галузі. Оскільки саме управління ресурсним потенціалом на сьогодні розглядається як ключовий стратегічний та антикризовий інструмент реалізації якісних трансформацій.

Вченими на сьогодні розроблено та апробовано значну кількість підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств, зокрема залізничного транспорту. Такі пропозиції наочно представлено в вигляді як безпосередньо підходів, так і систем, механізмів, моделей тощо. Зокрема О. Шаманською як дієвий інструмент активізації ресурсних можливостей розглядається формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом. Автор зазначає, що першочерговим етапом в побудові такої системи є встановлення місії – глобальної мети діяльності підприємства, яка відбиває призначення підприємства, його роль у суспільстві та забезпечення власних конкретних інтересів. Після встановлення місії необхідно встановити конкретні цілі діяльності. При цьому важливо враховувати той факт, що ефективно управління ресурсним потенціалом повинно бути спрямоване на виконання не тільки основної місії підприємства, але і його цілей, які виходять з місії [15].

Доцільність побудови механізму управління ресурсним потенціалом

підприємств відображено в науковій праці [6]. Розроблений автором механізм включає інструменти управлінської діяльності суб'єкта господарської взаємодії, які розподілені між фінансовою, матеріальною, трудовою підсистемами, що являють єдине ціле та взаємодіють між собою через реалізацію функцій використання, розподілу, наявності та поновлення ресурсів підприємства в умовах конкурентного середовища [6]. У свою чергу, у дослідженні [10] механізм презентується як організована управлінська підсистема, що складається з таких елементів, як об'єкти та суб'єкти управління, мета, цілі та завдання, принципи, функції, стратегія, інституційно-організаційні, економічні, технологічні, інформативні та інші інструменти. Впровадження такого механізму дозволить на системній основі досягати результату, пов'язаного з належним формуванням, відтворенням та ефективною реалізацією ресурсного потенціалу підприємства [10].

О. Кузьменко, у свою чергу, організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом підприємства представлено як комплекс компонентів, які забезпечують ефективність управління. Найбільш вагомим із них виділено оцінку ресурсного потенціалу, що складається із системи комплексних та одиничних показників оцінки складників ресурсного потенціалу, а також аналізу інтегрального показника ресурсного потенціалу. Перевагою такого підходу є комплексність оцінки ресурсного потенціалу. Проте недостатньо обґрунтованим залишається питання формування, використання та джерел відновлення ресурсного потенціалу [8].

У контексті даного дослідження викликає зацікавлення і розроблений В. Дикань та Г. Заєць організаційно-економічний механізм управління такою складовою ресурсного потенціалу як логістичне забезпечення підприємств [5].

Вченими відзначено, що досягти гармонійного розвитку логістичної системи можливо шляхом вибору організаційної структури управління, що володіє найбільш високим рівнем інноваційної сприйнятливості, використання адаптивних інструментів розвитку логістичної системи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, забезпечення міжфункціональної координації всіх елементів системи і орієнтації підприємства на активне формування попиту на вироблену продукцію, надані послуги, впровадження ефективної системи контролінгу, бюджетування і управлінського менеджменту та створення нової моделі управління персоналом, орієнтованої на колективну участь працівників в інноваційному логістичному процесі, подолання «опору змін» [5].

Комплексним є дослідження і колективу авторів О. Чупир, Є. Бурлаки, О. Бутенко [14]. Вченими сформовано підхід до управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, реалізацію якого запропоновано здійснювати послідовно: встановлення цілей управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту; аналіз наявних ресурсів та існуючих можливостей; аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і її реалізація; оцінка рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств галузі; вибір шляхів оптимізації ресурсного потенціалу, обрання та реалізація найкращого варіанту плану його розвитку, контроль результатів [14].

Цікава пропозиція щодо управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту вноситься й І. Токмаковою. Зокрема науковцем з огляду на кризові тенденції функціонування підприємств залізничної галузі сформовано підхід до антикризового управління їх ресурсним потенціалом.

Особливістю даного підходу є включення пропозицій щодо оцінки диспропорцій ресурсного потенціалу і впровадження технологій ощадливого виробництва. Основним результатом застосування даного механізму визначено розробку дієвих програм антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств, спрямованих не тільки на локалізацію й усунення виявлених кризових явищ, а й на запобігання їх повторному прояву [11].

Відображено вченими і особливості впливу цифрових трансформацій на зміну принципів управління ресурсним потенціалом підприємств. Зокрема О. Вовк досліджено особливості управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації і зазначено, що його ефективне використання можливе за умови гармонійного розвитку всіх складових потенціалу підприємства з урахуванням ефективної інтеграції в екосистему інновацій. При цьому прискоренню темпів залучення інструментів цифрової трансформації у діяльність підприємств та зміцненню їх інноваційного потенціалу сприятиме інтегроване управління ресурсами та поглиблення інноваційного співробітництва зі стейкхолдерами [4].

Доволі ґрунтовно питання управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації досліджено О. Кірдіною та А. Ямпольською. Зокрема ключовою пропозицією вчених є формування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом. Використання цифрових рішень передбачено як на етапі прогнозування, так і в процесі адаптації,

контролю та моніторингу діяльності залізничного транспорту [7].

Поряд з цим слід звернути увагу і на традиційні автоматизовані системи управління ресурсами підприємств, серед яких ключове місце належить ERP (Enterprise Resource Planning System) – системі планування ресурсів. На етапі, коли звичайних електронних таблиць для обліку та контролю ресурсів недостатньо, потребує впровадження програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства, використання якого сприяє автоматизації бізнес-процесів і якісному аналітично-інформаційному забезпеченню для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, генеруючи інформацію бухгалтерії, виробництва, логістики, продажів, маркетингу, кадрів. Поряд з цим слід вказати і на використання підприємствами системи управління продуктивністю або ефективністю підприємства (EPM – Enterprise Performance Management), що охоплює всі бізнес-процеси та сфери діяльності підприємства. Такі процеси сприяють якісному безперервному управлінню бізнесом і дозволяють вказувати цілі розвитку, прогнозувати фактори, що сприятимуть чи перешкоджатимуть досягненню визначених цілей, планувати стратегічні та тактичні дії, відстежувати стан ключових показників ефективності, аналізувати результати та призначати коригувальні дії, формувати фінансову та управлінську звітність для прийняття економічно обґрунтованих та якісних рішень.

Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються на підприємствах для управління ресурсами, набуває актуальності застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднувати різноманітні програми та додатки незалежно від того, чи це локальні чи «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік

даних на підприємствах і надаючи можливість приймати рішення в реальному часі. У цьому сенсі набуває поширення революційна цифрова технологія iPaaS – Integration-Platform-as-a-Service, яка якісно реалізує вказане завдання і сприяє формуванню гнучкого підходу до управління ресурсами підприємства.

Завдяки використанню сучасного покоління інтеграційних рішень «Платформа як послуга» iPaaS 2.0 стає можливою інтеграція та автоматизація різних функцій та процесів на одній платформі, що значно скорочує час і ресурси, необхідні для створення та підтримки цих операцій. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень доцільно забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження iPaaS-рішень, що дозволить подолати існуючу розрізненість програмних рішень і сформувати цифрову екосистему управління ресурсним потенціалом підприємств галузі (рис. 1).

Важливою при цьому є можливість забезпечення як технологічної та технічної гнучкості шляхом інтеграції власних автоматизованих систем та інших програмних рішень підприємств залізничного транспорту, так і комунікаційної гнучкості за рахунок інтеграції власних автоматизованих систем та інших програмних рішень підприємств галузі і цифрових технологій ключових для них стейкхолдерів.

Здійснювати формування та впровадження цифрової екосистеми управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту на основі впровадження інтеграційних рішень iPaaS 2.0 слід поетапно:

- на першому етапі варто діагностувати рівень розрізненості технічних та технологічних рішень підприємств залізничного транспорту і оцінити ефективність їх бізнес-процесів за

бізнес-напрямами: вантажні перевезення та логістика; пасажирські перевезення; виробництво та сервіс; інфраструктура; управління непрофільними активами;

- на другому етапі слід приділити увагу встановленню технічних та технологічних рішень, що потребують комплексної інтеграції в єдину цифрову екосистему управління за відповідними бізнес-напрямами;

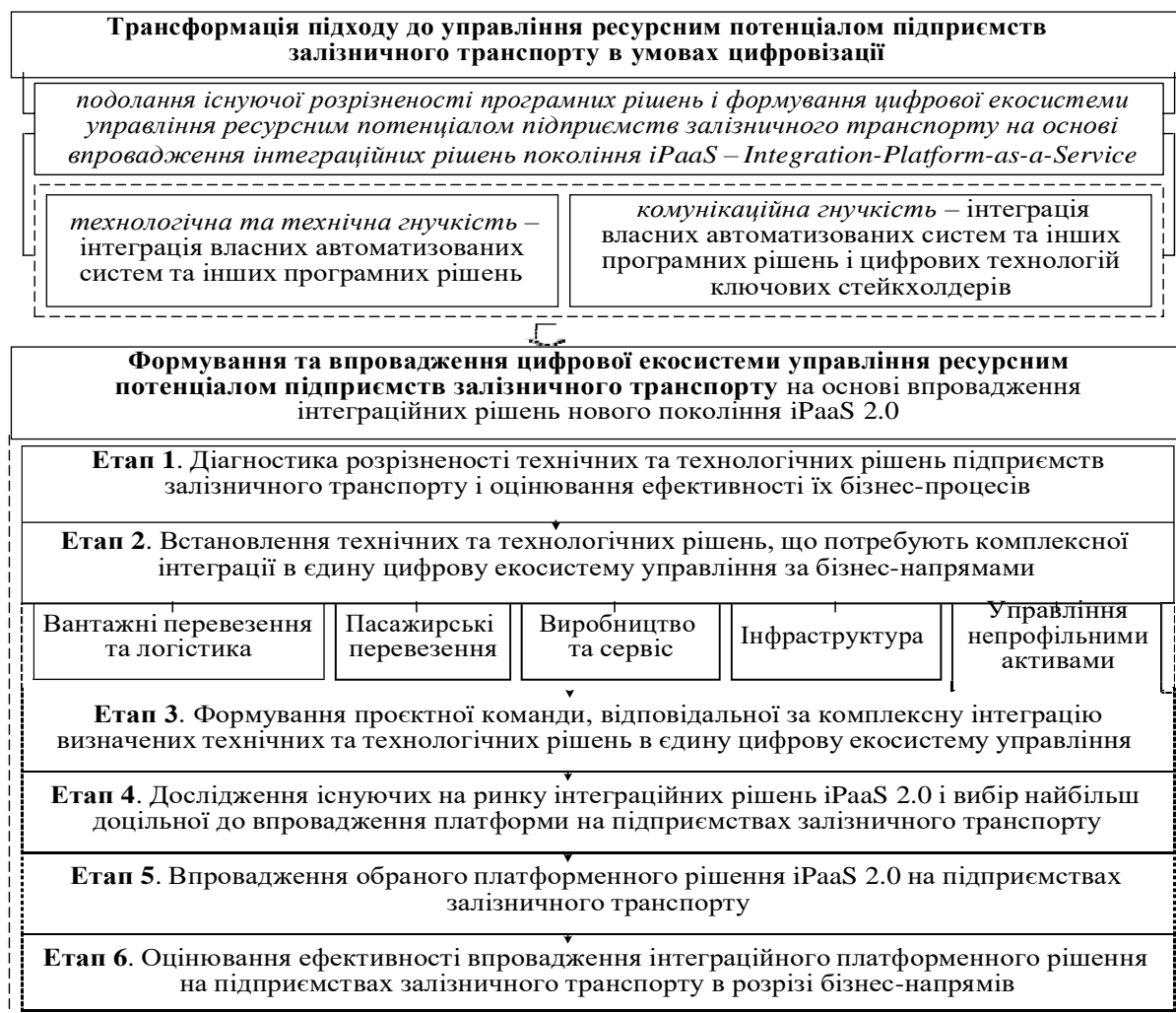
- третій етап передбачає формування проєктної команди, відповідальної за комплексну інтеграцію визначених технічних та технологічних рішень в єдину цифрову екосистему управління;

- на четвертому етапі слід провести

дослідження існуючих на ринку інтеграційних рішень іPaaS 2.0 і обрати найбільш доцільну до впровадження платформу на підприємствах залізничного транспорту;

- п'ятий етап зосереджений на впровадженні обраного платформеного рішення іPaaS 2.0 на підприємствах залізничного транспорту;

- шостий завершальний етап зорієнтований на оцінювання ефективності впровадження інтеграційного платформеного рішення на підприємствах залізничного транспорту в розрізі бізнес-напрямів.



*Рис. 1. Особливості трансформації підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (розробка авторів)*



Впровадження запропонованого підходу до управління ресурсним потенціалом на підприємствах залізничного транспорту сприятиме економії часу на виконання рутинних операцій, пов'язаних зокрема з введенням та систематизацією даних, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів, мінімізації інформаційних асиметрій, прийняттю якісних обґрунтованих рішень і підвищенню ефективності процесів, що в цілому сприятиме забезпеченню сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств залізничного галузі.

**Висновки.** Таким чином, доведено, що в умовах наростання кризових явищ формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і закумуляувати резерви для сталого зростання. Досліджено наукові підходи до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі. Проаналізовано розроблені дієві інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються підприємствами для управління ресурсами, доведено доцільність застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднувати розрізнені локальні та «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік даних і надаючи можливість приймати рішення в реальному часі. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень запропоновано забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження іPaaS-рішень, використання яких дозволить подолати існуючу

розрізненість програмних рішень і сформувати цифрову екосистему управління ресурсним потенціалом підприємств галузі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global economic outlook improving, albeit to a low growth recovery. *oecd.org* : website. URL: <https://www.oecd.org/newsroom/global-economic-outlook-improving-albeit-to-a-low-growth-recovery.htm> (last accessed: 10.10.2023).

2. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 10.10.2023).

3. Буняк Н. М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 28-33.

4. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21. Вип. 3 (52). С. 65-79.

5. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.

6. Довгаль О. В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22.

7. Кірдіна О. Г., Ямпольська А. С. Управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75.

С. 15-25.

8. Кузьменко О. В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 21 с.

9. Лаврук О. С. Управління ресурсним потенціалом підприємств. *Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції* : збірник наукових праць міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (30 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). Тернопіль : Крок, 2015. С. 225-227.

10. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf) (дата звернення: 14.10.2023).

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

12. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 138-142.

13. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2011. 384 с.

14. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Х.: ХНУБА, 2022. 178 с.

15. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303> (дата звернення: 12.10.2023).

16. Залізниця України у 2022 році перевезла понад 150 млн т вантажів.

*usm.media* : веб-сайт. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%20ni-u-2022-roczni-perevezlaponad-150-mln-t-vantazhiv/> (дата звернення: 12.10.2023).

17. «Укрзалізниця» за пів року зменшила перевезення вантажів на 12,4 %. *biz.censor.net* : веб-сайт. URL: <https://biz.censor.net/n3430199> (дата звернення: 12.10.2023).

## REFERENCES:

1. *Oecd.org* : website. Global economic outlook improving, albeit to a low growth recovery. URL: <https://www.oecd.org/newsroom/global-economic-outlook-improving-albeit-to-a-low-growth-recovery.htm> (last accessed: 10.10.2023).

2. *National Bank of Ukraine* : website. National Bank's comment on changes in real GDP in 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (last accessed: 10.10.2023).

3. Buniak N. M., Tymoshchuk O. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva v umovakh kryzovykh yavyshch [Features of managing the resource potential of an enterprise in the context of crisis phenomena]. *Scientific View: Economics and Management*. № 2 (82). P. 28-33.

4. Vovk O. M. (2022) Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Formation of innovative potential of enterprises in the context of digitalization of regional economic systems]. *Market economy: modern theory and practice of management*. Vol. 21. Issue 3 (52). P. 65-79.

5. Dykan V. L., Zaiets H. P. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpryemstv: lohystychnyi pidkhid [Organizational and economic support of effective operation of

- enterprises: logistics approach]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 65. P. 9-18.
6. Dovhal O. V. (2016) Mekhanizm efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnykh pidpryemstv [Mechanism for effective management of the resource potential of agricultural enterprises]. *Agrosvit*. № 5. P. 20-22.
7. Kirdina O. H., Yampolska A. S. (2021) Upravlinnia resursnym zabezpechenniam rozvytku zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of resource support for the development of railway transport in the context of digitalization]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 75. P. 15-25.
8. Kuzmenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [Strategic management of the enterprise's resource potential]: PhD Thesis, Economics and Enterprise Management (by type of economic activity). Dnipropetrovsk, 2013. 21 p.
9. Lavruk O. S. (2015) Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstv [Managing the resource potential of enterprises]. *National production and economy in the context of reform: state and prospects of innovative development and interregional integration: scientific papers of the international scientific and practical internet conference*. Ternopil : Krok. P. 225-227.
10. Prystupa V. I. (2021) Teoretyko-metodychnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [Theoretical and methodological approach to the formation of a mechanism for managing the resource potential of an enterprise]. *Economy and state*. № 1. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf) (last accessed: 14.10.2023).
11. Tokmakova I.V. Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine]. Kharkiv: USURT, 2015. 403 p.
12. Fesenko I. A. (2010) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia resursnym potentsialom vuhledobuvnykh pidpryemstv [Organizational and economic mechanism for managing the resource potential of coal mining enterprises]. *Bulletin of economic science of Ukraine*. № 1 (17). P. 138-142.
13. Tsybul'ska E. I. Upravlinnia potentsialom pidpryemstva [Enterprise potential management]. Kharkiv : Vyd-vo NUA, 2011. 384 p.
14. Chupyr O. M., Burlaka Ye. O., Butenko O. P. Upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu pidpryemstv (na prykladi pidpryemstv zaliznychnoho transportu) [Managing the development of resource potential of enterprises (on the example of railway transport enterprises)]. Kharkiv : KhNUBA, 2012. 178 p.
15. Shamanska O. I. (2013) Systema efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [System of effective management of resource potential of the enterprise]. *Efficient economy*. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303> (last accessed: 12.10.2023).
16. *Usm.media* : website. The Ukrainian railway transported more than 150 million tons of cargo in 2022. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%20ni-u-2022-roczni-perevezla-ponad-150-mln-t-vantazhiv/> (last accessed: 12.10.2023).
17. *Biz.censor.net* : website. Ukrzaliznytsia has reduced cargo transportation by 12.4% in six months.. URL: <https://biz.censor.net/n3430199> (last accessed: 12.10.2023).