МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGE MENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Forming the Strategy for the Development of the Logistics System of the Enterprise

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу ступеня магістр,
групи гр. 8.0733-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
К.О. Акимова
Керівник доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Акимовій Катерині Олександрівні

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ - 1 теоретичні основи формування стратегії розвитку логістичного підприємства: 1.1 Поняття та сутність логістики; 1.2 Стратегічне управління: поняття, принципи та етапи; 1.3 Формування стратегії логістичного управління підприємством; 2 Розділ – аналіз сучасного стану логістичного обслуговування споживачів у ат «укрзалізниця» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальний огляд транспортної системи України; 2.3 Стан логістичного обслуговування споживачів у АТ «Укрзалізниця»; 3 Розділ – шляхи вдосконалення стратегії розвитку логістичної системи у пат «укрзалізниця» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України; 3.2 Розробка стратегії вдосконалення логістичної системи підприємства; 3.3 Шляхи вдосконалення

стратегії розвитку логістичної системи у АТ «Укрзалізниця»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.О. Акимова
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства»: 75 сторінок, 5 таблиці, 2 рисунок. Перелік посилань нараховує 39 найменування.

В сучасних умовах економічного розвитку важливе місце займає ефективне управління логістичною системою підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг. Логістичні системи підприємств забезпечують раціональне використання ресурсів, своєчасне постачання продукції та матеріалів, оптимізацію процесів транспортування та зберігання. Ефективно організована логістична система стає важливим чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. В контексті реформування української економіки важливим стає питання вдосконалення логістичних систем великих державних підприємств, зокрема таких стратегічно важливих, як ПАТ «Укрзалізниця».

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця», які можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення роботи та підвищення ефективності діяльності. Впровадження запропонованої стратегії розвитку може сприяти покращенню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня послуг та зменшенню витрат на логістичні операції.

Предмет дослідження: процес формування стратегії розвитку логістичної системи на підприємстві ПАТ «Укрзалізниця», зокрема механізми оптимізації її функціонування, удосконалення управлінських процесів, використання інноваційних технологій і підвищення ефективності використання ресурсів.

Об’єкт дослідження: логістична система ПАТ «Укрзалізниця», яка включає транспортну інфраструктуру, організаційні та управлінські процеси, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах ринку.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування стратегії розвитку логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» з урахуванням сучасних вимог ринку транспортних послуг і викликів, що постають перед підприємством.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

СИСТЕМА, МЕНЕДЖМЕНТ, УКРЗАЛІЗНИЦЯ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ПРОДУКТИВНІСТЬ, СПОЖИВАЧІ, ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ТРАНСПОРТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

ABSTRACT

Qualification work: «Formation of the strategy of development of the logistics system of the enterprise»: 75 pages, 5 tables, 2 figure. The list of references includes 39 items.

In the current conditions of economic development, the effective management of the logistics system of enterprises is important, especially in the context of growing competition in the market of transport services. Logistics systems of enterprises ensure the rational use of resources, timely delivery of products and materials, optimization of transportation and storage processes. An efficiently organized logistics system is becoming an important factor in the competitiveness and sustainability of an enterprise in the market. In the context of reforming the Ukrainian economy, the issue of improving the logistics systems of large state-owned enterprises, in particular such strategically important ones as PJSC Ukrzaliznytsia, is becoming important.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for optimizing the logistics system of PJSC «Ukrzaliznytsia», which can be used by the management of the enterprise to improve its performance and increase efficiency. Implementation of the proposed development strategy can help to improve the competitive position of the enterprise, increase the level of services and reduce the cost of logistics operations.

Subject of research: the process of forming a strategy for the development of the logistics system at the enterprise of PJSC «Ukrzaliznytsia», in particular, mechanisms for optimizing its functioning, improving management processes, using innovative technologies and increasing the efficiency of resource use.

Object of research: the logistics system of PJSC «Ukrzaliznytsia», which includes transport infrastructure, organizational and managerial processes that ensure the effective functioning of the enterprise in the market.

The purpose of the study is to develop scientifically based recommendations for the formation of a strategy for the development of the logistics system of PJSC «Ukrzaliznytsia», taking into account the current requirements of the transport services market and the challenges faced by the enterprise.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, data grouping and generalization, expert estimates.

SYSTEM, MANAGEMENT, UZ, LOGISTICS SYSTEM, PRODUCTIVITY, CONSUMERS, TRANSPORTATION, TRANSPORT, DEVELOPMENT STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

СП – структурний підрозділ;

ЛАП – логістичний аналіз підприємства;

АВС - аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

СМЯ – система менеджменту якості;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

ПАТ– приватне акціонерне товариство;

HRM – управління людськими ресурсами;

СМ – система мотивації

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….……...…..... 10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА … ……...……...…… 12
1.1 Поняття та сутність логістики …….…….…….… 12
1.2 Стратегічне управління: поняття, принципи та етапи…. ……. ...…… 21
1.3 Формування стратегії логістичного управління підприємством …...…... 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»……... .32
2.1 Загальний огляд транспортної системи України……..…...……. ……..32
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»…….. 38
2.3 Стан логістичного обслуговування споживачів у АТ «Укрзалізниця»..... 45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»……..……. 51
3.1 Проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України ….. 51
3.2 Розробка стратегії вдосконалення логістичної системи підприємства.....58
3.3 Шляхи вдосконалення стратегії розвитку логістичної системи у АТ «Укрзалізниця»……..65
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….…..… 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….……..… 73

ВСТУП

В сучасних умовах економічного розвитку важливе місце займає ефективне управління логістичною системою підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг. Логістичні системи підприємств забезпечують раціональне використання ресурсів, своєчасне постачання продукції та матеріалів, оптимізацію процесів транспортування та зберігання. Ефективно організована логістична система стає важливим чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. В контексті реформування української економіки важливим стає питання вдосконалення логістичних систем великих державних підприємств, зокрема таких стратегічно важливих, як ПАТ «Укрзалізниця».

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця», які можуть використовуватись керівництвом підприємства для покращення роботи та підвищення ефективності діяльності. Впровадження запропонованої стратегії розвитку може сприяти покращенню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня послуг та зменшенню витрат на логістичні операції.

Предмет дослідження: процес формування стратегії розвитку логістичної системи на підприємстві ПАТ «Укрзалізниця», зокрема механізми оптимізації її функціонування, удосконалення управлінських процесів, використання інноваційних технологій і підвищення ефективності використання ресурсів.

Об’єкт дослідження: логістична система ПАТ «Укрзалізниця», яка включає транспортну інфраструктуру, організаційні та управлінські процеси, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах ринку.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування стратегії розвитку логістичної системи ПАТ

«Укрзалізниця» з урахуванням сучасних вимог ринку транспортних послуг і викликів, що постають перед підприємством.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи формування логістичних систем на підприємствах.
- проаналізувати сучасний стан логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця», визначити її сильні та слабкі сторони.
- виявити проблеми і виклики, з якими стикається логістична система ПАТ «Укрзалізниця» в сучасних умовах.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи підприємства з метою підвищення її ефективності.
- сформувати стратегію розвитку логістичної системи підприємства на основі отриманих результатів дослідження

Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства є актуальним і важливим завданням для ПАТ «Укрзалізниця». Дослідження цієї теми дозволить виявити резерви для підвищення ефективності роботи компанії та задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність логістики

Логістика — це вид людської діяльності, який виник у Стародавній Греції, де логістика називалася прикладною математикою, а за часів Римської імперії логістика займалася забезпеченням продовольством і житлом військових. У 1904 році на Женевському філософському конгресі було прийнято рішення назвати логістику розділом математики, математичною логікою або логістикою.

У 1812 році логістику розглядали як забезпечення армії Наполеона боєприпасами, їжею, одягом і житлом.

Термін «логістика» вперше увійшов у ділову сферу наприкінці 1970-х років. Його поява була зумовлена переходом від ринку продавця до ринку покупця, коли компанії почали адаптувати свої бізнес-процеси до потреб клієнтів. Перед бізнесом постала задача знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції та скоротити терміни поставок, оптимізуючи всі етапи діяльності, пов’язані з виробництвом і доставкою. Це включає оптимізацію витрат на транспортування, складування, закупівлі та інші процеси, що в результаті привело до формування логістики як окремої галузі.

Сучасна наука виділяє два підходи до логістики. У загальному розумінні логістика означає управління фізичними процесами, пов'язаними з переміщенням товарів від постачальників до споживачів. Відповідно до цього підходу, основними функціями логістики є зберігання та транспортування. Такий підхід особливо характерний для малих і середніх підприємств.

У ширшому сенсі логістика охоплює весь ланцюг від постачальника сировини до споживача готової продукції. Це включає аналіз ринків постачальників сировини, споживчих ринків, узгодження інтересів постачальників і споживачів, транспортування, зберігання, виробництво і дистрибуцію. Таке розуміння логістики стало основою для розвитку логістичних концепцій у великих компаніях.

Рада з управління фізичним розподілом (США) визначає логістику як широкий спектр діяльності, пов'язаної з ефективним переміщенням матеріальних ресурсів з кінця виробничого ланцюга до споживача, включаючи переміщення сировини.

Це включає в себе переміщення, транспортування, зберігання, переробку та пакування сировини від джерела постачання до самого початку виробничого ланцюга, управління запасами, вибір місць виробництва та зберігання, виробничі інструкції, прогнозування попиту, маркетинг та післяпродажне обслуговування.

Як наукова дисципліна, логістика продовжує розширювати свою сферу застосування. Сьогодні логістика перетворилася на спеціалізовану дисципліну, тісно пов'язану з математикою, кібернетикою, статистикою та деякими економічними науками.

На сьогоднішній день логістика вивчається в економіці як

1) науковий напрям (сфера досліджень, спрямованих на вирішення важливих проблем в економіці)

2) концепція (точка зору)

3) мистецтво управління.

Для логістики як наукового напряму та економічної концепції необхідно визначити об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Об'єкт – це явище або процес, який знаходиться в центрі даної діяльності. Виходячи з трактування сутності терміну «логістика» (табл. 1.1),

Об'єктом логістики, як наукової галузі, є рух матеріальних та

інформаційних потоків.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття логістика

Автор	Визначення поняття
1	2
Крикавський Є.В.	Це організація у рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж всього ланцюга від постачальника до споживача.
Родніков А.Н.	Планування та управління потоками матеріалів, компонентів і супутньої інформації для прискорення загального потоку матеріалів і готової продукції всередині організації та каналами збуту з метою максимізації поточного і майбутнього прибутку та забезпечення максимальної ефективності виконання замовлень.
Гаджинський А.М.	Це наука про оптимальне управління потоками матеріалів, інформації та засобів у системі економічної адаптації в синергетичних зв'язках.
Кривещенко В.В.	Наука, яка планує, організовує, управляє, контролює і регулює просторово-часовий потік матеріалів та інформації від первинного джерела до кінцевого користувача.
Гурч Л.М.	Мистецтво і наука забезпечення, виробництва і розподілу матеріалів і продуктів у потрібних кількостях у потрібних місцях. У військовій справі (де цей термін використовується частіше) він також може включати пересування військ.
Сергєєв В.І.	Логістика – це мистецтво управління потоком матеріалів і продуктів від зовнішнього джерела до споживача.
Дибська В.В.	Логістика - це міждисциплінарна наукова галузь, безпосередньо пов'язана з пошуком нових можливостей для підвищення ефективності матеріальних потоків.
Зайцев В.І.	Це планування та керування потоками матеріалів, компонентів і необхідної інформації з метою пришвидшення загального потоку та готової продукції всередині організації та через канали збуту, для забезпечення максимізації поточних і майбутніх прибутків, а також максимально ефективного виконання замовлень.

У науковому дослідженні об’єкт — це самостійна частина тіла, його властивості та характеристики. Згідно з цим твердженням, метою логістики є управління потоком матеріалів та інформації від постачальників до кінцевих споживачів.

Об’єкт логістики визначається її завданнями. Основна мета логістики полягає в оптимізації загальних витрат, пов'язаних з організацією потоку матеріалів та інформації у всіх аспектах ланцюга постачання, щоб забезпечити ефективне виробництво і розподіл продукції.

Мета логістики досягається шляхом вирішення низки завдань і реалізації функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функції та завдання логістики

Функції	Завдання
1	2
Управління логістичною системою	Створення ефективної інфраструктури логістичної системи Координація ланок логістичної системи . Планування та організація руху матеріальних та інформаційних потоків в логістичній системі. Організація системи контролю за рухом матеріальних та інформаційних потоків. Аналіз ефективності функціонування логістичної системи. Розвиток логістичних технологій.
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі постачання матеріальних ресурсів	Визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах. Визначення оптимального розміру поставок. Забезпечення відповідності між потребами та поставками. Управління запасами матеріалів. Забезпечення постачання матеріалів необхідної якості за найнижчою ціною. Документальне оформлення закупівель і поставок. Організація приймання запасів за кількістю та якістю.
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі транспортування	Вибір типу транспортних засобів. Визначення раціональних маршрутів доставки. Організація технологічного процесу транспортування вантажу. Документальне оформлення транспортування вантажу.
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі складування	Формування складських мереж Ефективне функціонування складського господарства. Організація технічних процесів на складах. Документація вантажних складів.
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі розподілу готової продукції (товару)	Організація прийому та обробки замовлень Організація логістичної складської мережі. Вибір типу упаковки, визначення комплектації партій. Організація відвантажень продукції. Організація доставки та управління транспортом Організація післяпродажного обслуговування.

Мистецтво управління - це форма мислення, усвідомлення, розуміння та прийняття рішень, яка спирається на застосування високого рівня творчості, технологій, інтерпретацію науки управління та активний досвід, міркування та уяву працівників.

У логістиці працівники механізмів управління використовують різні знання, уміння, навички та інтуїцію, щоб краще керувати потоками матеріалів та інформації.

Основними завданнями мистецтва управління матеріально-інформаційними потоками є: Об'єднання знань, умінь і навичок для

досягнення поставлених цілей. Стимулює ініціативу та раціональність співробітників для якісного та високоефективного вирішення завдань та проблем.

Залежно від обраної класифікаційної ознаки розрізняють різні види логістики:

1. За масштабом:

- Макрологістика – розглядає процеси руху матеріальних та інформаційних потоків на рівні макро- та мезоекономічних систем;

- Мікрологістика – управління матеріальними та інформаційними потоками на рівні окремої компанії або групи компаній, пов'язаних структурними (організаційними) або договірними відносинами.

2. За типом сфер управління:

- Зовнішня логістика відноситься до логістичної діяльності, яка виходить за межі діяльності компанії, але входить до сфери її впливу. Метою аутсорсингу логістики є професійна аутсорсингова організація (постачальник логістичних послуг), яка виконує всю або частину діяльності компанії (організації). Офшорна логістична діяльність здійснюється професійною зовнішньою організацією (провайдером логістичних послуг) відповідно до умов контракту.

Роль зовнішньої логістики — придбання матеріальних ресурсів і розподіл готової продукції, що включає виконання таких завдань: транспортування ресурсів і готової продукції; Визначте запаси, наявні на вашому складі, у розподільному центрі та клієнтів; попит на готову продукцію; контроль виробництва;

- Внутрішня логістика — це управління потоковими процесами всередині компанії або групи компаній.

Основним органом інтралогістики є підприємство (організація), яке самостійно організовує доставку, зберігання, реалізацію, переробку, транспортування та інші процеси.

Функції внутрішньої логістики організовані відповідно до логістичної структури компанії та беруть участь у здійсненні логістичної діяльності компанії.

Завдання інтралогістики підсумовуються як матеріально-технічна підтримка та управління ресурсами (постачання сировини та матеріалів для організації, зберігання та зберігання, транспортування між постачальниками та обслуговуванням самої організації та регулярний контроль кількості сировини) і складські матеріали, матеріали, напівфабрикати, запасні частини та їх модифікації).

3. За функціями:

- Логістика ланцюгів поставок – це система планування, організації та управління матеріалами, сировиною та напівфабрикатами від моменту їх придбання у постачальників до моменту зберігання або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживачів цих ресурсів.

- Транспортна логістика — це організація руху матеріальних потоків та їх інформаційне забезпечення;

- Виробнича логістика – постачання матеріальних благ, організація їх руху та проміжного зберігання між підрозділами підприємства;

- Складська логістика стосується процесів зберігання, зберігання та доставки сировини/готової продукції на виробництво або клієнтам;

- Логістика розподілу (збуту) – процес фізичного розподілу товарів від виробника до споживача відповідно до його інтересів і вимог.

Відповідно до системного підходу кожна система – це сукупність елементів, пов’язаних між собою прямими і зворотними зв’язками, сукупність яких утворює певну цілісність. Існує чотири властивості, якими повинен володіти об’єкт, щоб вважати його системою.

1. Повнота і неподільність. Система – це повний набір взаємодіючих елементів. Однак для аналітичних цілей систему можна умовно розділити на окремі елементи.

2. Емерджентність – це властивість, притаманна системі в цілому, але не окремим її елементам. Це характерно для великих систем.

3. Зв’язки – це сукупність взаємодій та взаємовпливів між елементами системи.

4. Організація – це постійна структура внутрішньої впорядкованості, узгодженої взаємодії між елементами системи та їх зв'язками.

За ознакою класифікації виділяють наступні системи:

1) За складністю системи поділяються на прості, складні та великі. Прості системи мають мінімальну кількість елементів і демонструють чітку і передбачувану поведінку в будь-який час. Складні системи характеризуються розгалуженою структурою, великою кількістю взаємозалежних і взаємодіючих елементів (підсистем) і різноманітними типами зв'язків.

2) Залежно від можливості зміни в часі: статичний (не змінюється з часом), динамічний (еволюціонує).

3) Залежно від зв'язку із зовнішнім середовищем: закриті, відкриті. Закрита система – ізольована від зовнішнього середовища система, елементи якої лише взаємодіють між собою.

Відкриті системи, що взаємодіють із навколишнім середовищем у процесі обміну матеріалами, інформацією та енергією.

4) Можливістю передбачити розвиток: детермінований, стохастичний і з невизначеністю.

Детермінована – це система, в якій існує тільки один результат для певних конкретних значень вхідних змінних.

Стохастична система – це система, в якій умови роботи, параметри, змінні та властивості стану є випадковими величинами і пов'язані між собою випадковими залежностями.

Система з невизначеністю – це система з невідомими параметрами.

5) За реакцією на зміни зовнішнього середовища: адаптивні, неадаптивні.

Адаптивна система – це система, яка здатна змінюватися під впливом зовнішнього середовища.

З огляду на зазначені характеристики, логістична система є складною, динамічною, відкритою, детермінованою та адаптивною економічною системою, що включає взаємопов'язані підсистеми, інтегровані в єдиний процес управління потоками матеріалів та інформації.

З функціональної точки зору, логістична система – це набір логістичних функцій (операцій), які об'єднані процесами, що керують матеріальним потоком продуктів від постачальника до споживачів (рис. 1.1).

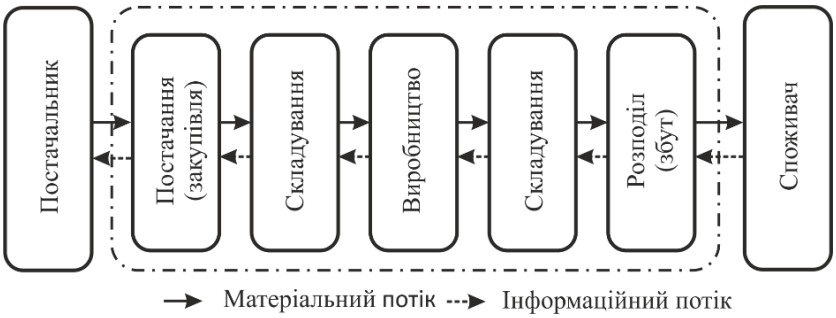


Рисунок 1.1 – Приклад логістичної системи (функціональний підхід)

Зі структурного підходу: Логістична система – це набір структурних частин, що складаються з компаній, постачальників, споживачів і логістичних посередників, які пов'язані і пов'язані одним логістичним процесом для управління логістичними послугами.

Основними логістичними посередниками для виробників готової продукції є експедитори, вантажні станції, багатофункціональні склади та інші юридичні чи фізичні особи, що виконують логістичні функції.

Щоб задовольнити логістичні потреби компанії, логістична система не є незалежною від інших систем компанії (виробництва, фінансів тощо), а пов’язана з ними та зовнішнім середовищем через системи прямого та зворотного зв’язку.

За географічним розташуванням учасників логістичні системи поділяються на три види: макрологічні, мікроскопічні та мезотехнічні

системи.

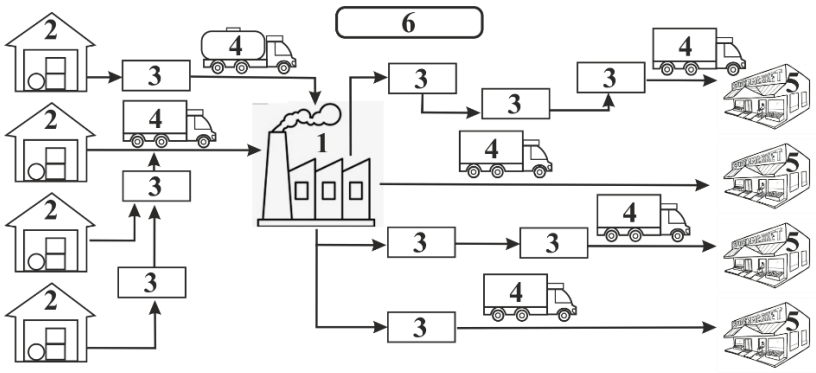
Total Logistics System — інтегрована система управління логістикою, яка об’єднує мікробіологічні системи промислових, проміжних, транспортних і комерційних компаній.

Елементами загальної системи обліку є установи, через які проходить матеріал (середні підприємства, транспортні підприємства, промислові підприємства, комерційні компанії тощо).

Зв'язок між різними елементами загальної системи бухгалтерського обліку базується на традиційних відносинах.

Макроскопічні логістичні системи засновані на принципі послідовного руху матеріальних потоків через компоненти. Рух цього матеріального потоку використовується для контролю його якісних і кількісних параметрів.

Залежно від географічного розташування діяльності учасників можна виділити наступні системи макрообліку: регіональні, національні та глобальні.



1 – виробниче підприємство; 2 – постачальники;
3 – посередники; 4– транспортні перевізники;
5 – споживачі; 6 – інформаційна база даних

Рисунок – 1.2 Приклад макрологістичної системи

Мезотехнічні системи – це системи, що використовуються для управління потоком матеріалів у господарській діяльності (виробничій) компанії.

Мікрологістична система — це система, яка керує потоком матеріалів та інформації всередині компанії.

Мікрологістична система – це набір логістичних функцій, які виконують підсистеми компанії під час руху матеріалів (від закупівлі матеріалів до продажу готової продукції).

Метою мікрологістичної системи є організація розумного матеріального потоку й системи інформаційних потоків у процесі доставки, виробництва та реалізації товарів.

Розрізняють наступні види мікрологістичних систем:

- внутрішній (внутрішньовиробничий): управління матеріальним потоком та інформаційним потоком у технологічному циклі виробництва.

- зовнішні: управління інформаційними і матеріальними потоками на етапі доставки та реалізації (розповсюдження) готової продукції;

- інтегрований: управління матеріальними та інформаційними потоками при виконанні всіх логістичних функцій компанії, яка гарантує ефективність мікрологістичної системи в цілому.

1.2 Стратегічне управління: поняття, принципи та етапи

Про стратегічний менеджмент вперше заговорили в 1960-1970-х роках, коли виникла необхідність відокремити існуючий менеджмент від вищого менеджменту на рівні виробництва. Основою переходу від оперативного до стратегічного управління є врахування зовнішніх факторів, що впливають на зміни.

В останні десятиліття багато дослідників вивчали тему стратегічного менеджменту та запропонували його визначення. Але найбільш інноваційним, на нашу думку, є визначення Д. Шандена та К. Хаттена: «Стратегічне управління — це встановлення та координація організації з її оточенням, і воно складається з реалізації». Спробуйте розподілити вибрані цілі та ресурси для досягнення цілей та ідеального стану взаємодії навколишнього середовища, що дозволяє організації та її підрозділам

працювати ефективно та результативно. Метою стратегічного управління є стратегічна база для організації та її діяльності, а також базова база для операцій організації.

Предметом стратегічного управління є:

1. Питання, що напряму пов'язані із загальними цілями організації.

2. Проблема або рішення, пов'язане з елементом організації, коли цей елемент необхідний для досягнення мети, але наразі не існує або не доступний у достатній кількості.

3. Проблеми, які пов'язані із зовнішніми факторами, та які не піддаються контролю.

Щоб більш детально зрозуміти, з чим має справу стратегічний менеджмент, необхідно розглянути відмінності між операційним менеджментом і стратегічним менеджментом. У таблиці нижче наведено порівняльне пояснення.

Таблиця 1.3 – Різниця між оперативним та стратегічнимуправлінням

Відмінна ознака	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Основне призначення організації	Виробництво товарів та послуг	Виживання в довгостроковій перспективі
Спосіб досягнення цілей	Ефективне використання внутрішніх ресурсів	Пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі та адаптація до змін в оточенні
Важливість фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середнєстрокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Роль персоналу	Робітник – один із ресурсів організації, виконавець робіт	Робітник – основа Організації та джерело її благополуччя
Критерії ефективності	Прибутковість та раціональність, використання виробничого потенціалу	Гнучкість і готовність до змін

Таким чином, стратегічне управління покликане враховувати зовнішні фактори та оцінювати людські ресурси не як робочу силу, а як складову організації, що формує її фундамент.

Стратегічне управління грунтується на принципах, які варто враховувати в процесі його реалізації. Найважливішими з них є наступні:

1. поєднання науки і мистецтва. У своїй діяльності режисер використовує багато наукової інформації та висновків, але при цьому він має постійно імпровізувати та знаходити особистий підхід до ситуації. Досягнення цієї місії вимагає, окрім знання конкурентних навичок, уміння справлятися з найскладнішими ситуаціями, зосереджуватися на критичних питаннях і висвітлювати найважливіші сильні сторони організації.

2. цілі стратегічного менеджменту. Стратегічний аналіз і формулювання стратегії мають дотримуватися принципу доцільності. Це означає, що метою завжди має бути досягнення загальних цілей організації. На відміну від імпровізації та вільної інтуїції, метою стратегічного менеджменту є орієнтація процесу управління на розв'язання конкретних проблем, забезпечуючи раціональний організаційний розвиток відповідно до цілей.

3. гнучкість стратегічного управління. Це дає змогу в будь-який момент модифікувати або змінювати прийняті раніше рішення у світлі мінливих обставин. У процесі реалізації цього принципу поточна стратегія оцінюється на предмет її відповідності вимогам зовнішнього середовища і можливостям компанії, а також уточнюються політики і плани, які будуть прийняті в надзвичайних ситуаціях для посилення конкуренції.

4. відділ стратегічного планування та програм. Щоб стратегічні рішення були успішними, вони повинні бути тісно скоординовані та взаємопов’язані на всіх рівнях. Узгодження стратегічного планування трудового життя досягається шляхом поєднання стратегій структурних відділів зі стратегічним плануванням узгоджених функціональних відділів.

5. створення умов, необхідних для реалізації стратегії, є важливим етапом. Стратегічне планування саме по собі не гарантує успішного виконання та впровадження стратегії. Процес стратегічного управління повинен включати формування організаційних умов для реалізації стратегічних планів і програм, що передбачає створення сильної

організаційної структури, розвиток мотиваційних систем та вдосконалення управлінських структур.

Щодо етапів стратегічного управління виділяємо такі:

- екологічний аналіз;
- визначення місії та цілей організації;
- навчання та вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль реалізації стратегії.

Сканування середовища є першим етапом стратегічного управління, адже саме воно визначає місію та цілі організації, закладаючи основу для подальшого розвитку. Внутрішнє середовище компанії аналізується в таких напрямках, як маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси та управління. Аналіз зовнішнього середовища охоплює економічні, політичні, соціальні, міжнародні та конкурентні чинники. Зовнішнє середовище поділяється на дві складові: пряме середовище, яке безпосередньо впливає на організацію, і макросередовище, яке впливає опосередковано. Основна мета стратегічного аналізу — виявити загрози та можливості у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони компанії, що здійснюється через SWOT-аналіз.процес визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів:

1. формулювання місії організації, яка в конкретній формі висловлює сенс її існування;
2. визначення довгострокових цілей;
3. визначення середньострокових цілей.

Формулювання та вибір стратегії передбачає створення альтернативних варіантів розвитку, їх оцінку та обрання найкращих для реалізації. Для цього використовуються різні інструменти, включаючи методи кількісного прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку та аналіз портфеля.

Реалізація стратегії є ключовим етапом, адже від її успіху залежить досягнення поставлених цілей. Стратегії втілюються через створення планів, бюджетів і процедур, що виступають коротко- та середньостроковими інструментами реалізації. Ключові елементи успішної реалізації включають:

- стратегічні цілі та плани доводяться до співробітників, щоб вони розуміли потреби організації та були залучені до процесу реалізації стратегії.
- керівництво гарантує, що всі ресурси, необхідні для реалізації стратегії, доступні в потрібний час, і готує план реалізації стратегії у формі конкретних цілей.
- під час реалізації стратегії керівництво на всіх рівнях вирішує поставлені перед нею завдання та реалізує поставлені перед ним завдання.
- використовування системи зворотного зв’язку для оцінки результатів реалізації стратегії, моніторингу ефективності організації та внесення можливих змін до попередніх кроків.

Отже, сутність стратегічного менеджменту полягає в розробці та реалізації стратегій організаційного розвитку на основі постійного моніторингу та оцінки змін в організаційній діяльності з метою забезпечення безперервності та ефективності діяльності в нестабільному зовнішньому середовищі.

1.3 Формування стратегії логістичного управління підприємством

Жодна виробнича, торгова, складська чи транспортна компанія не може уявити планування своєї діяльності без використання елементів логістики. Системи доставки, виробництва, збуту, обслуговування, технічного обслуговування та транспортування – це не всі функції управління логістикою. Розробка логістичної стратегії компанії дозволяє комплексно

врахувати найважливіші бізнес-процеси та їх оптимальну координацію.

Важливо зрозуміти класичну форму логістичної стратегії. Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників по-різному трактують логістичну стратегію підприємства. Наприклад, Dr. Уотерс визначає логістичну стратегію як стратегію, яка охоплює всі довгострокові рішення в рамках логістичної операції, стратегію, що складається з усіх стратегічних рішень і плану управління ланцюгом поставок, і «забезпечує зв'язок між більш абстрактною стратегією високого рівня та детальними операціями».

Основоположник вітчизняної логістики Є.В. Логістична стратегія подібна до інших функціональних стратегій і трактується як пов'язана з конкурентною стратегією.

Вважаємо, що логістична стратегія – це спеціальна операційна стратегія управління підприємством, яка створюється та реалізується в логістичній системі на основі внутрішньої концепції виробництва та оптимізації логістичних ресурсів на основі рівня достатності, а також на основі вдосконалення ефективність і якість виробничого процесу. Логістичні послуги знижують транспортні витрати та підвищують ефективність транспортування вантажів у логістичному каналі.

Оскільки логістична стратегія є частиною загальної стратегії розвитку бізнесу, вона повинна бути синхронізована з усіма стратегічними і тактичними цілями компанії. Для того, щоб розробити ефективну логістичну стратегію за нормальних економічних умов в країні, необхідно виконати стандартні умови. Це: відповідність усім стратегіям компанії, дотримання всіх логістичних вимог (логістичних правил і функцій), оптимальна послідовність маршрутів і ефективне переміщення. Матеріальний потік. Логістичні маршрути, інформаційний потік дотримання системи управління логістикою на всіх рівнях тощо.

У національній логістиці логістичні стратегії поділяються на такі категорії.

До найбільш загальних логістичних стратегій належать:

– стратегія «Lean» на основі принципів управління витратами. Метою стратегії «Lean» є проведення будь-якої операції з найменшими можливими ресурсами: люди, простір, запаси, обладнання, час;

– динамічні стратегії спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів шляхом швидкого реагування на нові та зміну існуючих умов. Динаміка має два аспекти: швидкість реагування на зовнішні умови та здатність пристосовувати логістичні характеристики до потреб клієнтів;

- стратегія, заснована на стратегічних альянсах між постачальниками та клієнтами, метою якої є підвищення ефективності ланцюга поставок шляхом спільної роботи та отримання вигоди від довгострокової співпраці.

Дуже цікавою є класифікація логістичних стратегій вітчизняного вченого В.С. Редька. Він вважає проблематичним формування видів логістичних стратегій. Цей вчений запропонував розрізняти логістичні стратегії на основі вирішення основних логістичних завдань:

– стратегія інтеграції функцій і процесів;

– стратегія консолідації (транспорт, склад, запаси);

– стратегія скорочення, тобто ч. ліквідація товарно-матеріальних цінностей;

– стратегія скорочення циклу;

– стратегія диференціації обслуговування клієнтів;

– стратегія співпраці у відносинах «постачальник-споживач»;

– аутсорсинг логістики;

– інноваційна стратегія логістики.

Таким чином, тип логістичної стратегії визначає не тільки ефективність її реалізації, а й методи та критерії її формування. Однак не варто забувати, що теоретичні критерії, стабільні економічні критерії та умови воєнного часу неминуче різняться.

Слід зазначити, що при розробленні стратегії логістики у воєнний час необхідно враховувати низку перешкод і проблем. На наш погляд, вони полягають у такому:

- в умовах військової нестабільності неможливо сформулювати всеосяжну глобальну стратегію, що ставить питання про узгодженість логістичних стратегій;

- якщо діяльність підприємства спрямована на виробництво військової або медичної продукції, практично неможливо визначити і спрогнозувати масштаби та структуру виробництва, відповідно, виникають проблеми з логістикою закупівель, зберігання та розподілу. Для підприємств, що виробляють товари для цивільного використання, проблемою є постачання товарів на окуповані та неокуповані території або на лінію фронту;

– вертикальна інтеграція управління логістичними процесами в компанії стає дедалі складнішою;

– існує досить серйозна проблема балансування ланцюжка поставок, виробництва і розподілу з огляду на те, що до війни більшість постачальників сировини перебували на територіях, які зараз окуповані або зачеплені окупаційним режимом;

– для компаній, що переїжджають із районів активних бойових дій, розробка логістичної стратегії можлива тільки на відносно короткий період часу. Це пов'язано з тим, що тривалість перебування на місці переїзду невідома, що вельми проблематично в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити основні критерії формування логістичної стратегії підприємства в умовах воєнного часу:

- можливість взаємозамінності постачальників;

- створення асортименту товарів відповідно до сучасних вимог і з урахуванням потреб фронту, окупованих і неокупованих територій;

- при розробці стратегії компаній, що виробляють життєво важливу продукцію (медикаменти, боєприпаси, одяг для військових і т.д.), робити

акцент на якість;

- розгляд виробничого циклу та можливості його оптимізації;

- підготування запасних транспортних засобів на випадок екстреного експорту сировини або продукції;

- використання цифрових засобів для швидкого реагування на зміни в замовленнях, цінах, транспортних маршрутах і швидкого усунення проблем.

В умовах невизначеності багато чинників не тільки не сприяють ефективному плануванню та реалізації логістичних стратегій, а й обмежують і гальмують ці процеси. Однак вони мають свою цінність. На наш погляд, до таких факторів належать:

1. вартість – звичайно, метою логістичної стратегії компанії є мінімізація витрат, але досить часто необхідно виробляти стратегічно важливу продукцію для військових, і тому в даному випадку мова йде лише про те, щоб максимально задовольнити цю продукцію. потреби, а не витрати на виробництво чи транспортування;

2. обслуговування клієнтів – звісно, логістична стратегія неминуче повинна контролювати кількість запасів, терміни доставки продукції клієнтам і оперативність реагування на замовлення, але, зрозуміло, військові логісти також повинні прагнути до того, щоб замовлення пересилалися швидко й ефективно. Транспортні відділи роблять усе можливе, щоб доставити продукцію вчасно, але в таких ситуаціях виникають усілякі зовнішні чинники, які неможливо врахувати або просто зменшити їхній вплив на логістичний процес;

3. термін виконання – у спокійних умовах стратегія логістики повинна передбачати і забезпечувати своєчасну доставку сировини, матеріалів або готової продукції замовнику. Якщо на території, де не ведуться активні бойові дії, можна спрогнозувати час доставки, то на прифронтовій території досить важко зорієнтуватися в частині доставки продукції і особливо в частині надання послуг.

4. якість – стратегія логістики повинна забезпечувати доставку продукції споживачеві саме в тій якості, яку він замовив. Але якщо, як правило, від виробників вимагається забезпечити якісне виробництво навіть у воєнний час, особливо це стосується оборонної чи фармацевтичної промисловості, то ні виробник, ні транспортна організація в деяких регіонах не можуть гарантувати доставку продукції відповідна якість споживачеві;

5. можливість зміни асортименту – наразі це досить серйозна і необхідна вимога, оскільки зміна вимог часто супроводжується не зміною моди чи просто уподобань, а характером військових дій чи крайньою необхідністю. Таким чином, гнучкість у поєднанні зі зменшенням типу бюрократичних обмежень є важливим критерієм у воєнний час. Ця гнучкість може стосуватися змін у специфікаціях обладнання та у виробництві продукції залежно від конкретних вимог окремих споживачів (відділів, лікарняних служб тощо);

6. коригування обсягу пропонованої продукції – при визначенні обсягу товарного асортименту необхідно чітко розуміти, в яких аспектах може виникнути потреба в коригуванні, і, відповідно, при розробці логістичної стратегії визначити можливі резерви. Необхідність адаптації може бути викликана зміною військової діяльності, наслідками окупації окремих територій, ступенем зруйнованості населених пунктів на окупованих територіях тощо.

7. розташування – стратегія логістики зосереджена насамперед на географічних і сегментованих потребах споживачів. Логічно, що для швидкої доставки продукції споживачі вибирають клієнтів, які знаходяться якомога ближче до компанії або до логістичних складів. Обставини, пов’язані з війною, виключають таку можливість, і наразі немає зв’язку чи націлювання на споживачів у певному регіоні. Виготовлення та доставка продукції відбувається згідно із замовленням, незалежно від складнощів доставки до споживача.

Слід зазначити, що розробка стратегії матеріально-технічного забезпечення на війні, як правило, досить складний і тривалий процес. Для доставки замовлень не завжди достатньо інформації, іноді сировини або транспортних засобів, але таким проблемам сприяє використання нових методів доставки, пошук постачальників, формування замовлень та їх виготовлення з акцентом на потреби споживачів.

Слід зазначити, що війна призвела до коректив у всіх галузях народного господарства, і матеріально-технічне забезпечення не є винятком. Ці зміни мають не лише негативний характер, адже саме військові дії змусили стрімко діджиталізуватися навіть тим суб'єктам господарювання, які раніше навіть не думали про це. Процеси цифрової трансформації змусили цивільних і військових логістів швидко набути навичок цифровізації, які дозволили їм швидко реагувати онлайн на потребу змінити маршрут транспортного засобу або реактивно шукати нового режиму постачальника, як це робили склади в минулих вибухах, що відбувалися в екстремальних умовах. умови. Логістичні стратегії національних компаній стали більш мобільними, мобільними, реалістичними та справді необхідними та здійсненними.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальний огляд транспортної системи України

Транспорт є галуззю, що поєднує виробництво та сферу послуг. Вона не створює матеріальних цінностей, а забезпечує перевезення вантажів і пасажирів, встановлюючи зв’язки між компаніями, галузями та регіонами. Часто транспорт називають «кровоносною системою економіки», оскільки його функціонування є критично важливим для роботи економічної системи.

Транспорт поділяється на вантажний і пасажирський залежно від характеру перевезень. Вантажний транспорт забезпечує виробничі зв’язки між підприємствами та постачання населення товарами, а його ефективність вимірюється обсягом вантажоперевезень (загальна вага перевезеного вантажу за рік, тонн) та вантажообігом (дистанція перевезень, км).

Пасажирський транспорт відповідає за мобільність населення, а основними показниками його діяльності є обсяг пасажироперевезень (кількість перевезених пасажирів за рік) та пасажирообіг (кількість пасажирів, помножена на відстань перевезення, пасажиро-кілометри).

Транспорт класифікується за типами: залізничний, автомобільний, трубопровідний, морський, річковий та повітряний. Також його поділяють за формою: наземний, морський та повітряний.Кожен з них має свої особливості. Для того, щоб забезпечити функціонування національної економіки, всі види транспорту повинні бути пов'язані між собою і працювати скоординовано. Сукупність усіх видів транспорту, з'єднаних між собою транспортними мережами (дорогами) та центрами обміну товарами і пасажирами, називається транспортною системою.

Перше місце у вантажних і пасажирських перевезеннях серед усіх

видів транспорту в Україні посідає залізниця. Вони відіграють важливу роль у міжміському внутрішньодержавному та міждержавному зв'язку. Протяжність залізниць в Україні становить 22,5 тис. км, майже 2/5 з них електрифіковано. Середня щільність залізничних колій становить 37 км на 1000 км2 території. Найбільша щільність залізниць у Донбасі, Придніпров'ї та Перші залізниці в Україні були збудовані на маршрутах Перемишль – Львів (1861), Одеса – Балта (1865), Балта – Жмеринка – Київ (1870) та Львів – Волочиськ – Жмеринка (1871).

Сьогодні найважливішими залізничними напрямками є Київ – Фастів – Козятин – Здолбунів – Львів – Чоп; Фастів – Знам'янка – Дніпро – Донбас; Київ – Полтава – Харків; Кривий Ріг – Запоріжжя – Донбас; Харків – Донбас; Харків – Запоріжжя – Севастополь, а також маршрути до морських портів і державних кордонів. Найбільшими залізничними вузлами є Київ, Львів, Харків, Дніпро, Знам'янка, Ясинувата і Запоріжжя. Найбільш завантажені шляхи проходять через Донбас і Придніпров'я, де основними вантажами є вугілля, залізна і марганцева руда, метал, а також будівельні матеріали та зерно.

В Україні функціонують Львівська, Південно-Західна, Одеська, Дніпровська та Донецька залізниці, які забезпечують значний обсяг внутрішніх і міжнародних перевезень. Зокрема, Львівська залізниця має потужні вузли для обслуговування країн Центральної та Західної Європи (Львів, Ковель, Чоп). Українська залізниця також традиційно здійснює транзит вантажів із Росії до чорноморських портів та європейських країн. Маршрут Хутір Михайлівський – Київ – Львів – Чоп є важливим для міжнародних пасажирських перевезень, зокрема між Москвою та країнами Чехії, Словаччини, Угорщини й Балканського півострова.

Однак різниця в ширині колії між Україною (широка колія) та західними сусідами (європейська колія) створює труднощі в міжнародних перевезеннях, оскільки зміна коліс на кордоні затримує транспорт.

Автомобільний транспорт переважно використовується для перевезення вантажів і пасажирів на короткі та середні відстані. Різні види транспорту мають нерівні обсяги перевезень вантажів і пасажирів.

Загальна протяжність українських доріг становить 169 тисяч кілометрів, майже всі з них асфальтові. Панування рівнин сприяло більш-менш єдиному розвитку всієї автомобільної мережі України.

Основні магістралі включають маршрути Київ – Житомир – Рівне – Львів – Ужгород; Київ – Полтава – Харків; Київ – Умань – Одеса; Харків – Запоріжжя – Сімферополь. Автомагістралі забезпечують високу пропускну спроможність і швидкість руху, маючи кілька смуг в обох напрямках без перетинів на одному рівні з іншими дорогами. За протяжністю доріг Україна поступається багатьом європейським країнам. Низька якість доріг і дорожніх послуг створює проблеми для інтеграції транспортної мережі України з європейською.

Основними транспортними вузлами є Київ, Харків, Дніпропетровськ, Донецьк, Запоріжжя, Умань та Львів. Значення автомобільного транспорту в міжміських перевезеннях і міжнародних сполученнях зростає. Основні «виїзди» з України проходять через Ковельську, Львівську, Ужгородську, Чернівецьку, Одеську, Ізмаїльську, Маріупольську, Харківську, Сумську, Глухівську і Чернігівську траси.

У майбутньому транспортна мережа буде все більше інтегруватися з високорозвиненою європейською системою зв'язку. Зокрема, планується будівництво Транс'європейської магістралі Київ-Мадрид.

Важливу роль у транспортуванні нафти і нафтопродуктів, а також природного газу відіграє трубопровідний транспорт. Загальна протяжність газопроводів України становить понад 40 тис. км, у тому числі 35 тис. км газопроводів. Перший газопровід Дашава – Стрий – Дрогобич введено в експлуатацію у 1924 р. Розрізняють газопроводи загальнодержавного значення та транзитні. До перших і найбільших належать: Шебелинка -

Харків, Шебелинка - Дніпро - Кривий Ріг - Одеса - Кишинів, Шебелинка - Диканька - західні області України. Серед транзитних виділяють «Союз», «Уренгой-Помари-Ужгород», «Сийво півночі» та ін. Усі вони пролягають із Росії до західного кордону України на Закарпатті, а далі – до країн Центральної та Західної Європи. Природний газ із Туркменістану також надходить в Україну російською системою газопроводів.

Щільність мережі нафтопроводів є низькою. Регіональні трубопроводи є короткими і транспортують нафту з родовищ до нафтопереробних заводів у Кременчуці, Долоховичі та Надвірній. Однак більша частина української нафти імпортується з Росії нафтопроводами Самара-Лисичанськ-Кременчук-Херсон (з відгалуженням до Одеси) та Грозний-Луганськ-Лисичанськ. Транс-європейський трубопровід «Дружба» (з Росії до Центральної Європи) проходить через Західну Україну. У 2001 році було завершено будівництво нафтопроводу Одеса-Броди, який транспортує азербайджанську нафту в Україну та Європу.

Через територію України пролягає значна кількість міжнародних трубопроводів. Серед них аміакопровід Тольятті (Росія) – Горлівка – Одеса та етиленопровід Калош – Тісайварош (Угорщина). У майбутньому планується будівництво великих трубопроводів для транспортування нафти та природного газу з Азербайджану й Ірану до України та європейських країн.

Внутрішній водний транспорт здебільшого забезпечує внутрішньодержавні перевезення вантажів, а також меншою мірою – міжнародні. Загальна довжина водних шляхів України становить близько 4000 км. Основними водними артеріями є річка Дніпро з притоками Десною та Прип’яттю. Міжнародні перевезення здійснюються переважно по річці Дунай, яка пов’язує Україну з багатьма європейськими країнами. Головними вантажами на річкових маршрутах є мінеральні будівельні матеріали, руди, вугілля, зерно та інші корисні копалини. Найбільшими річковими портами є

Київ, Черкаси, Кременчук, Дніпро, Запоріжжя, Херсон, Ізмаїл і Рені.

Морський транспорт добре розвинений уздовж узбережжя Чорного й Азовського морів на півдні країни. Через Україну проходять три основні морські маршрути: Чорне море, Азовське море та річка Дунай. Найбільшими портами є Одеса, Іллічівськ, Херсон, Миколаїв, Севастополь, Євпаторія, Південний, Керч, Маріуполь і Бердянськ.

Морський транспорт відіграє ключову роль в імпортно-експортних операціях і каботажних перевезеннях. Перевезення між внутрішніми портами називаються судноплавством. Наприклад, залізна руда транспортується з Керчі до Маріуполя через Азовське море. Міжміські перевезення здійснюються між внутрішніми портами та морськими акваторіями Чорного й Азовського морів. Основними вантажами морського транспорту є нафта, нафтопродукти, залізна руда та будівельні матеріали.

З українських портів функціонують три міжнародні залізничні поромні маршрути: Чорноморськ – Варна (Болгарія), Іллічівськ – Поті (Грузія) та Керч – Тамань (Росія).

Повітряний транспорт займає останнє місце за обсягом перевезень у транспортній системі України, проте виконує важливу роль у міжнародних зв’язках. Це наймолодший вид транспорту, який використовується переважно для перевезення пасажирів, пошти та швидкопсувних вантажів. Найбільші аеропорти знаходяться в Києві («Бориспіль» і «Жуляни»), Харкові, Львові, Донецьку та Сімферополі.

На відміну від інших галузей економіки, транспорт характеризується лінійною та вузловою організацією. Головними елементами його територіальної структури є транспортні шляхи, пункти та вузли. До транспортних шляхів належать автомагістралі, які можуть бути спеціалізованими (наприклад, залізниці або автодороги) або багатофункціональними, що поєднують кілька видів транспорту. Прикладом таких шляхів є залізниці Київ–Тернопіль–Львів і Київ–Дніпро–Запоріжжя.

До транспортних пунктів відносяться залізничні та автобусні станції, морські та річкові порти, а також аеропорти.

Транспортні вузли – це місця, де транспортні потоки перетинаються або розходяться щонайменше в трьох напрямках. Вони можуть бути окремими (наприклад, залізничними або автомобільними) чи інтегрованими (автомобільно-залізничними, залізнично-річковими тощо). Як приклад автомобільного вузла можна назвати Умань, а залізничного – Смілу. Київ є багатофункціональним транспортним вузлом, поєднуючи автомобільний, залізничний, річковий і повітряний транспорт.

У зовнішніх перевезеннях важливу роль відіграють так звані «транспортні коридори». Це багатосмугові дороги з необхідною транспортною інфраструктурою, які забезпечують зв'язок з іншими регіонами країни. Декілька транспортних коридорів з'єднують Україну з сусідніми країнами, і транзитний транспорт через Україну також можливий. Проте рівень розвитку та планування транспортних коридорів не відповідає зростаючому попиту на транс'європейське сполучення. Наразі транспортна мережа України включає потужні міжнародні транспортні коридори загальноєвропейського значення: три автомобільні та залізничні маршрути (Дрезден - Краків - Львів, Трієст - Будапешт - Чоп - Львів - Київ, Гельсінкі - Санкт-Петербург - Київ - Бухарест) та водний шлях по Дунаю. Крім того, Україна разом з країнами Закавказзя надає територію для формування Транс-Євразійського мультитранспортного коридору.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») було засновано у жовтні 2015 року з метою забезпечення безпечних і якісних залізничних перевезень у внутрішньому та міжнародному сполученні, ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту. Основна

мета компанії – виконувати роль публічного акціонерного товариства державного залізничного транспорту для перевезення вантажів і пасажирів. Її діяльність регулюється, зокрема, постановою Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 року (№ 938).

«Укрзалізниця» є державною компанією, яка фактично виступає монополістом у сфері залізничного транспорту. Вона забезпечує близько 82% вантажних перевезень усіма видами транспорту та 36% пасажирських перевезень. За обсягами вантажних перевезень Україна займає четверте місце в Євразії, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Компанія є правонаступником Державної служби залізничного транспорту України та її дочірніх підприємств, які раніше мали статус окремих юридичних осіб [2].

АТ «Укрзалізниця» — це акціонерне товариство, акції якого на 100% перебувають у власності держави. Компанія включена до списку державних підприємств, що не підлягають приватизації.

У другій половині 19 століття кількість пасажирів, перевезених залізницею, зросла дуже швидко. Існуючі потяги ледве встигали задовольняти потреби населення. Однак зростання доходів від пасажирських перевезень було набагато повільнішим. Диспропорція між зростанням доходів і зростанням пасажиропотоку пояснюється значним збільшенням кількості пасажирів III класу.

Вагони різних класів були пофарбовані у відповідні кольори: I клас – синій, II – жовтий, III. Клас – зелений, IV клас – сірий. Були й «змішані вагони» — змішаний клас: половина автомобіля з одного класу, половина — з іншого. Ці автомобілі фарбувалися в два кольори в залежності від класу. Напевно, це було дуже яскраво і красиво.

Вагони I., II і III. Для перевезень на далекі відстані використовувалися класи, а для приміських перевезень - IV клас, а при необхідності - III клас. Поняття приміського транспорту виникло в 1930-1940-х роках, а до цього їх

називали місцевими або приміськими вагонами. У квитках місця спочатку не вказувалися. Пасажирам у вагонах першого та другого класу водій запропонував місця. Автомобіль III. і класи IV були допущені так само, як сьогодні в поїздах S-Bahn.

За літо кількість проданих квитків зросла в 2-3 рази. Як правило, продажі досягали піку в серпні, а подорожі були найнижчими в грудні. У жарку пору року залізничні колії продовжили до курортних зон.

Після проголошення незалежності України у 1991 році організація вантажних і пасажирських перевезень стала викликом для держави. Для ефективнішого управління залізничним транспортом і задоволення транспортних потреб національної економіки та населення, 14 грудня 1991 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про утворення Державної адміністрації залізничного транспорту України».

Початок 2002 року ознаменував старт розвитку високошвидкісного залізничного транспорту. 11 липня 2002 року на маршруті Київ – Харків було запущено «Столичний експрес», вагони якого виготовлено Крюківським вагонобудівним заводом. Час у дорозі становив 5 годин 45 хвилин, що було майже вдвічі швидше за звичайний потяг. Для цього на магістралі модернізували 60 станцій і 190 платформ.

У 2003 році подібний експрес почав курсувати за маршрутом Київ – Дніпропетровськ, а у 2005 році – Київ з'єднався швидкісним сполученням із Москвою. З часом високошвидкісні маршрути впровадили й в інших регіонах. З 2006 року прискорені потяги курсують на 12 напрямках.

У 2009 році залізничним транспортом скористалися 490 мільйонів пасажирів. Водночас збитки «Укрзалізниці» від пасажирських перевезень перевищили 5,2 млрд грн, з яких 2,6 млрд грн припадало на регіональні перевезення. Основною причиною таких збитків стали пільгові пасажирські перевезення, які фінансувалися недостатньо.

У 2010 році було введено преміальний сервіс, поїздки на седані, така

поїздка коштує до 11 квитків у спальному вагоні, а також різні додаткові збори.

Напередодні чемпіонату Європи 2012 року парк Укрзалізниці поповнився 10 9-вагонними електропоїздами HRCS2 від Hyundai Rotem вартістю $307 млн. Але з приходом зими поломки цих поїздів почастішали. За оцінками ЗМІ, поїзди Hyundai ламалися щонайменше 100 разів за півроку.

У рамках підготовки до Чемпіонату Європи з футболу придбано два шестивагонних двоповерхових електропоїзда EJ 675 від Škoda Vagonka. Його вартість склала 39,9 млн євро. Рішення про скасування нічних поїздів напередодні Чемпіонату Європи 2012 року було безпрецедентним і викликало негативну реакцію пасажирів.

Електрифікація є ключовим питанням для українських залізниць для зниження транспортних витрат: між 1991 і 2013 роками було електрифіковано близько 2500 км залізничних ліній за ціною 3-4 млн.грн. за км електрифікованої ділянки, із середнім терміном окупності понад 8 років. у 2014 році було електрифіковано 9878 км (45% від загальної довжини).

Через війну на сході України «Укрзалізниця» втратила значну частину локомотивного парку, включаючи 226 тепловозів та 68 електровозів, а також приміські поїзди і вантажні вагони. Також втрачені пасажири, які залишилися на окупованих територіях.

У 2016 році планувалося збільшити обсяги швидкісного руху.

17 січня 2018 року «Укрзалізниця» запровадила нову функцію замовлення квитків з пересадкою.

Кабінет Міністрів України на засіданні 14 лютого 2018 року затвердив зведений фінансовий план «Укрзалізниці» на 2018 рік з показником доходу 92,2 млрд гривень і прибутку 0,7 млрд гривень.

«Укрзалізниця» запустила регулярний контейнерний поїзд за маршрутом Одеса-Порт – Дніпро-Ліски – Одеса-Порт. Перший рейс відбувся 31 липня зі станції Одеський порт та прибув на станцію Дніпро-Вантажний 2

серпня, перевозячи пакувальні матеріали у контейнерах.

За перші сім місяців 2018 року «Укрзалізниця» збільшила свій парк зерновозів на 3 271 одиницю, досягнувши загальної кількості 18 430 одиниць порівняно з 15 159 на початку 2017 року. Приватні власники вагонів також розширили свої парки зерновозів. З початку року вагонобудівні заводи країни виготовили 1 056 зерновозів, що на 26 одиниць більше, ніж за весь 2017 рік. Крім того, Україна планує змінити концепцію транспортування зерна у 2018-2019 маркетинговому році.

29 жовтня 2019 року було оголошено, що Укрзалізниця стала першою державною компанією, яка почала підготовку до первинного розміщення акцій (IPO).

30 грудня 2019 року Укрзалізниця підписала контракт із компанією General Electric (США) на закупівлю 40 нових локомотивів, які будуть поставлені у 2020 році.

У 2020 році Желько Марчек оголосив про плани звільнити 40–50% адміністративного персоналу в період 2020–2023 років. Є плани позбутися неосновних активів.

9 квітня 2022 року «Укрпошта» та «Укрзалізниця» об'єдналися та розпочали вантажні перевезення; після 21-річної перерви «Укрпошта» відновила вантажні перевезення залізницею. Проєкт отримав назву «Залізна пошта». Ця послуга в основному допомагає волонтерам відправляти гуманітарні вантажі у великих кількостях якнайшвидше по всій Україні. Поштові фургони перевозитимуть пошту зі Львова, Одеси, Харкова та Дніпра до Києва і назад.

12 червня 2023 року компанія оголосила про продаж квитків у жіноче купе. Першими лініями, на яких з’явиться нова послуга, стали «лідери» за кількістю зафіксованих конфліктних випадків, а саме: поїзди № 81/82 Київ – Ужгород, № 41/42 Дніпро – Трускавець, № 75 / 76. Київ - Кривий Ріг та № 15/16 Харків - Ясіня.

За даними Державної адміністрації залізничного транспорту України станом на 1 січня 2021 року:

- експлуатаційна протяжність головних колій — 21 640,4 км;
- електрифікованих колій — 9878 км (46 %) (станом на липень 2019 року — 9926 км).
- ширина колії — 1520 мм, 1435 мм (прикордонні з країнами ЄС лінії) та 750 мм (вузькоколійні залізниці);
- кількість залізничних станцій — 1447;
- залізничних вокзалів — 118, з них 18 позакласних, 9 — першого класу, 34 — другого класу, 57 — третього класу;
- зупинні пункти та платформи — 2268;
- чисельність працівників — 308 684 особи (станом на 01.01.2015);
- кількість фірмових пасажирських поїздів — 52 од.

Таблиця 2.1 – Показники перевезеннь АТ «Укрзалізниця»

Найменування	2016	2017	2018
1	2	3	4
Пасажирів, млн осіб	162,3	158,1	151,1
Вантажів, млрд т·км	187,5	191,9	186,3

Станом на 2019 рік в Україні електрифіковано 9926 кілометрів залізниць постійним і змінним струмом. Більшість із них – це магістральні лінії з інтенсивним вантажопотоком і значним пасажирським трафіком. Загальна протяжність залізничної мережі країни (без урахування окупованих територій Криму та Донбасу) становить 19 790 км, тобто електрифіковано майже половину. Цей показник відповідає рівню більшості європейських країн.

Статутний капітал ПАТ «Укрзалізниця» становить 229,879 млрд грн. У 2015 році фінансовий обіг компанії склав близько 70 млрд грн (2,7 млрд дол. США). За оцінкою Deloitte, активи «Укрзалізниці» оцінюються у 245 млрд грн. Водночас, за словами Андрія Пивоварського, через значний знос майна

відновна вартість становить 1,253 млрд грн.

У 2006 році балансова вартість основних фондів залізниці складала приблизно 21 млрд грн (4,4 млрд дол. США). Однак ступінь зношеності основних фондів оцінюється у 57%, а рухомого складу – у 66,7%.

У 2009 році зведений річний бюджет залізниці перевищив 40 млрд грн (5 млрд дол. США). У 2016 році «Укрзалізниця» зафіксувала чистий прибуток у розмірі 1,2 млрд грн станом на кінець жовтня, а за дев'ять місяців фінансовий оборот досяг 48,89 млрд грн. Діяльність як акціонерне товариство компанія офіційно розпочала 1 грудня 2015 року, тому фінансові результати порівнюються з аналогічним періодом попереднього року.

У 2020 році «Укрзалізниця» зазнала збитків у розмірі 11,8 млрд грн.

За даними Мінінфраструктури, 2021 рік компанія завершила з прибутком 457 млн грн, хоча за рік зафіксувала збитки до 8 млрд грн.

У 2022 році акціонерне товариство «Укрзалізниця» зазнало збитків на загальну суму 10,8 млрд грн.

З початку російського вторгнення в Україну «Укрзалізниця» стала маршрутом евакуації для мільйонів українців, а залізничники – тими самими героями, які проводили евакуацію, доставляли гуманітарні вантажі, практикували залізну дипломатію та виконували багато інших завдань. державні завдання можливі. Захищаючи країну на фронті, залізничники, як і працівники інших об’єктів критичної інфраструктури, отримують поранення та, на жаль, жертвують найголовнішим – своїм життям. Як повідомила 26 грудня 2022 року прес-служба Укрзалізниці, з початку російського вторгнення в Україну 24 лютого загинули 303 працівники АТ Укрзалізниця[28].

Крім того, Україна стала єдиною залізницею у світі, якою користуються лідери ЄС, ООН та МАГАТЕ Урсула фон дер Ляєн, Жозеп Борель, Роберта Метсола, Шарль Мішель, Антоніу Гутерріш, Рафаель Ґроссі, Джо Байден, Борис Джонсон, Олаф Шольц, Еммануель Макрон, Джордж

Малоні, Фуміо Кісіда, Анжей Дуда, Ріші Сунака та лідери інших країн.

6 грудня 2023 року Укрзалізниця запустила на своєму онлайн-порталі послугу бронювання проїзних документів для військовослужбовців на випадок розпродажу білих квітів. Це дозволить військовослужбовцям отримати проїзні документи, навіть якщо квіти вже розкупили, наприклад, якщо вони терміново їдуть на лікування, у відрядження або до родичів у довгоочікувану відпустку. Спеціально замовлені букети можна придбати у 17 популярних серед військовослужбовців поїздах, у тому числі на маршрутах до міст, розташованих поблизу зони бойових дій.

Хоча залізничне сполучення було призупинено на початку війни, на початку 2024 року кількість пасажирів повернулася до рівня воєнного часу – у 2023 році було перевезено 24,9 млн пасажирів. У 2024 році Укрзалізниця планує збільшити кількість пасажирів до 27,5 млн.

Основним напрямком інвестиційної діяльності АТ «Укрзалізниця» є оновлення рухомого складу. У 2016 році на закупівлю нового та модернізацію існуючого флоту було передбачено 5,6 млрд грн.

25 липня 2016 року Рада директорів компанії презентувала план дій, що охоплює всі аспекти діяльності та визначає короткострокові завдання для відновлення стабільної роботи «Укрзалізниці». У межах цього плану в 2016 році планувалося обладнати вакуумними туалетами 100 поїздів, а у 2017 році – 200. Крім того, компанія працює над впровадженням безперебійного Wi-Fi у поїздах та системи електронного квитка для електропоїздів.

27 вересня 2018 року «Укрзалізниця» оновила свою назву та презентувала новий логотип.

У 2021 році в Броварах Київської області розпочалося будівництво нової залізничної платформи, яка з’єднає місто зі столицею в межах концесійного проєкту для електричок. Також було створено дочірні структури «UZ Cargo» та «UZ Infra», які відповідають за вантажні перевезення та залізничну інфраструктуру.

Компанія планує облаштувати нічні поїзди місцями для перевезення велосипедів.

21 лютого 2023 року «Укрзалізниця» запустила програму «Дерусифікація залізниць», спрямовану на зміну назв та адаптацію інфраструктури до європейських стандартів.

2.3 Стан логістичного обслуговування споживачів у АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» - національний оператор залізничного транспорту України, який займає лідируючі позиції в забезпеченні перевезень вантажів і пасажирів.

Логістичне обслуговування клієнтів є важливою складовою діяльності компанії, оскільки воно впливає на економічну ефективність і конкурентоспроможність як самої компанії, так і національної економіки в цілому.

Стан логістичного обслуговування споживачів в АТ «Укрзалізниця» підлягає постійному аналізу через високу залежність промисловості, сільського господарства, а також міжнародної торгівлі від ефективності залізничних перевезень.

Розглянемо основні аспекти стану логістичного обслуговування споживачів, проблеми, які виникають у процесі обслуговування, а також перспективи розвитку цієї сфери.

АТ «Укрзалізниця» забезпечує логістичні послуги у сфері вантажних і пасажирських перевезень. Основними напрямками логістичного обслуговування є: (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Напрямки логістичного обслуговування

Категорія	Зміст
1	2
вантажні перевезення	включають доставку різноманітних вантажів (зерно, вугілля, металопродукція, нафта тощо) по території України, а також транзитом через країну.
пасажирські перевезення	перевезення пасажирів як у внутрішньому сполученні (міжміські та приміські маршрути), так і в міжнародному.

Сервісне обслуговування: включає організацію вантажних терміналів, обробку вантажів, планування маршрутів, надання інформаційних послуг для клієнтів [2].

Основними споживачами логістичних послуг АТ «Укрзалізниця» є промислові підприємства, сільськогосподарські виробники, міжнародні трейдери, а також громадяни України та іноземні туристи.

Для забезпечення потреб цих споживачів компанія розробляє і впроваджує нові цифрові рішення, модернізує інфраструктуру, покращує якість сервісу.

Незважаючи на велику роль і можливості АТ «Укрзалізниця», система логістичного обслуговування має низку суттєвих проблем.

Логістичне обслуговування споживачів у АТ «Укрзалізниця» стикається з низкою серйозних проблем, що негативно впливають на ефективність роботи компанії та задоволеність клієнтів. Ці проблеми можна класифікувати за кількома основними категоріями.

1. Застаріла інфраструктура. Інфраструктура залізничного транспорту України потребує значної модернізації. Багато залізничних колій, вокзалів та супутніх об'єктів були збудовані ще в радянський період і не відповідають сучасним вимогам безпеки та ефективності.

Багато залізничних колій мають високу ступінь зносу, що призводить до частих поломок та аварійних ситуацій. Переїзди часто не обладнані сучасними системами контролю, що збільшує ризики затримок та аварій.

Старі вокзали не забезпечують належних умов для пасажирів і вантажів, що створює незручності для клієнтів. Відсутність сучасних технологій автоматизації обробки вантажів уповільнює процеси логістики.

Недостатня автоматизація та застарілі системи сигналізації призводять до збільшення часу на управління рухом поїздів та зменшення пропускної здатності залізниці.

2. Недостатня кількість вагонів та локомотивів. АТ «Укрзалізниця» стикається з дефіцитом рухомого складу, особливо спеціалізованих вагонів, що обмежує можливості компанії щодо ефективного обслуговування потреб клієнтів.

Нестача спеціалізованих вагонів, таких як зерновози, рефрижератори, балкери, обмежує можливість перевезення різноманітних вантажів. Це призводить до необхідності використовувати менш ефективні вагонні склади або орендувати вантажні місця у сторонніх компаній.

Обмежена кількість сучасних локомотивів впливає на швидкість та надійність перевезень. Застарілі моделі мають вищі витрати на обслуговування та нижчу енергоефективність.

Значна частина рухомого складу перебуває в ремонті або на технічному обслуговуванні, що зменшує загальну кількість доступних вагонів та локомотивів для регулярних перевезень.

3. Корупційні ризики та адміністративні бар'єри.

Корупційні практики та високий рівень бюрократії у внутрішніх процесах АТ «Укрзалізниця» створюють значні перешкоди для ефективного логістичного обслуговування споживачів.

Складні та тривалі процедури оформлення документів, узгоджень та дозволів затримують обробку замовлень і планування перевезень. Це особливо відчутно при роботі з великими або терміновими замовленнями.

Відсутність прозорості в процесах закупівель та розподілу ресурсів створює можливості для корупційних схем. Це підриває довіру клієнтів до компанії та призводить до неефективного використання ресурсів.

Недостатня відкритість тендерних процедур може призводити до вибору менш ефективних постачальників або партнерів, що знижує загальну якість логістичних послуг.

4. Цифрова недостатність. Сучасний логістичний процес вимагає високого рівня автоматизації та інтеграції цифрових технологій. АТ «Укрзалізниця» поки що не досягла необхідного рівня цифровізації, що впливає на швидкість та точність обробки даних.

Багато внутрішніх процесів, таких як планування маршрутів, облік вантажів та управління запасами, виконуються вручну або за допомогою застарілих програмних систем. Це призводить до помилок, затримок та низької ефективності.

Відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює обмін даними між різними підрозділами компанії, що знижує загальну продуктивність та здатність швидко реагувати на зміни в ринку.

Недостатній рівень захисту інформаційних систем робить компанію вразливою до кібер-атак, що може призвести до втрати важливих даних та зупинки операцій.

5. Низький рівень клієнтоорієнтованості. АТ «Укрзалізниця» не завжди відповідає сучасним вимогам клієнтів щодо якості обслуговування, що негативно впливає на рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Недостатня кількість каналів комунікації, повільні відповіді на запити та скарги клієнтів створюють враження невідповідальності компанії перед споживачами[30].

Сервіси не адаптовані до індивідуальних потреб клієнтів, що ускладнює процес замовлення та користування послугами.

Відсутність ефективної системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів у свою чергу ускладнює ідентифікацію проблем та впровадження необхідних покращень.

6. Економічні та фінансові виклики. Економічна нестабільність та фінансові труднощі компанії впливають на здатність АТ «Укрзалізниця» інвестувати в покращення логістичних процесів та інфраструктури.

Обмежені фінансові ресурси ускладнюють проведення необхідних інвестицій у модернізацію рухомого складу та інфраструктури.

Високі операційні витрати змушують компанію встановлювати конкурентні ціни, що може призводити до зниження маржі прибутку.

Коливання курсу національної валюти впливають на вартість закупівель рухомого складу та інші витрати, що створює додаткові фінансові труднощі.

7. Відсутність кваліфікованих кадрів. Недостатній рівень кваліфікації працівників та їхня низька мотивація впливають на якість логістичного обслуговування.

Обмежені можливості для професійного розвитку працівників у сфері логістики призводять до відставання від сучасних стандартів та технологій.

Низький рівень заробітної плати і нестача мотиваційних програм знижують продуктивність праці та підвищують рівень плинності кадрів.

Відсутність ефективних систем управління талантами ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів у компанії.

Проблеми логістичного обслуговування споживачів в АТ «Укрзалізниця» мають комплексний характер і охоплюють різні аспекти діяльності компанії.

Застаріла інфраструктура, недостатня кількість рухомого складу, корупційні ризики, цифрова недостатність, низький рівень клієнтоорієнтованості, економічні та фінансові виклики, а також відсутність

кваліфікованих кадрів – всі ці фактори сприяють зниженню ефективності логістичних процесів та задоволеності клієнтів.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні реформи, інвестувати в модернізацію та цифровізацію, а також сприяти підвищенню рівня професіоналізму та мотивації працівників. Лише системний підхід до вирішення цих питань дозволить АТ «Укрзалізниця» підвищити якість логістичних послуг та зміцнити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України

Майбутній розвиток транспорту повинен базуватися на ряд наступних напрямків:

1. підвищення показників енергоефективності транспортних засобів усіх видів транспорту, варто розробляти та застосовувати екологічно чисті види палива та енергетичні установки.

2. оптимізація роботи мультимодальних логістичних систем, зокрема за рахунок ширшого використання більш ресурсоефективних видів транспорту, де інших технологічних інновацій може бути недостатньо (наприклад, при транспортуванні вантажів на великі відстані).

3. ефективне використання транспорту та інфраструктури завдяки кращому управлінню транспортом та інформаційним системам, передовій логістиці та торговим заходам, включаючи всебічний розвиток інтегрованого залізничного ринку, усунення обмежень на внутрішній транспорт, усунення перешкод для каботажного сполучення, ціновий баланс тощо.

Найважливішими завданнями для вирішення цих питань є запровадження механізмів, що сприятимуть поступовій модернізації та розвитку транспортної інфраструктури, оновленню рухомого складу відповідно до потреб галузі, зокрема вдосконалення та впровадження систем управління транспортною інфраструктурою. Удосконалення механізмів використання державно-приватного партнерства при реалізації проектів розвитку транспортної інфраструктури; розробка та реалізація програм (планів дій) оновлення залізничних парків, у тому числі швидкісного пасажирського транспорту та інтермодальних вантажних перевезень;

забезпечення якості міжнародних вантажних автомобільних перевезень, затверджених міністрами транспорту країн-учасниць Міжнародного транспортного форуму. Дотримання на транспорті вимог Хартії про якість міжнародних автомобільних вантажних перевезень, схваленої міністрами транспорту країн-учасниць Міжнародного транспортного форуму; розвиток морських торговельних портів.

Для ефективного використання коштів і запобігання корупції під час реалізації проектів у транспортній галузі необхідно:

- розробити прозорий механізм визначення пріоритетів державних закупівель, забезпечити обґрунтованість техніко-економічної доцільності проектів та здійснити аналіз витрат і вигод; впровадити довгострокове бюджетне планування інфраструктурних проектів, що відповідають стратегічним цілям розвитку транспортного сектору. Зокрема, необхідно визначити пріоритети, терміни реалізації та життєві цикли транспортних об’єктів, особливо в межах мережі TEN-T;

- створити уніфіковану систему для координації, планування, залучення та моніторингу міжнародної допомоги, щоб забезпечити ефективний розподіл інвестицій згідно з визначеними пріоритетами транспортної галузі;

- запровадити систему публічного оприлюднення фінансової та управлінської інформації про діяльність державних підприємств, забезпечивши прозорість фінансових потоків;

- надати громадськості можливість контролювати якість виконаних робіт та цільове використання коштів;

- розробити та впровадити механізми стимулювання інвестицій у стратегічні та інноваційні проекти, а також винагороди за їх успішну реалізацію;

- запровадити механізми для залучення й впровадження передових світових технологій у сфері транспорту та транспортного будівництва.

Ці заходи дозволять оптимізувати управління проектами, мінімізувати ризики корупції та підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив у транспортному секторі. Сьогодні розвиток міжрегіональної транспортної мережі України є неефективним. Пасажирський транспорт характеризується низькою якістю послуг через відсутність запланованих інвестицій, застарілість транспортних засобів, невідповідність місткості автобусів обсягам пасажиропотоку, фактичну занедбаність станцій наземного транспорту та наявність численних транспортних компаній-«привидів». У багатьох містах зменшується використання електромобілів. Існує потреба в розширенні доступу до транспортних послуг та підвищенні мобільності населення. Це вимагає покращення міжрегіонального та міжміського сполучення по всій країні, що особливо важливо для маломобільних груп населення, таких як особи з інвалідністю. Основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення у розвитку дорожньо-транспортної системи України представлені в таблиці нижче (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1 - Ключові проблеми розвитку транспортної системи України та можливі шляхи їх розв’язання

Проблеми	Напрями вирішення
1	2
низька якість надання транс- портних послуг з перевезення пасажирів	забезпечення ефективного державного нагляду за якістю надання транспортних послуг з перевезення пасажирів
невідповідність законодавству ЄС системи замовлення соціальних зобов'язань та надання суспільно важливих послуг з перевезення пасажирів	протидія нелегальним перевезе- нням, створення умов для виходу перевізників з «тіні» та забез- печення легалізації доходів автомобільних перевізників
зменшення провізної спроможності транспорту загального користування	забезпечення мобільності та функціонування сучасного пасажирського транспорту
низький рівень доступності транспортних послуг та засобів, а також транспортної інфраструктури для осіб з інвалідністю	забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень та запровадження «єдиного транспортного квитка»
збитковість приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом та їх субсидування за рахунок вантажних	запровадження форму договору між перевізниками та місцевою владою щодо виконання соціальних зобов'язань та забезпечення соціально значущих пасажирських перевезень.

Продовження таблиці 3.1 - Ключові проблеми розвитку транспортної системи України та можливі шляхи їх розв’язання

існує недостатня готовність операторів інвестувати в заходи з підвищення якості та комфорту перевезень на міських автобусних маршрутах загального користування	лібералізація та дерегуляція ринку пасажирських автомобільних перевезень. Забезпечити розвиток мережі повітряного транспорту, що з'єднує регіони країни, зокрема шляхом модернізації регіональних аеропортів та аеродромів, залучення міжнародних фінансових програм та грантів для здешевлення та підвищення доступності авіаперевезень.
нерозвиненість мережі внутрішніх міжрегіональних авіаційних маршрутів, незадовільний стан аеропортів та висока вартість пасажирських авіаперевезень.	створити сприятливі умови для залучення авіакомпаній, особливо лоукостерів, на міжнародні рейси та внутрішні міжрегіональні перевезення.

Наприкінці 2016 року Міністерство інфраструктури України у співпраці з проектом технічної допомоги ЄС «Підтримка реалізації Угоди про партнерство та Національної транспортної стратегії в Україні» організувало круглий стіл з питань оновлення Національної транспортної стратегії до 2030 року.

На заході була представлена концепція Національної транспортної стратегії до 2030 року, а також доцільність її включення до формулювання ключових положень. Обговорювалися думки та пропозиції експертів, дослідників і представників бізнесу.

На цьому тлі важливо запропонувати підхід до розробки нової національної транспортної стратегії з урахуванням загострення конкуренції між країнами за домінуюче становище у сфері транспорту та логістики. Окрім уточнення цілей і пріоритетів розвитку транспортної галузі, реалізація стратегії сприятиме ефективним економічним, структурним, організаційним, технологічним та інституційним змінам, які допоможуть транспортній галузі швидко подолати кризу і сприятимуть її розвитку в найближчі п'ятнадцять років.

Концептуальні засади Національної транспортної стратегії України до 2030 року, опубліковані Міністерством інфраструктури спільно з проєктом технічної допомоги ЄС «Підтримка реалізації Угоди про транспортний союз і

Національної транспортної стратегії України», визначають п'ять пріоритетних напрямів. Визначено нову транспортну стратегію України:

- ефективність державного управління транспортною галуззю;
- надання високоякісних транспортних послуг;
- забезпечення стабільного фінансування транспортної галузі;
- підвищення безпеки та надійності транспорту;
- покращення міської мобільності та регіональної інтеграції України.

Крім того, уточнюються загальні цілі та принципи національної транспортної політики. Наголошено, що нова транспортна стратегія України базується на Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» та вимогах до розвитку транспортного сектору, викладених в Угоді про асоціацію. Стратегія враховує основні положення Стратегії сталого розвитку ЄС «Європа 2020», керівні принципи європейської транспортної політики, викладені в Білій книзі ЄС з транспорту, та вимоги до розвитку національної транспортної системи в її межах.

Аналіз документа показує, що цілі та пріоритети майбутнього розвитку транспортного сектору сформульовані дуже узагальнено і потребують уточнення. Структура стратегії не повністю відповідає вимогам до розроблення стратегій.

Основним недоліком запропонованої стратегії є те, що вона не здатна змінити характер руйнівних тенденцій і вирішити основні проблеми сучасного транспорту України, такі як технічна відсталість, низька продуктивність праці, матеріальний і моральний стан транспортних підприємств. Основні проблеми транспорту включають ерозію основних фондів, відсутність фінансування для оновлення та модернізації залізничної інфраструктури, низьку якість і високу вартість транспортних послуг, а також втрату транзитних вантажопотоків, які дедалі частіше обходять територію України.

Не існує нових ефективних методів і механізмів для вирішення цих проблем. Основні принципи побудови національної транспортної системи, які зробили б її ефективною частиною економіки України та сильним партнером на міжнародному ринку транспортних послуг, досі не визначені.

Презентація показала, що запропонована концепція не відповідає на ключове питання про напрямок розвитку транспортної системи України на найближчі 15 років і як вона досягне якісно нового рівня відповідно до міжнародних стандартів. Відсутність реального стратегічного бачення є основною проблемою не лише для транспортної галузі, але й для розвитку країни в цілому, гальмуючи поступовий розвиток та вихід з економічної кризи.

Без чіткої стратегії розвитку національної економіки на найближчі 15 років важко говорити про стратегічний план розвитку транспорту, оскільки транспорт є похідною від реальної економіки і торгівлі. Не варто довіряти думкам західних експертів, які переслідують національні інтереси, але не розуміють реалій України. Проблеми з розвитком нинішньої транспортної системи очевидні. Зі 100 найбільших державних підприємств України 22 належать до транспортного сектору, а 20 перебувають під контролем Міністерства інфраструктури.

Серед державних галузей економіки України державні транспортні підприємства посідають друге місце за розміром активів (після енергетики) та перше місце за чисельністю працівників. Вони складають чверть надходжень і суттєво впливають на загальну рентабельність бюджетної сфери. Зокрема, найбільші державні транспортні компанії – АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укравтодор» – зазнали збитків у 2015 році (16,8 млрд грн та 216 млн грн відповідно). Сьогодні обсяги перевезень зменшуються не лише через затяжну фінансово-економічну кризу, військові дії на сході країни та російську економічну агресію, а й через неефективність компаній транспортної галузі та їх неспроможність забезпечити належний рівень

обслуговування, швидкість відвантаження та зберігання товару та привабливі цінові умови. Ситуація із залізничним транспортом у 2016 році була критичною, кількість доступних транспортних засобів різко скоротилася через зношеність. Дефіцит локомотивів і палива може зірвати експортні зобов'язання великих судноплавних компаній і, по суті, завдати шкоди всій економіці країни. За підсумками поточного року Укрзалізницею перевезено 344,1 млн тонн вантажів, що на 1,7% менше, ніж у 2015 році. У 2016 році обсяг перевезень вантажів у морських портах України склав 131,7 млн тонн, що на 9% менше, ніж у 2016 році. за аналогічний період 2015 року. Десять із тринадцяти портів, у тому числі всі порти Одеської групи, спостерігали зниження обсягів вантажів. Минулого року українські порти перевалили 10,3 млн тонн транзитних вантажів проти 25,1 млн тонн у 2013 році. Тобто лише за останні три роки обсяги перевалки транзитних вантажів скоротилися в 2,4 рази. У цьому випадку ми повинні перш за все змінити тенденцію світового економічного розвитку, особливо уповільнення світового економічного зростання, особливо уповільнення економічного зростання в Китаї. Центри споживання зміщуються до Європи та Північної Америки, а центри виробництва – до швидкозростаючих країн, таких як Азія, Африка та Латинська Америка; Частка високотехнологічних галузей у виробництві основних товарів зростає, а вироблені товари мають менш міцні матеріали та вищу додану вартість. Розуміння цих процесів допоможе визначити, в якому напрямку рухатимуться потоки сировини та готової продукції через кордони, які логістичні вимоги, умови та безпеку транспортування товарів визначатимуть споживачі транспортних послуг. Посилення урбанізації та мобільності робочої сили збільшить попит на високошвидкісний особистий транспорт, контроль негативних змін клімату та екологічно чистий транспорт.

Варто сказати, що економічна структура України, незалежно від адміністративних і програмних змін, буде спрямована на скорочення

державного втручання в економіку, розвиток високоефективного сільськогосподарського виробництва, створення нових потужностей для глибокої переробки та кінцевого виробництва продукції з високою доданою вартістю, розвиток кооперації між галузями, заміну старого устаткування та впровадження нових технологій у виробництво, а також зниження ролі ключових секторів економіки за рахунок Мета - зниження енергоємності. Це призведе до зміни обсягу і структури товарних потоків, логістики внутрішніх і зовнішніх перевезень, а також балансу видів транспорту, задіяних у перевезеннях. У міру того як зовнішня торгівля України зміщуватиметься в бік ЄС, Азії, Африки та Америки, транспортна система країни повинна буде брати участь у нових транспортно-логістичних ланцюжках поставок і максимально використовувати транспортний потенціал країни.

3.2 Розробка стратегії вдосконалення логістичної системи підприємства

Стратегічне управління в логістиці відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг і забезпеченні ефективної діяльності підприємства. У нинішніх умовах, коли глобалізація, цифровізація та зміни в споживчих вподобаннях накладають нові вимоги до управління, використання інструментів стратегічного управління стає критичним фактором успіху. Логістика, яка охоплює планування, організацію, координацію та контроль за рухом товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача, залежить від чіткої стратегії та відповідних інструментів управління. Розглянемо більш детально основні інструменти стратегічного управління в логістиці, які сприяють оптимізації логістичних процесів та досягненню стратегічних цілей компанії.

Стратегічне управління в логістиці – це комплекс дій і процесів, спрямованих на довгострокове планування та контроль логістичних операцій для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Його основними завданнями

є оптимізація логістичних ланцюгів, зменшення витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і забезпечення гнучкості логістичної системи. Для цього використовуються різні інструменти, які допомагають керувати ресурсами, прогнозувати попит, координувати дії всіх учасників логістичного процесу і забезпечувати стійке зростання.

Аналіз ланцюгів постачання (Supply Chain Analysis). Аналіз ланцюгів постачання – це один з ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє оцінити всі етапи логістичного процесу від закупівель сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Цей аналіз включає оцінку витрат, часових параметрів, ефективності кожного етапу ланцюга постачання. Він дозволяє виявити «вузькі місця» в логістичній системі, що сприяє оптимізації процесів і скороченню загальних витрат.

SWOT-аналіз в логістиці. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) широко використовується у стратегічному управлінні як засіб для визначення сильних і слабких сторін логістичної системи, а також можливостей і загроз, які можуть вплинути на її ефективність. Цей інструмент допомагає виявити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості і загрози), що дозволяє компанії розробити ефективну стратегію для подальшого розвитку логістичних операцій.

Балансовані показники ефективності (Balanced Scorecard). Balanced Scorecard (BSC) – це стратегічний інструмент управління, який допомагає компаніям вимірювати ефективність діяльності через чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. В контексті логістики, цей інструмент дозволяє оцінити ефективність логістичних операцій і прийняти відповідні рішення для їх вдосконалення. BSC також сприяє гармонізації короткострокових і довгострокових цілей компанії.

Методологія «Lean Logistics». Lean Logistics базується на концепціях Lean Manufacturing і є підходом, спрямованим на зниження витрат за рахунок

усунення зайвих операцій, втрат і неефективних процесів у логістиці. Ця методологія включає такі інструменти, як Just-in-Time (точно в строк), Kanban, 5S та інші, що дозволяють оптимізувати логістичні процеси, скоротити запаси і підвищити швидкість обслуговування замовлень.

Інформаційні системи та технології. Використання інформаційних систем і технологій є невід'ємною частиною стратегічного управління в логістиці. Системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management Systems), системи управління складом (Warehouse Management Systems) і транспортними потоками (Transportation Management Systems) дозволяють автоматизувати процеси, оптимізувати ресурси, покращити відстеження вантажів і забезпечити злагоджену роботу між різними учасниками ланцюга постачання. Інтеграція таких технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн, дозволяє підвищити прозорість і гнучкість логістичних процесів.

Аналіз та прогнозування попиту (Demand Forecasting). Аналіз і прогнозування попиту є важливим інструментом, який дозволяє прогнозувати майбутні потреби ринку на продукцію чи послуги. Це допомагає забезпечити належний рівень запасів і уникнути надмірних витрат на зберігання або нестачі товару. Використання сучасних технологій для аналізу даних та прогнозування (наприклад, Big Data або аналітики на основі штучного інтелекту) дозволяє компаніям точніше планувати свої логістичні операції і уникати ризиків, пов'язаних з раптовими змінами попиту.

Аутсорсинг логістичних послуг. Аутсорсинг є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє компаніям передати частину або всі свої логістичні операції спеціалізованим компаніям, таким як 3PL (Third-Party Logistics). Це дозволяє знизити витрати, зосередитися на ключових бізнес-процесах і покращити якість обслуговування. Однак, важливо правильно вибрати надійного постачальника послуг і контролювати його діяльність для забезпечення стабільної якості логістичних операцій.

Впровадження стратегічного управління в логістиці є комплексним процесом, який вимагає ретельного аналізу, планування, а також ефективного виконання. Логістична система підприємства не може функціонувати ізольовано; вона повинна гармонійно інтегруватися з іншими бізнес-процесами та підпорядковуватися основній стратегії компанії. Стратегічне управління в логістиці орієнтоване на забезпечення довгострокової ефективності логістичних операцій та підвищення конкурентоспроможності компанії.

1. Оцінка поточного стану логістичних процесів.

Першим кроком у впровадженні стратегічного управління є аналіз поточного стану логістичної системи компанії. Це дозволяє визначити наявні ресурси, рівень їх використання, а також проблемні місця, що перешкоджають ефективній роботі.

Основні етапи оцінки:

- оцінка ефективності використання ресурсів. Аналізується використання транспортних засобів, складів, технологічних потужностей. Визначаються показники завантаженості і рентабельності.
- аналіз витрат. Досліджуються всі витрати, пов'язані з логістикою, включаючи закупівлі, транспортування, складування та управління запасами. Це дозволяє виявити місця для можливого скорочення витрат.
- визначення «вузьких місць». Аналізуються етапи логістичного процесу, що є найбільш уразливими або неефективними. Наприклад, затримки у постачанні, неефективне використання транспорту або надмірне накопичення запасів.
- оцінка рівня обслуговування клієнтів. Проводиться оцінка того, наскільки швидко та якісно виконуються замовлення клієнтів, що є важливим показником ефективності логістичної системи.

Результати цього етапу дозволяють створити картину поточного стану логістики і визначити сфери, які потребують вдосконалення.

2. Розробка стратегічних цілей.

Наступним кроком є визначення стратегічних цілей логістичної системи, що повині відповідати загальній стратегії розвитку компанії. Ці цілі повинні бути орієнтовані на довгострокову перспективу та допомагати компанії забезпечити конкурентні переваги.

Основні напрямки для встановлення цілей:

- зниження витрат. Логістичні витрати можуть становити значну частину загальних операційних витрат компанії. Стратегічною метою може бути оптимізація витрат на транспортування, складування та управління запасами.
- підвищення швидкості доставки. В умовах глобалізації та зростаючих очікувань споживачів, швидкість доставки товарів є важливим фактором. До стратегічних цілей може входити скорочення часу на виконання замовлень.
- поліпшення обслуговування клієнтів. Стратегічне управління має спрямовуватися на підвищення задоволення клієнтів шляхом покращення якості послуг та зменшення кількості помилок у процесі виконання замовлень.
- гнучкість логістичної системи. Здатність логістичної системи швидко адаптуватися до змін попиту або ринкових умов є важливою стратегічною метою. Це може вимагати розширення можливостей зберігання або введення більш ефективних систем управління запасами.
- сталий розвиток. Компанії все більше орієнтуються на екологічні стандарти, тому до стратегічних цілей може входити зниження викидів, оптимізація енергоспоживання або впровадження екологічних транспортних рішень.

Цілі мають бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі), щоб їх можна було точно контролювати і коригувати при необхідності.

3.Вибір інструментів стратегічного управління

Для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно підібрати відповідні інструменти стратегічного управління в логістиці. Цей вибір залежить від специфіки компанії, галузі, в якій вона працює, і визначених цілей.

Основні інструменти включають:

- системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management Systems). Ці системи дозволяють контролювати весь логістичний процес – від закупівель до доставки кінцевому споживачеві. Вони забезпечують інтеграцію між різними етапами та учасниками ланцюга постачання.
- методи оптимізації запасів (наприклад, Just-in-Time). Використання стратегій управління запасами дозволяє знизити рівень запасів без шкоди для швидкості обслуговування замовлень.
- інструменти прогнозування попиту. Сучасні методи аналізу даних, включаючи машинне навчання та аналітику великих даних, допомагають точно прогнозувати попит на продукцію, що дозволяє краще планувати логістичні операції.
- методології Lean та Six Sigma. Ці підходи допомагають знизити витрати та усунути недоліки в логістичних процесах, спрямовуючи діяльність компанії на створення доданої вартості для клієнта.
- аутсорсинг логістики (3PL, 4PL). Деякі компанії передають логістичні функції на аутсорсинг, що дозволяє сконцентруватися на своїй основній діяльності і знизити логістичні витрати.

Вибір інструментів має бути заснований на аналізі потреб компанії та можливостей її логістичної системи.

4. Контроль і моніторинг.

Після впровадження стратегічного управління в логістиці необхідно забезпечити постійний контроль і моніторинг ефективності обраних рішень. Це дозволяє виявити відхилення від плану і своєчасно вносити корективи.

Етапи контролю та моніторингу:

- регулярний збір даних. Варто постійно моніторити ключові показники ефективності логістичних операцій (KPI), такі як час доставки, рівень запасів, витрати на транспортування, рівень задоволеності клієнтів тощо.
- аналіз результатів. Порівнюються фактичні показники з запланованими цілями для виявлення будь-яких відхилень.
- внесення коригувань. Якщо результати не відповідають очікуванням, треба вносити зміни в логістичні процеси або використані інструменти для досягнення кращих результатів.

Адаптація до змін. Логістичні стратегії мають бути гнучкими і адаптивними до змін зовнішнього середовища, таких як зміни в споживчому попиті, нові технологічні можливості або нові вимоги законодавства.

Інструменти стратегічного управління в логістиці є важливими для досягнення ефективності та конкурентоспроможності компаній у сучасному динамічному середовищі. Використання таких інструментів, як аналіз ланцюгів постачання, інформаційні системи, Lean Logistics і аутсорсинг, дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування. Ефективне застосування цих інструментів у свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та забезпеченню її стійкості на ринку.

3.3 Шляхи вдосконалення логістичного обслуговування у АТ «Укрзалізниця»

Удосконалення логістичних операцій – один із найважливіших елементів успіху будь-якої компанії. У цій статті описано методи та інструменти, які можна використовувати для поліпшення логістичних операцій компанії, а також найкращі практики та поради від експертів галузі.

Аналіз та оптимізація маршрутів Оптимізація маршрутів - один із найефективніших способів поліпшення логістичних операцій. Програмне забезпечення дає змогу аналізувати й оптимізувати маршрути, щоб скоротити час доставки, транспортні витрати та викиди парникових газів.

Поліпшене управління запасами Ефективне управління запасами – важлива частина логістичного процесу. Прогнозування попиту, автоматизація замовлень та інструменти оптимізації запасів допоможуть скоротити витрати й уникнути дефіциту та затоварення.

Стандартизація операцій. Стандартизація логістичних процесів веде до підвищення ефективності та знижує ризик помилок. Необхідно розробити і впровадити чіткі процедури та інструкції для всіх етапів логістичного процесу, а також навчити співробітників і проконтролювати їх дотримання.

Забезпечення постійного навчання співробітників. Постійне навчання і підвищення кваліфікації співробітників – один із ключових елементів успішної логістичної служби. Регулярні тренінги, семінари та вебінари можуть підвищити якість вашої роботи, забезпечивши співробітникам постійне знайомство з останніми тенденціями і новими технологіями в галузі.

Будування партнерських відносин. Міцні партнерські відносини з постачальниками, експедиторами та іншими учасниками ланцюга постачання забезпечують більш плавну та ефективну логістику. Розробити стратегію співпраці, забезпечити прозорість і відкритість обміну інформацією, прагнути встановити довгострокові взаємовигідні відносини.

Створіть систему постійного вдосконалення. Використання системи безперервного вдосконалення (наприклад, Kaizen або Six Sigma) дозволяє проводити систематичний аналіз і вдосконалювати логістичні процеси. Проводяться регулярні перевірки продуктивності, щоб виявити проблемні області та вжити заходів щодо їх усунення.

Поліпшення логістичних операцій вашої компанії вимагає комплексного підходу, що включає використання новітніх технологій, оптимізацію маршрутів, контроль запасів, стандартизацію процесів, навчання співробітників, партнерські відносини і системи безперервного вдосконалення. Дотримуючись передового досвіду і порад експертів, ваша компанія може значно поліпшити логістичні операції, скоротити витрати і підвищити якість обслуговування клієнтів.

Впровадження цих методів та інструментів, а також аналіз і моніторинг ключових показників ефективності дозволяє компанії успішно адаптуватися до мінливих умов ринку та конкурувати з лідерами галузі. Створюючи культуру постійного вдосконалення, ваша логістична компанія буде успішною на українському та європейському ринках.

АТ «Укрзалізниця» стикається з багатьма викликами у сфері логістики, що спонукало компанію до впровадження важливих реформ і рішень. Метою цих заходів є підвищення якості послуг, модернізація інфраструктури, підвищення задоволеності споживачів. Основні напрямки реформування – модернізація рухомого складу, цифровізація процесів, покращення комунікації з клієнтами та запровадження прозорої процедури торгів.

1. Модернізація рухомого складу. Однією з найгостріших проблем «Укрзалізниці» є застарілий рухомий склад, що призводить до недостатньої ефективності та частих затримок у перевезеннях. У відповідь на це компанія здійснює системну модернізацію.

- закупівля нових вагонів та локомотивів: Укрзалізниця інвестує значні кошти у придбання нових вагонів, особливо тих, що мають великий

попит (зерновози, цистерни, рефрижератори). Це сприяє підвищенню надійності перевезень та зменшенню часу простою вантажів.

- модернізація та ремонт старого рухомого складу. Компанія активно ремонтує та модернізує старі локомотиви і вагони, що дозволяє продовжити термін їхньої експлуатації. Особлива увага приділяється підвищенню енергоефективності та екологічності.

- інвестиції в електрифікацію. АТ «Укрзалізниця» продовжує розширювати електрифіковані залізничні маршрути, що дозволяє зменшити використання дизельних локомотивів, скоротити витрати на паливо та підвищити екологічну безпеку перевезень.

2. Цифровізація процесів. Однією з ключових стратегій реформування АТ «Укрзалізниця» є перехід до сучасних цифрових технологій. Цифровізація спрямована на підвищення прозорості, ефективності та швидкості логістичних процесів, а також покращення взаємодії з клієнтами.

- впровадження єдиної інформаційної системи. Одним із ключових кроків є розробка та впровадження єдиної інтегрованої інформаційної системи, яка об'єднує всі підрозділи компанії та дозволяє клієнтам отримувати послуги онлайн. Ця система включає управління перевезеннями, відстеження вантажів, планування маршрутів та управління логістичними процесами.

- автоматизація замовлень. Укрзалізниця впроваджує цифрові платформи, які дозволяють клієнтам оформляти замовлення на перевезення вантажів через інтернет, без потреби у відвідуванні офісів компанії. Це спрощує процес замовлення, скорочує час на його обробку та мінімізує ризики помилок.

- розробка мобільних застосунків. Для підвищення доступності послуг компанія запроваджує мобільні додатки, які дозволяють клієнтам в режимі реального часу відстежувати статус свого вантажу, отримувати інформацію про тарифи та надавати зворотний зв’язок.

- Big Data та аналітика: Укрзалізниця починає використовувати великі дані для аналізу логістичних потоків, прогнозування потреб клієнтів та оптимізації маршрутів перевезень. Це дозволяє ефективніше розподіляти ресурси і скорочувати час перевезень.

3. Покращення комунікацій з клієнтами. Для покращення якості обслуговування і підвищення рівня задоволеності споживачів АТ «Укрзалізниця» впровадила ряд заходів, спрямованих на вдосконалення комунікацій з клієнтами:

- онлайн-платформи для клієнтів. Впроваджено спеціальні платформи, через які клієнти можуть подавати заявки, отримувати консультації, відстежувати свої замовлення та дізнаватися про тарифи. Це робить процес взаємодії з компанією прозорішим і зручнішим.

- центри обслуговування клієнтів. Укрзалізниця розширює мережу центрів обслуговування клієнтів для швидкого та ефективного розв'язання проблем і запитів споживачів. Ці центри працюють як офлайн, так і в онлайн-режимі.

- зворотній зв'язок. Компанія впровадила систему збору зворотного зв'язку від клієнтів, яка дозволяє швидко реагувати на скарги та пропозиції, що сприяє покращенню якості послуг.

4. Запровадження прозорих тендерних процедур. Для боротьби з корупційними ризиками та забезпечення прозорості у фінансовій діяльності АТ «Укрзалізниця» впроваджує сучасні тендерні процедури, що базуються на принципах відкритості та конкуренції:

- електронні торги. Всі тендери та закупівлі тепер проходять через електронні системи, що мінімізує можливість маніпуляцій та корупційних схем. Це забезпечує прозорість процесів та підвищує рівень довіри з боку бізнесу.

- прозора політика закупівель. Компанія впроваджує стандарти відкритої звітності про всі тендерні процеси, що дозволяє громадськості та

потенційним партнерам отримувати повну інформацію про умови участі та результати тендерів.

- антикорупційні ініціативи. Запровадження спеціальних програм для попередження корупційних дій в межах компанії, що включає навчання персоналу, внутрішній аудит і незалежний контроль за процесами закупівель.

5. Підвищення ефективності використання ресурсів. Для досягнення максимальних результатів у логістичному обслуговуванні «Укрзалізниця» впроваджує рішення для оптимізації використання своїх ресурсів:

- планування вантажоперевезень. Впровадження програмного забезпечення для оптимізації планування маршрутів, що дозволяє скоротити час перевезень, зменшити простої та раціональніше використовувати локомотиви та вагони.

- інтеграція мультимодальних перевезень: Компанія розвиває співпрацю з іншими транспортними операторами (авто- та річковими перевізниками), що дозволяє клієнтам використовувати кілька видів транспорту для доставки вантажів, знижуючи витрати та час перевезень.

- управління енергоресурсами: Зменшення витрат на енергоносії через оптимізацію роботи локомотивів, перехід на енергозберігаючі технології та впровадження систем моніторингу споживання енергії.

Впроваджені рішення та реформи дозволяють АТ «Укрзалізниця» підвищити ефективність логістичного обслуговування, забезпечити прозорість процесів, покращити взаємодію з клієнтами та зменшити вплив корупції. Продовження цих реформ є необхідним для зміцнення позицій компанії на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході проведеного дослідження на тему «Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства на прикладі ПАТ «Укрзалізниця»» було визначено основні аспекти розвитку логістичних систем на підприємстві, проаналізовано поточний стан логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

У першому розділі роботи було визначено основні теоретичні аспекти формування стратегії розвитку логістичного підприємства. Розкрито поняття та сутність логістики, принципи і етапи стратегічного управління, а також особливості розробки стратегії логістичного управління. Це дозволило сформувати концептуальну основу для подальшого аналізу.

Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану транспортної системи України та логістичного обслуговування споживачів у АТ «Укрзалізниця». Виявлено ключові проблеми, що впливають на якість логістичних послуг, зокрема високу зношеність інфраструктури, недостатню цифровізацію процесів та незадовільний рівень сервісу для споживачів. Аналіз підтвердив необхідність розробки та впровадження комплексної стратегії вдосконалення логістичної системи підприємства.

У третьому розділі було визначено основні проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України, запропоновано стратегію вдосконалення логістичної системи АТ «Укрзалізниця» та шляхи її реалізації. Зокрема, обґрунтовано доцільність інвестицій у модернізацію інфраструктури, впровадження сучасних інформаційних технологій, а також підвищення якості обслуговування клієнтів.

Аналіз стану логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» показав, що підприємство стикається з низкою проблем: зношена інфраструктура, недостатня інноваційна активність, низька ефективність управління

логістичними процесами та високі експлуатаційні витрати. Також було виявлено, що відсутність інтеграції новітніх технологій та цифрових рішень обмежує потенціал компанії в розвитку сучасної логістичної системи.

Основні проблеми логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» включають недостатнє оновлення рухомого складу, неефективне управління ресурсами та відсутність цифровізації логістичних процесів. Це ускладнює здатність підприємства відповідати вимогам сучасного ринку та конкурувати з іншими транспортними компаніями, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Рекомендації щодо покращення логістичної системи включають: модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів управління та вдосконалення організаційної структури підприємства. Особливу увагу слід приділити впровадженню систем управління ланцюгами постачання (SCM), які дозволять оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Формування стратегії розвитку логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на інтеграції новітніх технологій, оптимізації організаційної структури та оновленні транспортної інфраструктури. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність роботи підприємства, зменшити витрати на логістичні процеси та покращити якість транспортних послуг.

Таким чином, формування та реалізація ефективної стратегії розвитку логістичної системи ПАТ «Укрзалізниця» є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Logistics Performance Index 2022. URL: https://lpi.worldbank.org
2. Аналітичний звіт щодо діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2022 рік. – URL: https://www.uz.gov.ua/about/reports/2022 [дата звернення 21.09.2024]
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Київ. Центр навчальної літератури, 2017. 512 с.
4. Борисенко В. Оптимізація транспортних потоків у логістиці. Вісник економічних досліджень, 2021. URL: https://economicresearch.org.ua [дата звернення 28.10.2024]
5. Васильєв О. Логістичний менеджмент: інтегровані інформаційні системи. Електронний науковий журнал «Логістика та управління ланцюгами постачання», 2020. URL: https://logistics.org.ua [дата звернення 14.10.2024]
6. Вітренко І. Цифрові рішення для управління транспортними потоками в умовах воєнного часу. Логістичний портал України, 2023. URL: https://logisticsportal.org.ua [дата звернення 03.11.2024]
7. Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг. Логістика: теорія та практика. 2011. 342 с.
8. Герасимчук В. Г. Логістика: теорія і практика. Київ: Кондор, 2016.432 с.
9. Гудима І. Логістичний підхід до оптимізації пасажирських перевезень. Науковий журнал «Транспортні системи», 2021. URL: https://transit.org.ua [дата звернення 21.09.2024]
10. Давидов В. І., Петренко О. В. Інформаційні технології в логістиці. Київ: Техніка, 2019. 280 с.

11. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані щодо транспорту. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua [дата звернення 08.11.2024]
12. Довготривала стратегія модернізації транспортної інфраструктури України. URL: https://infratrans2025.org.ua [дата звернення 01.11.2024]
13. Інфраструктурні реформи та модернізація «Укрзалізниці». Аналітичний портал «Мінтранс», 2022. URL: https://mintrans.news [дата звернення 07.11.2024]
14. Ковальчук С. І. Управління транспортними системами. Харків: Харківський національний університет міського господарства, 2019. 276 с.
15. Литвин В. Ефективність інформаційно-логістичних систем на транспорті. Електронний журнал «Транспорт і логістика», 2020. URL: https://translogistics.org.ua [дата звернення 18.10.2024]
16. Міжнародна асоціація залізничних перевезень. URL: https://uic.org [дата звернення 30.09.2024]
17. Мінінфраструктури України. Офіційний сайт. URL: https://mtu.gov.ua [дата звернення 07.11.2024]
18. Мокій А. І., Дудля А. О. Логістичний менеджмент. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 324 с.
19. Назаренко І. О. Транспортні системи та логістика: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 412 с.
20. Петрович Й.М., Устінова І.Г. Економіка виробничого підприємства: Навч. Посібник. Кропивницький. Т-во «Знання», КОО, 2001. 405 с.
21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2015. 568 с.
22. Прес-служба АТ «Укрзалізниця». Річний звіт за 2022 рік. URL: https://uz.gov.ua/reports/2022 [дата звернення 02.11.2024]
23. Прогноз розвитку транспортної системи України до 2030 року. URL: https://mintrans.gov.ua/prognoz-2030 [дата звернення 14.11.2024]

24. Рославцев Д.М. конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування». Харків 2012. 117 с.
25. Світовий банк. Логістика транспорту та інфраструктура в Україні: аналітичний огляд. URL: https://worldbank.org/transport-ukraine[дата звернення 25.10.2024]
26. Седін В. Логістика: сучасні виклики для транспортних підприємств України. Економіка і прогнозування, 2021. URL: https://economicforecasting.org.ua [дата звернення 04.10.2024]
27. Сергієнко, О. В. «Сучасні технології в логістичних системах» URL: https://example.com/logistics_technologies [дата звернення 03.11.2024]
28. Ситник В. Ф. Логістичні системи в економіці. Київ: КНЕУ, 2016. 488 с.
29. Стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» до 2025 року. URL: https://uz.gov.ua/strategy2025 [дата звернення 17.10.2024]
30. Сучасні тенденції розвитку логістичних послуг в Україні. Журнал «Транспортні системи України», 2022.URL: https://ukrtranssystems.org.ua [дата звернення 06.11.2024]
31. Стороженко, І. М. Управління логістичними системами. Харків. ХНУ, 2019. 285 с.
32. Тимошенко, І. А. «Впровадження інновацій в логістику». URL: https://example.com/innovation_logistics [дата звернення 09.11.2024]
33. Укрзалізниця. Офіційний сайт. URL: https://www.uz.gov.ua[дата звернення 14.10.2024]
34. Федоренко, П. В. «Логістика: від теорії до практики». URL: https://example.com/logistics_theory_practice [дата звернення 30.09.2024]
35. Фролов, В. В. Логістика: сучасні підходи та технології. Дніпро: Наукова думка, 2022. 264 с.
36. Харитонов В. Сучасні виклики для логістики в умовах кризи. Журнал «Економічна стратегія», 2022. URL: https://econstrategy.org.ua [дата звернення 07.11.2024]

37. Чорна Л. І. Маркетинг і логістика на транспорті. Харків: Видавництво ХарРІ НАДУ, 2018. 372 с.
38. Шаповал В. М., Румянцева З. П. Основи логістики. Київ. Освіта України, 2016. 368 с.
39. Шеремета, О. М. Стратегічний менеджмент в Україні: проблеми і перспективи. Київ. Видавничий дім «КОНСИГ», 2018. 142 с.