



Менеджмент

УДК 656:005.93

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17265516>

**Поточні активи як об'єкт управлінської діяльності менеджменту
транспортних компаній, які становлять критичну інфраструктуру регіонів**

Родченко Володимир Борисович

доктор економічних наук, професор

Директор навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

rodchenko@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0298-4747>

Прийнято: 15.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

Анотація: Управління поточними активами на транспортних компаніях в умовах складних реальних загроз потребує систематичних досліджень, розуміння, оцінки та відповідного реагування з боку менеджменту. Основна увага в дослідженні приділяється поточним активам вагонобудівних компаній як важливому об'єкту управлінської діяльності з метою підтримки операційної активності. Метою статті є вдосконалення технологій в менеджменті поточних активів критично важливих вагонобудівних компаній на основі моніторингу та діагностики їх поточного стану з урахуванням сучасних викликів, ризиків. Для обґрунтування отриманих результатів використані: системний підхід (для аналізу фінансово-економічних процесів на вагонобудівних компаніях); методи економічного та порівняльного аналізу (для моніторингу стану поточних активів компаній); метод моделювання (при обґрунтуванні підходів до вдосконалення



технологій менеджменту поточних активів); методи візуальної графіки (для унаочнення результатів дослідження); метод логічного узагальнення (при формулюванні висновків). В ході дослідження: 1) проведений моніторинг та надана оцінка стану та структури поточних активів вагонобудівних компаній, що представляють критичну інфраструктуру, 2) обґрунтовані напрямки вдосконалення технології в менеджменті поточних активів, 3) визначені цифрові інструменти, які корисні для моніторингу та прогнозування в менеджменті поточних активів компаній. Результатами дослідження є такі: 1) підтверджене, що ефективне управління балансом між поточними активами та зобов'язаннями має вирішальне значення для підтримки грошової мобільності та оптимізації прибутковості вагонобудівних компаній, 2) запропоновані напрямки вдосконалення технології в менеджменті поточних активів на вагонобудівних компаніях, які формують критичну інфраструктуру, 3) розроблені практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів для моніторингу та прогнозування в процесі управління поточними активами. В практичній площині, результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування вагонобудівних компаній.

Ключові слова: поточні активи, технології менеджменту, вагонобудівні компанії, критична інфраструктура, грошова мобільність та фінансова стійкість, моніторинг та аналіз поточних активів.



Current assets as an object of management activity of transport companies that constitute the critical infrastructure of regions

Rodchenko Volodymyr

Doctor of Economics, Professor,

Director of the Educational and Scientific Institute «Karazin School of Business»

V.N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine

rodchenko@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0298-4747>

Abstract: Management of current assets in transport companies in the face of complex real threats requires systematic research, understanding, assessment and appropriate response from management. The main attention in the study is paid to the current assets of railcar companies as one of the most important objects of management activity in order to support operational activity. The purpose of the article is to improve technologies in the management of current assets of critically important railcar companies based on monitoring and diagnostics of their current state, taking into account modern challenges and risks. To substantiate the results obtained, the following were used: a systemic approach (for analyzing financial and economic processes in railcar companies); methods of economic and comparative analysis (for monitoring the state of current assets of companies); modeling method (when substantiating approaches to improving short-term asset management technologies); visual graphics methods (for visualizing the results of the study); logical generalization method (when formulating conclusions). During the study: 1) monitoring was carried out and an assessment was provided of the state and structure of current assets of railcar companies representing critical infrastructure, 2) areas for improving technology in current asset management were substantiated, 3) digital tools were identified that are useful for monitoring and forecasting in the process of managing current assets of



companies. The results of the study are as follows: 1) it was confirmed that effective management of the balance between current assets and liabilities is crucial for maintaining cash mobility and optimizing the profitability of railcar companies, 2) areas for improving technology in the management of current assets at railcar companies forming critical infrastructure were proposed, 3) practical recommendations were developed for the integration of digital tools for monitoring and forecasting in the process of managing current assets. In a practical sense, the results of the study can be used to improve the efficiency of the functioning of railcar companies.

Keywords: current assets, management technologies, railcar companies, critical infrastructure, cash mobility and financial stability, monitoring and analysis of current assets.

Постановка проблеми. Транспортні компанії, які є об'єктами критичної інфраструктури (ОКІ) відіграють стратегічну роль у забезпеченні безперебійності логістичних процесів, громадської мобільності та функціонуванні інших секторів та підсекторів економіки регіонів. Ландшафт ризиків для підприємств значно змінився за останні роки, що обумовлено ускладненням ділового середовища, конкуренцією, розвитком цифрових технологій та ін. Поточні активи є іманентним джерелом ризику для компаній такого класу, оскільки мають короткий життєвий цикл та потребують постійного управлінського втручання. Забезпечення ефективного управління транспортними компаніями обумовлює пошук шляхів вдосконалення технологій менеджменту поточних активів, що обумовлено специфікою виробничого циклу таких компаній та складністю елементів активів такого типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність забезпечення стійкості підприємств в умовах ризиків залучило багатьох дослідників до вивчення того, як найефективніше впровадити системи менеджменту поточних активів. Результатами досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених в цьому науковому напрямку є: удосконалений механізм управління короткостроковими



активами в умовах залежності від зовнішніх факторів [1]; розробка напрямків удосконалення політики управління поточними активами для забезпечення сталості [2]. Окремий інтерес вчених прикутий до методів управління цим об'єктом: представлені інструменти для підтримки прийняття рішень з управління короткостроковими активами [3], висвітлені особливості управлінських інструментів поточних активів для економічної стійкості компаній транспортної галузі Польщі та України [4], розроблені практичні кроки у напрямку впровадження концепції «just-in-time» для зменшення обсягів запасів і підвищення ефективності їх використання в компанії [5]. Для забезпечення ліквідності підприємств в ризиковому середовищі окреслені можливості управління ланцюжком поставок дорожньо-транспортної інфраструктури для забезпечення стійкості поточних активів [6], обґрунтовані заходи для управління логістичними потоками [7], окреслені інформаційні технології управління поточними активами в операційній системі транспортних компаній [8], Актуалізовані впровадження адаптивного управління поточними активами для зменшення ризиків на транспортних підприємствах [9], у тому числі, екологічними ризиками [10]. Кількість наукових публікацій свідчить, що питання управління поточними активами знаходяться в центрі уваги науковців, але потребують досліджень з урахуванням особливостей транспортного сектору.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поточні активи визначають щоденну діяльність компанії вагонобудівних компаній, які належать до транспортної інфраструктури, потребуючи постійного моніторингу та контролю в умовах ризиків, невизначеності ринку. Тому, наша увага зосереджена на подальшому вивченні з метою удосконалення цього науково-практичного завдання з метою адаптації до умов функціонування вагонобудівних підприємств, які формують критичну інфраструктуру.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цього дослідження, заснованого на огляді літератури, профільних галузевих обзорах, статистичних даних та фінансовій інформації полягає в тому, щоб вдосконалити



технології в менеджменті поточних активів критично важливих вагонобудівних компаній на основі моніторингу та діагностики їх поточного стану з урахуванням сучасних викликів, ризиків. Для досягнення мети поставлені і вирішені завдання:

- провести моніторинг стану поточних активів вагонобудівних компаній, які становлять критичну інфраструктуру регіону;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення технології управління поточними активами в менеджменті вагонобудівних компаній;
- розробити практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів для моніторингу та прогнозування стану поточних активів в процесі управління ними з урахуванням специфіки транспортної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обсяги поточних (короткострокових) активів вагонобудівних компаній, які становлять критичну інфраструктуру останніми роками суттєво збільшилися та залучили до себе значний суспільний інтерес [11]. Що обумовлено, тим, що поточні активи складають основу щоденної діяльності компанії і їх достатність обумовлює грошову мобільність, фінансування термінових ремонтів та закупівель без залучення зовнішніх джерел, зниження ризиків конверсійності активів та ін. За результатами аналізу [12, 13], ринок залізничної техніки представлений виробниками, імпортерами та споживачами основного рухомого складу та запасних частин і сконцентрований в центральних та західних областях країни. На сьогодні українські вагонобудівні компанії ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ПрАТ «КВБЗ» і «ДМЗ Карпати» та дві компанії – структурні підрозділи АТ «Укрзалізниця» працюють в складних соціально-економічних умовах і специфічними ризиками, пов'язаними з поточними активами є 1) ризик, пов'язаний з запасами; 2) ризик непогашених рахунків; 3) грошовий та інвестиційний ризик; 4) операційний ризик та ризик грошової мобільності. Тому, для вагонобудівних компаній нами пропонується 1) впроваджувати системний підхід до моніторингу поточних активів; 2) використовувати інноваційні механізми управління, адаптовані до ризиків і нестабільності; 3)



інтегрувати цифрові інструменти в менеджмент поточних активів для моніторингу та прогнозування. Розглянемо пропозиції більш ґрунтовно.

1. Системний підхід до моніторингу поточних активів передбачає аналіз стану активів цього типу, вивчення ключових аспектів, що впливають на ефективність їх використання. Рисунок 1 ілюструє структуру поточних активів вагонобудівних компаній, які є важливими складовими регіональної критичної інфраструктури: ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ПрАТ «КВБЗ» і «ДМЗ Карпати» та її динаміку за фінансовою інформацією. Отримані розрахунки свідчать, що найбільшу частку у структурі короткострокових активів становлять запаси (41,35%-68%) та непогашені рахунки (дебіторська заборгованість) (22,4%-48,6%) за два періоди у діапазоні змін за кожним з досліджуваних компаній, які працюють у сфері вагонобудування.

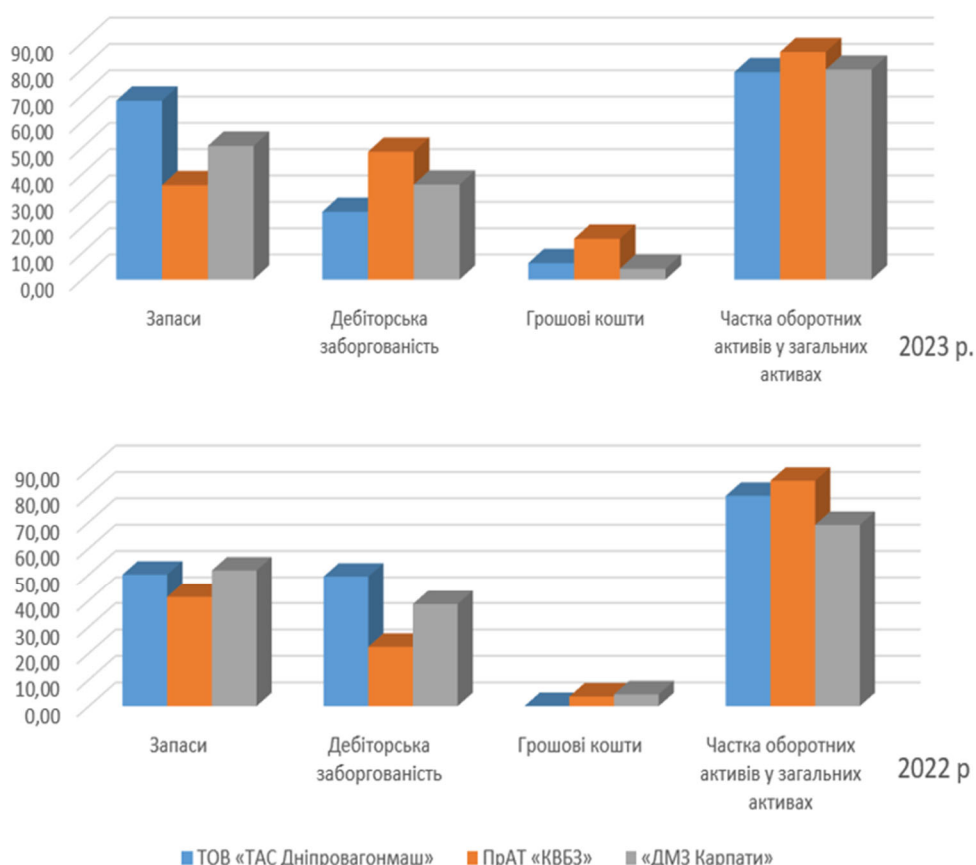


Рис. 1. Результати моніторингу стану поточних активів вагонобудівних компаній, які є об'єктами критичної інфраструктури, %

Джерело : розраховано автором на основі [14-16]



Результати визначили суттєву залежність досліджуваних вагонобудівних компаній від матеріальних ресурсів і розрахунків з контрагентами. Не можна оминути той акт, що зростання частки непогашених рахунків обумовлене порушенням логістичних ланцюгів та затримкою платежів в воєнних умовах. Частка короткострокових активів досить висока і коливається у діапазоні 78,8%-86,5% (рис. 1). Це може вказувати з одного боку: на здатність швидко реагувати на зміни ринку, але з іншого – на довгий виробничий цикл, як-то компанії з вагонобудування. Проте, це може бути ознакою фінансових труднощів: якщо короткострокові активи збільшені через нестачу фінансування. Тому, потрібні моніторинг та оцінка фінансових показників діяльності компаній (рис. 2).

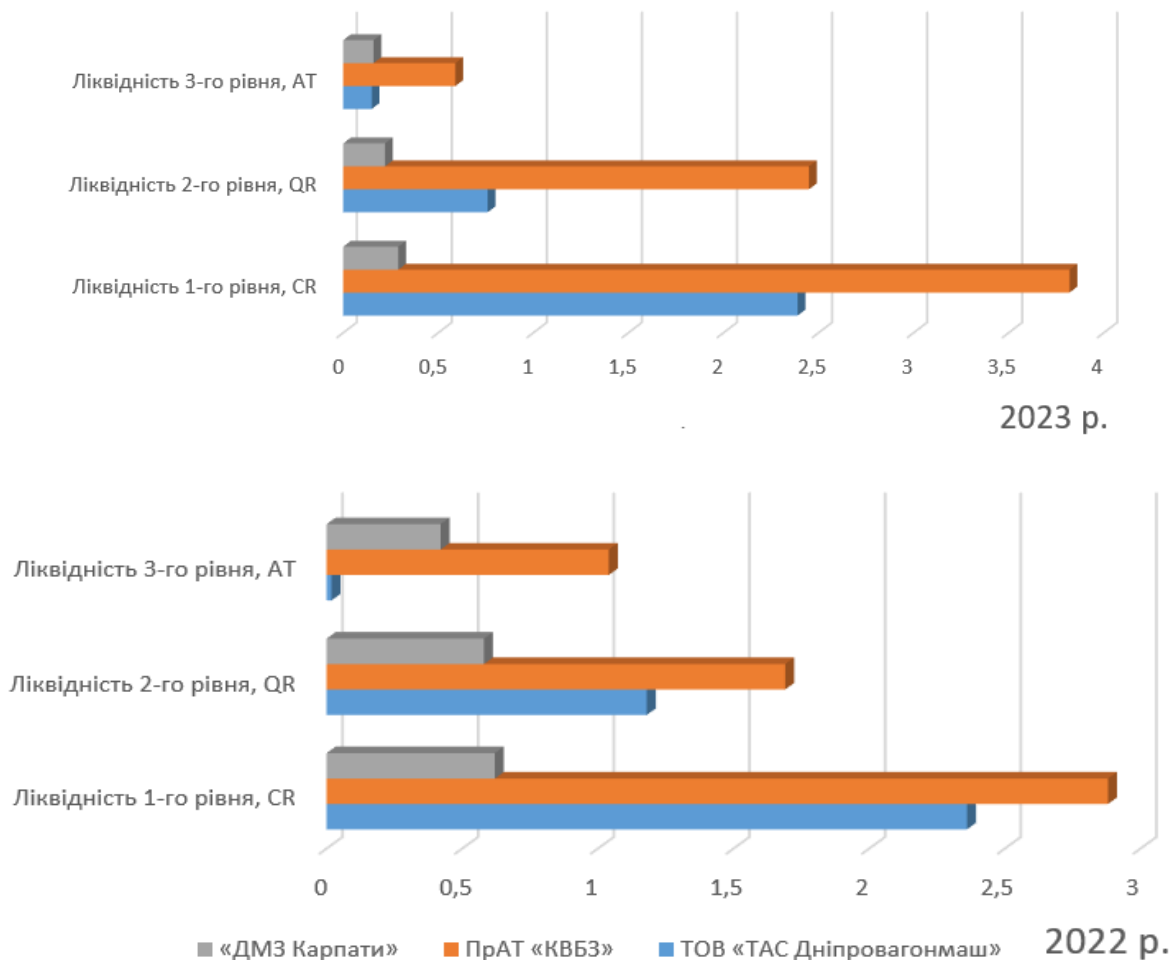


Рис. 2. Профіль ліквідності (грошової мобільності) вагонобудівних компаній,
які становлять критичну інфраструктуру регіонів

Джерело : розраховано автором на основі [14-16]



На рис. 2 наведено ключові коефіцієнти ліквідності у розрізі 1-3 рівнів: 1-ий рівень: поточна – Current Ratio (CR); 2-ий рівень: швидка – Quick Ratio (QR); 3-ій рівень: термінова – Acid-test Ratio (AT). Найвищі показники ліквідності має ПрАТ «КВБЗ», що свідчить про його здатність швидко покривати поточні зобов'язання. ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» має ліквідність 1-го та 2-го рівнів у задовільному стані, який відповідає нормативним значенням, але ліквідність 3-го рівня є меншою за рекомендовані значення. Водночас «ДМЗ Карпати» демонструє низький рівень ліквідності, що може вказувати на ризик втрати платоспроможності. З метою мінімізації ризику ліквідності «ДМЗ Карпати» доцільно використовувати такі управлінські технології та методи, як 1) диверсифікація контрагентів, 2) оптимізація договорів в частині умов оплати (авансову оплату на різних відсотках), 3) планування та управління рухом грошових коштів, 4) контроль фінансово-платіжної дисципліни та ін., що дозволить досягти рекомендованих параметрів ліквідності 1-3-го рівнів та зменшить ризик втрати ліквідності. Як можна бачити, перше дослідницьке питання представляє особливий інтерес, оскільки вплив оборотних активів на витрату ліквідності один із найважливіших економічних наслідків ризику. Ефективне управління балансом між оборотними активами та зобов'язаннями має вирішальне значення для підтримки ліквідності та оптимізації прибутковості.

2 Використання інноваційних механізмів управління, адаптованих до ризиків і нестабільності. Управління поточними активами вагонобудівних компаній, які належать до критичної інфраструктури потребує адаптації до сучасних викликів, зокрема: нестабільності постачань, коливань попиту, інфляційного тиску та ризиків, пов'язаних із воєнним станом. Для підвищення ефективності управління доцільно впроваджувати інтегрований підхід, який дозволить охопити різні групи короткострокових активів та комплексно використовувати до кожного з них оптимізацію, цифровізацію, планування, контроль (рис. 3). Розглянемо більш детально пропозиції. Оптимізація структури



поточних активів складний процес, який потребує уваги з боку менеджменту компаній та має спиратися на аналітичні дані, результати моніторингу, внутрішнього аудиту. Результати мають бути спрямовані на зменшення надлишкових запасів. Для цього можуть бути використані передові системи калькуляції (такі як система Just-in-Time, ABC-калькуляція), методи ABC- та XYZ-аналіз для класифікації запасів за значущістю та стабільністю споживання.



Рис. 3. Напрямки вдосконалення управління поточними активами вагонобудівних компаній, які належать до об'єктів критичної інфраструктури
Джерело : складено автором на основі [2, 17]

Посилення контролю за умовами розрахунків шляхом встановлення лімітів кредитування для контрагентів, впровадження системи моніторингу строків оплати дозволить скоротити непогашені рахунки, забезпечити конверсійність активів та збалансувати короткострокові активи. Цифровізація сприяє



оптимізації, фінансовому плануванню та управлінню, оскільки використовуються ERP-системи для моніторингу потоків короткострокових активів у режимі реального часу, бізнес-аналітика – для прогнозування попиту та виявлення неефективності, а також IoT-рішення – для моніторингу запасів у режимі реального часу. Адаптивне управління має на меті розробити рішення для усунення «вузьких місць» у постачанні або коливань вартості ключових ресурсів компанії.

3 Інтеграція цифрових інструментів для моніторингу та прогнозування. Автоматизація обліку та прогнозування потреб у ресурсах дозволить «зв'язати» цифровізацію, фінансове планування і контроль через «міст бюджетування», а також проводити регулярний аналіз коефіцієнтів, що відображають грошову мобільність та оборотність при прийнятті оперативних рішень. Впровадження на рівні технології менеджменту KPI для короткострокових активів (оборотність, прибутковість, коефіцієнти грошової мобільності) дає низку стратегічних і операційних переваг, серед яких:

1) контроль над грошовою мобільністю (термін оборотності дебіторської заборгованості показує, наскільки «зависають» кошти у контрагентів;

2) контроль запасів (показник оборотності матеріальних ресурсів дозволяє оцінити, чи ефективно використовуються складські матеріальні ресурси, що допомагає уникати надлишкових або недостатніх запасів);

3) моніторинг грошового циклу (cash conversion cycle, CCC), що особливо актуально для вагонобудівних компаній, оскільки там велика частка поточних активів (рис. 1). Довгий грошовий цикл означає, що гроші «тимчасово заморожені» (сигнал про проблеми зі збором платежів), але короткий цикл є ознакою ефективного управління короткостроковими активами. Одночасно, менеджмент бачить, скільки часу потрібно, щоб повернути вкладені кошти, що, безумовно, критично для планування платежів, інвестицій, закупівель.

Динамічна модель грошового циклу демонструє, як змінюється тривалість циклу залежно від DIO (Days Inventory Outstanding, дні в запасах), DSO (Days



Sales Outstanding, дні дебіторської заборгованості), при фіксованому DPO (Days Payable Outstanding, дні кредиторської заборгованості). Розроблений Excel-шаблон динамічної моделі грошового циклу (CCC) представлений на рис. 4.

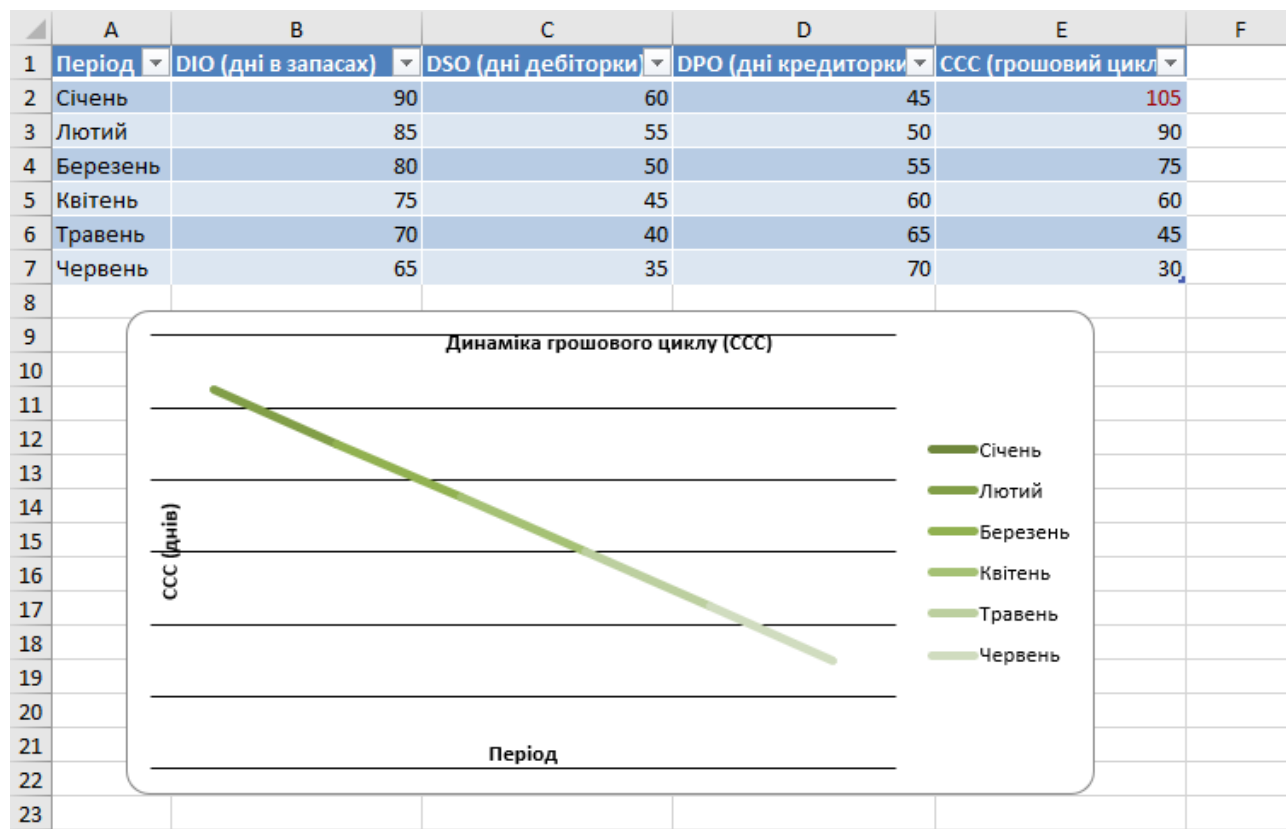


Рис. 4. Дашборд для управління поточними активами: Excel-шаблон динамічної моделі грошового циклу

Джерело : розроблено автором

Excel-шаблон динамічної моделі грошового циклу (CCC) містить (рис. 4):

1. Таблицю введення даних: період, DIO, DSO, DPO.
2. Умовне форматування: якщо $CCC > 100$ днів – виділяється червоним ($CCC = 105$ днів, це означає, що гроші повертаються в обіг лише через 105 днів після закупівлі сировини – і це вже поле для оптимізації).
3. Автоматичний розрахунок грошового циклу: $CCC = DIO + DSO - DPO$. Якщо DIO 90 днів, то мова йде про «довгий» виробничий цикл, якщо DSO 60 днів, то це свідчить про відстрочку платежів від замовників, якщо DPO 45 днів, то це свідчить про відтермінування платежів постачальникам.



4. Графік: показує динаміку ССС по місяцях.

Розроблений дашборд для управління поточними активами може бути доповнений листом, де представлені показники оборотності з встановленими пороговими значеннями для кожного з показників: оборотність запасів > 2 , оборотність дебіторської заборгованості > 4 , оборотність грошових коштів > 6 ; сигнали про перевищення критичних значень (червоний колір).

Таблиця 1.

Аналітична таблиця коефіцієнтів оборотності поточних активів за елементами

Період: квартал	Показники оборотності поточних активів та рекомендовані значення		
	запасів (Inventory Turnover)	дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)	грошових коштів (Cash Turnover)
	Рекомендоване > 2	Рекомендоване > 4	Рекомендоване > 6
Q1	1,8	3,5	5,5
Q2	2,5	4,2	6,2
Q3	2,1	3,8	5,9
Q4	1,6	4,5	6,5

Джерело : сформовано автором

Менеджменту вагонобудівних компаній необхідно враховувати, що інвестори уважно аналізують поточні активи та пов'язані з ними розрахункові коефіцієнти, щоб оцінити можливості для «зростання діяльності» компаній, завдяки отриманню інформації про загальний ризик та безпеку інвестицій. Це підкреслює критичну необхідність пошуку та впровадження ефективних технологій менеджменту поточних активів для збалансування конверсійності активів, прибутковості та стабільності фінансової діяльності вагонобудівних компаній. В результаті, ці компанії отримують перевагу, використовуючи технологічні рішення для управління. Цифровими інструментами для побудови дашбордів можуть бути Power BI, Tableau, Google Data Studio (для складніших інтеграцій); ERP-системи: SAP, Oracle тощо. Інтеграція хмарних технологій посилює ці переваги, спрощуючи спільну роботу завдяки доступу до фінансових даних та звітів у режимі реального часу.



Висновки. У результаті дослідження, по-перше: проведений моніторинг та надана оцінка стану поточних активів вагонобудівних компаній, які становлять важливу частину об'єктів критичної інфраструктури; по-друге: обґрунтовані та запропоновані технології для удосконалення менеджменту поточних активів вагонобудівних компаній, які включають впровадження цифрових інструментів, аналітичних моделей та адаптивних стратегій; по-третє: розроблені практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів для моніторингу та прогнозування в процесі менеджменту поточних активів на вагонобудівних компаніях. Показники грошової мобільності свідчать про різну ефективність використання поточних активів, що вимагає адаптації управлінських стратегій до конкретних умов функціонування. Розуміючи цей вплив, менеджмент компаній має можливість краще підготуватися та адаптувати стратегії для пом'якшення потенційних негативних наслідків та використати можливості, що виникають. Перспективи майбутніх досліджень спрямовані у бік побудови інтегрального показника для оцінки стану поточних активів в компаніях.

Список використаних джерел

1. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 189-194.
2. Setyowati R., Rivani V., Budi Y., Pandin M. The role of Asset Management, Cost Control, and receivables management policies in improving the Financial Resilience of PT Unilever. *Manajemen Kreatif Jurnal*. 2023. Vol.1, No.3. DOI: 10.55606/makreju.v1i1.16
3. Atolagbe B, McNeil S. Transportation Asset Management Decision Support Tools: Computational Complexity, Transparency, and Realism. *Infrastructures*. 2023. Vol.8. No.10. DOI: 10.3390/infrastructures8100143
4. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management:



case of Poland and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Issue 2. P. 501–514. DOI: 10.21511/ppm.18(2).2020.41

5. Чуприна Х. М., Валяєв О. В., Деркач А. Є. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №26. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-26-80](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80)

6. Peprah J., Dorasamy N. Road transport infrastructure and supply chain asset management: evidence from manufacturing firms in the Sub-Saharan African market. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol.10. No. 1. DOI: 10.1080/23311886.2024.2327586

7. Акулюшина М., Пітеров В. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-72-69](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69)

8. Пішенін І. К. Операційне управління транспортними перевезеннями в АПК. *Мукачівський державний університет*. 2018. Вип. 14. С. 208-212.

9. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 125–133. DOI: [10.32983/2222-4459-2020-8-125-133](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133)

10. Бакуліч О. О., Кіс І. Р., Занора В. О. Тенденції управління екологічними ризиками транспортних проєктів. *Зб. наук. праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 56. С. 62–69. DOI: [10.24025/2306-4420.0.56.2020.201674](https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.201674)

11. Державна служба Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Огляд ринку залізничної техніки в Україні - можливості для виробників – компанія Pro-Consulting. URL: <https://surl.li/mxrqvb>

13. Тренди вагонобудування 2023. URL: <https://surl.li/xnsaha>

14. Офіційний сайт ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» URL: <https://surl.li/pxaruf>

15. Офіційний сайт ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» URL: <https://dvmash.biz/ru/>

16. Офіційний сайт «ДМЗ Карпати» URL: <https://dmz-karpaty.com/>



17. Хромушина, Л.А. Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 99-108. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-49-99-108