МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Коваленко О. Ю.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Коваленко Олександр Юрійович

1. Тема роботи «Бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидатекономічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
24 таблиці
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ О. Ю. Коваленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра на тему «Бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»»: 58с., 7 рис., 24 табл., 26 джерел.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічного управління у вантажному сегменті АТ «Укрзалізниця» в умовах сучасного ринку транспортних послуг. У роботі розглянуто основні напрями розвитку залізничних вантажоперевезень, визначено ключові механізми підвищення ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості компанії.

Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційної моделі вантажних перевезень відповідно до викликів цифровізації, конкуренції з автомобільним транспортом, сезонних коливань попиту та зростання вимог до швидкості, якості й безпеки логістичних послуг.

Метою дослідження є обґрунтування ефективних управлінських, інноваційних та технологічних механізмів реалізації стратегії розвитку вантажного сегменту АТ «Укрзалізниця». У роботі проаналізовано сучасні управлінські підходи до планування маршрутів, управління ресурсами та персоналом, оцінено ефективність цифрових рішень, інструментів контролю, ризик-менеджменту та клієнтського сервісу.

Окрема увага приділена фінансовим, організаційним і маркетинговим важелям підвищення конкурентоспроможності компанії. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів, впровадження інновацій, автоматизації документообігу, розвитку мультимодальних перевезень та модернізації рухомого складу.

Результати дослідження можуть бути використані у стратегічному плануванні, операційному управлінні та розробці програм розвитку вантажного сервісу АТ «Укрзалізниця».

ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ОПЕРАЦІЙНА

ABSTRACT

Master's qualification work on the topic "Business strategies for the development of freight transportation services of JSC "Ukrzaliznytsia"": 58p., 7 fig., 24 tables., 26 sources.

The qualification work is devoted to the study of strategic management in the freight segment of JSC "Ukrzaliznytsia" in the conditions of the modern transport services market. The work considers the main directions of development of railway freight transportation, identifies key mechanisms for increasing the efficiency, competitiveness and customer orientation of the company.

The relevance of the topic is due to the need to transform the traditional freight transportation model in accordance with the challenges of digitalization, competition with road transport, seasonal fluctuations in demand and increasing requirements for speed, quality and safety of logistics services.

The purpose of the study is to substantiate effective management, innovation and technological mechanisms for implementing the strategy for the development of the freight segment of JSC "Ukrzaliznytsia". The paper analyzes modern management approaches to route planning, resource and personnel management, assesses the effectiveness of digital solutions, control tools, risk management and customer service.

Particular attention is paid to financial, organizational and marketing levers for increasing the company's competitiveness. A number of practical recommendations are proposed for optimizing logistics processes, introducing innovations, automating document flow, developing multimodal transportation and modernizing rolling stock.

The results of the study can be used in strategic planning, operational management and development of programs for the development of freight service of JSC "Ukrzaliznytsia".

FREIGHT TRANSPORTATION, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, DIGITALIZATION, LOGISTICS, JSC "UKRZALIZNYTSYA", MULTIMODAL TRANSPORTATION, OPERATIONAL

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

АТ – акціонерне товаривство

PEST – це інструмент аналізу зовнішнього середовища компанії, який допомагає оцінити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори, що впливають на бізнес

EBITDA - це показник прибутку до вирахування відсотків (Interest), податків (Taxes), амортизації основних засобів (Depreciation) та нематеріальних активів (Amortization).

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ…… 11
1.1 Економічна сутність і класифікація бізнес-стратегій у сфері транспортних послуг……. 11
1.2 Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств вантажних перевезень …….. 13
1.3 Методичні основи оцінювання ефективності бізнес-стратегії на транспортному підприємстві……..…… 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»…….. 23
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та його вантажного сегмента……. 23
2.2 Аналіз динаміки та структури перевезень у системі бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»…… 27
2.3 SWOT - і PEST-аналіз як основа формування бізнес-стратегії АТ «Укрзалізниця»…… 32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»…….. 39
3.1 Стратегічне планування та управлінські підходи у вантажному сегменті АТ «Укрзалізниця»……. 39
3.2 Інноваційні та операційні напрями розвитку вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»……. 40
3.3 Інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності вантажного сервісу АТ «Укрзалізниця»…….. 44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 54
ДОДАТОК 58

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки транспортна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування виробничих ланцюгів, зовнішньоекономічної діяльності, внутрішньої торгівлі та стабільності на ринку логістичних послуг. Одним із основних сегментів транспортної інфраструктури України є залізничні перевезення, частка яких у загальному обсязі вантажоперевезень традиційно залишається найвищою. Водночас, у період посиленої конкуренції з боку автотранспорту, а також необхідності інтеграції до європейського транспортного простору, перед АТ «Укрзалізниця» постає завдання трансформації та оновлення стратегії ведення бізнесу у вантажному сегменті.

Ринок вантажних перевезень за останнє десятиліття зазнав істотних змін: зросли вимоги до якості обслуговування, швидкості доставки, прозорості процесів та цифрової доступності сервісів. У цих умовах лише компанії, здатні оперативно адаптуватися до нових викликів, модернізувати інфраструктуру та забезпечити гнучке управління логістичними процесами, можуть утримувати конкурентоспроможні позиції.

АТ «Укрзалізниця», як національний оператор залізничних перевезень, перебуває на етапі активної трансформації. З огляду на складність інфраструктури, масштабність перевезень та значну частку вантажообігу в економіці країни, стратегія розвитку цієї компанії має не лише комерційне, а й соціально-економічне значення. Проблематика стратегічного планування в системі вантажних перевезень вимагає глибокого аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, впровадження сучасних управлінських та цифрових рішень, оптимізації ресурсів і підвищення клієнтоорієнтованості.

Особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів реалізації стратегії розвитку вантажного сегменту АТ «Укрзалізниця» з урахуванням

викликів сучасності: військових ризиків, нестабільності економічного середовища, коливань валютного ринку, сезонних змін попиту, необхідності модернізації рухомого складу та впровадження нових технологій.

У зв’язку з цим, дана дипломна робота спрямована на дослідження основних напрямів розвитку вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця», аналіз управлінських підходів, цифрових та операційних інструментів, а також розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності цього стратегічного сегмента компанії.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів та механізмів реалізації бізнес-стратегії розвитку вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» на основі сучасних управлінських практик, цифрових технологій та операційної ефективності.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність вантажного сегмента АТ «Укрзалізниця».

Предметом дослідження виступають управлінські, організаційні, інноваційні та технологічні механізми реалізації стратегії розвитку вантажних перевезень.

Завдання дослідження:

- Розглянути теоретичні засади стратегічного управління в транспортній галузі.

- Проаналізувати поточний стан вантажних перевезень в АТ «Укрзалізниця».

- Визначити стратегічні підходи до розвитку вантажного сегмента.

- Оцінити інноваційні та цифрові напрями трансформації перевезень.

- Запропонувати комплекс механізмів підвищення конкурентоспроможності вантажного сервісу.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до стратегічного управління, методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, інструменти бізнес-моделювання, а також вивчення практичного досвіду логістичних компаній.

Практичне значення роботи полягає у формулюванні конкретних управлінських пропозицій та інструментів, які можуть бути застосовані в діяльності АТ «Укрзалізниця» з метою підвищення ефективності вантажних перевезень, модернізації процесів обслуговування та зміцнення ринкових позицій компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1 Економічна сутність і класифікація бізнес-стратегій у сфері транспортних послуг

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств. Особливо це актуально для сфери вантажних перевезень, де зміна ринкових умов, розвиток логістики та цифровізації потребують оперативного реагування й стратегічного мислення. Бізнес-стратегія - це довгостроковий план дій, який формує основні напрямки розвитку підприємства, дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити досягнення конкурентних переваг. Вона охоплює всі рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегії можуть бути орієнтовані як на внутрішній ринок, так і на міжнародну діяльність [1].

Формування стратегії вимагає ретельного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, прогнозування тенденцій і визначення ключових компетенцій підприємства. У сфері вантажних перевезень стратегія повинна враховувати специфіку інфраструктури, типи вантажів, сезонність, регіональні особливості, а також інституційне середовище. Важливо також ураховувати конкурентне середовище та можливості розвитку партнерств. Одним із основних завдань стратегічного менеджменту є створення унікальної ціннісної пропозиції, яка буде привабливою для цільового сегмента споживачів.

Існують різні типи стратегій, які можуть бути застосовані залежно від цілей і ресурсів компанії. Зокрема, можна виокремити такі стратегії: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування, інноваційна стратегія та експортна стратегія. Кожна з них має свої переваги,

ризики та можливості реалізації. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження собівартості послуг завдяки масштабам діяльності, інноваційним рішенням або автоматизації процесів. У свою чергу, стратегія диференціації орієнтована на створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів. Стратегія фокусування дозволяє зосередитися на конкретних сегментах ринку, що дає змогу краще зрозуміти потреби клієнтів і задовольняти їх більш ефективно[2].

Таблиця 1.1 - Класифікація бізнес-стратегій у сфері вантажних перевезень

Тип стратегії	Основні характеристики	Приклади застосування
Стратегія лідерства за витратами	Орієнтація на мінімізацію витрат	Оптимізація логістики, використання енергоефективних локомотивів
Стратегія диференціації	Унікальні логістичні послуги, цифрові сервіси	Впровадження трекінгу, гнучка система тарифів
Стратегія фокусування	Обслуговування конкретних регіонів або сегментів ринку	Вантажоперевезення аграрної продукції для експортерів
Інноваційна стратегія	Акцент на цифрові та технічні новації	Впровадження автоматизації, цифрових платформ
Експортна стратегія	Розвиток транскордонних перевезень	Маршрути до портів та міжнародних хабів

Інноваційна стратегія передбачає запровадження новітніх технологій, підвищення ефективності управління, використання цифрових рішень і модернізацію технічної бази. Експортна стратегія фокусується на розширенні географії діяльності та виході на міжнародні ринки. Її реалізація може здійснюватися шляхом формування логістичних хабів, участі в міжнародних коридорах та інтеграції до глобальних транспортних ланцюгів постачання.

Для реалізації будь-якої бізнес-стратегії у сфері вантажних перевезень необхідне комплексне планування та системний підхід. Це включає аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, ефективне використання ресурсів та визначення стратегічних пріоритетів. Серед ключових елементів стратегічного управління виділяють постановку місії підприємства, визначення стратегічних

цілей, розробку альтернативних варіантів розвитку та вибір оптимальної стратегії для досягнення довгострокового успіху.

Моніторинг зовнішнього середовища має визначальне значення для вибору стратегії. У сфері транспортних послуг це включає оцінку державної політики, митного регулювання, тарифної системи, екологічних стандартів та рівня конкуренції на ринку. Внутрішні чинники стратегічного управління охоплюють організаційну структуру підприємства, технічний стан рухомого складу, кадровий потенціал, рівень інновацій та ефективність організації перевізного процесу. Високий рівень взаємодії між підрозділами та корпоративна культура також є критично важливими для реалізації стратегічних планів[3].

Ефективна стратегія у сфері вантажних перевезень забезпечує баланс між вартістю, якістю, швидкістю та надійністю транспортних послуг. Сучасні підходи передбачають інноваційність, орієнтацію на потреби клієнта, гнучкість та використання цифрових технологій, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

1.2 Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств вантажних перевезень

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг стратегічне управління набуває особливого значення. Воно розглядається як цілеспрямований, системний і безперервний процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності й адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасне стратегічне управління охоплює не лише розроблення загальної стратегії розвитку, а й формування гнучкої системи реагування на виклики, що постають перед підприємствами у процесі їхньої діяльності.

Загалом, стратегічне управління підприємством вантажних перевезень полягає у визначенні місії, бачення, стратегічних цілей і виборі шляхів їх досягнення з урахуванням змін ринкових умов, технологічних інновацій та логістичних тенденцій. Його ефективність визначається здатністю керівництва забезпечити баланс між стабільністю функціонування і необхідністю змін.

Формування стратегічного управління як науки та практики управління бере початок у 50–60-х роках XX століття. На ранніх етапах увага приділялася довгостроковому плануванню, орієнтованому на прогнозування розвитку підприємства в стабільному економічному середовищі. З часом виникла потреба у нових підходах, здатних враховувати динамічність ринкових умов, інноваційні процеси, ризики та невизначеність[4].

Сучасна теорія стратегічного управління включає низку концепцій, які відображають різні погляди на роль і механізми формування стратегії. Серед них найпоширенішими є класичний, еволюційний, процесний та інноваційний підходи. Кожен із них має власну логіку, цілі, інструменти реалізації та сфери застосування, що дозволяє підприємствам комбінувати елементи кількох підходів для досягнення найкращого результату.

Для ефективного формування стратегії розвитку необхідно враховувати загальні підходи до стратегічного управління. Найбільш поширеними є: класичний, еволюційний, процесний та інноваційний підходи. Класичний підхід базується на чіткій структурі планування та прогнозуванні майбутнього розвитку. Цей підхід особливо актуальний для стабільних ринків, де можливо точно визначити довгострокові цілі. Еволюційний підхід, навпаки, орієнтований на гнучкість і поступове пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Він передбачає постійне вдосконалення діяльності підприємства та оптимізацію бізнес-процесів [5].

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як безперервний цикл, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль. Його перевага - у здатності забезпечити зворотний зв'язок і оперативне реагування на відхилення від стратегічного курсу. Інноваційний підхід зосереджений на нововведеннях та

проривних рішеннях. Він особливо актуальний для підприємств, які прагнуть зайняти провідні позиції на ринку завдяки унікальним продуктам, послугам або технологіям.

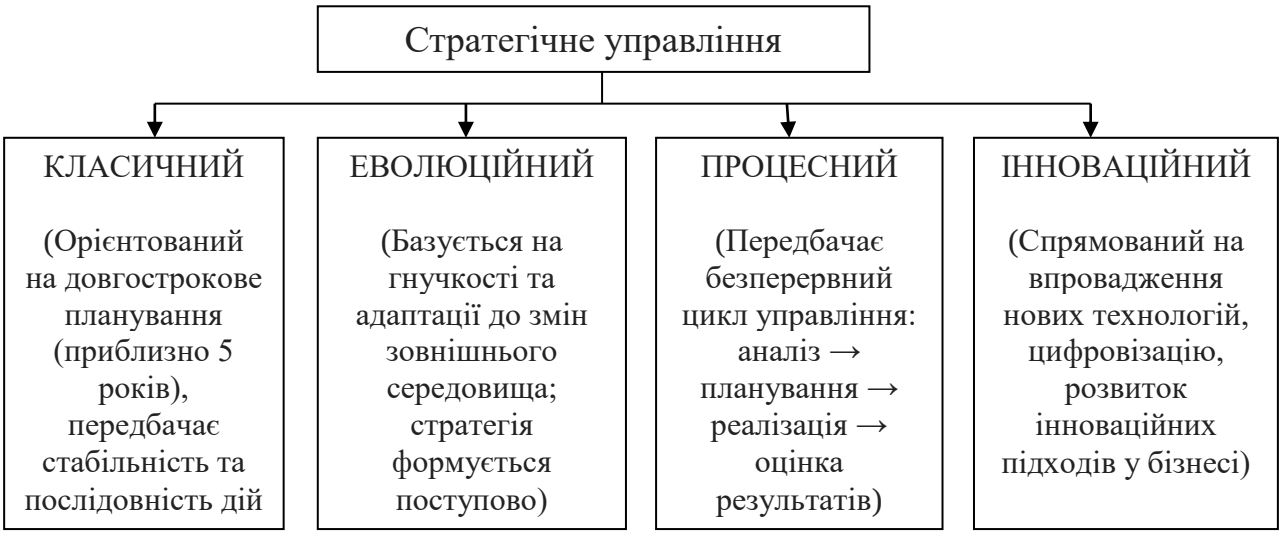


Рисунок 1.1 - Теоретичні підходи до стратегічного управління підприємством

Усі підходи взаємодоповнюють один одного, тому в умовах сучасного ринку доцільно формувати комбіновану модель стратегічного управління. На стратегічному рівні можна дотримуватися класичного підходу, тоді як на тактичному рівні - впроваджувати елементи еволюційного чи процесного підходу. Це дозволяє забезпечити стабільність управління і водночас

Усі підходи взаємодоповнюють один одного, тому в умовах сучасного ринку доцільно формувати комбіновану модель стратегічного управління. Стратегічному рівні можна дотримуватися класичного підходу, тоді як на тактичному рівні - впроваджувати елементи еволюційного чи процесного підходу. Це дозволяє забезпечити стабільність управління і водночас підвищити гнучкість адаптації до змін середовища[6].

У практиці сучасного менеджменту відбувається інтеграція різних підходів, що дозволяє підвищити результативність стратегічного управління. Комбінована модель поєднує елементи класичного планування, адаптивність еволюційного підходу, системність процесного та інноваційність сучасних

методів управління. Такий синтез забезпечує не лише узгодженість стратегічних рішень, а й підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика сучасних підходів до стратегічного управління

Підхід	Ключова ідея	Переваги	Обмеження
Класичний	Раціональне планування та прогнозування розвитку підприємства	Чіткість, передбачуваність, орієнтація на результат	Мала гнучкість, низька ефективність у нестабільному середовищі
Еволюційний	Поступова адаптація до зовнішніх змін	Гнучкість, стійкість, адаптивність	Відсутність чіткого довгострокового бачення, можливість втрати темпу розвитку
Процесний	Управління як безперервний цикл «аналіз–планування–реалізація–контроль»	Зворотний зв’язок, системність, можливість коригування	Високі вимоги до організації комунікацій і контролю
Інноваційний	Використання нових технологій та ідей для досягнення стратегічних цілей	Високий потенціал розвитку, підвищення конкурентоспроможності	Потреба у значних інвестиціях і кваліфікованому персоналі

Крім того, сучасна наука управління пропонує нові концепції, що розвивають класичні підходи. До них належать ситуаційний, ресурсно-орієнтований, компетентнісний, системний та інституційний підходи.

У XXI столітті стратегічне управління дедалі більше набуває ознак інтегрованої системи, що поєднує планування, прогнозування, адаптацію та інновації. Для підприємств вантажних перевезень це означає необхідність постійного вдосконалення системи управління, оптимізації логістичних

процесів і запровадження цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності.

Сучасні підходи до стратегічного управління характеризуються високим рівнем гнучкості, орієнтацією на розвиток людського капіталу, інноваційні рішення, цифровізацію процесів і сталий розвиток. Вони спрямовані на створення умов для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємств вантажних перевезень сьогодні спирається на поєднання традиційних принципів планування та сучасних інноваційних підходів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку й забезпечувати стійкий розвиток у складних економічних умовах.

1.3 Методичні основи оцінювання ефективності бізнес-стратегії на транспортному підприємстві

Оцінювання ефективності реалізації стратегії включає аналіз фінансових, операційних, маркетингових та логістичних показників. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, а також аналіз динаміки ключових індикаторів. Одним із найпоширеніших інструментів є побудова системи KPI (ключових показників ефективності), яка дозволяє вимірювати досягнення стратегічних цілей. Кожен KPI має бути чітко визначеним, вимірюваним, досяжним, релевантним і обмеженим у часі[7].

Також широко застосовується SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє середовище (можливості та загрози). На основі такого аналізу формуються стратегічні сценарії та визначаються пріоритети розвитку. Для АТ «Укрзалізниця» важливими критеріями ефективності є рентабельність перевезень, час доставки, рівень задоволеності клієнтів, ефективність

використання парку вагонів та локомотивів. Для більш повного уявлення про стан реалізації стратегії можуть використовуватися також бенчмаркінг, аналіз конкурентоспроможності, аналіз PEST або STEEP.

Особливу увагу варто приділяти аналізу зовнішнього середовища, оскільки транспортна галузь тісно пов’язана із загальнодержавною економічною ситуацією, рівнем розвитку інфраструктури, регуляторною політикою та міжнародними торговельними зв’язками. При цьому стратегія повинна мати гнучкість до змін умов функціонування, коливань попиту на перевезення, зростання витрат на паливо, зміни валютного курсу тощо.

Додатково важливо враховувати людський фактор - кваліфікацію персоналу, рівень мотивації працівників, ступінь їх залученості до стратегічних цілей компанії. Впровадження системи управління персоналом, яка ґрунтується на оцінці ефективності, також є ключовим чинником успішної реалізації стратегії. Запровадження мотиваційних програм для машиністів або операторів логістичних центрів дозволяє підвищити якість сервісу і скоротити витрати.

Ефективність стратегії не обмежується лише фінансовими показниками. Соціальна складова, екологічні стандарти, імідж підприємства та корпоративна культура - усе це складові, що формують довгострокову конкурентоспроможність. Вимірювання цих компонентів є складнішим, проте сучасні інструменти, такі як інтегровані звіти та баланс соціальної відповідальності, дають змогу оцінити і ці фактори[8].

Управління ризиками також має бути інтегроване у систему стратегічного оцінювання. Ідентифікація ключових ризиків, їх кількісна і якісна оцінка, розробка сценаріїв реагування - усе це дозволяє зменшити негативний вплив на реалізацію обраної стратегії. У транспортній галузі найбільш типовими є ризики, пов’язані з техногенними катастрофами, логістичними збоєм, політичними обмеженнями, нестачею паливно-енергетичних ресурсів, а також кіберризики.

Крім того, ефективність бізнес-стратегії має відображатися у здатності підприємства до інноваційного розвитку. Застосування новітніх технологій,

автоматизація управлінських процесів, використання штучного інтелекту та Big Data для аналізу попиту - усе це сприяє підвищенню конкурентних переваг. Рівень цифрової трансформації компанії можна оцінювати за часткою автоматизованих процесів, кількістю впроваджених IT-рішень та ступенем інтеграції цифрових платформ у діяльність підприємства.

Також важливо оцінювати якість корпоративного управління, прозорість фінансової звітності, дотримання етичних норм і принципів сталого розвитку. Ці аспекти формують довіру з боку партнерів, інвесторів і клієнтів. Регулярний зовнішній аудит, участь у міжнародних рейтингах і галузевих асоціаціях підвищує рівень визнання компанії та її інвестиційну привабливість.

Для комплексної оцінки ефективності бізнес-стратегії варто поєднувати кількісні й якісні методи. Зокрема, кількісні методи включають аналіз фінансових коефіцієнтів, ефективності використання ресурсів, продуктивності праці, а якісні - експертні оцінки, анкетування персоналу, фокус-групи з клієнтами. Такий підхід дає змогу отримати більш повну картину реалізації стратегії та вчасно виявити слабкі місця[9].

Оцінювання має бути регулярним - щоквартальним або щорічним. За його результатами здійснюється коригування стратегічного плану, визначаються нові пріоритети або переглядаються наявні напрями розвитку. Це дозволяє не тільки зберігати гнучкість управління, а й запобігати стратегічним помилкам.

Успішна стратегія має не лише відповідати поточним потребам ринку, а й передбачати майбутні тенденції. Тому ефективне стратегічне оцінювання включає аналіз трендів у логістиці, транспорті, екологічних стандартах, змінах у споживчих очікуваннях, розвиткові міжнародних логістичних коридорів. Прогнозування цих змін допомагає сформувати адаптивну та стійку бізнес-стратегію.

У процесі формування ефективної стратегії розвитку вантажних перевезень важливо застосовувати системний підхід до оцінювання результативності обраних напрямів. Для цього доцільно використовувати низку показників, що охоплюють ключові аспекти діяльності транспортного

підприємства. Зокрема, йдеться про фінансову, операційну, ринкову, логістичну та інноваційну ефективність[10].

У таблиці 1.3 подано методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії розвитку, де кожен критерій оцінюється на основі відповідних показників та джерел даних. Це дозволяє здійснювати об’єктивний моніторинг результатів та своєчасно коригувати обрану стратегію у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таблиця 1.3 – Методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії розвитку вантажних перевезень

Критерій оцінювання	Показники	Метод розрахунку / джерело даних
Фінансова ефективність	Рентабельність, EBITDA	Звітність підприємства
Операційна ефективність	Коефіцієнт використання вагонів	Технічні звіти, диспетчерські дані
Ринкова ефективність	Частка ринку, обсяг перевезень	Аналітика ринку, державна статистика
Логістична ефективність	Час доставки, виконання графіків	Звіти УЗ, трекінг-системи
Інноваційна ефективність	Кількість впроваджених IT-рішень	Дані про цифрові проєкти

Оцінювання ефективності стратегії має проводитися на постійній основі, що дозволить оперативно реагувати на відхилення від запланованих результатів. Важливим є також залучення аналітичних даних з ринку, що дозволяє порівняти позиції підприємства з конкурентами та визначити можливості для вдосконалення.

Оцінювання рівня задоволеності клієнтів є невід'ємною складовою стратегічного управління, особливо в умовах високої конкуренції на ринку транспортних послуг. Воно дозволяє виявити слабкі сторони в обслуговуванні, визначити пріоритетні напрями покращення сервісу та підвищити лояльність клієнтів.

У таблиці 1.4 представлено основні критерії задоволеності клієнтів, методи їх оцінювання та періодичність збору відповідних даних. Такий підхід

дозволяє систематично отримувати зворотний зв'язок, удосконалювати процеси обслуговування та забезпечувати відповідність послуг очікуванням клієнтів.

Таблиця 1.4 - Оцінка рівня задоволеності клієнтів транспортного підприємства

Критерій задоволеності	Метод оцінювання	Періодичність збору даних
Якість обслуговування	Онлайн-опитування клієнтів	Щоквартально
Дотримання термінів доставки	Аналіз скарг, GPS-моніторинг	Щомісячно
Комунікація з клієнтом	Анкетування, аналіз звернень	Щопівріччо
Гнучкість у наданні послуг	Фокус-групи з постійними клієнтами	Один раз на рік
Цінова політика	Порівняльний аналіз з конкурентами	Щоквартально

Регулярний моніторинг рівня задоволеності сприяє зміцненню репутації підприємства на ринку, підвищує конкурентоспроможність та дозволяє формувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами.

Реалізація бізнес-стратегії транспортного підприємства неможлива без врахування ризиків, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Відсутність належного ризик-менеджменту може призвести до значних фінансових втрат, порушення логістичних ланцюгів та втрати ринкових позицій.

Таблиця 1.5 - Основні внутрішні та зовнішні ризики у реалізації бізнес-стратегії

Тип ризику	Приклади	Потенційні наслідки	Запропоновані заходи
Економічний	Коливання вартості пального	Зростання собівартості	Контракти з фіксованими цінами
Політичний	Воєнні дії, зміни регуляції	Втрата маршрутів	Диверсифікація ринків
Технічний	Відмова техніки, аварії	Простої, затримки	Резервні потужності
Кіберризики	Атаки на IT-системи	Порушення даних, зупинка	Антивірус, резервне копіювання
Природні	Повені, снігопади	Пошкодження інфраструктури	Альтернативні маршрути

У таблиці 1.5 наведено ключові типи ризиків, приклади їх проявів, потенційні наслідки та запропоновані заходи реагування. Така структура дозволяє сформувати базу для розробки превентивних дій, зменшити негативний вплив ризиків та підвищити стабільність функціонування підприємства.

Застосування системного підходу до управління ризиками сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та його вантажного сегмента

АТ «Укрзалізниця» є державним акціонерним товариством, що виконує функцію основного оператора залізничного транспорту в Україні. Компанія забезпечує пасажирські та вантажні перевезення, експлуатацію залізничної інфраструктури та рухомого складу, а також регулювання тарифів та надання супутніх послуг. Єдиним акціонером товариства є держава в особі Кабінету Міністрів України, що визначає стратегічну роль АТ «Укрзалізниця» у транспортній системі держави та забезпечує її пріоритетність у державних інвестиціях[11].

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства АТ «Укрзалізниця»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця»)
Статус	Державне акціонерне товариство
Єдиний власник	Кабінет Міністрів України (держава)
Галузь діяльності	Залізничний транспорт (пасажирські та вантажні перевезення, обслуговування інфраструктури)
Рік заснування	1991
Штат працівників	≈187 тис. осіб (2024 р.)
Основні підрозділи	Пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, локомотивний і вагонний парк, ремонтні підприємства, дочірні компанії
Основні напрямки діяльності	Перевезення вантажів та пасажирів, управління інфраструктурою, обслуговування рухомого складу, тарифне регулювання
Вебсайт	www.uz.gov.ua

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» включає підрозділи, відповідальні за пасажирські перевезення, вантажні перевезення, управління інфраструктурою, вагонний і локомотивний парк, ремонтні та обслуговуючі

підприємства (додаток А). Крім того, у структурі передбачено дочірні підприємства, спрямовані на забезпечення енергетичної незалежності та модернізації виробничих потужностей. За станом на 2024 рік чисельність працівників АТ «Укрзалізниця» становила близько 187 тисяч осіб, що робить її одним із найбільших роботодавців України.

Економічна діяльність АТ «Укрзалізниця» характеризується значними обсягами доходів та одночасно високими операційними витратами. Так, у 2024 році компанія отримала чистий дохід від реалізації продукції та послуг у розмірі близько 102,9 млрд грн, що на 11 % більше ніж у 2023 році. Водночас фінансові результати продемонстрували збиток близько 2,7 млрд грн, що зумовлено високими витратами на енергоресурси, обслуговування рухомого складу, ремонт та модернізацію інфраструктури. Суттєвий вплив на фінансовий результат мали також коливання курсу національної валюти та підвищення цін на паливо і матеріали[12].

Таблиця 2.2 - Економічні показники АТ «Укрзалізниця»

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Дохід від реалізації, млрд грн	92,7	102,9	+11 %
Операційний прибуток, млрд грн	18,7	20,4	+9 %
Чистий прибуток / збиток, млрд грн	+0,5	-2,7	Збиток
Вантажообіг, млн тонн	134	148	+10,4 %
Пасажиропотік, млн осіб	157	175	+11,5 %
Частка експорту у вантажних перевезеннях, %	38	48	+10 п.п.
Контейнерні перевезення, тис. TEU	210	270	+28 %

Вантажний сегмент є ключовим для доходів компанії та забезпечує операційний прибуток, необхідний для покриття збитків у пасажирському сегменті. За підсумками 2024 року АТ «Укрзалізниця» перевезла близько 148 млн тонн вантажів, що стало рекордним показником за останні роки. Зокрема, експортні перевезення демонструють значне зростання - частка експорту у вантажних перевезеннях досягла 48 %, а обсяг контейнерних перевезень зріс на 28 % у порівнянні з попереднім роком. За оперативними даними, за І півріччя 2025 року компанія перевезла вже 79,6 млн тонн вантажів, що підтверджує стабільну динаміку зростання сегменту[13].

Вантажний сегмент забезпечує значну частку доходу компанії: у 2024 році операційний прибуток від вантажних перевезень склав 20,4 млрд грн. Основними чинниками зростання доходів стали збільшення обсягів перевезень, особливо експортних, а також плановане підвищення тарифів на вантажні перевезення. Водночас сегмент стикається із ризиками, пов'язаними із високими витратами на енергоресурси, ремонтні роботи та модернізацію рухомого складу. Операційні витрати зросли у 2024 році майже в 2,5 раза порівняно з аналогічним періодом 2023 року, що є важливим фактором для планування фінансової діяльності компанії.

Для оцінки поточного стану вантажного сегмента АТ «Укрзалізниця» доцільно провести аналіз його сильних і слабких сторін. Такий аналіз дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, а також виявити основні проблеми, що стримують ефективний розвиток. Сильні сторони демонструють потенціал і стабільність функціонування компанії, тоді як слабкі сторони свідчать про необхідність структурних і технологічних змін.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони вантажного сегмента АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Стабільне зростання обсягів перевезень, особливо експортних; Значна частка доходу від вантажних перевезень; Державний статус та стратегічна роль у транспортній системі; Можливість підвищення тарифів на вантажні перевезення.	Високі операційні витрати; Залежність від зовнішніх факторів: коливання валютного курсу, ціни на енергоносії; Збитковість пасажирського сегмента, яка потребує компенсації; Необхідність модернізації рухомого складу та інфраструктури.

Сильними сторонами вантажного сегмента є стабільне зростання обсягів перевезень, особливо на експортних маршрутах, державний статус та можливість тарифної індексації. Слабкі сторони - високі операційні витрати, збитковість загальної діяльності та залежність від зовнішніх економічних факторів, включно з коливанням курсу валюти та цінами на енергоносії[14].

Таким чином, АТ «Укрзалізниця» є стратегічно важливим підприємством транспортної галузі України, яке забезпечує перевезення значних обсягів

вантажів і грає ключову роль у підтриманні економічної стабільності держави. Вантажний сегмент компанії демонструє стійку динаміку зростання, генерує основну частку операційного прибутку та виконує функцію фінансового компенсатора збитків пасажирського сегмента.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування АТ «Укрзалізниця» доцільно проаналізувати ключові статистичні показники, які характеризують технічний стан рухомого складу, кадровий потенціал і результати господарської діяльності підприємства. Порівняння даних за 2023 і 2024 роки дозволяє визначити тенденції розвитку залізничного транспорту в умовах відновлення економічної активності після кризового періоду.

Як видно з даних таблиці 2.4, у 2024 році АТ «Укрзалізниця» продовжило процес оптимізації та оновлення рухомого складу. Парк вантажних вагонів зменшився незначно - з 85,9 до 84,8 тис. одиниць, що може свідчити про виведення з експлуатації зношених вагонів і поступове оновлення технічного фонду. Водночас кількість електровозів зросла з 1465,5 до 1477,5 одиниць, що вказує на тенденцію до електрифікації перевезень і підвищення енергоефективності.

Таблиця 2.4 – Основні виробничі показники діяльності АТ «Укрзалізниця» у 2023–2024 роках

Показники	2023 рік	2024 рік
Парк вантажних вагонів, всього (тис. од.)	85,9	84,8
Інвентарний парк пасажирських вагонів, всього, у т. ч.:	3717	3720
робочий парк (од.)	1766	1708
Інвентарний парк тепловозів (од.) (без урахування тимчасово окупованих територій)	1764,0	1753,5
Інвентарний парк електровозів (од.) (без урахування тимчасово окупованих територій)	1465,5	1477,5
Інвентарний парк дизель-поїздів (од.)	237	235
Середня кількість працівників (тис. осіб)	187,6	178,6
Відправлено пасажирів (млн пас.)	64,9	65,7
Перевезено вантажів (млн тонн)	148,4	174,9

Інвентарний парк пасажирських вагонів залишився практично незмінним, однак скорочення робочого парку з 1766 до 1708 одиниць може бути пов’язане з необхідністю ремонту або оновлення рухомого складу. Невелике зниження

кількості тепловозів і дизель-поїздів також свідчить про раціоналізацію експлуатаційних ресурсів.

Важливим індикатором ефективності роботи підприємства є чисельність працівників: у 2024 році вона зменшилася з 187,6 до 178,6 тис. осіб, що може бути наслідком оптимізації штату, автоматизації процесів і скорочення непрямих витрат. Попри це, обсяги вантажних перевезень суттєво зросли - з 148,4 до 174,9 млн тонн, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання наявних ресурсів.

Пасажирські перевезення у 2024 році залишалися на стабільному рівні (64,9 млн пасажирів проти 65,7 млн у 2023 році), що демонструє збереження попиту на залізничний транспорт навіть в умовах воєнного стану[15].

Загалом аналіз показників засвідчує, що АТ «Укрзалізниця» проводить політику структурної стабілізації та поступової модернізації, що створює базу для подальшого розвитку бізнес-стратегії підприємства у сфері вантажних перевезень.

2.2 Аналіз динаміки та структури перевезень у системі бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»

Розвиток бізнес-стратегії АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень значною мірою залежить від динаміки транспортних потоків, сезонних коливань, структури вантажів та здатності компанії адаптуватися до зовнішніх викликів. Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства розглянемо ключові показники перевезень за останні роки та квартали 2024 року.

У 2024 році обсяги перевезень вантажів демонстрували помірні коливання протягом року. Згідно з даними, у першому кварталі обсяг перевезень становив 44,6 млн тонн, у другому – 45,4 млн тонн, у третьому – 41,9 млн тонн, а у четвертому – 43 млн тонн. Такі зміни відображають сезонні особливості та специфіку галузевої структури транспортних потоків.

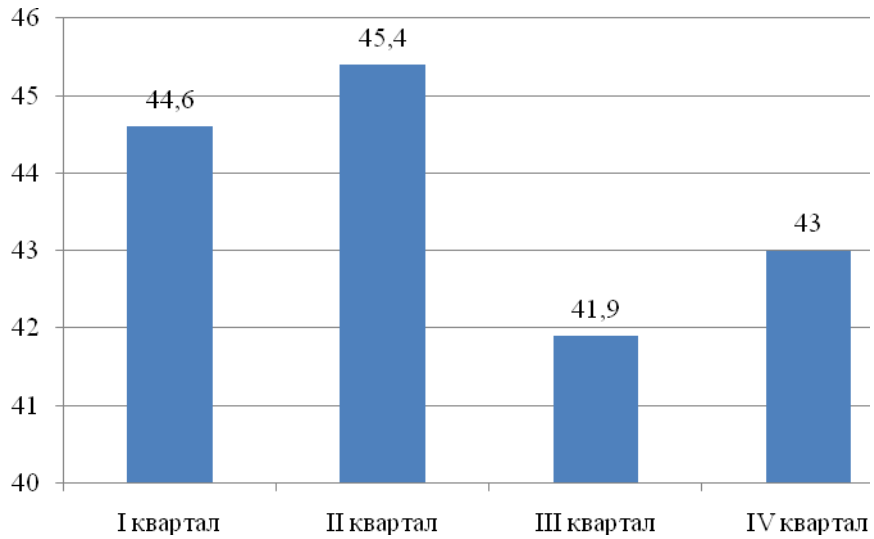


Рисунок 2.1 - Обсяг перевезень вантажів у I-V кварталах 2024 року (млн.тонн)

Упродовж 2021–2024 років в Україні відбулися значні зміни у структурі та обсягах вантажних перевезень. У 2021 році перевезено 314 млн тонн вантажів, тоді як у 2022 році цей показник знизився більш ніж удвічі – до 151 млн тонн. У 2023 році спостерігалося незначне скорочення до 148 млн тонн, проте у 2024 році обсяги зросли до 175 млн тонн. [16].

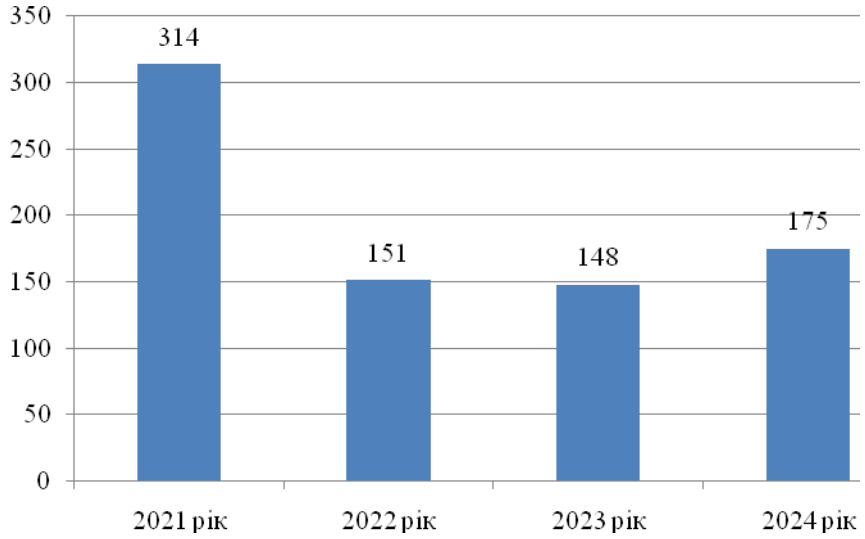


Рисунок 2.2 - Обсяг перевезень вантажів у 2021 - 2024 роках (млн.тонн)

Дані рисунка 2.2 свідчать про різке падіння вантажопотоку у 2022 році, що було спричинено військовими діями, обмеженням логістичних маршрутів та зниженням промислової активності. Однак уже у 2024 році видно тенденцію до

поступового відновлення. Це свідчить про адаптацію транспортної системи до нових умов та відновлення виробничої і зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У 2024 році залізничний транспорт України продовжив обслуговувати основні вантажопотоки, серед яких домінують зернові та рудні вантажі. У першому кварталі обсяги перевезень зернових становили 9,91 млн тонн, а рудних – 9,89 млн тонн. У другому кварталі спостерігається зниження до 8,82 та 7,98 млн тонн відповідно. У третьому кварталі обсяги зернових скоротилися до 7,07 млн тонн, а рудних – до 7,32 млн тонн, тоді як у четвертому кварталі показники дещо зросли – до 8,35 і 7,81 млн тонн.

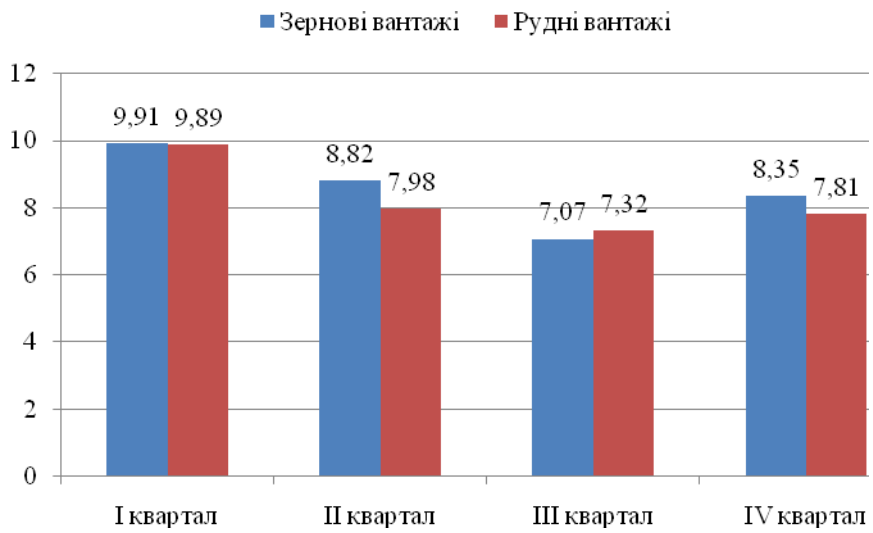


Рисунок 2.3 - Обсяг перевезень зернових і рудних вантажів в I-IV кварталах 2024 року (млн.тонн) [16]

Як видно з рисунка 2.3, динаміка перевезень зернових вантажів має більш виражений сезонний характер, що зумовлено періодом збору врожаю та активністю експорту. Рудні вантажі демонструють відносну стабільність протягом року, проте також зазнають впливу коливань попиту з боку металургійних підприємств. У цілому, обидві групи вантажів залишаються ключовими для української залізниці, формуючи основу її вантажообігу.

Показники контейнерних перевезень відображають рівень розвитку логістичної системи та інтеграції України у міжнародні транспортні коридори.

У 2021 році обсяг перевезень завантажених контейнерів становив 279 792 одиниці, у 2022 році - скоротився до 150 059, у 2023 році - зріс до 201 260, а у 2024 році - досяг 258 185 одиниць.

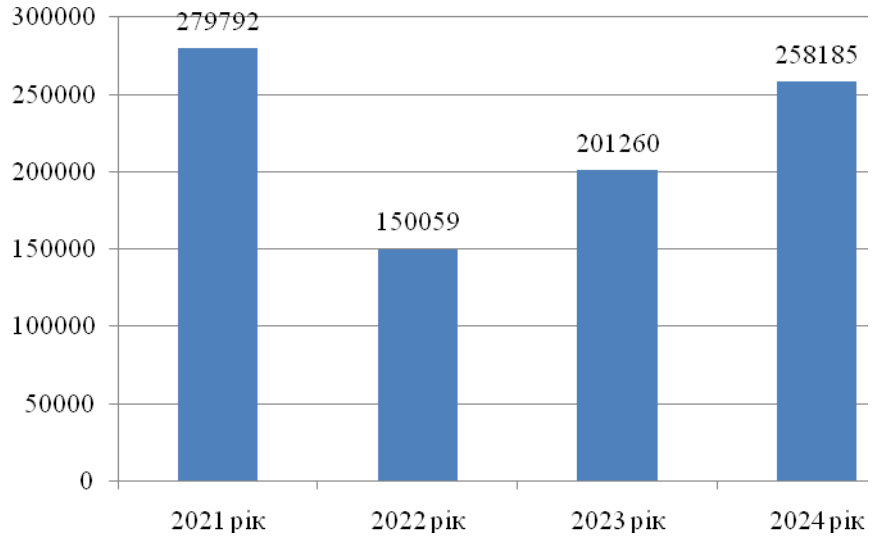


Рисунок 2.4 - Обсяг перевезень завантажених контейнерів у 2021 - 2024 роках (млн.тонн) [17]

Рисунок 2.4 демонструє чітку тенденцію до відновлення контейнерних перевезень після різкого скорочення у 2022 році. Зростання у 2023–2024 роках свідчить про стабілізацію логістичних ланцюгів та розширення міжнародних торговельних операцій. Це також є показником зростання ролі мультимодальних перевезень і підвищення ефективності транспортної інфраструктури країни.

АТ «Укрзалізниця» забезпечує перевезення широкого спектра вантажів, серед яких найбільшу частку займають чорні метали, зернові вантажі, хімікати, олія рослинна та макуха. У 2021 році основними вантажами були чорні метали (93,9 млн тонн) і хімікати (27,4 млн тонн). У 2022 році структура змінилася: зросли обсяги зернових вантажів до 36,8 млн тонн та макухи – до 13,8 млн тонн. У 2023 році відбулося подальше зростання перевезень зернових (86,3 млн тонн) і зменшення хімікатів до 1,7 млн тонн. У 2024 році зростання відбулося практично в усіх категоріях: перевезення зернових досягли 101,8 млн тонн, чорних металів – 43 млн тонн, а хімікатів – 5,6 млн тонн.

Як показує рисунок 2.5, структура вантажопотоків «Укрзалізниці» зазнала істотних змін унаслідок воєнних подій та переорієнтації експорту. Зернові культури стали домінуючим видом перевезень, що зумовлено активною участю України у світовому ринку продовольства. Водночас скорочення перевезень чорних металів і хімікатів відображає спад промислового виробництва. У 2024 році тенденція до відновлення транспортних потоків свідчить про поступову стабілізацію економічної ситуації та відновлення експортного потенціалу країни[18].

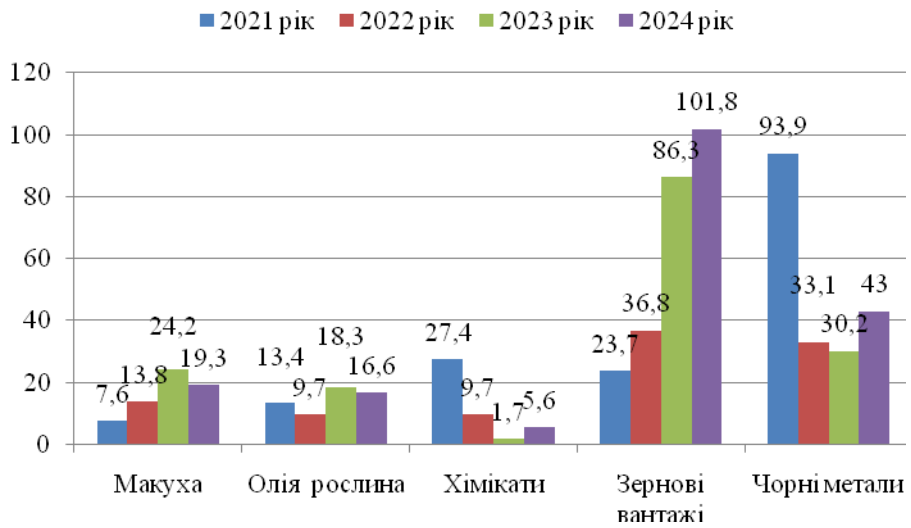


Рисунок 2.5 – Перевезення вантажних контейнерів АТ «Укрзалізниця» у 2020-2024 рр.

Проведений аналіз динаміки та структури перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2021–2024 роках свідчить про суттєві трансформації у діяльності підприємства, зумовлені зовнішньоекономічними, воєнними та ринковими чинниками. У період 2022–2023 років спостерігалося різке скорочення обсягів перевезень, що стало наслідком воєнних дій, руйнування логістичної інфраструктури та зниження промислового виробництва. Проте вже у 2024 році намітилася тенденція до поступового відновлення транспортної активності та стабілізації основних показників.

Дослідження квартальної динаміки засвідчило наявність сезонних коливань, зокрема зростання обсягів перевезень у другому кварталі, що

пов’язано з активізацією виробничої діяльності після зимового періоду. Водночас спостерігається відносна стабільність у четвертому кварталі, що свідчить про раціональне завантаження потужностей підприємства протягом року.

Аналіз структури вантажопотоків показав, що у 2024 році основну частку займають зернові вантажі, які стали ключовим напрямом експортної діяльності України. Водночас скорочення перевезень чорних металів та хімікатів відображає зміну пріоритетів у промисловому секторі. Відновлення контейнерних перевезень є свідченням підвищення ролі «Укрзалізниці» у забезпеченні міжнародної торгівлі та інтеграції у європейську логістичну систему[19].

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що АТ «Укрзалізниця» продемонструвало високу адаптивність до кризових умов і поступово формує нову бізнес-стратегію розвитку, орієнтовану на диверсифікацію видів вантажів, підвищення ефективності перевезень та розширення співпраці з міжнародними партнерами. Отримані тенденції створюють основу для подальшого стратегічного зростання компанії в умовах відновлення економіки України.

2.3 SWOT - і PEST-аналіз як основа формування бізнес-стратегії АТ «Укрзалізниця»

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні чинники його функціонування. Цей метод є одним із найефективніших інструментів стратегічного планування, адже поєднує аналіз сильних і слабких сторін (внутрішнє середовище) з можливостями та загрозами (зовнішнє середовище).

Проведений аналіз дає змогу обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, сформувати оптимальні бізнес-стратегії та визначити ризики, які можуть вплинути на ефективність діяльності у майбутньому.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень[20]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
Монопольне становище на ринку залізничних вантажних перевезень України. Розгалужена транспортна мережа, що охоплює всю територію країни. Значний парк локомотивів і вагонів, який забезпечує масштабність операцій. Високий рівень професійної підготовки персоналу. Наявність досвіду міжнародного співробітництва з європейськими залізницями. Власна інфраструктура (станції, депо, ремонтні бази). Можливість мультимодальних перевезень (залізниця + морські порти). Впровадження цифрових систем управління перевезеннями (є-квиток, електронні накладні). Стабільний попит на вантажні перевезення з боку стратегічних галузей (металургія, енергетика, агросектор). Державна підтримка як стратегічно важливого підприємства.	Зношеність рухомого складу (значна частина вагонів і локомотивів потребує оновлення). Недостатній рівень автоматизації логістичних процесів. Висока собівартість перевезень через застарілу техніку та інфраструктуру. Низька швидкість руху вантажних поїздів у порівнянні з європейськими стандартами. Високий рівень бюрократії у прийнятті рішень. Залежність від державного фінансування. Нерівномірне завантаження регіональних підрозділів. Нестача інвестицій у модернізацію вагонного парку. Складна тарифна політика, що знижує конкурентоспроможність. Негативне сприйняття компанії у суспільстві через затримки, низький сервіс і корупційні ризики.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
Розвиток транзитних перевезень між ЄС та країнами Азії. Залучення приватних інвесторів до оновлення рухомого складу. Модернізація інфраструктури за підтримки міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк). Удосконалення тарифної політики з орієнтацією на ринок. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності логістики (Track&Trace, Big Data). Поглиблення співпраці з портами Чорного моря для розвитку експортних перевезень. Участь у відновленні інфраструктури після війни як пріоритетного сектору. Поступова інтеграція у європейський транспортний простір (TEN-T). Можливість розвитку еко-транспорту та залучення «зелених» інвестицій. Запровадження гнучких сервісних пакетів для бізнесу (індивідуальні маршрути, швидкі перевезення).	Руйнування інфраструктури через воєнні дії. Зменшення вантажообігу через економічний спад і скорочення промислового виробництва. Конкуренція з боку автотранспортних і річкових перевізників. Ризики енергетичної нестабільності (дефіцит пального, електроенергії). Інфляція та зростання вартості матеріалів для ремонту техніки. Високі кредитні ставки, що ускладнюють залучення інвестицій. Можливі обмеження на міжнародні маршрути через політичну ситуацію. Витік кваліфікованих кадрів за кордон або в приватний сектор. Високий рівень корупційних ризиків у сфері держзакупівель. Втрата частини ринків через руйнування логістичних ланцюгів і портів.

Проведений SWOT-аналіз показав, що АТ «Укрзалізниця» володіє значним внутрішнім потенціалом**,** однак потребує системного оновлення технічної бази та підвищення ефективності управлінських процесів. Основними перевагами підприємства є його масштабна інфраструктура, стратегічне положення, досвід роботи на внутрішньому та міжнародному ринках, а також стабільний попит на послуги з боку промислових галузей.

Водночас, ключовими слабкими сторонами залишаються фізичний знос рухомого складу, низький рівень цифровізації логістичних процесів, висока собівартість перевезень і неефективна тарифна політика. Ці чинники негативно впливають на швидкість, якість і конкурентоспроможність транспортних послуг.

Зовнішнє середовище створює для компанії нові можливості, зокрема розвиток транзитного потенціалу між Європою та Азією, участь у післявоєнному відновленні транспортної інфраструктури, залучення приватних інвестицій і перехід до екологічно чистих технологій перевезень.

Разом з тим, серед загроз найбільш значущими є наслідки воєнних дій, руйнування залізничної інфраструктури, конкуренція з іншими видами транспорту, відтік кадрів і високий рівень фінансових ризиків.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що для реалізації ефективної бізнес-стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» необхідно зосередитися на модернізації технічної бази, підвищенні якості сервісу, цифровій трансформації логістики та залученні інвестицій. Саме ці напрями забезпечать довгострокову конкурентоспроможність підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках.

Для визначення чинників, що впливають на стратегічний розвиток АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень, доцільно провести PEST-аналіз. Цей метод дозволяє дослідити вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів на діяльність підприємства.

PEST-аналіз дає змогу виявити ключові тенденції макросередовища, оцінити можливості і ризики, які формуються під впливом зовнішніх процесів, а

також обґрунтувати напрямки адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов сучасного ринку транспортних послуг.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень

Група факторів	Конкретні фактори впливу	Характеристика впливу на діяльність АТ «Укрзалізниця»
1	2	3
Політичні (P)	Військово-політична ситуація в Україні	Воєнні дії спричинили значні пошкодження інфраструктури, що ускладнює перевезення та потребує відновлення транспортних шляхів.
	Державна підтримка стратегічних підприємств	«Укрзалізниця» отримує допомогу з держбюджету, що дозволяє підтримувати стабільну роботу критичної інфраструктури.
	Законодавче регулювання тарифів	Держава впливає на формування тарифної політики, що іноді обмежує гнучкість компанії на ринку.
	Євроінтеграційні процеси у сфері транспорту	Гармонізація українських стандартів з нормами ЄС відкриває доступ до міжнародних ринків перевезень.
	Міжнародна співпраця у сфері логістики	Підписання угод із залізницями Польщі, Словаччини, Румунії сприяє розвитку транскордонного транспорту.
Економічні (E)	Економічна нестабільність	Спад виробництва в окремих галузях зменшує вантажопотік і прибутки підприємства.
	Інфляція та зростання вартості ресурсів	Підвищення цін на пальне, електроенергію та запчастини збільшує собівартість перевезень.
	Обмежений доступ до інвестицій	Високі кредитні ставки і ризики стримують залучення коштів для модернізації рухомого складу.
	Підтримка міжнародних фінансових організацій	ЄБРР та Світовий банк надають можливість кредитного фінансування інфраструктурних проєктів.
	Потенціал розвитку транзитних маршрутів	Географічне положення України створює можливість для зростання обсягів міжнародних перевезень між ЄС і Азією.
Соціальні (S)	Кадрові проблеми та трудова міграція	Виїзд спеціалістів за кордон знижує кадровий потенціал компанії.
	Підвищення вимог до якості сервісу	Бізнес-клієнти очікують оперативності, прозорості тарифів та електронного документообігу.
	Соціальна відповідальність підприємства	«Укрзалізниця» забезпечує перевезення гуманітарних вантажів і підтримує армію, зміцнюючи свій імідж.
	Рівень безпеки праці	В умовах війни важливо забезпечити захист працівників і техніку безпеки на виробництві.
	Створення робочих місць після відновлення економіки	Підприємство відіграватиме ключову роль у працевлаштуванні післявоєнного населення.

Продовження табл.2.6

1	2	3
Технологічні (Т)	Зношеність рухомого складу	Понад 60% вагонів вичерпали експлуатаційний ресурс, що знижує ефективність роботи.
	Цифровізація логістики	Впровадження систем електронних перевезень (e-freight, е-накладна) підвищує швидкість обробки замовлень.
	Використання інноваційних систем моніторингу	GPS-трекінг, Big Data та автоматичні системи обліку підвищують контроль за процесом перевезень.
	Перехід на екологічно чисті технології	У перспективі планується оновлення рухомого складу на електричну тягу та зменшення викидів CO_2.
	Інтеграція до європейських транспортних мереж (TEN-T)	Участь у проєктах ЄС відкриває можливості для модернізації та залучення грантів.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що діяльність АТ «Укрзалізниця» значною мірою залежить від політичних і економічних чинників, зокрема державної політики у сфері транспорту, стану економіки, фінансування інфраструктурних проєктів та стабільності внутрішнього ринку. Військові дії залишаються головним дестабілізуючим фактором, який впливає на логістичні маршрути, безпеку руху та обсяг вантажоперевезень.

З економічного погляду, ключовими проблемами є зростання витрат на енергоресурси, нестача інвестицій і зниження купівельної спроможності клієнтів, що знижує прибутковість вантажних перевезень. Однак, водночас, відкриваються нові можливості залучення коштів міжнародних партнерів для модернізації транспортної мережі та оновлення вагонного парку.

Соціальні фактори визначають необхідність удосконалення кадрової політики, підвищення кваліфікації працівників та формування позитивного іміджу компанії як сучасного і надійного роботодавця.

У технологічному аспекті головними пріоритетами є цифровізація, автоматизація логістичних процесів, перехід на енергоефективні технології та впровадження інноваційних рішень для підвищення швидкості і точності перевезень.

Отже, результати PEST-аналізу дають підстави вважати, що ефективна стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на поєднанні державної підтримки, інвестицій у модернізацію, цифрових технологій та орієнтації на потреби клієнтів. Саме адаптація до змін макросередовища дозволить компанії забезпечити стійке зростання та зміцнити свої позиції на ринку вантажних перевезень.

Проведені SWOT- і PEST-аналізи дозволили комплексно оцінити як внутрішній потенціал АТ «Укрзалізниця», так і зовнішні умови його функціонування, що є основою для формування ефективної бізнес-стратегії розвитку послуг вантажних перевезень.

Результати дослідження свідчать, що підприємство має низку ключових конкурентних переваг - стратегічне географічне положення, розгалужену транспортну мережу, досвід міжнародної співпраці та стабільний попит на послуги з боку провідних галузей економіки. Однак реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх проблем, серед яких - зношеність рухомого складу, низький рівень цифровізації логістичних процесів, складна тарифна політика та недостатня інвестиційна активність.

Зовнішні фактори формують як нові виклики, так і перспективи. Військово-політична ситуація та економічна нестабільність залишаються критичними ризиками для галузі, проте водночас відкриваються можливості інтеграції до європейських транспортних коридорів, модернізації інфраструктури за підтримки міжнародних фінансових організацій, розвитку транзитного потенціалу та залучення «зелених» інвестицій.

Для досягнення стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця» має сконцентруватися на таких напрямах:

- технічне оновлення рухомого складу та інфраструктури;
- впровадження цифрових і логістичних інновацій;
- удосконалення тарифної політики з орієнтацією на потреби бізнесу;
- підвищення рівня сервісу та швидкості перевезень;

- залучення приватних та міжнародних інвестицій для розвитку вантажного сегмента.

Таким чином, результати SWOT- і PEST-аналізів підтверджують, що ефективна бізнес-стратегія розвитку послуг вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» повинна бути спрямована на інноваційне оновлення, підвищення операційної ефективності та адаптацію до сучасних ринкових і технологічних викликів. Реалізація цих напрямів дозволить компанії зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародному ринках і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Стратегічне планування та управлінські підходи у вантажному сегменті АТ «Укрзалізниця»

У сучасних умовах ринку вантажних перевезень в Україні стратегічне планування стає ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». На 2025 рік компанія стикається з необхідністю адаптуватися до динамічного попиту, сезонних коливань вантажопотоків та посилення конкуренції з боку автомобільних і мультимодальних перевезень. Ефективне управління вантажним сегментом вимагає системного підходу до координації ресурсів, контролю процесів, оптимізації маршрутів та підвищення компетенції персоналу[21].

Основна мета стратегічного планування – забезпечення стабільного зростання перевезень, скорочення часу доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для цього АТ «Укрзалізниця» використовує комплекс управлінських підходів, які передбачають детальне планування вантажних маршрутів, раціональний розподіл локомотивів і вагонів, впровадження сучасних систем моніторингу та аналітики. Такі заходи дозволяють виявляти критичні точки процесів, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати високий рівень надійності перевезень[22].

Впровадження стратегічних підходів дозволяє АТ «Укрзалізниця» більш точно прогнозувати вантажні потоки та планувати ресурси. Планування маршрутів із урахуванням сезонності та попиту скорочує простої та підвищує продуктивність перевезень. Контроль і моніторинг у режимі реального часу дозволяють зменшити ризики затримок і технічних збоїв, забезпечуючи стабільну роботу логістичної системи.

Таблиця 3.1 - Основні стратегічні підходи у вантажному сегменті АТ «Укрзалізниця»

Підхід	Опис заходів	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
Планування маршрутів	Прогнозування попиту, оптимізація вантажних потоків	Дирекція логістики	Скорочення часу доставки, зменшення простоїв
Управління ресурсами	Раціональне використання локомотивів і вагонів	Відділ експлуатації	Підвищення продуктивності та ефективності
Контроль і моніторинг	Впровадження систем відстеження та аналізу процесів	ІТ-департамент	Зменшення ризиків і підвищення надійності

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних підходів особливу увагу АТ «Укрзалізниця» приділяє розвитку компетенцій персоналу. Кваліфіковані співробітники здатні швидко реагувати на зміни вантажопотоків, використовувати цифрові платформи та забезпечувати безперервність логістичних процесів. Комплекс заходів включає навчання новітнім технологіям, тренінги з управління ризиками та систему атестації і сертифікації, що дозволяє підвищувати професійний рівень працівників та зміцнювати їхню здатність ефективно виконувати поставлені завдання[23].

Таблиця 3.2 - Інструменти управління персоналом та компетенціями АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
Курси підвищення кваліфікації	Навчання новим технологіям і стандартам	HR-департамент	Підвищення компетенції персоналу
Тренінги з управління ризиками	Підготовка до реагування на критичні ситуації	Дирекція логістики	Зменшення помилок та втрат
Атестація та сертифікація	Підтвердження знань та навичок	HR-департамент	Підвищення ефективності роботи

Комплекс заходів із підвищення кваліфікації персоналу гарантує, що співробітники АТ «Укрзалізниця» здатні ефективно працювати з сучасними

цифровими платформами та контролювати складні логістичні процеси. Тренінги та сертифікації дозволяють підтримувати високий рівень професіоналізму, що прямо впливає на надійність перевезень і задоволеність клієнтів.

Оцінка ефективності стратегічного планування є невід'ємною складовою процесу управління вантажним сегментом. Вона дозволяє виявляти вузькі місця, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Основними критеріями оцінки є скорочення часу доставки, ефективність використання локомотивів і вагонів, а також задоволеність клієнтів. Контроль цих показників забезпечує своєчасне коригування процесів та підтримку високої продуктивності компанії.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності стратегічного планування АТ «Укрзалізниця»

Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат
Скорочення часу доставки	Порівняння фактичного та планового часу	10–15% скорочення
Використання ресурсів	Відсоток зайнятості локомотивів та вагонів	Оптимізація ресурсів
Задоволеність клієнтів	Опитування та відгуки клієнтів	Підвищення рівня лояльності

Моніторинг ключових показників дозволяє контролювати ефективність стратегічного планування та швидко виявляти проблемні зони. Підвищення продуктивності ресурсів і скорочення часу доставки забезпечує компанії перевагу над конкурентами та зміцнює позиції на ринку.

Стратегічне планування та комплексне управління ресурсами, маршрутами та персоналом дозволяють АТ «Укрзалізниця» підвищити ефективність вантажного сегмента, скоротити витрати та забезпечити стабільне обслуговування клієнтів. Інструменти контролю і підготовки персоналу створюють основу для подальшого впровадження інновацій та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

3.2 Інноваційні та операційні напрями розвитку вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця»

Розвиток інноваційних та операційних ініціатив є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності вантажного сегмента АТ «Укрзалізниця». Активне впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління та мультимодальних перевезень дозволяє компанії оптимізувати процеси, знизити ризики, підвищити швидкість і надійність доставки вантажів.

Ключовим напрямом є цифровізація, яка включає онлайн-замовлення, моніторинг вантажів у реальному часі, прогнозування попиту та навантаження. Інновації у мультимодальних перевезеннях дозволяють комбінувати залізничні та автомобільні маршрути для скорочення часу доставки та зниження витрат. Операційні інструменти включають автоматизацію документообігу, стандарти безпеки та прогнозне обслуговування рухомого складу[24].

Таблиця 3.4 - Цифрові інструменти та платформи АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Застосування
Онлайн-платформи	Замовлення та відстеження вантажів	Прискорення обробки, зменшення помилок	Мобільні додатки, веб-сервіси
Прогнозна аналітика	Оцінка попиту та вантажопотоків	Планування ресурсів	Моделі прогнозування перевезень
Моніторинг у режимі реального часу	Контроль пересування та стану вантажів	Зниження ризиків прострочення	GPS-трекери, датчики температури

Використання цифрових інструментів дозволяє значно підвищити швидкість обробки вантажів, мінімізувати людський фактор та оперативно реагувати на будь-які зміни у вантажопотоках. Прогнозні моделі дають можливість заздалегідь планувати ресурси та уникати перевантаження маршрутів.

Для досягнення високої ефективності вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» активно впроваджує операційні ініціативи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення надійності доставки. Це включає автоматизацію ключових операцій, використання мультимодальних маршрутів, удосконалення стандартів безпеки та контроль усіх етапів обробки вантажів. Такі заходи дозволяють зменшити залежність від людського фактору, підвищити швидкість і точність виконання замовлень, а також знизити ризики пошкодження чи втрати вантажів.

Таблиця 3.5 - Операційні ініціативи АТ «Укрзалізниця»

Напрям	Опис заходів	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
Мультимодальні перевезення	Використання комбінованих маршрутів	Дирекція логістики	Підвищення швидкості та ефективності
Автоматизація процесів	Впровадження систем онлайн-документообігу	ІТ-департамент	Скорочення помилок та часу обробки
Стандарти безпеки	Запровадження контролю та перевірок	Відділ безпеки	Зменшення аварій та пошкоджень

Операційні ініціативи дозволяють систематизувати процеси перевезень і зменшити залежність від людського фактору. Мультимодальні маршрути та автоматизовані системи підвищують точність доставки, а стандарти безпеки мінімізують ризики аварій і псування вантажів.

Ключовим аспектом забезпечення стабільності вантажних перевезень є ефективне управління ризиками. АТ «Укрзалізниця» застосовує комплексні підходи, що включають аналіз потенційних проблем, моделювання вантажних потоків, використання алгоритмів штучного інтелекту та великих даних, а також оперативне реагування через центри управління та диспетчеризацію. Ці інструменти дозволяють заздалегідь виявляти критичні точки процесу, планувати резервні ресурси та швидко реагувати на непередбачені ситуації, що забезпечує безперервність перевезень, підвищує надійність та зміцнює довіру клієнтів.

Таблиця 3.6 - Інструменти управління ризиками АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Застосування
Аналіз потенційних проблем	Виявлення критичних точок у процесі перевезень	Зменшення затримок та втрат	Моделювання вантажних потоків
Прогнозні моделі	Прогнозування попиту та навантаження	Оптимізація ресурсів	Алгоритми AI та Big Data
Система оперативного реагування	Реагування на непередбачені ситуації	Підвищення надійності перевезень	Центри управління та диспетчеризація

Системний підхід до управління ризиками дозволяє АТ «Укрзалізниця» заздалегідь виявляти потенційні проблеми, планувати резервні ресурси та швидко реагувати на надзвичайні ситуації. Це забезпечує стабільність перевезень і підвищує довіру клієнтів

Інноваційні та операційні напрями розвитку вантажних перевезень забезпечують АТ «Укрзалізниця» високий рівень автоматизації, точності, безпеки та швидкості доставки. Цифровізація, мультимодальні маршрути та система управління ризиками дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на сучасному ринку вантажних перевезень.

3.3 Інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності вантажного сервісу АТ «Укрзалізниця»

Конкурентоспроможність вантажного сегмента АТ «Укрзалізниця» визначається здатністю компанії надавати високоякісні послуги, забезпечувати своєчасну доставку вантажів, гарантувати надійність перевезень та оптимізувати витрати. Досягнення цих цілей можливе шляхом комплексного застосування організаційних, фінансових, технологічних та маркетингових інструментів управління.

Станом на 2024 рік АТ «Укрзалізниця» є найбільшим оператором вантажних перевезень в Україні, забезпечуючи близько 80% залізничних перевезень. Основними проблемами, що обмежують підвищення конкурентоспроможності, залишаються застарілий парк вагонів та локомотивів, обмежена цифровізація процесів замовлення та моніторингу вантажів, конкуренція з автомобільним транспортом у сегменті швидких перевезень, а також нерівномірність навантаження маршрутів та сезонні коливання попиту[25].

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності необхідне комплексне застосування стратегічних заходів, що передбачають оптимізацію логістики, впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування, модернізацію рухомого складу, розвиток партнерських програм та активне використання маркетингових інструментів.



Рисунок 3.1 - Інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності вантажного сервісу АТ «Укрзалізниця»

Організаційні механізми формують основу для реалізації стратегічних ініціатив та забезпечують координацію дій між структурними підрозділами АТ «Укрзалізниця». Основними інструментами є:

- спеціалізовані підрозділи, відповідальні за реалізацію конкретних стратегічних напрямів (модернізація рухомого складу, впровадження цифрових технологій, оптимізація маршрутів);

- підвищення кваліфікації персоналу через тренінги, курси підвищення кваліфікації та сертифікаційні програми.

Таблиця 3.7 - Організаційні механізми реалізації стратегії АТ «Укрзалізниця»

Механізм	Опис заходів	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
Спеціалізовані підрозділи	Формування структур для реалізації стратегічних напрямів	Дирекція стратегічного розвитку	Підвищення швидкості та точності реалізації стратегії
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів та курсів для співробітників	HR-департамент	Зростання продуктивності та компетентності персоналу

Створення спеціалізованих підрозділів дозволяє виділити конкретних відповідальних за кожен напрямок розвитку. Це сприяє більш оперативному прийняттю рішень, зменшенню бюрократії та підвищенню гнучкості компанії. Підрозділ цифровізації відповідає за впровадження GPS-моніторингу та електронного документообігу, а підрозділ модернізації рухомого складу - за планування закупівлі нових вагонів та локомотивів.

Паралельно, підвищення кваліфікації персоналу через системні тренінги забезпечує компетентність співробітників та їхню готовність до впровадження інноваційних технологій. Працівники отримують знання щодо нових систем управління, цифрових платформ, стандартів безпеки і обслуговування клієнтів, що безпосередньо підвищує ефективність виконання стратегічних завдань.

Фінансові механізми забезпечують ресурсну базу для реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». Основні інструменти:

- залучення інвестицій через державні програми, кредити або приватні інвестиції;

- оптимізація витрат на обслуговування, експлуатацію та модернізацію рухомого складу.

Таблиця 3.8 - Фінансові механізми реалізації стратегії АТ «Укрзалізниця»

Механізм	Опис заходів	Джерела фінансування	Очікуваний ефект
Залучення інвестицій	Пошук фінансування стратегічних ініціатив	Державні інвестиції, кредити, приватні інвестори	Забезпечення ресурсів для реалізації проектів
Оптимізація витрат	Зниження витрат на експлуатацію та обслуговування	Внутрішній бюджет компанії	Підвищення рентабельності та ефективності

Раціональне фінансове планування та залучення інвестицій дозволяє компанії реалізовувати стратегічні проекти без перевищення бюджету. Залучення приватних інвесторів та міжнародних грантів дозволяє модернізувати парк локомотивів, впровадити сучасні цифрові системи моніторингу та оптимізувати маршрути.

Оптимізація витрат включає автоматизацію процесів, зниження енергоспоживання локомотивів та впровадження ефективної системи прогнозного ремонту. Це дозволяє скоротити витрати на обслуговування рухомого складу на 5–10% щорічно, що створює додаткові ресурси для інноваційних проєктів і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність перевезень та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Таблиця 3.9 - Технологічні інструменти підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Застосування
Оптимізація маршрутів і логістики	Скоротити час доставки та зменшити витрати	Підвищення ефективності перевезень	GPS-моніторинг, мультимодальні перевезення
Цифровізація процесів	Автоматизація та онлайн-обслуговування	Прискорення обробки вантажів, зменшення помилок	Електронні накладні, онлайн-платформи
IT та AI-технології	Прогнозування та контроль вантажів	Підвищення точності та безпеки перевезень	Прогнозні моделі, моніторинг стану вантажів
Енергоефективні локомотиви	Зниження енергоспоживання	Скорочення витрат та екологічність	Нові локомотиви з низьким споживанням енергії

Використання сучасних технологій дозволяє компанії автоматизувати ключові процеси, зменшити кількість помилок та скоротити час обробки вантажів. GPS-трекінг дозволяє точно відстежувати розташування вантажів у режимі реального часу, що значно покращує планування та зменшує ризик прострочення доставки.

Автоматизовані диспетчерські системи та онлайн-платформи забезпечують швидкий обмін інформацією між різними підрозділами, знижують потребу у ручній обробці документів і мінімізують ризики помилок. Використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати сезонні коливання попиту та оптимізувати вантажні потоки, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

Задоволеність клієнтів є критичним чинником конкурентоспроможності. Компанія АТ «Укрзалізниця» впроваджує комплекс заходів для підвищення якості обслуговування, що дозволяє зміцнити довіру та лояльність клієнтів, підвищити повторні замовлення та зміцнити позиції на ринку [26].

Основні заходи включають:

- оперативну роботу з рекламаціями;

- персоналізовані пропозиції для великих клієнтів;

- гнучку тарифну політику для стимулювання повторних замовлень та збільшення обсягів перевезень.

Таблиця 3.10 - Інструменти підвищення якості обслуговування АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Застосування
Робота з рекламаціями	Своєчасне реагування на проблеми	Зменшення невдоволення клієнтів	Центри підтримки, онлайн-звернення
Персоналізовані пропозиції	Задоволення потреб великих клієнтів	Підвищення лояльності	Індивідуальні тарифи, спеціальні пакети
Гнучка тарифна політика	Мотивація до повторних замовлень	Збільшення повторних замовлень	Знижки за обсяг перевезень, сезонні пропозиції

Системна робота з клієнтами дозволяє своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати, що зменшує ризики негативного відгуку та втрати

клієнтів. Центри підтримки та онлайн-звернення дозволяють клієнтам швидко отримати відповіді на запитання, оформити рекламації та контролювати їхнє виконання.

Персоналізовані пропозиції допомагають врахувати потреби великих замовників, пропонувати індивідуальні тарифи та спеціальні умови, що підвищує лояльність та стимулює повторні замовлення. Гнучка тарифна політика дозволяє адаптуватися до ринкових умов, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, що у комплексі сприяє зміцненню конкурентоспроможності.

Модернізація рухомого складу є ключовим фактором підвищення надійності перевезень та зменшення ризиків затримок. Своєчасне оновлення вагонів та локомотивів, регулярне технічне обслуговування і впровадження систем прогнозного ремонту дозволяють компанії забезпечувати стабільність роботи та високий рівень безпеки перевезень.

Таблиця 3.11 - Модернізація рухомого складу АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Застосування
Оновлення парку вагонів	Зменшення поломок та простоїв	Підвищення надійності	Нові вагони для різних типів вантажів
Прогнозний ремонт	Попередження технічних несправностей	Скорочення часу обробки і простоїв	Діагностика в режимі онлайн
Спеціалізовані вагони	Перевезення небезпечних/швидкопсувних вантажів	Підвищення безпеки і точності	Вагони-рефрижератори, хімічні вагони

Оновлення парку вантажних вагонів дозволяє зменшити кількість простоїв через технічні несправності. Системи прогнозного ремонту дають змогу проводити обслуговування до того, як виникне поломка, що зменшує час простою та ризики затримки вантажів.

Використання спеціалізованих вагонів для перевезення швидкопсувних або небезпечних вантажів забезпечує безпеку транспортування та відповідність нормативним вимогам, що є важливим фактором конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку.

Розвиток партнерських і інвестиційних програм дозволяє компанії розширювати співпрацю на внутрішньому та міжнародному ринках, залучати додаткові ресурси та підвищувати якість послуг.

Таблиця 3.12 - Партнерські та інвестиційні програми АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Альянси з портами	Розширення логістичних коридорів	Доступ до нових ринків	Співпраця з морськими портами
Участь у міжнародних проектах	Залучення інвестицій та досвіду	Підвищення якості послуг	Транспортні коридори EU-Ukraine
Стратегічні інвестиції	Модернізація та розвиток інфраструктури	Підвищення конкурентоспроможності	Державні та приватні інвестиції

Партнерські альянси дозволяють компанії розширювати географію перевезень та отримувати доступ до нових ринків. Участь у міжнародних транспортних проектах сприяє залученню сучасних технологій та досвіду, що підвищує якість перевезень.

Стратегічні інвестиції дають можливість модернізувати рухомий склад, оновити інфраструктуру та впроваджувати інноваційні рішення. Подібна стратегія активно використовується європейськими операторами, PKP Cargo у Польщі та Deutsche Bahn Cargo у Німеччині, що дозволяє їм зміцнювати позиції на міжнародному ринку.

Формування позитивного іміджу та прозорість компанії підвищують довіру клієнтів та залучають нових замовників.

Таблиця 3.13 - Маркетингові інструменти АТ «Укрзалізниця»

Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Онлайн-просування	Підвищення впізнаваності бренду	Залучення нових клієнтів	Соціальні мережі, веб-платформи
Участь у виставках та конференціях	Підвищення престижу та авторитету	Зміцнення довіри клієнтів	Логістичні форуми та міжнародні заходи
Прозора система звітності	Інформування клієнтів	Підвищення довіри та лояльності	Регулярні звіти про виконання замовлень

Онлайн-просування через соціальні мережі та веб-платформи дозволяє підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів. Участь у виставках, конференціях та міжнародних форумах зміцнює авторитет компанії та сприяє встановленню стратегічних контактів.

Прозора система звітності та регулярне інформування клієнтів про стан замовлень підвищує довіру та стимулює повторні звернення, що безпосередньо впливає на стабільність доходів і конкурентоспроможність компанії.

Комплексне застосування організаційних, фінансових, технологічних та маркетингових інструментів дозволяє АТ «Укрзалізниця» підвищити конкурентоспроможність вантажного сегмента.

Організаційні механізми забезпечують координацію та компетентність персоналу, фінансові - стабільне фінансування стратегічних проектів, технологічні -автоматизацію та оптимізацію перевезень, маркетингові - формування позитивного іміджу та лояльності клієнтів. Модернізація рухомого складу і розвиток партнерських програм підвищують надійність та розширюють ринок послуг.

Завдяки цьому компанія може забезпечити:

- скорочення часу доставки на 10–15%;
- підвищення повторних замовлень на 10–12%;
- зниження операційних витрат на 5–10%;
- стабільне зростання ринкової частки та довгострокову конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

АТ «Укрзалізниця» є ключовим оператором залізничного транспорту України, який забезпечує функціонування логістичних потоків у складних умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Вантажний сегмент є основним джерелом доходу компанії, компенсуючи збитки пасажирських перевезень. У 2024 році обсяг перевезень сягнув 148 млн тонн, а за перше півріччя 2025 року вже перевищив 79 млн тонн, що свідчить про стійкість сегменту та його здатність адаптуватися до кризових умов.

Фінансова звітність демонструє зростання доходів, однак витрати також збільшуються, і компанія потребує покращення ефективності фінансового управління. У структурі перевезень домінують зернові вантажі, проте також спостерігається поступове відновлення перевезень чорних металів, хімікатів і контейнерів. Особливу увагу привертає позитивна динаміка контейнерних перевезень, що свідчить про розвиток мультимодальної логістики та інтеграцію в європейські транспортні коридори.

Виявлено, що стратегічне планування посідає центральне місце у діяльності АТ «Укрзалізниця». Оптимізація маршрутів, управління ресурсами та впровадження систем контролю дозволяють скорочувати час доставки, знижувати витрати та підвищувати рівень клієнтського обслуговування. Цифровізація логістичних процесів, зокрема впровадження онлайн-платформ, GPS-моніторингу та прогнозної аналітики, підвищує швидкість, точність та прозорість перевезень.

Управління операційною діяльністю зосереджено на підвищенні ефективності за рахунок автоматизації документообігу, впровадження стандартів безпеки та використання мультимодальних рішень. Усі ці кроки спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

SWOT-аналіз показав наявність потужної інфраструктури, стратегічного розташування та підтримки з боку держави як сильні сторони підприємства. Водночас серед викликів - фізичне зношення техніки, недостатня цифрова трансформація та неефективна тарифна політика. PEST-аналіз вказує на критичну залежність від зовнішніх політичних, економічних і технологічних чинників, які необхідно враховувати при розробці стратегічних рішень.

Фокус на розвитку людського капіталу є важливою умовою для реалізації поставлених цілей. Підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укрзалізниця», впровадження систем мотивації та навчання з новітніх технологій формують високопрофесійну команду, здатну впроваджувати зміни.

Для забезпечення сталого розвитку АТ «Укрзалізниця» доцільно:

- прискорити модернізацію рухомого складу з використанням державних і приватних інвестицій;

- розширити цифрові сервіси для клієнтів через єдину інтегровану онлайн-платформу;

- адаптувати логістику до сезонних коливань завдяки прогнозній аналітиці;

- впровадити чітку систему KPI для управління якістю обслуговування;

- поглибити співпрацю з автомобільними та морськими перевізниками в межах мультимодальних рішень;

- удосконалити систему мотивації персоналу, орієнтовану на ефективність та клієнтоорієнтованість.

Таким чином, АТ «Укрзалізниця» формує нову бізнес-стратегію вантажних перевезень, яка базується на інноваціях, гнучкості, цифровізації та партнерстві, що дозволить зміцнити її позиції на ринку та сприятиме інтеграції України в глобальні логістичні системи.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Боровик Т.В., Даниленко В.І. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економічний простір. 2022. №177, С. 35—39. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6.

2. Центр транспортних стратегій. Вантажні залізничні перевезення: підсумки 2023 та плани на 2024 рік. URL: https://cfts.org.ua/ infographics/ vantazhni_zaliznichni_perevezennya_pidsumki_2023_ta_plani_na_2024_rik/ (дата звернення: 27.08.2024).

3. BRDO. Офіс ефективного регулювання. "Європейський зелений курс" та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш "зеленим". URL: https://brdo.com.ua/ analytics/21368/ (дата звернення: 28.08.2024).

4. Дія.Бізнес.Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень. URL: https:// export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_- roku_za_vidami_ transportnikh_perevezen (дата звернення: 30.08.2024).

5. Центр транспортних стратегій. В 2023 році "Укрзалізниця" планує перевезти 147 млн тонн вантажів. URL: https://cfts.org.ua/news/ 2023/12/21/v_ 2023_rotsi_ukrzaliznitsya_planue_perevezti_147_mln_tonn_vantazhiv_77598 (дата звернення: 30.08.2024).

6. GMK Center. Залізничні ворота у світ: в якому стані перебувають вантажні перевезен- Передплатний індекс 21847 АГРОСВІТ № 18, 2024 91 ня між Україною та Польщею. URL: https:// gmk.center/ua/posts/zaliznichni-vorota-u-svit-vyakomu-stani-perebuvajut-vantazhni-perevezennya-mizh-ukrainoju-ta-polshheju/ (дата звернення: 30.08.2024).

7. Компанія "Хаскі". Залізничні перевезення між Україною та Польщею. URL: https://haski.ua/ blog/zaliznychni-vorota-u-svit-v-yakomu-staniperebuvayut-vantazhni-perevezennya-mizhukrayinoyu-ta-polshheyu (дата звернення: 31.08.2024).

8. BIZAGRO. Вартість оренди вагона-зерновоза у 2023 році буде найнижчою за всю історію. URL: https://bizagro.com.ua/vartist-orendivagona-zernovoza-v-ukrayini-u-2023-rotsi-budenajnizhchoyu-za-vsyu-istoriyu-ekspert/#:~:-text=A%20вагонів%20для%20перевезення%-20майбутнього,вагоновласників"%2C%20- %20констатує%20експерт (дата звернення: 31.08.2024).

9. Мірошник Р., Федак К. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-90.

10. Томчук О., Головченко Я. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90. References:

11. Вантажні перевезення "Укрзалізниці" в 2024 році. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrzaliznitsi_v_2024_rotsi (дата звернення: 31.08.2025).

12. Укрзалізниця у 2024 році збільшила дохід на 11%, але отримала збиток. URL: https://biz.liga.net/ua/all/transport/novosti/ukrzaliznytsia-u-2024-rotsi-zbilshyla-dokhid-na-11-ale-otrymala-zbytok (дата звернення: 31.08.2025).

13. "Укрзалізниця" у 2024 році встановила рекорд у пасажирських і вантажних перевезеннях. URL: https://www.ostro.org/news/ukrzaliznytsya-u-2024-rotsi-vstanovyla-rekord-u-pasazhyrskyh-i-vantazhnyh-perevezennyah-i503517 (дата звернення: 31.08.2025).

14. У 2024 році частка експорту в залізничних вантажних перевезеннях зросла до 48%. URL: https://www.railinsider.com.ua/u-2024-roczi-chastka-eksportu-v-zaliznychnyh-vantazhnyh-perevezennyah-zrosla-do-48/ (дата звернення: 31.08.2025).

15. У липні Укрзалізниця перевезла 2,7 млн пасажирів. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/668582/ (дата звернення: 31.08.2025).

16. У 2024 році "Укрзалізниця" перевезла 175 млн тонн вантажів. URL:

https://cfts.org.ua/news/2025/01/16/u_2024_rotsi_ukrzaliznitsya__perevezla_175_mln_tonn_vantazhiv_81685 (дата звернення: 31.08.2025).

17. «Укрзалізниця» в 2024 році збільшила контейнерні перевезення на 28% р./р. URL: https://gmk.center/ua/news/ukrzaliznicya-v-2024-roci-zbilshila-kontejnerni-perevezennya-na-28-r-r/ (дата звернення: 31.08.2025).

18. Залізниця очікує скорочення вантажної бази у 2025 році. Яких вантажів це торкнеться? https://mind.ua/publications/20284569-zaliznicya-ochikue-skorochennya-vantazhnoyi-bazi-u-2025-roci-yakih-vantazhiv-ce-torknetsya (дата звернення: 31.08.2025).

19. Тарифна гра: хто заплатить «Укрзалізниці» - держава чи бізнес? URL: https://lb.ua/economics/2025/08/15/691592_tarifna_gra_hto_zaplatit.html

20. Вантажні залізничні перевезення: підсумки 2023 та плани на 2024 рік. URL:https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_zaliznichni_perevezennya_pidsumki_2023_ta_plani_na_2024_rik (дата звернення: 31.08.2025).

21. "Укрзалізниця" обговорює майбутнє вагоноремонтного напряму з бізнесом з опціями оренди, продажу та ДПП. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1096247.html (дата звернення: 31.08.2025).

22. "Укрзалізниця" за I півріччя 2025 року перевезла 79,6 млн тонн вантажів.
URL:https://cfts.org.ua/news/2025/07/31/ukrzaliznitsya_za_i_pivrichchya_2025_roku_perevezla_796_mln_tonn_vantazhiv_83745 (дата звернення: 31.08.2025).

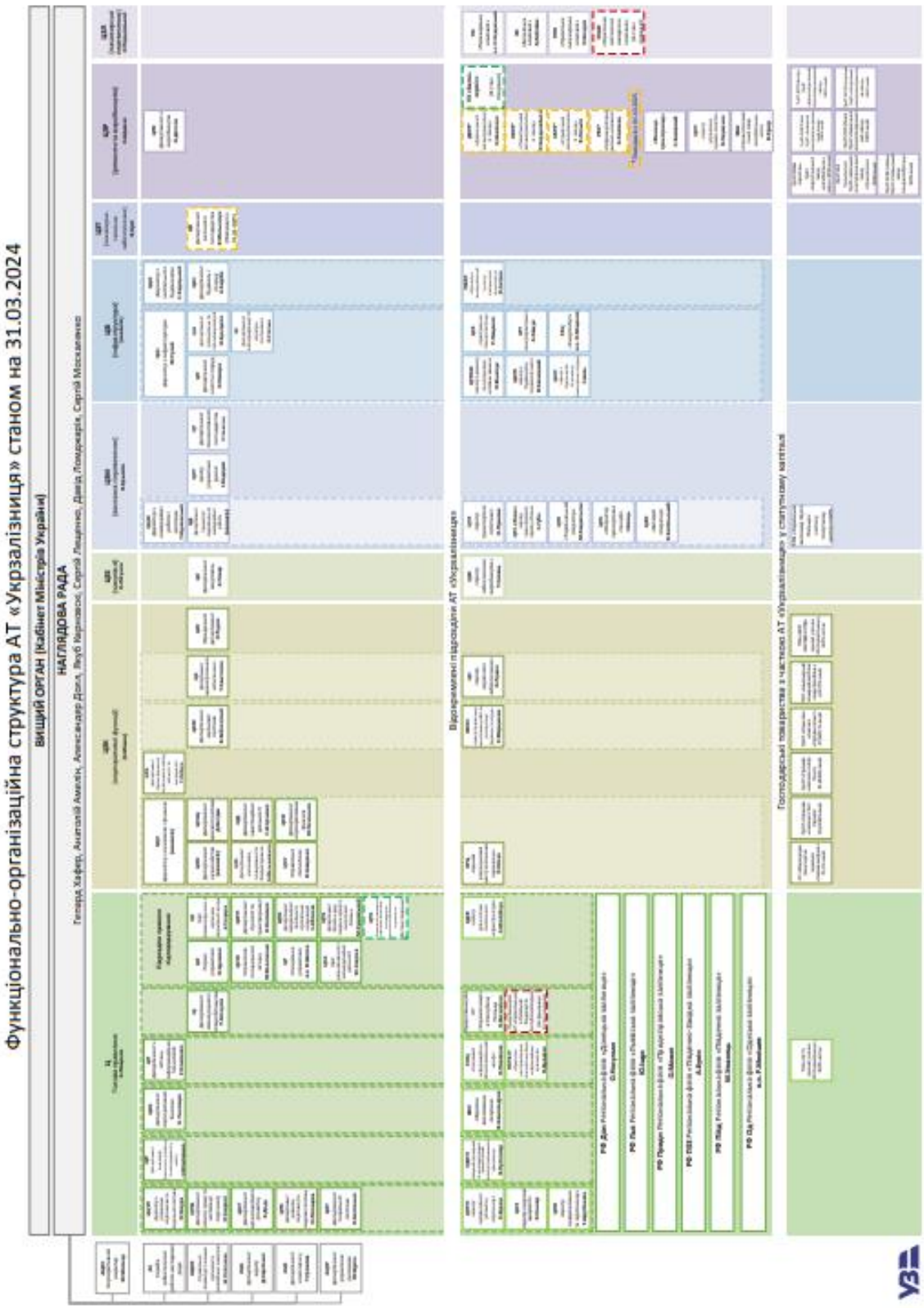
23. "Укрзалізниця" у 2024 році отримала 20,4 млрд грн операційного прибутку від вантажних перевезень. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/05/22/ukrzaliznitsya_u_2024_rotsi_otrimala_204_mlrd_grn_operatsiynogo_pributku_vid_vantazhnikh_perevezen_82996 (дата звернення: 31.08.2025).

24. Укрзалізниця в умовах кризи. Поточний стан компанії. URL: https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza/ (дата звернення: 31.08.2025).

25. Обсяг вантажних перевезень в Україні у 2024 році зріс на 7,8%. URL: https://landlord.ua/news/logistika/obsyag-vantazhnyh-perevezen-v-ukrayini-u-2024-roczi-zris-na-78 (дата звернення: 31.08.2025).

26. Статистичні дані по АТ «Укрзалізниця» за 2023-2024 роки. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/zaliznychnyi-transport/statystychni-dani-pro-ukrainsku-zaliznytsiu/statystychni-dani-po-at-ukrzaliznytsia-za-2023-2024-roky (дата звернення: 31.08.2025).

ДОДАТОК А


Функціонально-організаційна структура АТ «Укрзалізниця» станом на 31.03.2024
ВИЩИЙ ОРГАН (Кабінет Міністрів України)
НАГЛЯДОВА РАДА
Генарт Хафер, Анатолій Амелін, Олександр Дрозд, Якуб Карновські, Сергій Лещенко, Дівід Лондеріра, Сергій Масалимко
Господарські товариства з участю АТ «Укрзалізниця» у статутному капіталі