

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту*

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма **8М10 «Бізнес-адміністрування універсальна»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

*на тему Управління стратегічним розвитком компанії
(на прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»)*

Здобувача

Хомюка Євгена Миколайовича

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник **доктор економічних наук, професор**

(науковий ступінь, учене звання)

Я.М. Столярчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е06 «Бізнес-адміністрування
універсальна»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Хомюку Євгену Миколайовичу

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління стратегічним розвитком компанії»

(на прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»)

Тему затверджено наказом ректора Університету " 16 " грудня 2021 р. № 1902-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому керівникові

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

(назва, термін подання – до _____ 2023)

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

(назва, термін подання - до _____ 2023)

РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

(назва, термін подання – до _____ 2023)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до _____ 2023)

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного розвитку
	підприємства в сучасних умовах
Предмет дослідження:	методичні і практичні аспекти
	управління стратегічним розвитком підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та економічне обґрунтування заходів з управління
	стратегічним розвитком ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1. Дослідити зміст основних концепцій стратегічного розвитку підприємств. Представити класифікацію та визначити основні етапи формування стратегії розвитку підприємства. Узагальнити методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства.

У розділі 2. Представити загальну організаційно-економічну характеристику господарської діяльності підприємства. Дослідити особливості розвитку світового та вітчизняного ринку вантажних перевезень. Здійснити оцінку ринкової позиції та проблемного поля стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

У розділі 3. Обґрунтувати альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства. Здійснити оцінку ефективності альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства. Визначити організаційно-економічні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та оцінити основні ризики діяльності. Представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком підприємства.

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

Столярчук Я.М.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

Хомюк Є.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 14 таблиць, 25 рисунків, список літератури з 60 найменувань.

Управління стратегічним розвитком компанії (на прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»)

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - є розробка та економічне обґрунтування заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- визначити сутність концепцій стратегічного розвитку підприємств;
- представити класифікацію та визначити етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- узагальнити методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- представити загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та аналіз зовнішнього середовища його функціонування;
- дослідити особливості розвитку світового та вітчизняного ринку вантажних перевезень залізничним транспортом;
- здійснити оцінку ринкової позиції та проблем управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначити альтернативні варіанти стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»;
- представити оцінку ефективності альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та здійснити оцінку ризиків;
- представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком підприємства.

Робоча гіпотеза – управління стратегічним розвитком підприємства забезпечує ефективність його діяльності у перспективі.

Інформаційна база дослідження – праці вітчизняних та зарубіжних науковців, відкриті ресурси мережі Інтернет, внутрішні дані підприємства.

За результатами дослідження сформульовані основні заходи його стратегії розвитку.

Одержані результати можуть бути використані для обґрунтування актуальних заходів стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи - 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023р.

ВІДГУК
на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Інституту бізнес-освіти імена Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Хомюка Євгена на тему: «Управління стратегічним розвитком компанії (на
прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»»

1. Актуальність теми: обумовлена об'єктивною необхідністю масштабного впровадження компаніями і фірмами України апробованих у міжнародній практиці ефективних механізмів управління стратегічним розвитком з метою відповідності конкурентним умовам діяльності, параметрам ринкової кон'юнктури, змінам у макросередовищі, тенденціям НТП, а також виникненню нових сфер економіки та змінам типів виробництва.

2. Що є позитивного в роботі: у роботі на основі узагальнення наявних теоретико-методологічних напрацювань вітчизняної і зарубіжної наукової літератури розкрито теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства з ідентифікацією сучасних концепцій стратегічного розвитку, визначенням етапів формування стратегії та методичного інструментарію стратегічного аналізу діяльності компаній.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: у кваліфікаційній магістерській роботі комплексно охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», проаналізовано зовнішнє середовище його функціонування, а також дано економічне обґрунтування ефективності альтернативних варіантів управління стратегічним розвитком даного підприємства.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: сформульовані автором висновки і рекомендації можуть слугувати методологічною базою при розробленні стратегій конкурентного розвитку українських компаній і фірм.

5. Наявність недоліків: у роботі недостатньою мірою розкривається питання щодо оцінки ризиків реалізації запропонованих автором заходів, зокрема в частині впливу російсько-української війни.

6. Загальна оцінка магістерської дипломної роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на належному теоретичному і методологічному рівнях, відповідає усім нормативним вимогам і допускається до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки.

Столярчук Я. М.

20 серпня 2023 р.

Зовнішня рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Інституту бізнес-освіти імена Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Хомюка Євгена на тему: «Управління стратегічним розвитком компанії (на
прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»)»

Сфера вантажних перевезень, як і інші галузі економіки України вже другий рік функціонують в умовах повномасштабної війни, що спричиняє небачені людські жертви та економічні втрати.

Водночас, для забезпечення стійкості українського суспільства та забезпечення потреб виробництва та споживання важливим є належне функціонування логістики, де чільне місце займає сфера вантажних перевезень залізницею.

З цієї точки зору своєчасною є обрана Хомюком Є. тема кваліфікаційної магістерської роботи, а питання, що досліджені у ній – актуальними для ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

У роботі здійснено досить глибокий аналіз існуючого стану підприємства та сформовано висновки щодо проблемного поля його функціонування. Цінне практичне значення мають результати SWOT-аналізу компанії, а також стратегічного поля її розвитку.

Завдяки чіткій логіці розроблення стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», автор запропонував необхідний у даний час набір стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Кожен із запропонованих проєктів знайшов детальне обґрунтування у роботі. Актуальним серед них є зокрема, проєкт надання аутсорсингових послуг з моніторингу безпеки вантажів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що представлена на рецензію кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління стратегічним розвитком компанії (на прикладі ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»)» має практичну цінність та рекомендується до захисту із високою оцінкою.

21 серпня 2023 р.

_____ Кустков В.В.
Директор ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сучасні концепції стратегічного розвитку підприємства	6
1.2. Зміст та етапи формування стратегії розвитку підприємства	12
1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства	20
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»	27
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» та аналіз зовнішнього середовища його функціонування	27
2.2. Особливості розвитку світового та вітчизняного ринку вантажних перевезень залізничним транспортом	36
2.3. Оцінка ринкової позиції та проблемного поля стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»	44
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»	50
3.1. Визначення альтернативних варіантів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»	50
3.2. Оцінка ефективності альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства	59
3.3. Організаційно-економічні аспекти управління проектом реалізації заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» та оцінка ризиків	71
3.4. Реалізація цілей корпоративної соціальної відповідальності у процесі стратегічного розвитку підприємства	78
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Глобальне ринкове середовище постійно змінюється, і на нього можуть впливати різні фактори, такі як економічні умови, державні політики, технологічний прогрес і суспільні зміни. У сучасному світі бізнесу жодна підприємство не може бути впевненим у надійності та тривалій ефективності управлінських інструментів, які б забезпечували йому успіх у майбутньому. Власники та топ-менеджери повинні постійно порівнювати «внутрішній компас» розвитку свого бізнесу із зовнішніми орієнтирами та трендами, які в останні роки виникають досить неочікувано та хаотично.

У таких умовах єдиним надійним якорем для бізнесу є наявність стратегії, яка за різних конфігурацій ринку дозволить визначити та рухатись у вірному напрямку. Актуальність питань, пов'язаних із розробкою стратегії розвитку сучасного бізнесу не втрачається, а навпаки – посилюється. Це й визначило вибір теми цієї кваліфікаційної магістерської роботи.

Стратегія є важливим документом для розвитку підприємства в мінливому світі, оскільки вона містить чітку дорожню карту для досягнення цілей і завдань організації. У бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, чітко визначена та адаптована стратегія має вирішальне значення для успіху.

Як ключовий управлінський документ стратегія забезпечує чіткий напрямок, полегшує прийняття рішень, оптимізує ресурси, підтримує адаптивність і покращує комунікацію, що є критично важливими чинниками для успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Незважаючи на те, що питання стратегічного планування та управління мають давню історію свого вивчення та вдосконалення в економічній науці та практиці, кожен етап розвитку бізнесу у світі формує новий теоретичний і методичний матеріал для доповнення поглядів дослідників із цього питання.

Так, серед зарубіжних дослідників питань стратегічного управління бізнесом варто зазначити К.Крістенсена, М.Портера, Г.Хамела, К.К.Прахалада,

Р.Румельта. Серед вітчизняних науковців в межах цього дослідження вивчалися праці А.Наливайка, З.Шершньової, Л.Фролова.

Об'єктом дослідження цієї кваліфікаційної магістерської роботи є процеси стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є методичні і практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства.

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування проекту заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- визначити сутність концепцій стратегічного розвитку підприємств;
- представити класифікацію та визначити етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- узагальнити методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- представити загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та аналіз зовнішнього середовища його функціонування;
- дослідити особливості розвитку світового та вітчизняного ринку вантажних перевезень залізничним транспортом;
- здійснити оцінку ринкової позиції та проблем управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначити альтернативні варіанти стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»;
- представити оцінку ефективності альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та здійснити оцінку ризиків;
- представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком підприємства.

Серед найбільш поширених та актуальних для використання у цій роботі методів дослідження доцільно використати метод кількісного аналізу, узагальнення, синтезу. Також, у роботі використано експериментальні методи дослідження. Експериментальні методи передбачають інтерпретацію думок і припущень для перевірки теорій і гіпотез стратегії. Експериментальні методи можна використовувати для виділення конкретних факторів, що впливають на прийняття стратегічних рішень, і для перевірки ефективності різних стратегічних підходів.

Інформаційну базу кваліфікаційної магістерської роботи становлять дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців щодо вибору та обґрунтування напрямів та інструментів стратегічного розвитку компанії, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет, звітність, маркетингова та інша управлінська інформація підприємства.

Практична значущість розроблених заходів полягає у формуванні напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», як сучасного підприємства, та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні концепції стратегічного розвитку підприємства

Сучасне бізнес-середовище визначається високою динамікою трансформації бізнес-процесів, зростанням конкуренції на національних і міжнародних ринках, появою нових технологій та збільшенням ризиків. Останнім десятиліттям спостерігається значне зростання цифрових трансформацій, що було підсилено карантинними обмеженнями та негативним впливом війни на суспільне і економічне життя. У такому контексті потреба у розробці та обґрунтуванні стратегічних документів для розвитку підприємств на національному і глобальному рівнях залишається незмінною.

Завдання щодо розроблення стратегій розвитку бізнесу належать до сфери стратегічного менеджменту, і важливим аспектом є дослідження основних етапів розвитку концепцій стратегічного управління підприємствами, щоб зрозуміти суть та актуальність різних видів стратегій у бізнесі.

Стратегічне управління є важливою складовою сфери управління підприємством, що спрямована на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг. Воно включає в себе процеси формулювання стратегії, розробки планів дій, виконання стратегічних ініціатив та оцінки результатів з метою ефективного використання ресурсів та досягнення успіху на ринку.

Перший етап розвитку концепцій стратегічного управління пов'язаний з появою і поширенням теорій і підходів до стратегічного управління в 1960-1970-х роках. У цей період було визначено базові принципи та ідеї, які згодом стали основою для подальшого розвитку стратегічного управління. Деякі з ключових підходів, які були розроблені на цьому етапі, включають такі інструменти:

- поява методів портфельного аналізу бізнесу (наприклад, матриця БКГ (Boston Consulting Group)). Цей підхід зосереджувався на аналізі портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії. Матриця БКГ використовувалася для класифікації продуктів або бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та темпами зростання ринку з метою прийняття рішень щодо інвестицій та розвитку.

- SWOT - аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей підхід дав змогу систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, дозволяв визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози, що допомагало у формулюванні стратегічних альтернатив.

- модель "5 сил" Портера. Майкл Портер запропонував цю модель для аналізу конкурентного середовища. Вона включала в себе оцінку впливу п'яти сил, таких як загроза нових учасників на ринку, загроза заміщення, вплив постачальників, вплив покупців та інтенсивність конкуренції. Аналіз цих факторів допомагав виявляти переваги та недоліки організації в контексті конкурентного середовища. [29,33]

Ці підходи стали першим кроком у розвитку концепцій стратегічного управління і вплинули на подальші дослідження та формулювання нових теорій і методик. Вони дали засади для подальшого вдосконалення стратегічного управління та розширили розуміння його ролі в організаційному контексті.

Однак, ці інструменти портфельного аналізу мали і свої недоліки, які виявились у практичному використанні: параметри, що брались за основу їх побудови, були лише частковими орієнтирами для визначення перспектив і напрямів розвитку бізнесу.

Другий етап розвитку стратегічного управління розгорнувся в 1980-1990-х роках і був визначений значними змінами в підходах до стратегічного управління та розширенням областей його застосування. На цьому етапі було розроблено нові моделі та підходи, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху організацій. Основні риси

та напрями розвитку другого етапу концепцій стратегічного управління полягають в акцентах не на матеріальних, а на нематеріальних чинниках конкурентоспроможності.

1. Орієнтація на стратегічні ресурси та компетенції підприємства. Одним з ключових здобутків другого етапу було зосередження на унікальних ресурсах та компетенціях підприємства, як джерела конкурентних переваг. Замість зосередження лише на зовнішньому середовищі, підхід до стратегічного управління перейшов до аналізу та розвитку внутрішніх ресурсів, які визначали специфічні можливості організації.

На другому етапі стратегічного управління з'явилися нові моделі та підходи до розширення географії діяльності організацій. Це включало стратегії міжнародного розширення, зокрема глобалізацію, франчайзинг, партнерство та аквізиції, які дозволяли використовувати нові можливості та ринки для зростання та розширення впливу.

2. Стратегічне управління знаннями. Представники цієї концепції почали активно пропагувати підходи до стратегічного управління знаннями в організаціях. Підприємства все більше усвідомлювали важливість зберігання, розвитку та використання знань, як стратегічного ресурсу. З'явилися методи та інструменти для ідентифікації, збереження та передачі знань всередині організації, а також для створення сприятливого середовища для інновацій та навчання.

3. Розширення поняття стратегії. На другому етапі стратегічного управління поняття стратегії розширилося, включаючи не лише традиційні аспекти, такі як ринкові позиції та конкуренція, але й інші фактори, такі як сталість середовища, інновації, управління ризиками та фактори сталого розвитку. У цей період з'явилося поняття бізнес-моделі, як способу реалізації стратегії організації у певний період часу.

В цілому, другий етап розвитку концепцій стратегічного управління позначився розширенням теоретичних підходів та практичних моделей, що сприяли кращому розумінню та ефективному застосуванню стратегічного

управління в організаціях. Ці розробки стали основою для подальшого розвитку стратегічного управління і сприяли його широкому застосуванню у різних сферах бізнесу.

Основні представники цього етапу розвитку концепцій стратегічного управління [52, 53, 54, 55]:

- 1) Гарі Хемел - американський професор, який розвивав підхід до стратегічного управління на основі ресурсів підприємства. Він вважав, що успішність підприємства залежить від наявності та ефективного використання його внутрішніх ресурсів. [39]
- 2) Джейсон Коул - американський професор, який розвивав підхід до стратегічного управління на основі створення цінності для клієнтів. Він вважав, що підприємство повинно створювати унікальні продукти та послуги, які задовольняють потреби клієнтів та дозволяють досягати високих фінансових показників.
- 3) Річард Румельт - американський професор, який розвивав підхід до стратегічного управління на основі формулювання стратегічних цілей та вибору стратегічних альтернатив. Він вважав, що стратегія повинна бути простою та зрозумілою, а реалізація стратегії повинна залежати від здійснення кількох критичних виборів.

Третій етап розвитку концепцій стратегічного управління організаціями охоплює період з 2000-х років по сьогоднішній і характеризується впровадженням нових підходів та інновацій у стратегічне управління. На цьому етапі стали актуальними напрями розвитку концепцій стратегічного управління, що адекватні непередбачуваним змінам у зовнішньому середовищі.

1. Концепція стратегічного розвитку в умовах нестабільності. З'явилася необхідність реагувати на швидкі зміни в бізнес-середовищі, такі як технологічні зрушення, глобалізація, політичні та економічні зміни. Організації почали застосовувати гнучкі стратегії, адаптивні підходи та методики, які дозволяють швидко пристосовуватись до змін та забезпечувати конкурентоспроможність в нестабільному середовищі.

2. Концепція «відкритих» інновацій. Розвиток цифрових технологій та інновацій став суттєвим фактором у стратегічному управлінні організаціями. Концепції, такі як цифрова трансформація, електронна комерція, штучний інтелект, аналітика даних та інші, стали ключовими елементами стратегічного управління, дозволяючи підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити інноваційність та зайняти конкурентні позиції на ринку.

3. Концепція управління ризиками. З ускладненням бізнес-середовища стало важливим розробляти стратегії управління ризиками. Підприємства активно впроваджували системи оцінки та управління ризиками, враховуючи фінансові, оперативні, правові та репутаційні аспекти. Це дозволяло зменшити вплив негативних факторів на бізнес та забезпечувати стійкість в умовах нестабільності.

4. Концепція сталого розвитку стала важливою складовою стратегічного управління підприємством. Управління екологічними, соціальними та економічними аспектами діяльності стало необхідністю для організацій з метою забезпечення довгострокової стійкості, збереження ресурсів та відповідального ведення бізнесу.

5. Концепція управління знаннями та інтелектуальним капіталом. З усвідомленням значення знань та інтелектуального капіталу організації активно зайнялися розвитком систем управління знаннями, навчанням та стимулюванням інноваційності. Це стало ключовим фактором для створення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку.

На третьому етапі розвитку концепцій стратегічного управління підприємством поняття стратегії стало більш комплексним та інтегрованим, враховуючи гнучкість, інновації, ризики, сталість та сталий розвиток. Підприємства активно використовують інструменти, методики та моделі стратегічного управління, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, стійкого розвитку та створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Сьогодні у розвитку стратегічного менеджменту виділяють формування **четвертого етапу**, що характеризується необхідністю імплементації у стратегії

розвитку бізнесу питань, пов'язаних із досягненням глобальних цілей сталого розвитку, а саме: підтримці екологічності та енергетичної нейтральності, гендерної рівності, інклюзивності та інноваційності [27, 42, 43].

В останні роки популярними є ідеї набуття організаціями інтелектуального лідерства завдяки формуванню нового ринкового простору («блакитного океану») як основи стратегічного розвитку в динамічному світі, що отримали розвиток у дослідженнях У. Чан-Кіма та Рене Моборн.

Ці автори запропонували цікавий поділ сфер ринку на дві групи: конкуренція в усіх існуючих (традиційних) галузях образно названа авторами «багряним океаном», а на новостворених ринках – «блакитним» океаном.

Концепція «блакитного океану» - це теоретичний підхід, запропонований В. Чан-Кімом та Рене Моборн, який описує можливості для розвитку організацій, що мають унікальну пропозицію продажу (УПП), в незайнятому ринковому просторі.

Для реалізації стратегії блакитного океану підприємствам необхідно створювати нову цінність продуктів чи послуг для створення нових ринків чи їх сегментів. Схематично основні етапи розвитку концепції стратегічного управління наведено на рис. 1.1.

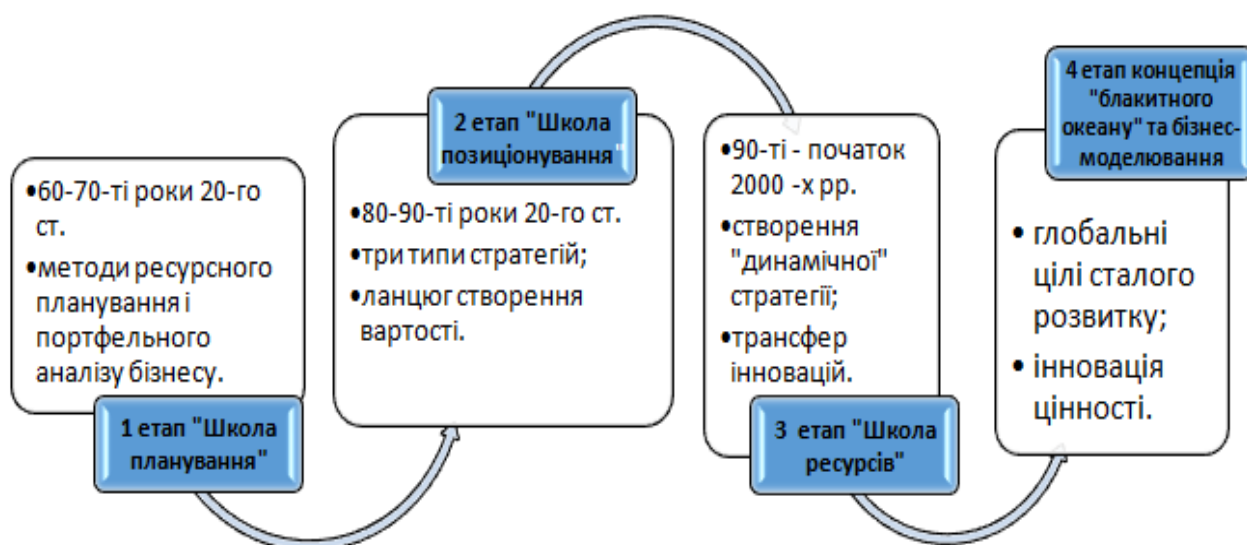


Рисунок 1.1 – Основні етапи розвитку концепції стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі вивчення літературних джерел

На сьогоднішній день школи та ідеї четвертого етапу розвитку концепцій стратегічного планування та управління набувають нових напрямів використання та імплементуються у стратегіях розвитку бізнесу.

1.2. Зміст та етапи формування стратегій розвитку підприємства

Вивчення наукової літератури зі стратегічного менеджменту дозволяє визначити кілька підходів до трактування сутності стратегії. Розуміння змісту цього управлінського документу визначає і вибір відповідного інструментарію її розроблення.

Існує кілька підходів до трактування поняття стратегії розвитку:

- 1) Стратегія як інструмент планування: цей підхід передбачає розробку плану дій для досягнення поставлених цілей. Стратегія описує, як організація буде взаємодіяти з ринком, які будуть основні кроки і техніки, щоб розвиватися і конкурувати з іншими.
- 2) Стратегія як позиціонування: цей підхід підкреслює важливість зайняття позиції на ринку. Організація повинна визначити своє нішеве місце на ринку і відмінності від конкурентів, щоб зайняти свою унікальну позицію на ринку.
- 3) Стратегія як процес: цей підхід підкреслює важливість навчання і здобуття досвіду в процесі розвитку. Важливо розуміти, що стратегія повинна постійно адаптуватися до змін на ринку і піддаватися перегляду в процесі розвитку.
- 4) Стратегія як спосіб управлінського мислення: цей підхід передбачає інтелектуальний підхід до стратегії, що включає в себе аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Важливо розуміти, що стратегія повинна бути відображенням мислення та розуміння бізнесу, а не просто планом дій.

- 5) Стратегія як цілісний підхід: цей підхід включає в себе усі аспекти бізнесу, включаючи фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси та технології.

Визначення сутності та змісту стратегії залежить від одного із трьох підходів, які використовуються до її формування: активного, реактивного чи проактивного [18, 23, 54].

Активний підхід до формування стратегії орієнтується на прогнозування та активний вплив на майбутні події та конкурентне середовище з метою досягнення конкурентних переваг та успіху підприємства. Його зміст полягає в таких основних аспектах:

- 1) візія та місія. Активний підхід передбачає постановку чіткої візії та місії підприємства. Візія визначає бажаний майбутній стан підприємства, його амбіції та напрямок розвитку, тоді як місія формулює основні цілі та завдання, основну сутність підприємства та внесок у суспільство. Чітко сформульована візія та місія слугують внутрішньою орієнтаційною точкою для формування стратегії.
- 2) аналіз зовнішнього середовища. Активний підхід включає глибокий аналіз зовнішнього середовища, що включає економічні, соціокультурні, політичні та технологічні фактори. Цей аналіз допомагає розуміти тенденції, можливості та загрози, що впливають на підприємство, а також ідентифікувати потенційні ринки та конкурентів.
- 3) аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій. В рамках активного підходу проводиться оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства. Це включає аналіз людського потенціалу, фінансових ресурсів, технічного потенціалу, бренду та інших основних активів підприємства. Розуміння внутрішніх переваг та слабкостей допомагає визначити області, в яких підприємство може забезпечити конкурентні переваги.
- 4) формулювання стратегічних альтернатив. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формулюються стратегічні альтернативи. Це можуть бути різні сценарії розвитку, стратегії

розширення на нові ринки, партнерства або інші стратегічні напрями. Активний підхід передбачає створення інноваційних та амбіційних стратегій, які враховують можливості та потенціал підприємства.

- 5) реалізація та контроль. Після вибору оптимальної стратегії, активний підхід передбачає її ефективну реалізацію. Це включає розробку детальних планів, алокацію ресурсів, управління ризиками та розподіл відповідальності. Крім того, проводиться систематичний моніторинг та контроль за реалізацією стратегії з метою виявлення невідповідностей та корекції у необхідний час.

Активний підхід до формування стратегії передбачає дієву участь керівництва та ключових зацікавлених сторін у процесі стратегічного управління, постійне вдосконалення та адаптацію стратегії до змін в середовищі. Він сприяє створенню конкурентних переваг, розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей. [18]

Реактивний підхід до формування стратегії відображає ситуацію, коли підприємство реагує на зовнішні події та зміни в конкурентному середовищі, а не передбачає та активно впливає на них. Зміст реактивного підходу включає наступні аспекти:

- 1) реагування на зміни. Основна ідея полягає в тому, що підприємство виявляє реактивну поведінку щодо змін. Вона визначається тим, що підприємство реагує на зміни в зовнішньому середовищі після їх виникнення, без активного передбачення або попереднього планування.
- 2) реактивне прийняття рішень, що передбачає прийняття рішень у відповідь на термінову потребу або кризову ситуацію. Це можуть бути швидкі реакції на зміни в ринку, дії конкурентів або інші форс-мажорні обставини. Рішення можуть бути прийняті без виваженого аналізу та попереднього обговорення.
- 3) зосередження на миттєвому результаті. Реактивний підхід часто характеризується зосередженням на миттєвих результативних діях та вирішенні нагальних проблем. Він здебільшого ігнорує довгострокову

перспективу та стратегічне планування, орієнтуючись на негайні потреби та вимоги.

- 4) залежність від зовнішніх факторів. Реактивний підхід передбачає, що підприємство стає пасивним спостерігачем і реагує на зовнішні події. Воно не активно впливає на своє оточення, а лише підлаштовується під нього, без активного контролю чи впливу на його розвиток.
- 5) Обмеженість дії поточної стратегії. В реактивному підході стратегічне планування може бути обмеженим, оскільки підприємство спрямовує свої зусилля на негайні проблеми та поточні завдання, не приділяючи достатньо уваги стратегічному аналізу та плануванню.

Реактивний підхід до формування стратегії може бути обґрунтованим у надзвичайних ситуаціях або швидкозмінному середовищі, де прогнозування стає складним завданням. Однак, цей підхід має свої обмеження, оскільки підприємство може опинитися в реактивному режимі, не маючи можливості впливати на своє оточення та розвиток. У результаті, відсутність стратегічного планування та активного передбачення може призвести до втрати конкурентних переваг та стратегічного успіху.

Проактивний підхід до формування стратегії передбачає активну роль підприємства у визначенні та створенні своєї майбутньої спрямованості. Він заснований на аналізі та передбаченні змін у зовнішньому середовищі, активному впливі на нього та розробці стратегічних дій для досягнення конкурентних переваг. Зміст проактивного підходу включає наступні аспекти:

1) передбачення та аналіз змін. Проактивний підхід передбачає активний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть впливати на підприємство. Це включає спостереження за ринковими тенденціями, змінами в поведінці споживачів, технологічні зрушення та інші фактори. Підприємство аналізує ці зміни, оцінює їх вплив та прогнозує можливі сценарії майбутнього розвитку.

2) створення стратегічних можливостей. На основі аналізу змін та виявлення нових можливостей підприємство активно розробляє стратегічні альтернативи. Воно шукає шляхи для створення конкурентних переваг,

використовуючи свої ресурси, компетенції та інноваційні підходи. Проактивний підхід підтримує активне пошукове та експериментальне мислення з метою створення нових можливостей.

3) активне прийняття стратегічних рішень. В проактивному підході стратегічні рішення приймаються на основі аналізу та передбачення майбутніх змін. Підприємство не обмежується реакцією на поточні проблеми, а стратегічно планує свої дії заздалегідь. Воно ставить довгострокові цілі, розробляє плани та визначає кроки, необхідні для досягнення бажаних результатів.

4) інноваційний підхід та експерименти. Проактивний підхід сприяє стимулюванню інновацій та експериментів. Підприємство впроваджує нові ідеї, досліджує нові технології та розвиває нові продукти або послуги. Це дозволяє йому вийти за межі традиційних ринків та створити нові можливості для зростання та розвитку.

5) гнучкість та адаптивність. Проактивний підхід передбачає гнучкість та адаптивність підприємства до змін. Воно володіє механізмами для швидкої реакції на незавантажені ринки, конкурентні загрози та нові можливості. Підприємство здатне переорієнтуватися, змінити свою стратегію та ресурси, щоб використати нагоди та забезпечити свою конкурентоспроможність.

Проактивний підхід до формування стратегії підтримує активне керівництво, інноваційний дух та гнучкість підприємства. Він дозволяє підприємству визначати свою власну долю, активно впливати на зовнішнє середовище та досягати стратегічного успіху. [41]

Схематично їх взаємодію наведено на рис. 1.2.

У контексті розроблення стратегії активний, реактивний та проактивний підходи можуть використовуватися окремо, або в поєднанні один з одним. Вибір підходу залежить від характеру діяльності організації, ступеня несприятливих факторів на ринку та ступеня контролю, який організація хоче мати в своєму середовищі.



Рисунок 1.2 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [20,53]

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства є складним та багатоетапним, вимагаючи уваги до багатьох впливових факторів. Головними етапами включають аналіз, формулювання, виконання та контроль.

На етапі аналізу підприємство ретельно досліджує своє ринкове середовище, здійснюючи аналіз конкурентів, зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність. Аналіз зовнішнього середовища охоплює оцінку ринку, споживачів, регулюючих органів та інших факторів, які можуть мати вплив на підприємство. Внутрішній аналіз включає оцінку фінансових та інших ресурсів підприємства, організаційної структури та корпоративної культури.

Формулювання стратегії - це етап, на якому підприємство розробляє свою стратегію, виходячи з результатів аналізу. На цьому етапі визначаються місія, стратегічні цілі, конкурентні переваги та плани дій на майбутнє. Це включає

визначення місії підприємства, формулювання стратегічних цілей, визначення конкурентних переваг, розробку плану дій та прийняття стратегічних рішень.

Етап виконання передбачає реалізацію стратегії підприємством. На цьому етапі виконуються різноманітні дії для впровадження стратегії, такі як алокація ресурсів, впровадження змін у організаційну структуру, розробка нових продуктів та послуг.

Останній етап - контроль - включає оцінку результатів виконання стратегії. Підприємство аналізує ефективність виконання стратегічних планів та досягнення поставлених цілей. За результатами аналізу виробляються висновки та вносяться корективи до стратегії з метою досягнення найкращих результатів.

Важливо зазначити, що етапи розроблення стратегії розвитку підприємства можуть взаємодіяти та переплітатися. Наприклад, результати виконання стратегії можуть призвести до зміни стратегічних цілей або внесення коректив у проведений аналіз. Таким чином, розроблення стратегії розвитку підприємства є неперервним та динамічним процесом, який вимагає постійної уваги та зусиль.

Схематично етапи циклу розроблення стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 1.3.

Зважаючи на те, що інформаційним об'єктом цієї роботи є ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», що здійснює свою діяльність на ринку перевезень вантажів залізничним транспортом, доцільно визначити особливості етапів формування стратегії у цій галузі:

1. Аналіз специфіки галузі. Формування стратегії підприємства вантажних перевезень залізницею передбачає ретельний аналіз особливостей цієї галузі. Це охоплює вивчення транспортних потреб клієнтів, конкурентного середовища, регулюючих стандартів та технологічних зрушень. Зазначений аналіз допомагає підприємству зрозуміти основні фактори, які впливають на успішну діяльність вантажних перевезень залізницею і визначити конкурентні переваги, які можуть бути реалізовані.



Рисунок 1.3 – Основні етапи розробки та реалізації стратегії

Джерело: розроблено автором самостійно

2. Розробка стратегічних напрямків. В процесі формування стратегії підприємства вантажних перевезень залізницею важливо визначити стратегічні напрямки розвитку. Це означає визначення основних цілей та завдань, які підприємство хоче досягти в цій галузі. Наприклад, це може бути розширення ринкової частки, покращення якості послуг, розвиток нових технологій або ефективного використання ресурсів. Розробка стратегічних напрямків дозволяє підприємству спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення поставлених цілей.

3. Впровадження і контроль. Ключовою рисою процесу формування стратегії підприємства вантажних перевезень залізницею є впровадження стратегічних рішень та контроль їх виконання. Це означає перетворення стратегічного плану в конкретні дії, включаючи алокацію ресурсів,

впровадження змін у технології та оптимізацію процесів. Крім того, важливо забезпечити контроль за виконанням стратегії та оцінку досягнутих результатів. Цей контроль допомагає підприємству виявити потребу в корекції стратегії та внесення необхідних змін для досягнення бажаних результатів.

Наведені риси процесу формування стратегії підприємства вантажних перевезень залізницею допомагають визначити свої цілі, залучити ресурси та розробити ефективну стратегію, спрямовану на досягнення успіху в галузі вантажних перевезень залізницею.

1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства

Серед усіх етапів формування стратегії, базовим, що визначає ефективність вибору типу стратегії, є етап стратегічного аналізу. Від адекватності вибору методів та інструментів стратегічного аналізу підприємства залежить обґрунтованість вибору наступної стратегії розвитку, чіткість формулювання стратегічних та оперативних цілей тощо.

Стратегічний аналіз підприємства - це процес оцінки внутрішнього та зовнішнього його середовища з метою визначення його потенціалу, проблем та можливостей для розвитку та формування стратегії.

Основні складові стратегічного аналізу підприємства включають:

- аналіз зовнішнього середовища (external analysis) - оцінка макро- та мікроекономічних факторів, які можуть впливати на підприємство. Макроекономічні фактори включають такі економічні та соціальні фактори, як політика, законодавство, демографія, технологічний прогрес та інші. Мікроекономічні фактори оцінюються на рівні конкретної галузі та включають такі чинники, як конкуренція, споживачі, постачальники та інші;

- аналіз внутрішнього середовища (internal analysis) - оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Внутрішній аналіз включає оцінку фінансових

ресурсів, технічних можливостей, кадрових ресурсів, операційних процесів та інших внутрішніх факторів, які впливають на успішність організації.

- аналіз конкурентної галузі (industry analysis) - оцінка характеристик галузі, в якій діє підприємство, та визначення конкурентних переваг та слабких сторін конкурентів.

- аналіз потенційних можливостей (opportunities analysis) - визначення можливостей для розвитку підприємства, які можуть бути використані для формування стратегії. Це можуть бути нові ринки, технології, способи виробництва, послуги та інші.

- аналіз проблем та вузьких місць – визначення тих аспектів, які можуть нести потенційні внутрішні чи зовнішні ризики для ефективної реалізації стратегії.

Серед зазначених складових стратегічного аналізу варто виділити аналіз зовнішнього середовища підприємства. Цей етап оцінює зміни, які можуть відбутися в майбутньому в економічному, політичному, технологічному, соціальному та інших зовнішніх чинниках, які можуть вплинути на бізнес підприємства. На цьому етапі можуть використовуватися різні інструменти, такі як PEST аналіз, аналіз 5 сил Портера та інші.

Схематично основні аспекти PEST – аналізу наведено на рис.1.4.

Наступним напрямом стратегічного аналізу бізнесу є аналіз внутрішнього середовища. Одним із дієвих інструментів його здійснення є аналіз ланцюжка створення цінності, запропонований М.Портером.

У загальному використання ланцюжка створення цінності допомагає організаціям розкрити та оцінити всі етапи процесу виробництва і постачання товарів або послуг, що приносять цінність клієнтам. Цей метод дозволяє компанії ідентифікувати ключові напрямки діяльності, які додають цінність і визначають їх конкурентну перевагу.



Рисунок 1.4 – Схема PEST-аналізу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі вивчення літератури

Аналіз ланцюжка створення цінності розглядає підприємство, як послідовність взаємозв'язаних діяльностей, які приносять цінність виробничому процесу. Зазвичай цей ланцюг включає дві основні категорії діяльностей: основну та допоміжну діяльність. [25]

Основна діяльність (Primary Activities) – це ті види діяльності, які пов'язані безпосередньо з виробництвом, постачанням та продажем товарів або послуг. Сюди входять: вхідна логістика, операційна діяльність; вихідна логістика; маркетинг та продаж; після продажне обслуговування.

Допоміжні види діяльності (Support Activities) – це ті види діяльності, які підтримують основні напрями діяльності підприємства і забезпечують їх ефективну роботу. Сюди входять: інфраструктурні функції управління,

фінансів, обліку, інформаційних систем; управління кадрами; технологічний розвиток.

Аналіз ланцюжка створення цінності допомагає організаціям ідентифікувати ключові діяльності, в яких вони можуть створити конкурентну перевагу, а також виявити можливості для оптимізації та покращення. Підприємство може застосовувати стратегії, спрямовані на оптимізацію процесів, зниження вартості, покращення якості, інновації або забезпечення кращого обслуговування клієнтів, виходячи з результатів аналізу ланцюжка створення цінності. Схематично ланцюжок створення цінності наведено на рис. 1.5.

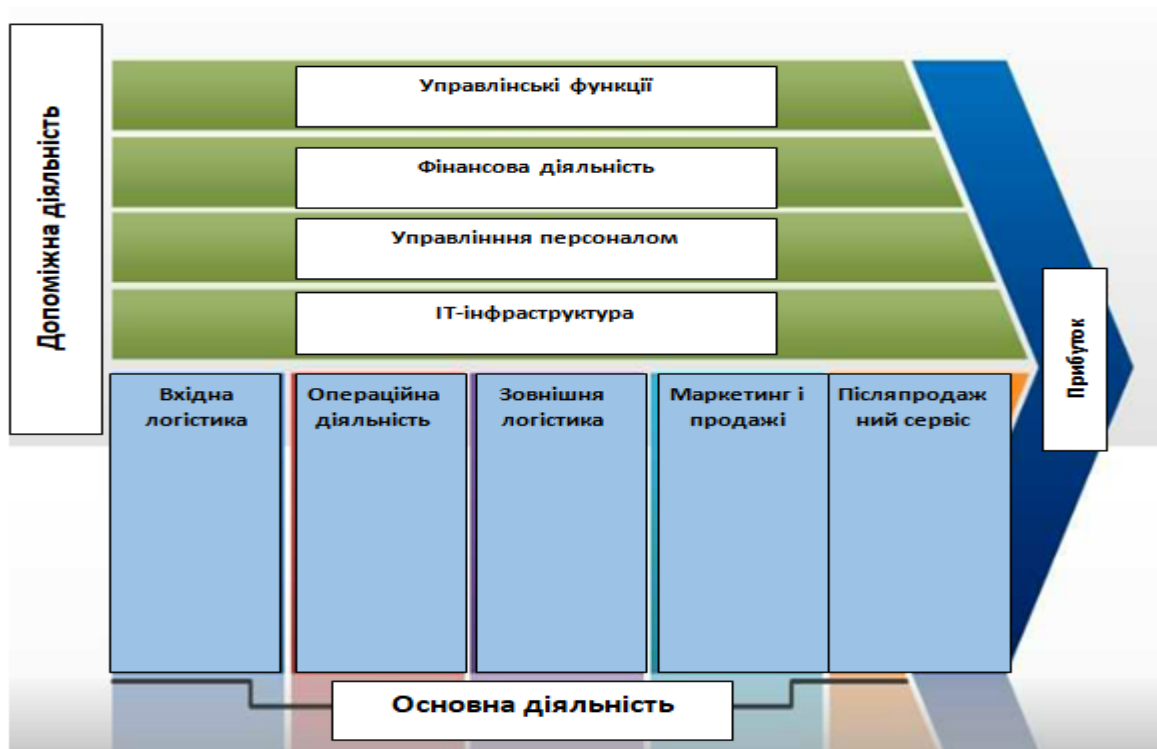


Рисунок 1.5 – Схема PEST-аналізу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі вивчення літератури

Цінним інструментом поєднання аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз.

Цей інструмент дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що можуть виникнути в майбутньому як чинники зовнішнього середовища. Схематично модель SWOT-аналізу наведена на рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Схематичне відображення інструменту SWOT-аналізу

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є стратегічним інструментом, який допомагає організаціям оцінювати їх внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на їх діяльність. Основні елементи SWOT-аналізу мають такі характеристики:

- сильні сторони (strengths) - це внутрішні позитивні аспекти або переваги підприємства, які вирізняють його від конкурентів і сприяють його успіху. Сильні сторони можуть включати наявність унікальної експертизи, високу якість продуктів або послуг, сильну брендову репутацію, ефективну логістику, високий рівень клієнтського сервісу та інші позитивні характеристики.

- слабкі сторони (weaknesses) - це внутрішні негативні аспекти або обмеження, які можуть утруднити досягнення цілей підприємства або порушити його конкурентоспроможність. Слабкі сторони можуть включати обмежений доступ до ресурсів, відсутність ключових компетенцій, низьку ефективність операцій, незадовільну якість продукції або послуг, високі витрати тощо.

- можливості (opportunities) - це зовнішні фактори або умови, які можуть створити нові можливості або переваги для підприємства. Можливості можуть включати зростання попиту на продукти або послуги, зміни регуляторного

середовища, збільшення обсягів ринку, розвиток нових технологій або зміни у смаках та потребах споживачів.

- загрози (threats) - це зовнішні фактори або умови, які можуть становити ризик для підприємства або його конкурентоспроможності. Загрози можуть включати зміну регуляторного середовища, зростання конкуренції, зміни в споживацьких тенденціях, економічні кризи, зміни в уявленнях споживачів про цінності тощо.

Основними перевагами SWOT-аналізу є його простота та універсальність. Він допомагає організаціям зрозуміти їх внутрішні та зовнішні фактори, виявити свої переваги та недоліки, а також знайти можливості для розвитку та управління загрозами.

Результатом використання інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства є постановка стратегічних цілей підприємства та їх декомпозиція на оперативні та тактичні цілі. На цьому етапі визначаються головні цілі підприємства на довгострокову перспективу. Ці цілі повинні бути спрямовані на розвиток бізнесу та задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та інші. Схематично ієрархію формування стратегічних цілей бізнесу наведено на рис. 1.7.

Стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства взаємозв'язані і відображають різні рівні планування та управління. Основний взаємозв'язок між ними можна пояснити наступним чином:

1. Стратегічні цілі встановлюються на найвищому рівні підприємства і спрямовані на досягнення довгострокової місії та візії. Вони орієнтовані на створення конкурентної переваги, розвиток нових ринків, забезпечення стійкого зростання та зайнятість стратегічного положення підприємства на ринку. Стратегічні цілі визначають загальні напрямки діяльності підприємства та формують основу для формулювання тактичних та оперативних цілей.

2. Тактичні цілі виникають на середньому рівні управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вони конкретизують стратегічні напрямки і визначають основні кроки і стратегії, які необхідні для їх досягнення. Тактичні цілі враховують можливості та обмеження, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Вони орієнтовані на розвиток конкретних функціональних областей підприємства, таких як маркетинг, фінанси, операції, ресурси людей тощо.
3. Оперативні цілі встановлюються на найнижчому рівні управління і спрямовані на досягнення тактичних цілей. Вони визначають конкретні завдання, дії та ресурси, необхідні для забезпечення їх виконання. Оперативні цілі зазвичай мають короткостроковий характер і зосереджені на конкретних операційних процесах, роботі з клієнтами, виробництві, продажах тощо. Вони деталізуються на рівні завдань і конкретних вимірюваних показників продуктивності.



Рисунок 1.7 – Взаємозв'язок видів цілей підприємства

Джерело: побудовано автором

Останнім етапом є вибір та розробка стратегії підприємства. На цьому етапі, на основі результатів попередніх етапів, формулюються конкретні кроки та дії для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основним завданням на цьому етапі є вибір оптимального варіанту стратегії.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» та аналіз зовнішнього середовища його функціонування

Інформаційним об'єктом цієї кваліфікаційної магістерської роботи є ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», яке створене у 2015 році. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг по передачі залізничних вагонів в користування клієнтам на договірних засадах.

Станом на початок 2022 року товариство володіло власним рухомим парком вагонів, який нараховує більше 500 одиниць, що використовуються для перевезення вантажів. Основними клієнтами ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» є провідні вітчизняні та іноземні підприємства, основна діяльність яких пов'язана із залізничною логістикою. Стратегічними орієнтирами розвитку товариства є відповідність вимогам сучасного ринку залізничних перевезень, орієнтація на зростання парку рухомого складу та забезпечення ефективності його використання.

Таким чином, основним видом діяльності, що визначає спеціалізацію ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» є передача в оренду вантажних вагонів. За стандартними умовами договори із партнерами укладаються на строк від 6 міс. Враховуючи інфляційні ризики, у договорах передбачається можливість зміни орендної ставки в залежності від ситуації на ринку. Також важливим аспектом договорів оренди є визначення особливостей розподілу витрат на ремонт та обслуговування вагонів. Також підприємство може надавати клієнтам митно-брокерські послуги, інформаційний супровід рухомого складу, послуги з організації ремонту рухомого складу.

Загалом у взаємодії з існуючими і потенційними партнерами ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» дотримується наступних принципів:

- формування обґрунтованих та адекватних орендних ставок. Для постійних клієнтів передбачено підхід встановлення індивідуальних орендних ставок і фіксація умов на тривалий період;
- орієнтація на потреби та стратегічні орієнтири розвитку клієнтів - товариство співпрацює з підприємствами різних масштабів. При цьому розробляється та імплементується гнучка система орендних ставок, а саме є можливість фіксувати їх на короткий період, враховувати сезонні зміни та коливання цін на ринку. Для постійних партнерів товариство пропонує найбільш вигідні умови співпраці.

Схематично основні види діяльності за ключовим напрямом організації залізничних перевезень вантажів наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Незалежно від товару, для якого передбачене перевезення, кожен клієнт ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» отримує комплексне обслуговування, яке містить такі дії:

1. Складання договору і підготовка необхідної документації;
2. Планування індивідуальних маршрутів транспортування, які зекономлять гроші і час;
3. Інформаційний супровід вантажу в дорозі;
4. Сприяння у пошуку складських послуг;
5. Підбір вагонів для організації перевезення певного типу вантажу;
6. Консультування щодо специфіки товару і тарифів;
7. Формування оптимальних тарифів.

ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» надає митно-брокерські послуги оформлення вантажів. Митне оформлення вантажів дозволяє мінімізувати час простоїв товарів на кордоні. При укладенні угоди клієнт отримає такі послуги:

1. Професійна консультація митного брокера;
2. Послуги брокера по розмитненню;
3. Калькуляція митних платежів;
4. Повністю налагоджений процес митного оформлення;
5. Збір потрібних документів і їх правильне оформлення;
6. Надання зібраних документів до митних органів;
7. Ретельний контроль за правильним і своєчасним виконанням всіх процедур;
8. Оптимізація витрат на затвердження документів;
9. Повне митне очищення вантажу.

ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» пропонує забезпечення транспортування великого асортименту продукції, а саме:

1. Перевезення інертних матеріалів, які використовуються на різних етапах будівництва, при прокладці доріг, виробництві цементних та інших будматеріалів. До цього виду матеріалів відносять: пісок, щебінь, відсів і різні види каменів;

2. Перевезення металопродукції, що є дуже затребуваним в будівельній галузі;

3. Перевезення збірних вантажів, тарно-штучних та пакетованих вантажів, які вимагають захисту від впливу атмосферних опадів, розкрадань і механічних пошкоджень;

4. Перевезення зерна – ця послуга залізничних вантажних перевезень дає змогу оптимізувати логістичний процес та мінімізувати витрати на транспортування вантажу. Транспортування зернових вантажів залізницею здійснюється у спеціальних вагонах-хоперах.

Окрім послуг оренди вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» також надає послуги з інформаційного супроводу власного рухомого складу. Таким чином клієнту пропонується повний пакет об'єктивної інформації щодо стану, розміщення, технічних характеристик та інших аспектів вагонів.

ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» в межах існуючих договорів з АТ «Українська залізниця» (УЗ) забезпечує оплату залізничного тарифу територією України в будь-якому виді сполучення (експорт, імпорт, внутрішні перевезення). Вантажні перевезення за послугами УЗ є найефективнішим способом перевезення вантажів Україною. Також ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» забезпечує розрахунок провізної плати для будь-якої номенклатури вантажів, що перевозиться залізничними вагонами.

У таблиці 2.1 наведено значення основних показників, що характеризують господарську діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» у 2020-2022 рр.

Наведені дані вказують на те, що за аналізований період мало місце різноспрямована тенденція зміни обсягу активів підприємства. Так, у 2022 році, під впливом війни, величина активів підприємства зменшилась: основних засобів на 7,7%, оборотних активів – на 21,5%. Підприємство отримало пошкодження майна через військові дії.

Таблиця 2.1 – Основні показники старну та ефективності використання активів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» у 2020-2022 рр.

№з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020 рр., %	2022 рік	Відхилення 2022/2021 рр., %
1	Основні засоби, тис.грн	191792,9	197718,7	3,1	182533,0	-7,7
2	Оборотні активи, тис.грн	27462,8	28287,9	3,0	22207,0	-21,5
3	Чистий прибуток, тис.грн	9485,1	11365,8	19,8	9485,1	-16,5
4	Рентабельність основних засобів, %	4,9	5,7	-	5,2	-
5	Рентабельність оборотних активів, %	34,5	40,2	-	42,7	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [Додаток А та Б]

За результатом господарської діяльності у 2022 році підприємство також отримало менше чистого прибутку на 16,5%. Водночас, показники рентабельності активів змінились не критично. Загалом їх використання було на довоєнному рівні завдяки завантаженості вагонів та залученості в діяльність рухомого складу. Динаміка зміни фінансових показників діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» наведена на рис. 2.2 Наведені дані свідчать про зниження обсягу виручки у 2022 році. Водночас, показник зниження не є критичним.

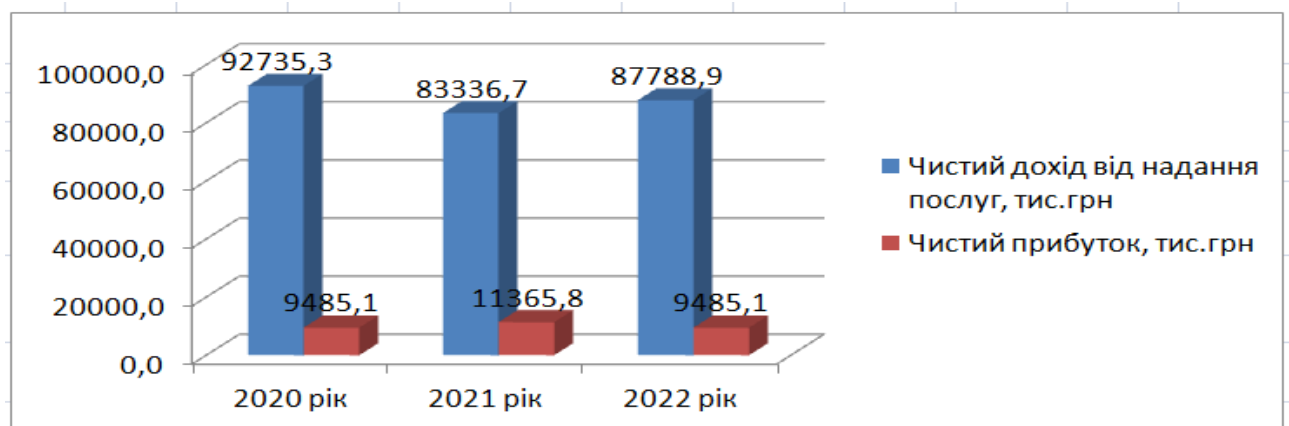


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників результативності господарської діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Незважаючи на погіршення умов здійснення господарської діяльності у зв'язку із введенням воєнного стану та війною в Україні, діяльність товариства за 2022 рік залишалась прибутковою. Водночас показник рентабельності діяльності знизився найбільше: із 13,6% у 2021 році до 10,8% у 2022 році (рис.2.3).

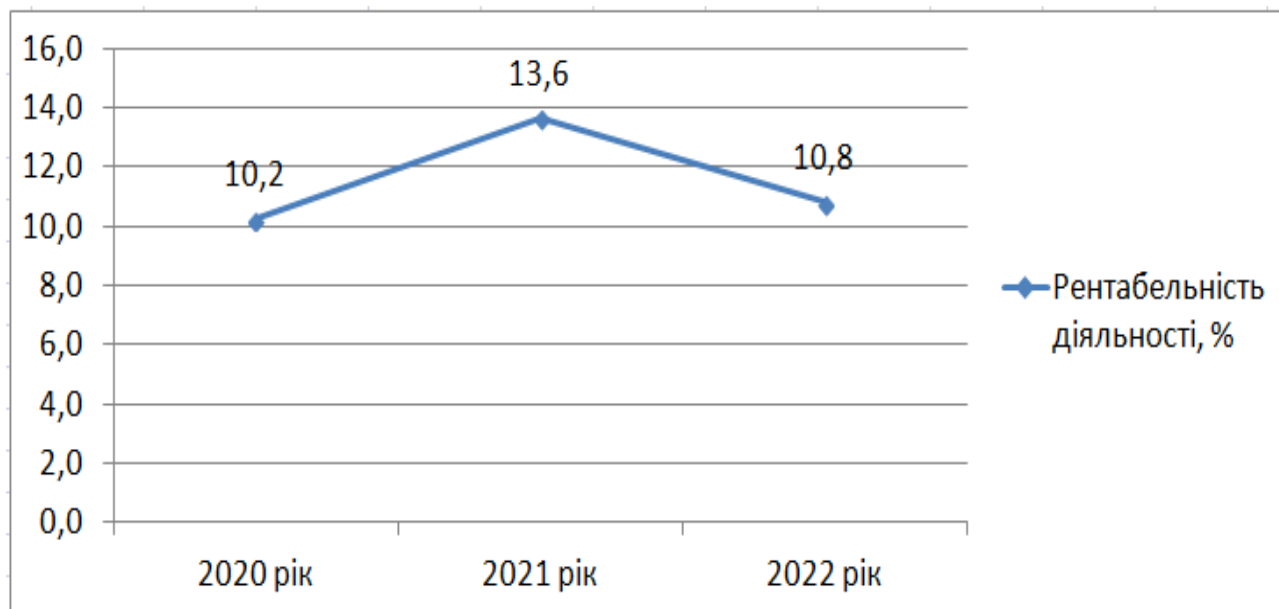


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показник рентабельності діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Звичайно, що в умовах повномасштабного вторгнення росії ситуація на ринку вантажних перевезень залізницею суттєво змінилась, що не могло не позначитись на діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК». Так, за 2022 рік погіршилась ситуація і з відновленням технічного стану рухомого складу вагонів, оскільки завантаженість ремонтних депо, а також удари по енергетичній інфраструктурі не дозволяли оперативно, як це було до вторгнення росії, здійснювати технічне обслуговування вагонів. Частина рухомого складу, трохи більше 4%, залишилась заблокована на тимчасово окупованій території. Динаміка показників стану та кількості рухомого складу наведена на рис. 2.4.

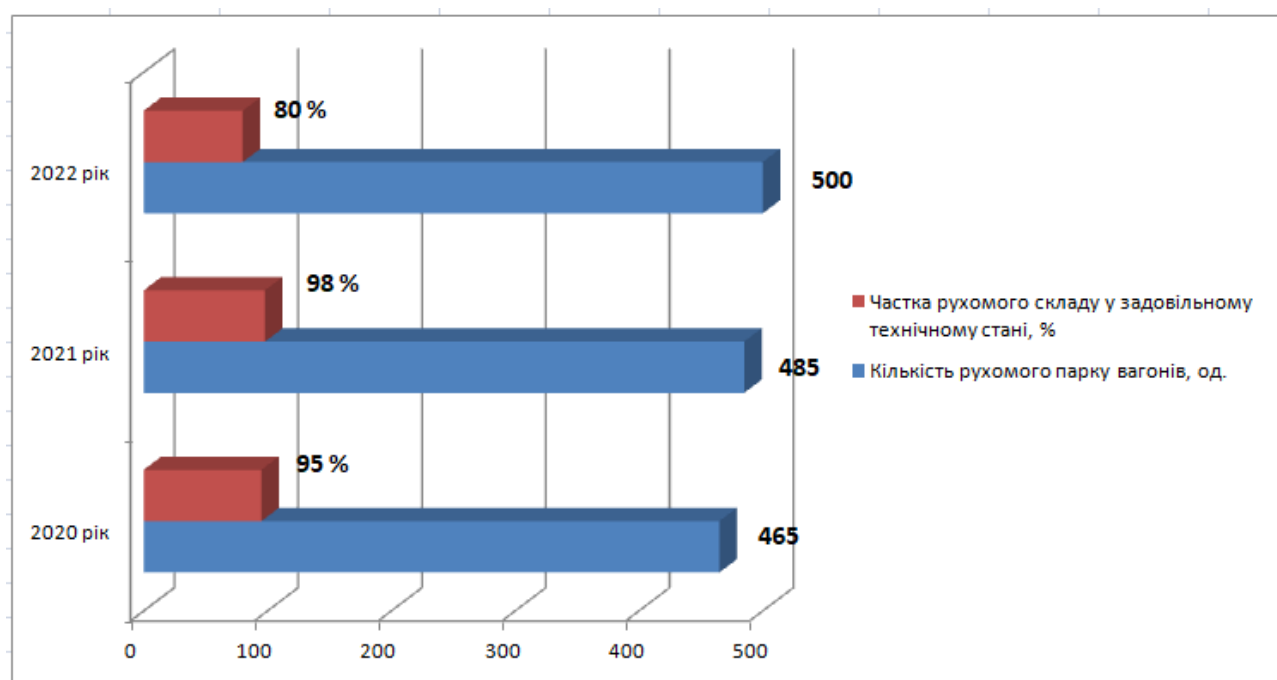


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни технічної готовності та кількості рухомого складу вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Джерело: розроблено автором самостійно

За даними порталу Rail.insider, у 2022 році обсяги вантажних перевезень залізницею в Україні зменшилися більше ніж на 50% порівняно з попереднім роком та склали близько 150 млн т. Незважаючи на це, у перших двох місяцях минулого року спостерігалася позитивна динаміка обсягів у всіх видах перевезень порівняно з 2021 роком. Однак, після початку широкомасштабної військової агресії з боку росії, обсяги перевезень стали зменшуватися.

Це може бути пов'язано зі зниженням активності в економіці, зокрема зменшенням попиту на вантажні перевезення у зв'язку зі складною ситуацією в країні та на міжнародних ринках. Крім того, російська агресія може стати ще однією причиною скорочення залізничних вантажних перевезень в Україні, зокрема через порушення зв'язків з окремими регіонами країни та зменшення обсягів експорту.

Схематично динаміку зміни обсягів вантажних перевезень залізницею у 2021 – 2022 рр. наведено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів вантажних перевезень залізницею, млн. т

Джерело: дані порталу Rail.insider [<https://www.railinsider.com.ua/obsyagy-zaliznychnyh-vantazhnyh-perevezen-mynulogo-roku-zmenshylysya-na-52/>]

Наведені дані свідчать про суттєве скорочення обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом у 2022 році порівняно з 2021 р.

Досліджуючи структуру видів сполучення у 2022 році необхідно зазначити, що внутрішні перевезення зменшились на 49,2%, експортні – на 47,1%, імпортні – на 69,5%, транзитні – на 76,9%. У 2022 році УЗ прийняла до перевезення на 50% менше вагонів (рис.2.6).

У 2022 році АТ "Українська залізниця" зафіксувало значний спад обсягів перевезень в порівнянні з попереднім роком. Зокрема, обсяг прийнятих до перевезення навантажених вагонів зменшився на майже 50%, до рівня близько 2 млн одиниць. Аналіз структури відвантажених вагонів за типами свідчить про значні зниження кількості перевезених піввагонів (на 54,2%), критих вагонів (на 37,7%), зерновозів (на 29,6%), цементовозів (на 53,6%), мінераловозів (на 54,5%) та окатишовозів (на 72,0%). Однак, незважаючи на такі скорочення, піввагони займають провідні позиції в структурі прийнятих до перевезення вагонів за типами, з часткою 60,4% у 2022 році.

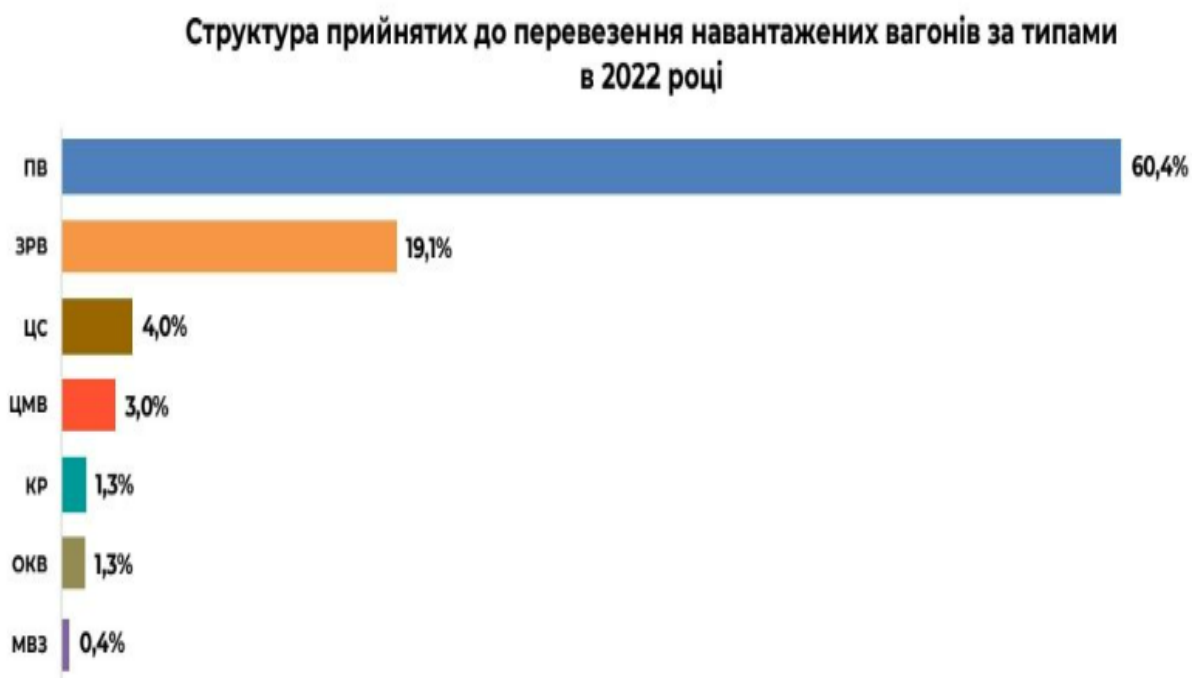


Рисунок 2.6 – Структура прийнятих до перевезення вантажних вагонів за типами, %

Джерело: дані порталу Rail.insider [https://www.railinsider.com.ua/obsyagyzaliznychnyh-vantazhnyh-perevezen-mynulogo-roku-zmenshylysya-na-52/]

З метою відновлення національної економіки в контексті реалізації Програми релокації підприємств, АТ «Українська залізниця», АТ «Укрпошта», та інші підприємства активно переміщувалися з територій, що знаходилися у зоні бойових дій, чи територій, що знаходилися в небезпеці у зв'язку з цим. Загалом, станом на кінець 2022 року, завдяки своєчасній релокації, було переміщено 772 підприємства, що дозволило зберегти понад 35 тисяч робочих місць та створити понад 7 тисяч нових. Крім того, ще 261 підприємство має заплановану релокацію найближчим часом, що свідчить про активність роботи в рамках цієї програми.

За даними інформаційних порталів із тематики залізничних перевезень, вагонний залізничний транспорт має значні потенційні можливості у сфері перевезення вантажів через західні прикордонні переходи в Україні. Зокрема, передача вагонів через залізничні стики складає близько 2000 вагонів на добу, що становить більше 55% загального потенціалу (3422 вагонів на добу).

Неповна завантаженість потужностей залізничного транспорту обумовлена обмеженою пропускною здатністю європейської залізничної мережі, яка є другорядним видом транспорту в Європейському Союзі. У свою чергу, в Україні залізничний транспорт має значно вищий показник – близько 65% від загальної кількості вантажів, що транспортуються. В той же час, у країнах ЄС тільки від 15% до 35% вантажів перевозяться залізницею, зазвичай вантажі транспортуються автомобільним транспортом, водним шляхом або контейнерними перевезеннями. Отже, розвиток залізничного транспорту є важливим завданням для забезпечення ефективності транспортної логістики в Україні.

2.2. Особливості розвитку світового та вітчизняного ринку вантажних перевезень залізничним транспортом

Вантажний залізничний транспорт - це важлива галузь виробничої інфраструктури, яка забезпечує доставку сировини, матеріалів, комплектуючих і готової продукції між підприємствами та споживачами. Без транспортування неможливо функціонування жодної з трьох основних галузей матеріального виробництва, оскільки продукція не може бути готовою до споживання, поки не буде доставлена до свого місця призначення.

Залізничний транспорт є ключовим для забезпечення надійної та ефективної логістичної системи. Він допомагає знизити витрати на транспортування, що в свою чергу підвищує ефективність виробництва та зменшує ціну на продукцію. Тому, зменшення транспортних витрат може призвести до збільшення ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Досліджуючи ринок вантажних перевезень залізницею необхідно розглянути, якими є загальні тенденції розвитку логістики у світі та як вони впливають на ринок перевезень вантажів залізничним транспортом.

Так, на сьогоднішній день, світовий ринок логістики вантажів переживає багато змін. Серед основних тенденцій, що визначають його розвиток, експерти виділяють наступні:

- 1) зростання попиту на екологічно чисті та ефективні логістичні технології. У зв'язку зі збільшенням кількості вантажів, що перевозяться та зростанням усвідомлення про проблеми забруднення довкілля, організації все більше звертають увагу на використання екологічно чистих технологій та альтернативних джерел енергії.
- 2) розвиток інтернет-торгівлі та потреба в швидких доставках. Зростання попиту на інтернет-торгівлю призводить до збільшення об'ємів вантажів та потреби в швидких та ефективних логістичних рішеннях для доставки товарів.
- 3) використання новітніх технологій. Логістичні підприємства все більше використовують технології, такі як інтернет речей (IoT), автономні транспортні засоби та роботизація логістичних процесів для забезпечення ефективності та зниження витрат на логістику.
- 4) глобалізація та зростання міжнародних вантажних потоків. Зростання світової торгівлі та міжнародних вантажних потоків призводить до збільшення складності логістичних процесів та потреби в ефективному управлінні ланцюгом поставок.
- 5) зростання вимог до якості обслуговування та клієнтської орієнтації. Клієнти стають все більш вимогливими щодо якості та швидкості доставки товарів, що призводить до зростання значення клієнтської орієнтованості логістичних підприємств.
- 6) використання аналітики та штучного інтелекту. Підприємства все більше використовують аналітику та штучний інтелект для збору та аналізу даних про логістичні процеси, щоб покращити ефективність та знизити витрати.

- 7) розвиток інфраструктури. Розвиток транспортної інфраструктури, зокрема портів, аеропортів, залізниць та автодоріг, є важливим елементом для забезпечення ефективної логістики вантажів.
- 8) посилення конкуренції. Конкуренція на ринку логістики вантажів зростає, що призводить до зниження цін та збільшення якості обслуговування.
- 9) пандемія COVID-19 та її вплив на логістику. Пандемія COVID-19 призвела до складнощів у логістичних процесах через обмеження на переміщення людей та товарів, що призвело до змін у логістичних стратегіях підприємств та зростання попиту на електронну комерцію та контакт-менші способи доставки.

Ці тенденції вимагають від підприємств, що працюють у логістиці вантажів, розробки нових стратегій та пристосування до змін на ринку. Важливо враховувати не тільки світові тенденції, але й специфіку ринку в кожній окремій країні та регіоні, де підприємство працює.

За результатами вивчення відкритих джерел встановлено, що на європейському ринку відбувається тенденція зниження частки вантажних перевезень залізничним транспортом. За деякими оцінками вона становить приблизно 11% у порівнянні з іншими видами транспорту. Найбільшим конкурентом залізничним перевезенням в Європі є автомобільний транспорт.

Як вказують експерти, переваги автомобільного транспорту полягають в його надійності, нижчій вартості та оптимальності для перевезення невеликих партій відправлень вантажів, що є особливо актуальним у зв'язку зі зростанням інтернет торгівлі та доставки «двері в двері».

Експерти зазначають, що автоперевізники активно використовують нові технології. Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності залізничних перевезень вантажів робить технологія безпілотних автоперевезень, що полягає в об'єднанні вантажівок в «каравани» (platoon). Очікується, що за наступні десять років ця технологія може скоротити собівартість автомобільних перевезень на 30%. На користь автомобільного транспорту також працюють

параметри швидкості: середня швидкість вантажних поїздів у Європі становить сьогодні 18-30 км/год, а вантажівок – 60 км/год.

Ще однією характеристикою, що впливає на конкурентоспроможність залізничного транспорту у вантажних перевезеннях є довжина рухомого складу. Так, середня довжина рухомого складу Іспанії становить 450 м, у Франції – 740 м, а США – від 1500 до 2000 м.

Щодо оцінки конкурентоспроможності та загалом стану вантажних перевезень залізничним транспортом в Україні, то на сьогоднішній день обґрунтовувати такі характеристики варто з позиції потенціалу та стану до війни, а також у час воєнного стану.

Схематично динаміку перевезень всіма видами транспорту наведено на рис. 2.7.

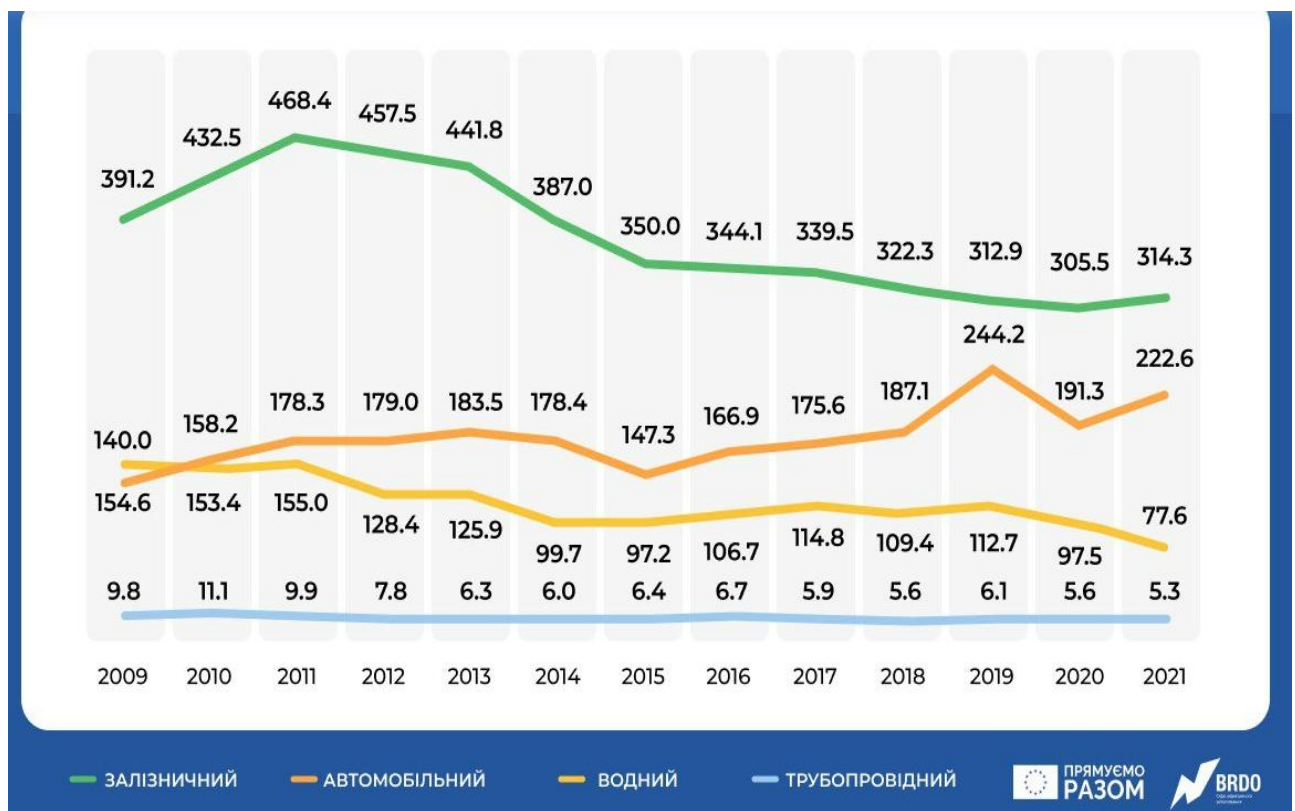


Рисунок 2.7 – Динаміка перевезень вантажів за видами транспорту у 2009-2021 рр., млн. т.

Джерело: за даними *Офісу ефективного регулювання*
<https://brdo.com.ua/analytics/21368/>

В умовах війни сферу експортних перевезень наразі характеризують кілька факторів: з початку війни закриті усі залізничні переходи до росії та білорусі;

стабільно працюють 10 пунктів пропуску з країнами ЄС (4 – із Польщею, 2 – зі Словаччиною, 2 – із Румунією та 2 – із Угорщиною); у західному напрямку залізничні перевезення стримуються необхідністю переходити з української ширини колії на європейську.

Із наведеної діаграми видно, що динаміка зміни обсягів перевезень залізничним транспортом мала спадний характер. Загальноєвропейську тенденцію зростання обсягів перевезень демонструє автомобільний транспорт. При цьому, найбільше зростання обсягів перевезень цим видом транспорту зафіксовано у 2019 році із початком кризи COVID-19.

На рис. 2.8 наведено динаміку зміни обсягів залізничних вантажних перевезень у 2021-2022 рр.



Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів залізничних вантажних перевезень у 2021 – 2022 рр.

Джерело: за даними видання Shipping (<https://ua.sudohodstvo.org/yak-vplynula-vijna-na-perevezennya-ukrayinskoyu-zaliznyczeyu/>)

Як видно із наведеного рисунка, у 2022 році (за даними до липня місяця) під впливом війни в Україні відбулось суттєве скорочення обсягів вантажних залізничних перевезень.

Важливим аспектом вантажних перевезень є експортні перевезення. Їх структура за 7 місяців 2022 року наведена на діаграмі. Як видно, у товарній структурі найбільшу частку займали залізна руда та зерно.

На рис. 2.9 наведено структуру обсягів експортних перевезень за 7 місяців 2022 року.

Структура обсягів експортних перевезень вантажів за 7 місяців 2022 року, млн тонн
The structure of the volume of export cargo transportation for 7 months of 2022, million tons

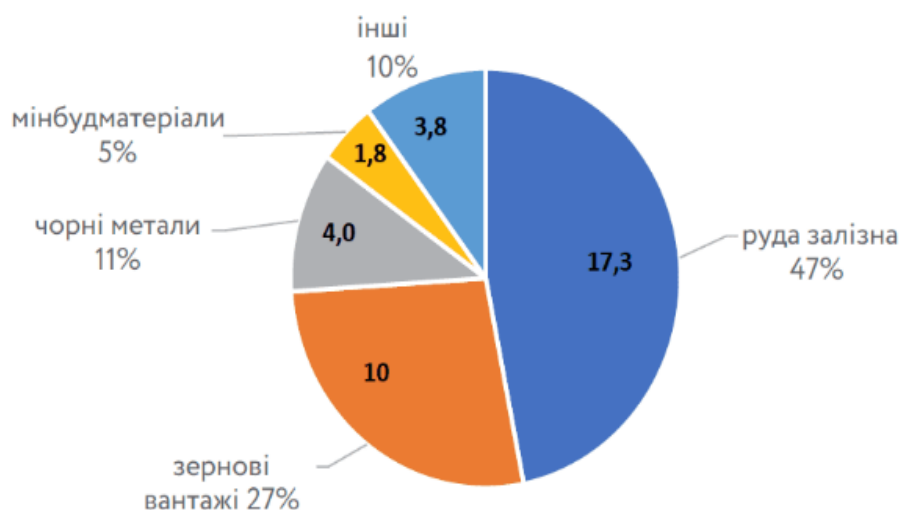


Рисунок 2.9 – Структура обсягів експортних перевезень вантажів за 7 міс. 2022 року.

Джерело: за даними видання *Shipping* (<https://ua.sudohodstvo.org/yak-vplynula-vijna-na-perevezennya-ukrayinskoyu-zaliznyczeyu/>)

На рис. 2.10 наведено структуру експортних вантажів за країнами призначення.

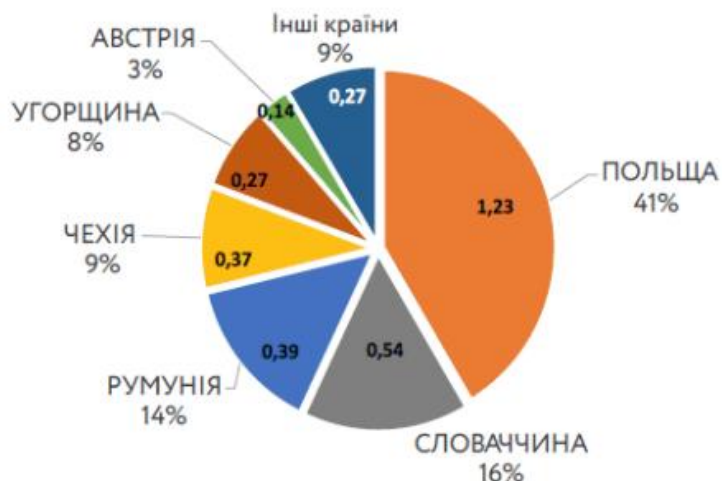


Рисунок 2.10 – Структура експортних перевезень вантажів за країнами призначення у 2022 році

Джерело: за даними видання Shipping (<https://ua.sudohodstvo.org/yak-vplynula-vijna-na-perevezennya-ukrayinskojy-zaliznyczeyu/>)

Наведені дані вказують на те, що найбільша частка у структурі експортних перевезень припадає на Польщу та Словаччину. Крім цього, високою є частку перевезень у Румунію.

Враховуючи пріоритетне значення експортних перевезень вантажів у 2022 році, доцільно проаналізувати динаміку перевезень зернових вантажів у 2020-2022 рр. (рис. 2.11).

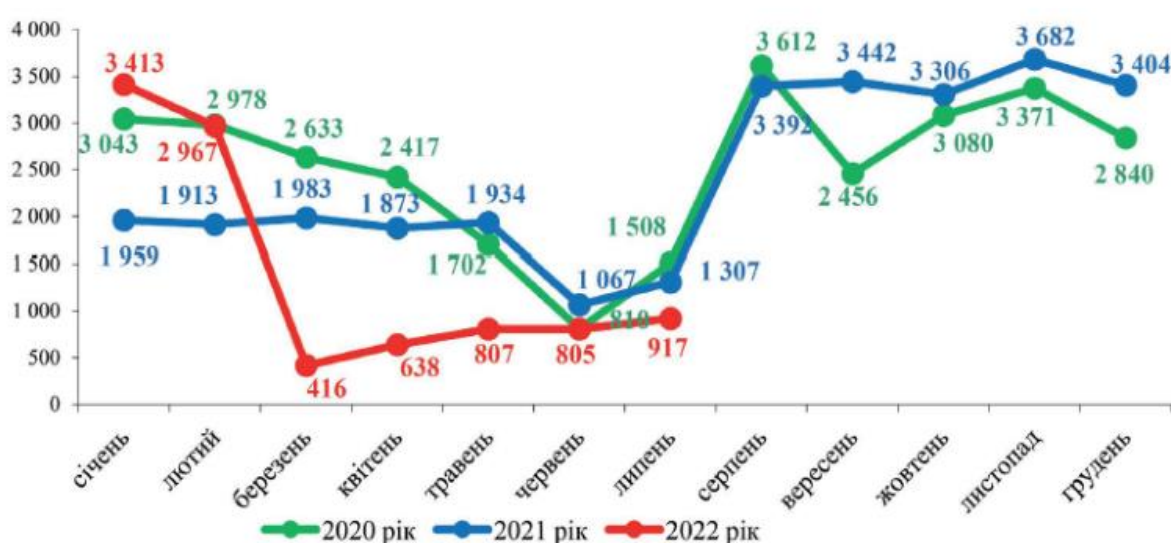


Рисунок 2.11 – Структура обсягів експортних перевезень вантажів за 7 міс. 2022 року.

Джерело: за даними видання Shipping (<https://ua.sudohodstvo.org/yak-vplynula-vijna-na-perevezennya-ukrayinskoyu-zaliznyczeyu/>)

Експорт зернових вантажів з України збільшувався після блокування портів росією. Але залізничні прикордонні переходи не можуть вмістити додаткові обсяги вантажів через неготовність європейських залізниць. Недостатність портових потужностей, вагонів, локомотивів та візків колії 1435 мм, а також збирання врожаю європейського зерна можуть призвести до витіснення українського зерна з ринку. Угоду про розблокування портів підписали Україна, Туреччина та ООН 22 липня 2022 року. 1 серпня 2022 року судно вийшло з порту Одеси з українським продовольством вперше з початку повномасштабної війни. Крім цього, судна з продовольством відправилися з трьох українських портів - Одеси, Чорноморська та Південного.

Як зазначалось раніше, з початком війни основні вантажопотоки були переорієнтовані на західні прикордонні переходи. Існуючий потенціал перевезення вантажів через західні прикордонні переходи використовується у час війни лише на 53% (спроможність передачі щодоби – 3 422 вагони; фактично здається – 1 824 вагони на добу).

Вітчизняна залізнична інфраструктура може забезпечити транспортування обмеженої кількості та обсягів товарів з України в ЄС. Для збільшення пропускної спроможності прикордонних переходів відповідно до потреб ринку та забезпечення економіки необхідними є такі заходи:

- розбудова наявних і будівництво нових терміналів;
- будівництво мобільних перевалочних пунктів;
- зростання кількості та доступності вузькоколіїних візків і залученням додаткового вагонного парку перевізників на вузькій колії, спрощення процедур перетину кордону тощо.

Інтеграція України до ЄС передбачає поступовий перехід на колію шириною 1435 мм. Щоб подовжити колії 1435 мм вглиб країни розглядається можливість реалізації таких інвестиційних проєктів:

- Будівництво колії 1435 мм на ділянці Львів (Скнилів) – Мостиська- I;

- Будівництво колії 1435 мм від ст. Чоп до ст. Ужгород;
- Відновлення руху поїздів на прикордонній ділянці Рава Руська – Держкордон (Гребенне);

Також розглядається питання реконструкції євроколії 1435 мм Ковель – Ягодин – польський кордон з подальшою електрифікацією.

2.3. Оцінка ринкової позиції та проблемного поля стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Для оцінки ринкових позицій ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» важливим аспектом є аналіз чинників зовнішнього середовища, які мають вплив на діяльність підприємства на ринку вантажних перевезень залізницею. Серед інструментів, які дозволяють візуалізувати перелік чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. Схематично його результати для ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» наведено на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Основні параметри SWOT-аналізу галузі вантажних перевезень залізничним транспортом

Джерело: розроблено автором

Досліджуючи діяльність підприємств залізничного транспорту і логістики, що здійснюють більше 80 % вантажних перевезень у транспортній системі нашої країни, варто зауважити, що ідентифікація його основних сильних сторін на ринку транспортно-логістичних послуг є однією з важливих передумов для оцінки реального стану та перспектив розвитку галузі. Це дозволить підвищити рівень інтегрованості галузі та виходу її на світовий рівень. Необхідно зауважити, що для ефективного розвитку транспортних підприємств залізничної галузі, процес перевезення повинен бути постійним та безперервним. Це пояснюється тим, що функціонування вітчизняного транспортного сектору ґрунтується на повному використанні перевізних потужностей з метою максимізації прибутку.

Для визначення основних проблем і напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» на ринку вантажних перевезень залізницею необхідно проаналізувати його конкурентну позицію.

Так, враховуючи специфіку діяльності підприємства, визначено основних його конкурентів на початок 2022 року. Оціночні ринкові частки підприємств, що надають послуги з оренди вагонів та інших послуг для вантажних перевезень залізницею, наведено на рис. 2.13.

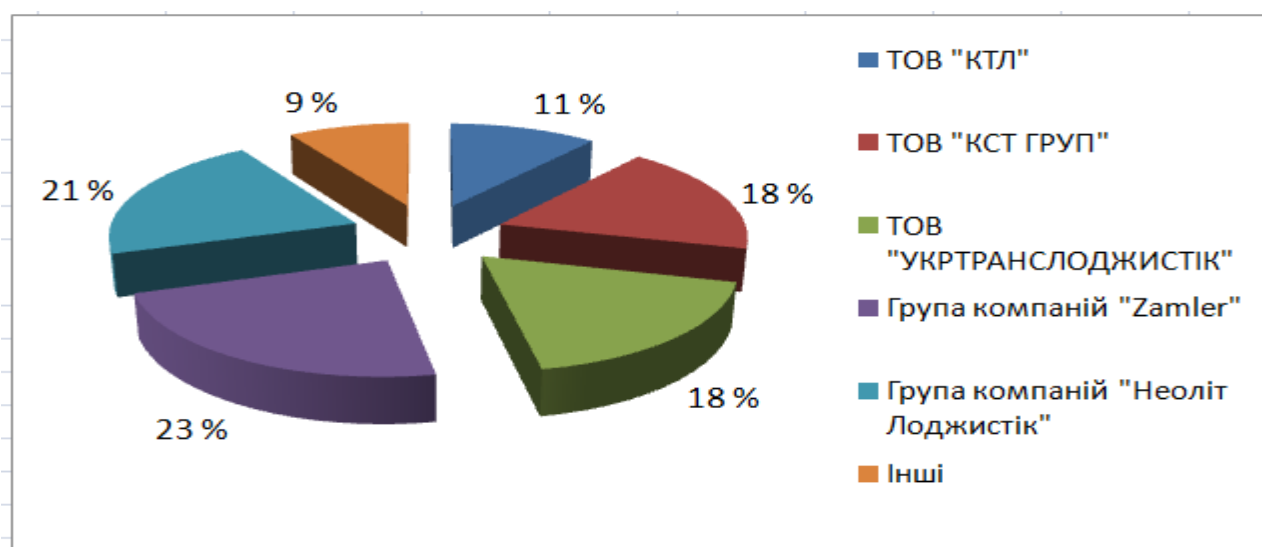


Рисунок 2.13 – Структура ринкових часток основних операторів на ринку вантажних перевезень залізницею із парком вагонів до 700 од.

Джерело: розроблено автором

Як видно із наведених даних, найбільшу частку на ринку вантажних перевезень залізницею серед компаній з парком вагонів до 700 од. утримує група компаній “Zamler”. Ринкова частка ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» оцінюється за даними моніторингу ринку на початок 2022 року у 18%.

Загалом ринкові частки компаній відрізняються між собою на кілька відсотків, що говорить про досить високий рівень конкуренції у галузі.

Враховуючи досить інтенсивну конкуренцію, ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» необхідно проаналізувати перспективи стратегічного розвитку та визначити напрями, які зміцнять позицію серед конкурентів у галузі. Для цього доцільно проаналізувати «проблемне» поле діяльності підприємства та ідентифікувати основні чинники, які негативно впливають на перспективи подальшого ефективного функціонування.

У попередньому параграфі роботи встановлено, що за період 2020-2022 рр. суттєво збільшилась частка технічно не готових до експлуатації вагонів. Це впливає на можливості створення додаткового доходу від основної діяльності товариства. На рис. 2.14 представлено динаміку витрат на ремонт вагонів ТОВ «Укртранслогистік» у 2020-2022 рр.

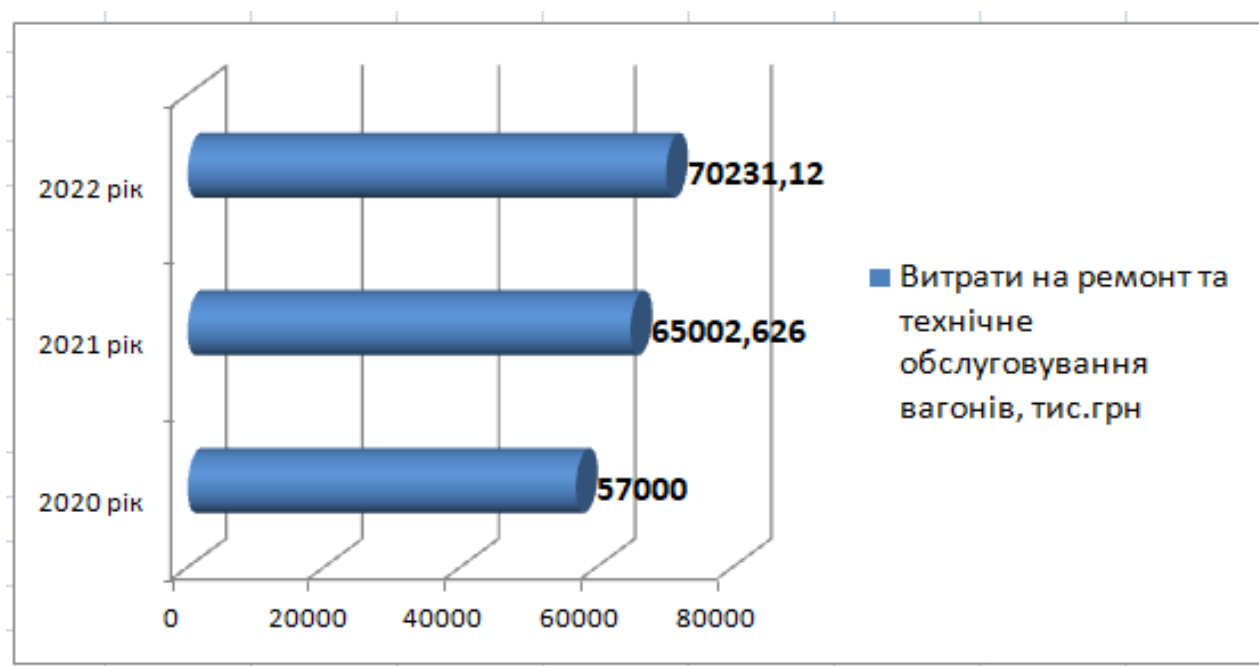


Рисунок 2.14 – Динаміка витрат на ремонт та технічне обслуговування вагонів, тис.грн
Джерело: побудовано автором за матеріалами компанії

Наведені дані свідчать про те, що за аналізований період зростають витрати на ремонт та технічне обслуговування вагонів, що у свою чергу, негативно впливає на прибутковість діяльності компанії.

На рис. 2.15 наведено структуру розподілу пошкоджень вагонів за результатами ремонтів, проведених у 2020-2022 рр.

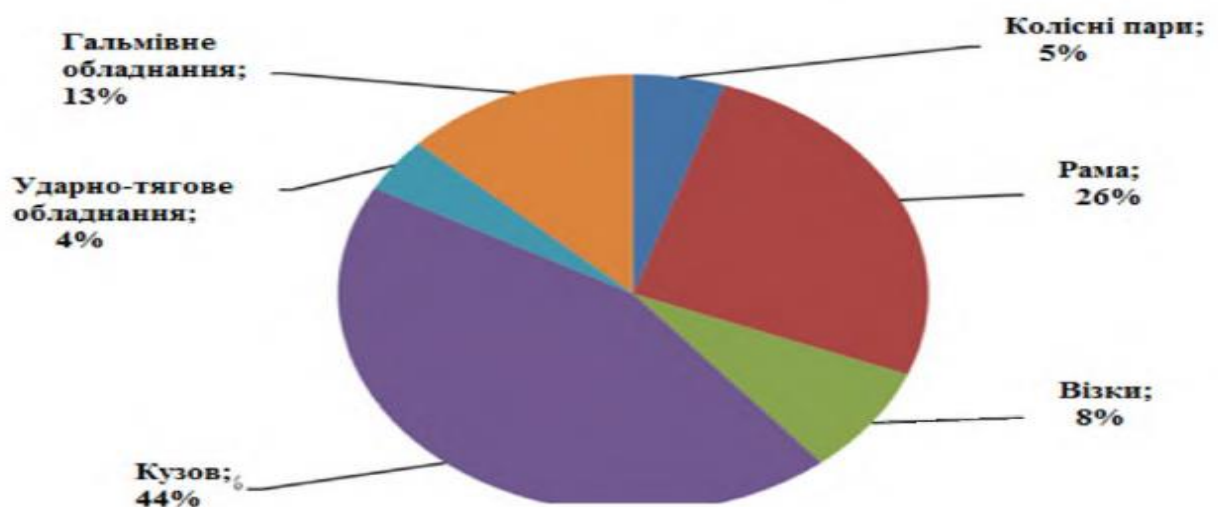


Рисунок 2.15 - Структура розподілу пошкоджень вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» за результатами ремонтів, проведених у 2020-2022 рр.

Як видно з рис. 2.15, найвищий відсоток пошкоджень припадає на кузов вагона - 44 %, раму - 26 % і гальмівне обладнання - 13 %.

За даними статистики, що підтверджені і показниками наведеними вище, у більшості випадків знос кузовів піввагонів має корозійно-абразивний характер та порушення правил експлуатації при вантажних роботах. З метою зменшення інтенсивності зношування поверхонь відбувається їх зміцнення, використовуючи методи хімікотермічної, лазерної або плазмової обробки. Крім цього, застосовуються різноманітні покриття підвищеної твердості, які знижують інтенсивність зношування кузовів до 10 разів.

В США та Канаді для попередження дії атмосферних опадів на внутрішню поверхню кузовів піввагонів, зокрема взимку, застосовуються конструктивні

рішення використання насувних дахів. Це дозволяє уникнути одночасної дії абразивного зносу та корозії, що позитивно впливає на тривалість експлуатації та загальну ефективність піввагонів.

Проведений аналіз статистичних даних підприємств, що здійснювали послуги ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» з ремонту вантажних вагонів показав значний ріст простою та середньодобового залишку несправних вагонів, як в планових, так і непланових видах ремонту. Це, зокрема, пов'язано з централізованою закупівлею та розподілом матеріалів і запчастин для ремонту, яка не враховує реальні потреби на місцях та призводить до зайвих резервів одних запчастин і нехватці інших. Помітні порушення у ресурсному резервуванні ремонтних підприємств також прямо впливають на надійність виробничих процесів та показники надійності.

За останні роки спостерігається збільшення кількості технологічних пошкоджень рухомого складу вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК». Цей феномен обумовлений зростання показника строку експлуатації рухомого складу, недостатньою наявністю матеріалів та запчастин для ремонту в депо та їх низькою якістю. До того ж, працівники ремонтних підприємств не завжди мають достатній інтерес до якісного виконання своїх обов'язків, а сучасні діагностичні засоби впроваджуються повільно. Експлуатаційні несправності, що виникають у процесі руху, обумовлені природним зносом елементів, деталей та вузлів вагона, і не пов'язані з якістю їх виготовлення чи ремонту. Інші види пошкоджень вагонів виникають через порушення правил їх експлуатації на коліях загального користування та промислових підприємств. Наприклад, використання вантажних вагонів на коліях без відповідної адаптації до конкретних умов їх руху може спричинити їх пошкодження.

В умовах, коли технічний стан вагонів погіршується, зростання витрат на їх технічне обслуговування розглядається як неефективне. Пояснюється це тим, що значною мірою підприємство збільшує фінансування планового ремонту, коли вагони прибувають на такі ремонти в незадовільному технічному стані, в якому вже не можуть експлуатуватись. Це негативно впливає на можливості

ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» виконувати свої зобов'язання, а також на тривалий час виводить із експлуатації вагони. У табл.2.1 узагальнено основні проблемні зони подальшого стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК».

Таблиця 2.1 – Основне проблемне поле стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

№ з/п	Назва чинника	Характеристика
1	Зростання витрат на ремонт і технічне обслуговування парку вагонів	Збільшилась частка технічно не готових до експлуатації вагонів. Це впливає на можливості створення додаткового доходу від основної діяльності підприємства. За період 2020-2022 рр. зростають витрати на ремонт та технічне обслуговування вагонів, що у свою чергу, негативно впливає на прибутковість діяльності підприємства. Найбільший відсоток пошкоджень припадає на кузов вагонів. Знос кузовів піввагонів має корозійно-абразивний характер та порушення правил експлуатації при вантажних роботах.
2	Домінування часу перебування вагонів у планових ремонтах (деповські та капітальні).	Зростання витрат на відновлення технічного стану вагонів розглядається як неефективне, оскільки в умовах планових ремонтів вагони не перебувають в експлуатації тривалий час.
3	Зниження рівня прибутковості діяльності щодо надання вагонів в оренду.	Зростання собівартості експлуатації вагонів, витрат на ремонт, інфляційні та інші чинники знижують рівень прибутковості діяльності.
4	Зростання впливу традиційних та нових видів ризиків, пов'язаних із війною в Україні	Залізнична інфраструктура є одним із потенційних об'єктів атак з боку країни агресора що зумовлює потребу оцінки ризиків та пошуку шляхів їх мінімізації.
5	Зміна економічної структури та складу вантажів, що перевозились та можуть перевозитись залізницею.	Через блокування та безпекову загрозу портам України, логістика від портів залізничним транспортом змінилась. Це потребує зміну стратегічних орієнтирів у товарній структурі вантажів, що перевозяться.

У наступному розділі будуть розроблені стратегічні заходи щодо мінімізації впливу чинників проблемного поля діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» та забезпечення його ефективного стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

3.1. Визначення альтернативних варіантів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

Початковим етапом визначення напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» є ідентифікація задач стратегічного розвитку, які стоять перед підприємством. До них належать:

- забезпечення ефективності та економічної доцільності вантажних перевезень залізницею. ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» має забезпечити максимальний рівень завантаженості перевізних потужностей, використовуючи оптимальні технології та методи перевезень. Незважаючи на дію воєнного стану, підприємство повинно підтримувати високу якість обслуговування замовників вагонів.
- розвиток технічної бази. ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» орієнтується у своїй діяльності на забезпечення інвестицій в розвиток парку вагонів. Це дозволить забезпечити збільшення продуктивності перевезень та зменшення технологічно неготових до експлуатації вагонів.
- розширення присутності на ринку. ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» повинно шукати нові напрями просування послуг із перевезення вантажів залізницею, які можуть забезпечити стабільний попит на послуги залізниці та збільшення обсягів перевезень.
- використання новітніх технологій та цифрових рішень. ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» орієнтується на використання сучасних

технологій для підвищення ефективності та автоматизації процесів перевезення, такі як системи моніторингу вантажу та інші цифрові рішення.

- забезпечення сталого розвитку. Підприємство не лише декларує, але й підтримує впровадження у своїй діяльності соціальних, екологічних та етичних аспектів розвитку;
- розвиток людських ресурсів. Товариство орієнтується на підвищення кваліфікації працівників, впровадження новітніх технологій та методів роботи, що дозволить забезпечити ефективну та якісну роботу компанії.

Враховуючи визначені у попередньому розділі проблемні аспекти діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», необхідно обґрунтувати альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства, що сприятимуть зміцненню його конкурентоспроможності та забезпеченню прибутковості діяльності.

На даний час та у перспективі повоєнної відбудови України конкуренція на ринку вантажних перевезень буде надзвичайно високою, тому організації, які займаються передачею в оренду вагонів для перевезення вантажів, повинні мати чітку стратегію розвитку. Вони повинні зосередитись на забезпеченні найвищої якості послуг для своїх клієнтів та на постійному покращенні процесів вантажних перевезень.

Одним із основних завдань стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є збільшення обсягів перевезень за рахунок забезпечення експлуатаційних можливостей вагонів, а також розширення клієнтської бази. Для досягнення цього завдання товариству необхідно здійснювати активну маркетингову діяльність, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та розвивати нові технології вантажних перевезень, а також технічного обслуговування вагонів.

Іншим важливим завданням ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є забезпечення безпеки під час перевезення вантажів. Це досягається шляхом

використання сучасних технологій та матеріалів для забезпечення надійності вагонів та дотримання вимог щодо перевезення різних видів вантажів.

Узагальнення основних аспектів стратегічного планування дозволяє визначити етапи створення стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»:

- перший етап полягає у діагностиці існуючого стану підприємства, зовнішнього ринкового середовища та визначенні "проблемних" місць у його діяльності.

- другий етап включає проектування майбутнього стану підприємства на певний період, визначення місії та стратегічного бачення його розвитку, а також формування довгострокових та короткострокових цілей.

- третій етап передбачає формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. На цьому етапі обґрунтовується вибір конкретних заходів для досягнення поставлених цілей, обґрунтовуються критерії ефективності реалізації запропонованих заходів та здійснюється управління процесом реалізації стратегії, зокрема моніторинг та коригування.

До основних аспектів, які необхідно врахувати у процесі формування стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є:

- 1) Оптимізація ланцюжка поставок: одним із головних завдань у логістиці є оптимізація ланцюга поставок для зменшення витрат і підвищення ефективності. Підприємства повинні розробити стратегії, які дозволять їм координувати та інтегрувати різні етапи ланцюга постачання, від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам.

- 2) Запровадження технологій. Технології відіграють усе більш важливу роль у логістиці, і підприємства повинні розробляти стратегії впровадження та інтеграції нових технологій у свою діяльність. Це включає в себе впровадження нових програмних і апаратних систем, таких як системи управління транспортуванням і інструменти автоматизації складів, а також використання таких технологій, як аналітика даних і штучний інтелект для покращення процесу прийняття рішень.

3) Управління талантами. Логістика — це галузь, яка потребує багато людей, і підприємства повинні розробляти стратегії найму, навчання та утримання кваліфікованих працівників. Це включає розробку кар'єрних шляхів і програм навчання, щоб допомогти співробітникам просуватися всередині організації, а також впровадження показників ефективності та програм заохочення, щоб мотивувати співробітників працювати якнайкраще.

4) Сталий розвиток і вплив на навколишнє середовище: логістика може мати значний вплив на навколишнє середовище, і підприємства повинні розробити стратегії для зменшення свого вуглецевого сліду та мінімізації відходів. Це включає впровадження стійких практик, таких як використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація транспортних маршрутів для зменшення викидів і мінімізація відходів упаковки.

5) Глобалізація та геополітичний ризик: логістичні організації часто працюють у глобальному середовищі та повинні розробляти стратегії для управління геополітичними ризиками, такими як торговельні суперечки, політична нестабільність та стихійні лиха. Це вимагає глибокого розуміння регуляторних і культурних відмінностей, які існують на різних ринках, а також здатності адаптуватися до мінливих умов.

Основні аспекти проекту стратегічного розвитку ТОВ «УКТРАНСЛОДЖИСТІК» складаються з елементів, що наведені на рис. 3.1.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку внутрішніх ресурсів та компетенцій організації, щоб зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Це може включати аналіз внутрішніх процесів, структури організації, фінансового стану та інших аспектів діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «УКТРАНСЛОДЖИСТІК» повинен враховувати зовнішні фактори, які впливають на його діяльність, такі як конкуренція, економічні та політичні тенденції, регулятивне середовище, технологічні зміни та інші фактори.

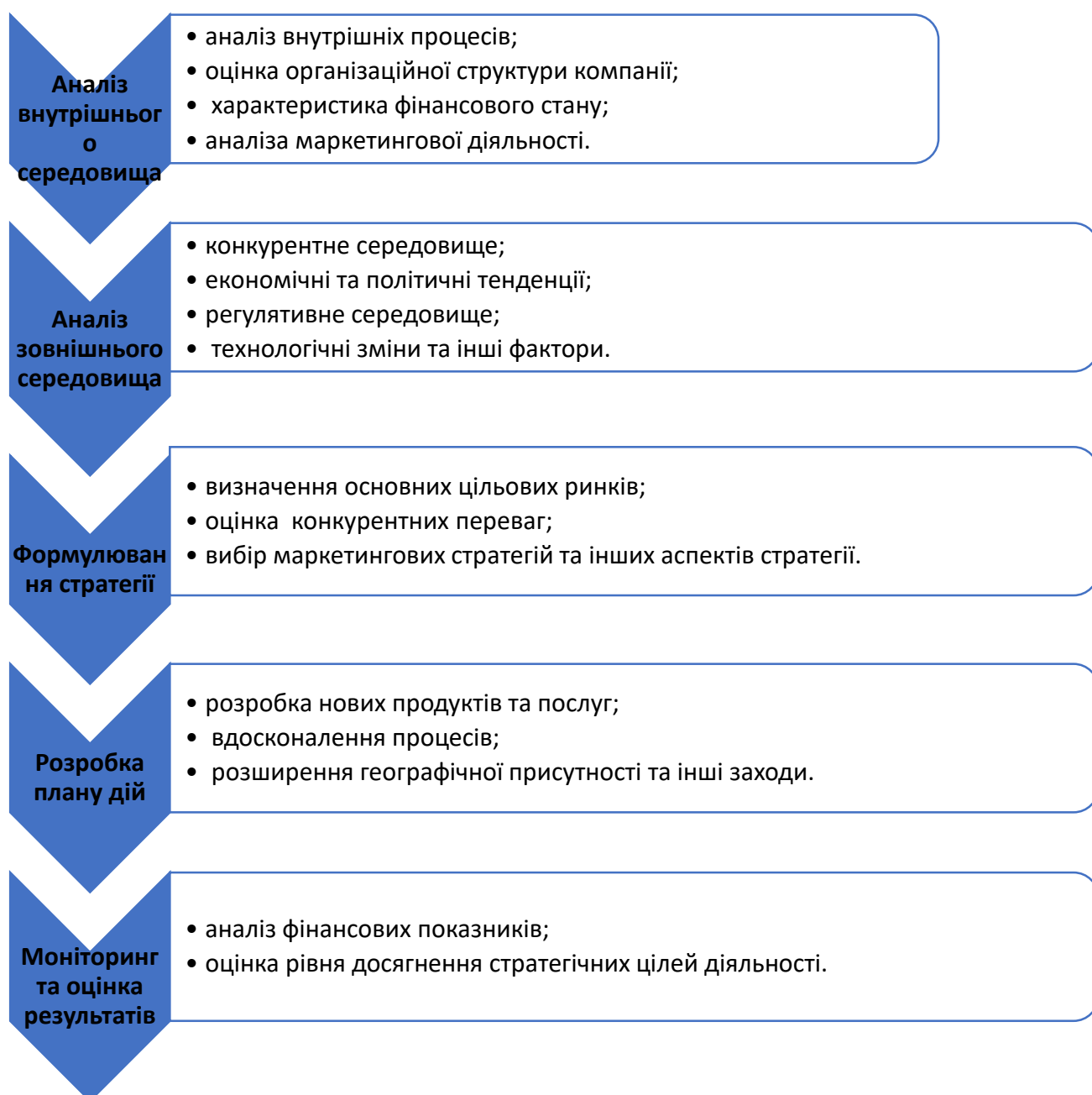


Рисунок 3.1 – Основні етапи стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДИСТИК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Етап формулювання стратегії передбачає безпосередню роботу над створенням управлінського документу, який міститиме визначення цілі та місії діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК». Це може включати визначення основних цільових ринків, конкурентних переваг, маркетингових стратегій та інших аспектів стратегії.

Розробка плану дій: підприємство має розробити детальний план дій, який описує кроки, необхідні для реалізації стратегії. Це може включати розробку нових послуг, вдосконалення процесів, розширення географічного присутності та інші заходи.

Моніторинг та оцінка результатів: ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» повинне вивчати та оцінювати результати своєї стратегії, щоб визначити, чи досягаються цілі. Це може включати аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу, оцінка рівня досягнення цілей розвитку, оцінка зміни вартості підприємства.

Треба зазначити, що реалізація процесу стратегічного планування для організацій у сфері залізничних перевезень має свої особливості. Зокрема, попереднім аспектом розроблення проектів стратегічного розвитку є врахування специфіки галузі, аналіз даних щодо функціонування галузі, врахування тенденцій і перспектив розвитку суміжних галузей, врахування нормативних вимог щодо безпеки перевезень, використання інноваційних підходів. Розглянемо кожен аспект детальніше:

- 1) врахування специфіки галузі: залізничний транспорт має свої особливості, такі як обмеження щодо маршрутів, графіків, технічного обслуговування та безпеки, які потрібно враховувати при розробці стратегії.
- 2) робота з великим обсягом даних: логістичні підприємства залізничного транспорту мають значний обсяг даних, пов'язаних з перевезеннями, які потрібно аналізувати, щоб виробити ефективну стратегію.
- 3) співпраця із замовниками та партнерами: підприємства залізничного транспорту часто мають довгострокові контракти із замовниками, які потрібно враховувати при розробці стратегії. Також важлива співпраця з партнерами, зокрема з іншими транспортними підприємствами, щоб підвищити ефективність мережі перевезень.
- 4) підтримка безпеки та дотримання нормативних вимог: підприємства залізничного транспорту повинні дотримуватися законодавчих вимог і

норм безпеки, що потребує розробки та виконання спеціальних стратегій.

- 5) розвиток інновацій: підприємства залізничного транспорту повинні бути готові до використання нових технологій, таких як системи автоматичного управління рухом поїздів, електрифікація, безпілотні технології та інші. Тому розробка стратегії повинна включати плани з використання сучасних технологій та інновацій.

В умовах війни росії проти України змінились як внутрішні, так і зовнішні аспекти організації та здійснення залізничних вантажних перевезень.

Це потрібно враховувати при розробленні напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

Так, з початку повномасштабної агресії РФ вантажні перевезення, скоротилися за оцінками експертів на 65,3%, внаслідок обстрілів було зруйновано майже 6,3 тис. км колій. Також через скорочення обсягів вантажоперевезень, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали та зростаючу потребу в фінансових ресурсах на відновлення зруйнованої інфраструктури АТ «Українська залізниця» підвищило тарифи на вантажні перевезення на 70%.

Враховуючи військові дії та блокування портів, логістика експортних перевезень зазнала суттєвих змін з початку війни. Наразі вантажопотоки перенаправлені переважно через західні міжнародні залізничні переходи України у країни ЄС.

Для визначення альтернативних варіантів і напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» необхідно визначити можливі варіанти стратегій, які залежно від поставлених цілей, потреб ринку та внутрішніх ресурсів може реалізувати компанія.

З метою визначення напрямів свого перспективного розвитку для ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» доцільно розглянути такі варіанти стратегій:

- стратегія оптимізації витрат - товариство може зосередитися на посиленні контролю ефективності витрат, щоб збільшити свою

конкурентоспроможність та забезпечити прибуткову діяльність. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації витрат на технічне обслуговування вагонів та використання більш ефективних технологій для їх обслуговування;

- стратегія диверсифікації - товариство може розширювати свій бізнес, додавши нові послуги, зокрема з моніторингу безпеки вантажів, забезпечення ремонту та обслуговування вагонів інших операторів ринку вантажних перевезень залізницею;
- стратегія зосередженості на ринку – товариство може зосередитися на конкретних ринкових сегментах, які вимагають особливих типів вагонів або додаткових послуг. Наприклад, може спеціалізуватися на перевезенні зерна, хімічної промисловості чи вантажів з високим ступенем складності.

Схематично перспективні напрями стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» із врахуванням зазначених стратегій наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.1 – Альтернативні напрями стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Враховуючи те, що кожен із напрямів стратегічного розвитку товариства може мати різну спрямованість та вимагати значних ресурсів, які в умовах воєнного стану та економічної ситуації є обмеженими, доцільно здійснити економічне обґрунтування вибору одного із напрямів, який є найбільш доцільним для реалізації в поточних умовах.

Для розуміння критеріїв вибору однієї із альтернативних стратегій розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» необхідно оцінити їх з позиції досягнення стратегічних цілей розвитку. Оцінку запропонованих видів стратегій розвитку компанії доцільно здійснити за параметрами оптимальності та досягнення встановлених цілей, що схематично наведені на рис. 3.3.

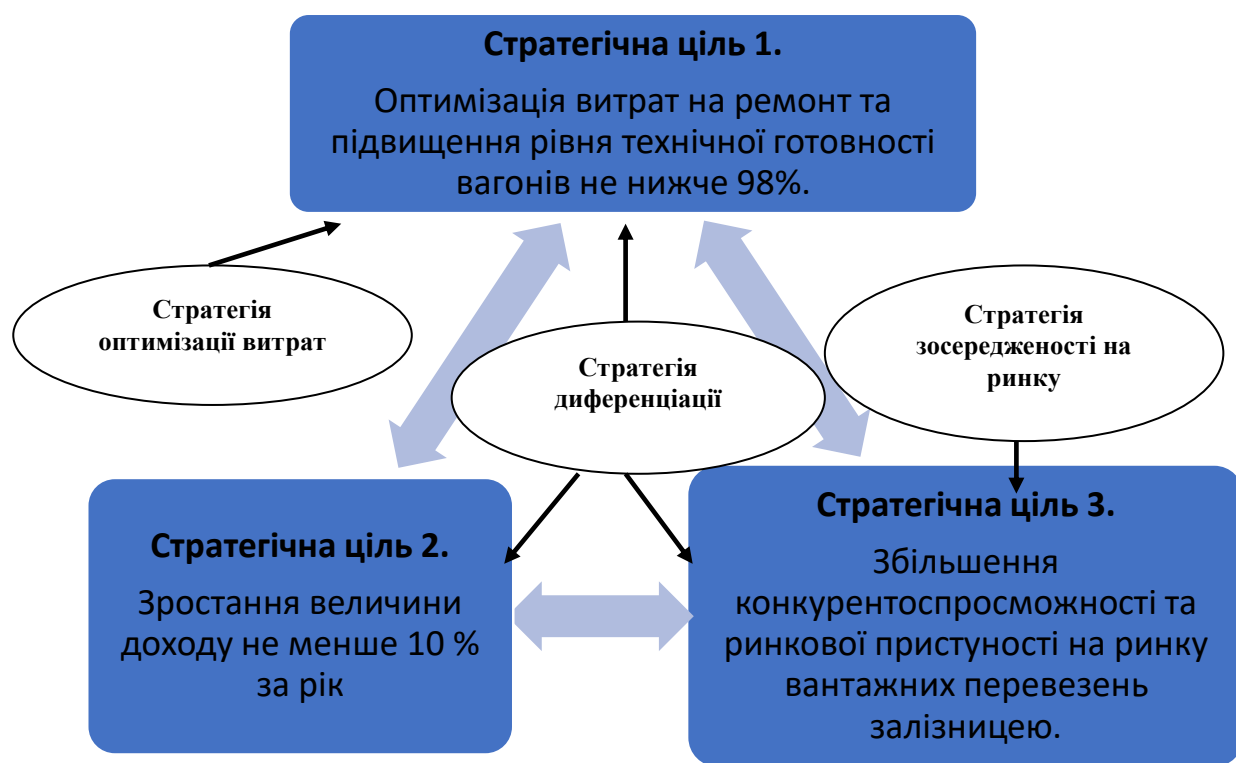


Рисунок 3.3 – Основні стратегічні цілі розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Таким чином, найбільше реалізації встановлених стратегічних цілей сприяє реалізація заходів стратегії диференціації діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК». У наступному параграфі буде здійснено економічне обґрунтування конкретних заходів цієї стратегії.

3.2. Оцінка ефективності альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства

Розглянемо детальніше зміст основних заходів запропонованої до реалізації стратегії диференціації діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК».

Стратегія диференціації є однією з можливих стратегій, яку може обрати ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», щоб відрізнятись від конкурентів та займати більш вигідне положення на ринку вантажних перевезень залізницею. Диференціація полягає у тому, що компанії доцільно орієнтуватись на створення унікальної послуги, що має особливі характеристики для існуючих і потенційних клієнтів.

Однією із таких послуг, що сьогодні є затребувані на ринку вантажних перевезень загалом та залізничних зокрема, є послуга моніторингу безпеки вантажів. Послуга моніторингу безпеки вантажів на залізниці є важливою складовою системи логістики та транспортування товарів. Ця послуга полягає у забезпеченні контролю за станом вантажів протягом всього транспортування, від відправлення до прибуття у пункт призначення. Моніторинг здійснюється за допомогою різноманітних технологій, включаючи сенсори, GPS-трекери та системи відеоспостереження.

Ця послуга може бути основою диференційованої стратегії розвитку для ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», що дозволить їй забезпечувати більш високу якість обслуговування своїх клієнтів. Наприклад, можливо пропонувати різні рівні моніторингу, в залежності від потреб клієнта. Крім того, можливо надавати звіти про стан вантажу в режимі реального часу, що дозволяє клієнтам бути впевненими у безпеці свого вантажу та контролювати його переміщення.

Таким чином, застосування стратегії диференціації та надання послуги моніторингу безпеки вантажів на залізниці може допомогти товариству збільшити свою конкурентоспроможність та залучити нових клієнтів.

Однією з новітніх технологій, яка з'явилася на ринку вантажних перевезень, є використання дронів для моніторингу безпеки вантажів на

залізниці. Дана технологія має значний потенціал для покращення ефективності та безпеки перевезення вантажів на залізниці. Застосування дронів дозволяє здійснювати моніторинг стану вантажів та їх розміщення на вагонах із високою точністю і в реальному часі. Дрони можуть виконувати фото- та відеозйомку вантажів, що дозволяє контролювати їх стан під час перевезення. Також дрони можуть виявляти пошкодження вагонів і відслідковувати потенційні небезпеки на шляху руху. Дрони можуть здійснювати моніторинг стану вантажів з безпечної відстані, що дозволяє уникнути ризику для людей, які здійснюють перевірку вагонів вручну.

Розвиток сучасної індустрії безпілотних літальних апаратів відбувається з вражаючими темпами. Згідно з прогнозами, наразі світовий ринок безпілотних літальних апаратів, що становить близько 6 мільярдів доларів США, до 2024 року може зрости до 17 мільярдів. У цьому контексті провідні залізничні компанії почали впроваджувати безпілотні технології для моніторингу та діагностики об'єктів залізничної інфраструктури, боротьби з крадіжками та вандалізмом, забезпечення безпеки та вирішення різноманітних проблем залізниць. У зв'язку з цим, дрони стають важливим елементом майбутньої залізничної галузі у напрямках операційної діяльності, геодезичних та вишукувальних досліджень, збору даних, технічного обслуговування тощо. Безпілотні літальні апарати забезпечують збір інформації, яка після подальшого аналізу дозволяє підвищити показники безпеки та знизити операційні витрати залізничних перевезень на понад 20%.

У 2014 році польська вантажна організація РКР Cargo розпочала використання безпілотних літальних апаратів для розв'язання проблеми крадіжок вантажів та зростання збитків через них. Підприємство втрачало близько 1,19 мільйона доларів щорічно тільки через крадіжки вугілля. Використання дронів дозволило знизити кількість крадіжок з 900 до 500 на рік та зменшити втрати на 48%. Організовані злочинні групи часто перешкоджали шляху руху поїздів, щоб викрасти вантажі, але застосування безпілотних літальних апаратів дало можливість виявляти і запобігати таким злочинам.

В контексті діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» використання дронів для моніторингу стану та безпеки вантажів може розглядатись як опційна послуга для замовників (орендарів) вагонів. Крім цього, за умови розширення діяльності, таку послугу можна надавати на умовах підряду для АТ «Українська залізниця» для моніторингу стану її інфраструктурних об'єктів.

На сьогодні у деяких філіях УЗ в рамках пілотного проекту воєнізованою охороною використовуються дрони для огляду інфраструктури колій, мостів та інших споруд залізниці. Послуги з моніторингу безпеки вантажів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» будуть спеціалізовані саме на огляді стану вагонів у місцях їх зупинок з метою передачі даних щодо стану вантажів. Ця послуга матиме затребуваність, оскільки власного ресурсу для проведення якісних оглядів стану та цілісності інфраструктури та цілісності вантажів у вагонах УЗ немає. Привабливість та потенціал розвитку такої послуги для УЗ наведено на рис. 3.4.

Для реалізації цього проекту передбачається створення мобільних груп операторів дронів, які здійснюватимуть огляди вагонів замовників ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», так і інших операторів вантажних перевезень залізницею.

Приклади успішної реалізації подібних проектів як аутсорсингових послуг для інфраструктурних має Німеччина. Так, масштабний проект впровадження послуг з аутсорсингу безпілотників у залізничній галузі було реалізовано у 2013 році в Німеччині компанією Deutsche Bahn, що є основним залізничним оператором країни. За допомогою використання послуг з аутсорсингу моніторингу безпеки інфраструктури дронами підприємство вирішило проблему боротьби з пошкодженнями майна у приміському залізничному сполученні.



Рисунок 3.4 – Експертна оцінка ефективності послуг із використання дронів для моніторингу безпеки інфраструктури та вантажів для АТ «Українська залізниця»

Джерело: за даними порталу rail.insider

За оприлюдненими даними, АТ «Українська залізниця» планує використовувати безпілотні літальні апарати (БПЛА), щоб захистити свої залізничні мережі від крадіжок. Схожі проекти реалізовані в інших країнах, зокрема у Франції, де залізничний оператор SNCF використовує дрони з 2015 року для моніторингу інфраструктури та екологічних ризиків.

Дрони використовуються для цілей, що сприяють максимізації безпеки та надійності. Збір даних про різні інфраструктурні та екологічні ризики дозволяє знизити витрати на технічне обслуговування та підвищити ефективність роботи компанії.

У Франції, дрони використовуються для моніторингу залізничної мережі довжиною майже 30 тисяч км, а також для виявлення порушень екологічних

норм та інших проблем залізничної галузі. Один із способів використання дронів полягає у виконанні огляду колій у гірській місцевості, щоб виявити пустоти у породах, що можуть призвести до обвалу.

Використання дронів у залізничній галузі може допомогти підвищити рівень безпеки та зменшити ризик виникнення непередбачуваних ситуацій. Крім того, це може покращити якість інфраструктури та знизити витрати на технічне обслуговування, що дозволить залізничній компанії більш ефективно працювати та забезпечувати високу якість послуг для пасажирів.

Для оцінки ефективності реалізації запропонованого проекту проведено розрахунок показників обсягу інвестицій та їх окупності. У табл. 3.1 наведено потребу в інвестиційних ресурсах для організації діяльності з надання аутсорсингових послуг моніторингу безпеки вантажів залізницею.

Таблиця 3.1 – Загальна потреба в інвестиційних ресурсах для впровадження аутсорсингових послуг моніторингу безпеки вантажів залізницею

№ з/п	Назва показника	Сума, тис.грн
1	Вартість обладнання (5 дронів, програмне забезпечення)	975
2	Потреба в оборотному капіталі, у т.ч.	420
	- вартість оренди приміщень (розраховано на 3 міс.);	51
	- заробітна плата персоналу (розрахована потреба на 3 міс.)	375
3	Всього	1821

Джерело: розраховано автором

Розрахунок потреби в оборотному капіталі здійснювався на період 3 місяців, виходячи із потреби в оплаті орендної плати приміщень (17 тис.грн/міс), а також заробітної плати персоналу: 5 операторів дронів із з/п 25тис.грн/міс.

Розрахунок показників ефективності здійснення інвестицій у проект аутсорсингових послуг моніторингу безпеки вантажів залізницею наведено у табл. 3.2.

Початкові дані для розрахунку показників наступні:

- обсяг інвестицій становить 1821 тис. грн. Ця величина включає вартість придбання 5 дронів і встановлення програмних продуктів для них, а також початкової величини оборотного капіталу.
- величина грошових потоків складається із суми економії витрат на відшкодування збитків за пошкодження вагонів / розкрадання вантажів за рахунок впровадження цифрового моніторингу. Розраховано на рівні 40% від середньорічних збитків за цим напрямом у 2019-2022 рр.
- ставка дисконту 18% прийнята на рівні середньої рентабельності власного капіталу підприємства за період 2019-2022 років.

Таблиця 3.2 - Показники ефективності інвестицій у проект надання аутсорсингових послуг з моніторингу безпеки вантажів

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Інвестиції у проект, тис.грн	1821	0	0	0
Частка середньорічної економії витрат на компенсацію збитків за крадіжку вантажів / пошкодження вагонів, тис.грн	420	420	420	420
Амортизація обладнання, тис.грн	195	195	195	195
Грошовий потік, тис.грн	615	615	615	615

Продовження табл.3.2

Дисконтний множник (при ставці дисконту 18%)	1	0,956	0,873	0,808
Дисконтовані грошові потоки, тис грн	615	587,94	536,895	496,92
Дисконтовані інвестиції, тис грн	1821	0	0	0
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-1206	-618,06	-81,165	415,755

Джерело: розраховано автором самостійно

Динаміка зміни показника ефективності інвестицій наведена на рис. 3.5.

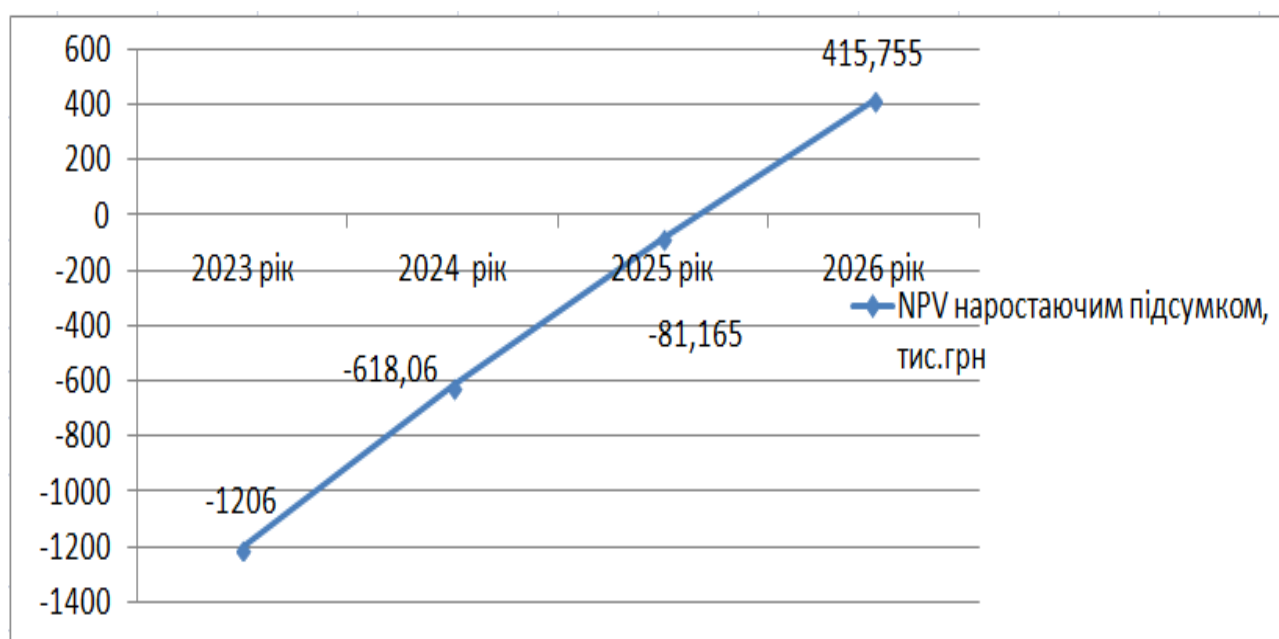


Рисунок 3.5 – Показник чистої теперішньої вартості грошових потоків у проект аутсорсингових послуг моніторингу безпеки вантажів

Джерело: розраховано автором самостійно

Отримані розрахунки вказують на економічну ефективність запропонованих заходів. Реалізація цього напряму стратегії диференціації дозволить ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» розширити експертність своєї діяльності та освоїти новий сегмент ринку. Експерти вже сьогодні визначають перспективність використання дронів для різних цілей у сфері логістики та моніторингу технічного стану об'єктів, огляд яких вручну є ускладненим.

Наступним проектом, що сприяє реалізації стратегії диференціації ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК», є впровадження заходів для підвищення експлуатаційних характеристик вагонів.

Конкурентоздатність залізничного транспорту на ринку логістичних послуг є складною та багатоаспектною проблемою, яка вимагає комплексного підходу до вирішення. Одним із найважливіших факторів, що впливає на конкурентоспроможність залізничного транспорту, є техніко-експлуатаційні параметри рухомого складу, який використовується для перевезень.

Досвід розвитку парку вантажних вагонів в європейських країнах свідчить про те, що на сьогоднішній день велика увага приділяється поліпшенню швидкісних характеристик, підвищенню рівня безпеки руху та забезпеченню експлуатаційної надійності рухомого складу. Важливою складовою цього процесу є впровадження новітніх технологій і матеріалів, що дозволяє досягнути більш високої продуктивності та ефективності роботи вагонів.

У зв'язку з цим, важливим завданням є постійне підвищення якості рухомого складу та використання новітніх технологій для забезпечення його ефективності та надійності.

У світлі змін у глобальному ринку транспортних послуг, залізничний транспорт повинен забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, щоб відповідати вимогам клієнтів та ринку в цілому. Для цього необхідно постійно підвищувати якість та ефективність рухомого складу, розвивати інфраструктуру, забезпечувати високий рівень обслуговування та доставки вантажів, а також залучати нових клієнтів та розширювати ринки збуту.

За останні роки спостерігається значний обсяг перевезень вантажів через міжнародні транспортні коридори. Аналіз статистичних даних показує, що значна кількість цих перевезень здійснюється у критих вагонах. Проте, необхідно зазначити, що недостатній рівень поповнення вагонного парку за останні роки може призвести до зниження конкурентоздатності залізничного транспорту на ринку перевезень.

З метою забезпечення необхідного рівня перевізної спроможності та збільшення ефективності перевезень, необхідно впроваджувати нові технічні рішення щодо удосконалення несучих конструкцій вагонів. Це дозволить забезпечити потребу у перевезеннях різноманітної номенклатури вантажів, а також знизити витрати на технічне обслуговування та ремонт вагонів.

У вагонному парку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є вагони типу «Схід-Захід», що експлуатуються в напрямку міжнародних транспортних коридорів. Існуюча технічна конструкція вагона цього типу дозволяє здійснювати транспортування вантажів у міжнародному сполученні в складі поїздів, що прямують по мережі залізниць з шириною колії 1520 мм та 1435 мм. У якості недоліків даного типу вагона можна зазначити його вузьку спеціалізацію, тому в економічному аспекті його експлуатація не завжди є оптимальною.

Так, для скорочення порожнього пробігу вагонів доцільним є створення можливості перевезень різнотипних вантажів у одному вагоні цього типу.

Удосконалення несучих конструкцій вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є важливим заходом для підвищення ефективності та конкурентоздатності залізничного транспорту в міжнародному сполученні. Це дозволить скоротити витрати на утримання рухомого складу та забезпечити більш ефективну його експлуатацію. Нові технічні рішення можна впроваджувати як на нових вагонах, так і на вже експлуатованих за допомогою модернізації під час проведення ремонтів з відчепленням. Це значно скоротить витрати на виготовлення нового рухомого складу та збільшить його затребуваність. Крім того, це дозволить зменшити потребу в додаткових транспортних засобах при формуванні залізничних поїздів, що є додатковим фактором зниження витрат на перевезення.

Таким чином, в основу наступного проекту стратегії диференціації ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» пропонується використання критих вагонів в міжнародному сполученні шляхом секціювання їх кузовів перегородкою. Це дозволить здійснювати перевезення різнотипних вантажів у одному вагоні та

зменшити кількість їх порожніх пробігів та підвищити показники ефективності їх використання.

Секціювання кузова вагона перегородкою є ефективним заходом для збільшення перевізної спроможності вантажних вагонів та підвищення ефективності їх експлуатації. Цей захід полягає у встановленні перегородки в середині кузова вагона, що дозволяє збільшити кількість вантажу, що перевозиться, зокрема, забезпечити можливість перевезення вантажів різної категорії, розміру та ваги.

Однією з переваг секціювання кузова вагона є зменшення витрат на перевезення вантажів, оскільки кількість вагонів, які потрібні для перевезення заданого обсягу вантажу, може бути зменшена. Крім того, цей захід може забезпечити більш ефективне використання вагонного парку, що зменшить витрати на його утримання та збільшить його затребуваність.

Схематично вигляд секціювання вантажного вагона наведено на рис. 3.6.

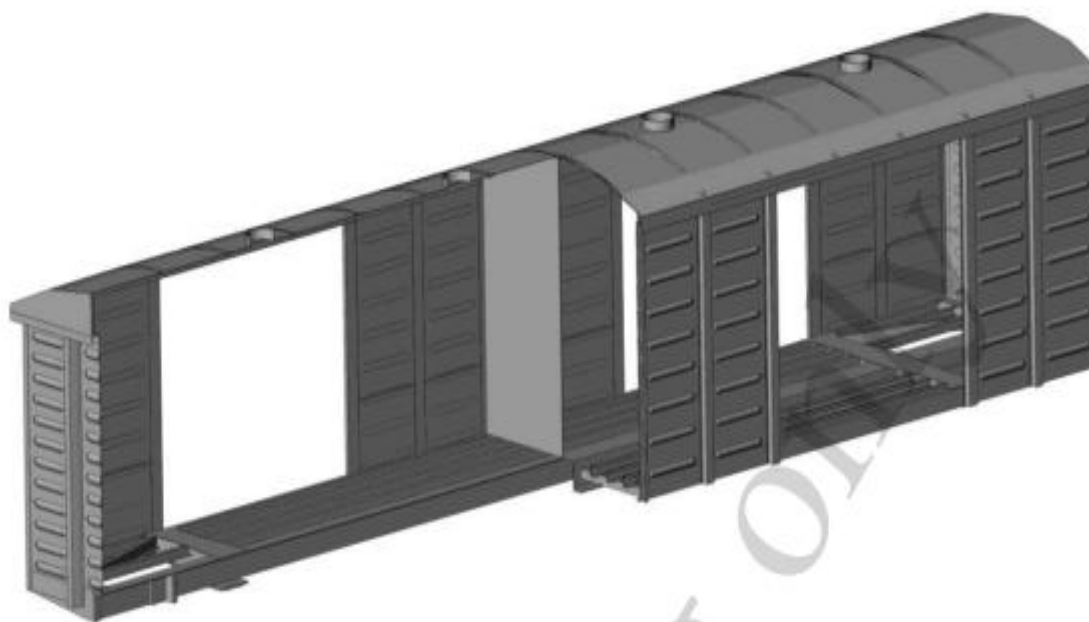


Рисунок 3.6 – Візуалізація секційного розмежування вантажного вагона

Джерело: <https://media.neliti.com/media/publications/402370-improvement-of-covered-wagons-of-the-eas-f0051bfa.pdf>

Для модернізації існуючих критих вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» пропонується встановлення двох самоущільнених дверей з кожного боку кузова. При цьому кузов розділений на дві секції за допомогою секційної перегородки (рис. 3.7).

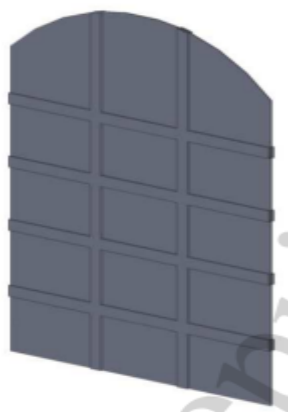


Рисунок 3.7 – Візуалізація секційної перегородки вантажного вагона

Джерело: <https://media.neliti.com/media/publications/402370-improvement-of-covered-wagons-of-the-east-f0051bf.pdf>

Наступним етапом є розрахунок ефективності модернізації критих вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», шляхом їх секціювання. Результати економічних розрахунків наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники ефективності модернізації критих вагонів шляхом секціювання

Показник	До реалізації проекту (2022 рік)	Після реалізації проекту (2024 рік)
Кількість критих вагонів, шт.	220	220
Кількість критих вагонів з перегородкою, шт.	0	220
Завантаженість критих вагонів, %	45	70
Вартість оренди 1 критого вагону, тис.грн	2,8	2,3
Дохід від оренди критих вагонів, тис.грн	99792	127512
Експлуатаційні витрати, тис.грн	79833,6	99459,36
Рентабельність діяльності, %	25,0	28,2
Додатковий дохід від збільшення завантаженості вагонів, тис.грн	27720	
Економія експлуатаційних витрат, тис.грн	19625,76	
Приріст рентабельності діяльності, %	3,2	

Джерело: розраховано автором самостійно

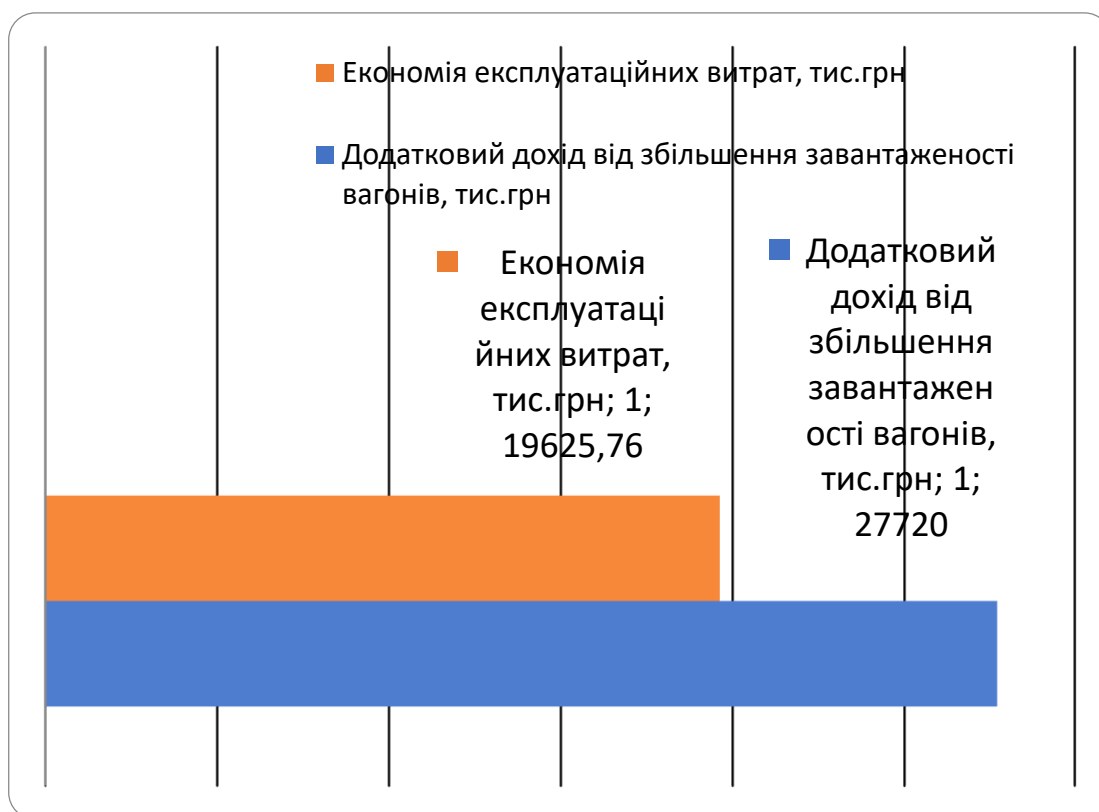


Рисунок 3.8 – Динамка зміни додаткового доходу та економії експлуатаційних витрат після модернізації вагонів

Джерело: розраховано автором

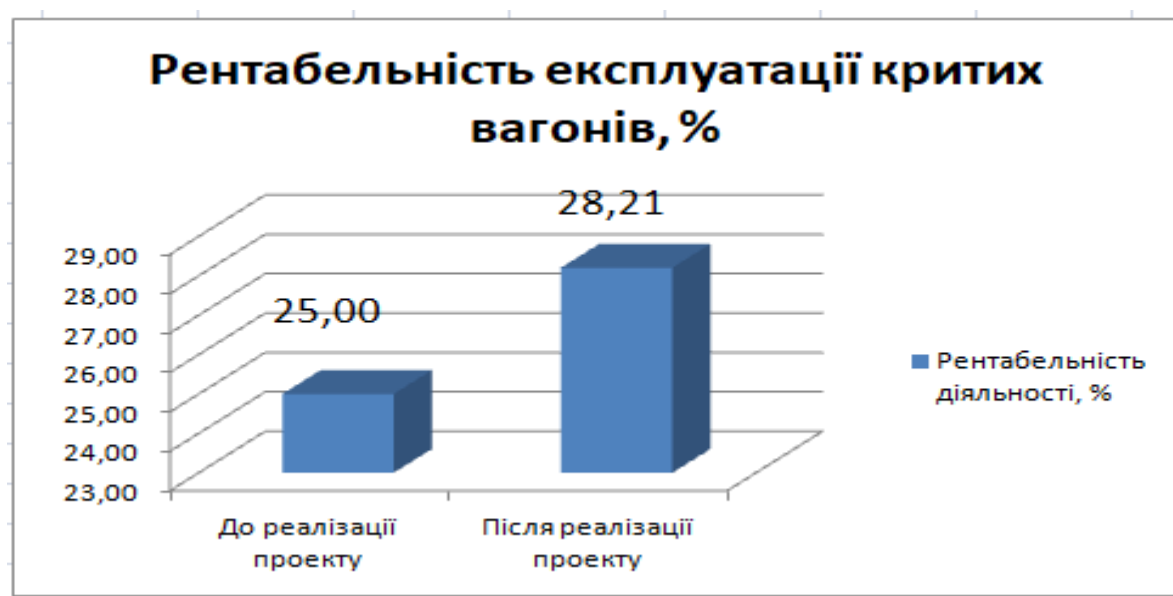


Рисунок 3.9 – Динамка зміни додаткової рентабельності діяльності до та після модернізації вагонів

Джерело: розраховано автором

Наведені дані вказують на економічну ефективність заходів з модернізації критих вагонів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК».

Запропоновані заходи не є пов'язані між собою, а тому їх реалізація може відбуватись паралельно. Для фінансування витрат на реалізацію стратегії диференціації діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» буде використано нерозподілений прибуток товариства.

3.3. Організаційно-економічні аспекти управління проектом реалізації заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та оцінка ризиків

Управління проектом реалізації заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» має ряд організаційно-економічних аспектів, які необхідно враховувати для успішної реалізації проекту. Основними з них є:

1. Фінансування: Це один з найважливіших аспектів управління проектом. Управління проектом реалізації заходів стратегічного розвитку повинно враховувати бюджет, необхідний для реалізації проекту. Необхідно також вирішити, яким чином будуть фінансуватися проекти (з власних коштів товариства, з банківського кредиту, з інвестицій тощо). Як було зазначено вище, для реалізації заходів стратегії диференціації діяльності буде використано нерозподілений прибуток минулих років.

2. Управління ризиками: проект реалізації заходів стратегічного розвитку може мати різні ризики, такі як технічні ризики, ризики, пов'язані з грошима, ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві тощо. Управління проектом повинно проводити аналіз ризиків та розробляти план дій для управління ризиками.

3. Управління ресурсами: Для успішної реалізації проекту реалізації заходів стратегічного розвитку необхідні різні ресурси, такі як людські ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси тощо. Управління проектом

повинно розробляти плани використання ресурсів та координувати роботу різних команд та підрядних організацій, які працюють над проектом.

4. Управління комунікаціями: Управління проектом повинно забезпечувати ефективну комунікацію між всіма зацікавленими сторонами. Це включає у себе забезпечення зв'язку між різними командами, відділами та особами, які працюють над проектом, а також забезпечення інформування проектного офісу про всі аспекти реалізації проекту. Для цього можуть використовуватися різні інструменти комунікацій, такі як електронна пошта, відеоконференції, зустрічі та інші.

5. Управління часом: Реалізація проекту реалізації заходів стратегічного розвитку повинна бути завершена в зазначений термін. Управління проектом повинно розробляти плани дій та графіки роботи, які допоможуть забезпечити вчасну реалізацію проекту та уникнути затримок.

6. Управління якістю: Управління проектом повинно забезпечувати високу якість реалізації проекту. Для цього необхідно проводити аналіз вимог, створювати плани тестування та контролювати якість виконання робіт.

7. Управління змінами: Проект реалізації заходів стратегічного розвитку може вимагати змін у діяльності підприємства, процесах, процедурах тощо. Управління проектом повинно виявляти потенційні зміни та розробляти плани дій для їх реалізації.

Схематично перспективу імплементації заходів з стратегії диференціації послуг ТОВ «Укртранслоджистік» наведено на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Часові перспективи реалізації заходів стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

Джерело: розраховано автором

Таким чином, у перспективі можна розглядати варіант створення окремої структурної одиниці для здійснення функцій моніторингу стану та безпеки вантажів для власних замовників та на сторону.

Серед основних елементів управління процесом реалізації стратегії ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» є питання управління ризиками. В контексті діяльності підприємства ідентифікація імовірних ризиків та управління ними відіграє важливе значення, оскільки діяльність транспортної галузі має стратегічне значення в умовах війни.

Всю сукупність ризиків, які можуть виникати у процесі діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» можна поділити на дві групи: традиційні та нові (зумовлені війною росії проти України). У таблиці 3.4 наведено перелік основних традиційних ризиків, які характерні для галузі вантажних перевезень залізницею. Крім цього, для кожного ризику визначено основні заходи його мінімізації.

Таблиця 3.4 – Основні традиційні ризики діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК»

№ з/п	Назва ризику	Характеристика впливу	Заходи з мінімізації впливу
1	Економічні ризики	Найпоширеніший характер впливу економічних ризиків на діяльність підприємства у сфері вантажних перевезень залізницею проявляється через нестабільний попит на перевезення вантажів, що може призвести до коливань обсягів перевезень. У періоди зменшення попиту може виникнути проблема з підтриманням використання залізничних на максимальному рівні завантаженості, що може збільшити загальні витрати. Інтенсивна конкуренція з іншими перевізниками може змушувати компанію знижувати тарифи для залучення клієнтів, що може вплинути на рентабельність діяльності.	1. Диверсифікація ринків: розширення клієнтської бази та діапазону послуг вантажних перевезень може знизити залежність від одного або декількох клієнтів та зменшити вплив коливань попиту. 2. Укладання довгострокових контрактів: довгострокові угоди з ключовими клієнтами можуть забезпечити стабільний потік перевезень та гарантувати стійкий обсяг роботи. 3. Розвиток додаткових послуг: впровадження додаткових послуг, таких як охорона вантажів, логістичні послуги тощо, може додатково генерувати дохід у періоди низького попиту на перевезення. 4. Ефективне управління витратами: оптимізація витрат, включаючи підвищення завантаженості вагонів.

Продовження табл.3.4

2	Податкові ризики	Характеризуються вірогідністю настання несприятливої події, унаслідок якої ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» через прийняті рішення щодо оподаткування, може втратити або недоотримати ресурси, втратити передбачувану вигоду або зазнати додаткових фінансових чи репутаційних збитків. Податкові ризики можна віднести до категорії фінансових і репутаційних ризиків, які своєю чергою пов'язані між собою, адже настання репутаційного ризику може мати наслідком фінансові втрати або недоотримання фінансових ресурсів.	Для уникнення або зменшення цих податкових ризиків важливо вести точний облік, вчасно і правильно подавати звітність, дотримуватися відповідних податкових обов'язків, отримувати необхідні дозволи та ліцензії, а також консультуватися з фахівцями в області податків та права.
3	Валютні ризики	Валютні ризики можуть впливати на діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» внаслідок коливань валютних курсів. Оскільки підприємство працює з міжнародними партнерами, зміни в курсах валют можуть призвести до зміни вартості послуг та витрат на обслуговування рухомого складу. Посилення або ослаблення національної валюти може також впливати на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку перевезень.	Для зменшення валютних ризиків ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» може використовувати фінансові інструменти, такі як опціони чи форвардні контракти, які допомагають зафіксувати курс на певний період часу. Водночас, в умовах війни використання багатьох інструментів страхування та попередження валютних ризиків є ускладненим.
4	Правові ризики	Правові ризики можуть суттєво впливати на діяльність підприємств з вантажних перевезень залізницею через несприятливі зміни в законодавстві, регулюючому діяльність залізничних перевізників та формування тарифів. Зміни у правилах та нормативах можуть вимагати від підприємств додаткових витрат на адаптацію до нових вимог, а також можуть обмежувати діяльність або змінювати її умови. Невідповідність чинному законодавству може призвести до штрафів та судових позовів.	Для зменшення правових ризиків підприємства повинні слідкувати за змінами у законодавстві, дотримуватися відповідних правил та норм, а також мати відповідну юридичну підтримку. Для цього у ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» є довгострокові партнерські відносини із юридичними компаніями які супроводжують процеси укладання угод та взаємодії з державними органами.

Продовження табл.3.4

5	Технічні ризики	Технічні ризики можуть значно впливати на діяльність підприємств вантажних перевезень залізницею через можливість аварій, збоїв у роботі техніки та обладнання, а також несправності вагонів та локомотивів. Порушення у технічному стані транспорту може спричинити затримки у графіку перевезень та збільшення строків доставки, що може вплинути на задоволення клієнтів та призвести до фінансових збитків. Окрім цього, необхідність постійного обслуговування та підтримки техніки також може збільшити витрати підприємства.	Для уникнення технічних ризиків важливо вживати ретельних заходів щодо технічного обслуговування, контролю та вдосконалення парку вагонів. В контексті діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» це полягає в організації профілактичних технічних перевірок стану вагонів на невеликих станціях.
6	Безпекові ризики	Безпекові ризики мають значний вплив на діяльність підприємств вантажних перевезень залізницею через можливість виникнення нещасних випадків, аварій та надзвичайних ситуацій. Несправності вагонів чи технічного обладнання, порушення правил безпеки на залізничних магістралях та станціях можуть призвести до потенційно небезпечних ситуацій. Це може призвести до травматизму, матеріальних збитків та навіть загрози для життя та здоров'я персоналу та пасажирів. Крім цього, до безпеки виз ризиків відносяться зростання імовірності крадіжок та завдання пошкоджень вагонам сторонніми особами.	Для запобігання безпековим ризикам ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» повинна дотримуватися високих стандартів безпеки, проводити регулярне навчання персоналу, вживати заходів з попередження аварій та вдосконалювати системи виявлення небезпечних ситуацій. У якості заходів із підвищення безпеки перевезень та цілісності вантажів ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» і передбачено реалізацію проекту з моніторингу стану вагонів і вантажів за допомогою дронів.

Джерело: розроблено автором самостійно

Наведені характеристики традиційних ризиків у діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» та заходи із їх мінімізації дозволять товариству передбачити їх у стратегії свого розвитку, що сприятиме стійкості її діяльності та стабільності функціонування незалежно від ступеня прояву цих ризиків.

Водночас, у стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати також ризики які виникають непередбачувано у зв'язку із чинниками, що мають емерджентний характер.

Емерджентні ризики - це ризики, які виникають з несподіваними подіями або ситуаціями, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства вантажних перевезень залізницею.

Вперше із появою емерджентних ризиків ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» зіштовхнулась у період пандемії COVID-19. З лютого 2022 року до цих ризиків додалися ризики, пов'язані із війною росії проти України.

Так, вплив пандемії COVID-19 проявився через розбалансування ланцюгів поставок і вантажних перевезень, що зумовило з одного боку їх скорочення, а з іншого – збільшення тривалості логістичних операцій. Досить часто вантажі переміщувались у санітарні зони для обробки, що збільшувало строки їх доставки.

Під час війни емерджентні ризики можуть проявлятися на різних рівнях діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК», включаючи:

- **пошкодження інфраструктури:** військові дії можуть спричинити пошкодження залізничних трас, мостів, тунелів та інших об'єктів інфраструктури. Це може зумовити зупинку руху вантажних поїздів, обмеження маршрутів та значного погіршення швидкості перевезень.
- **безпека персоналу:** військові дії можуть створити загрозу для безпеки робочого персоналу ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК». Це може включати можливість підкупу, залякування або фізичної агресії.
- **затримки та обмеження переміщення:** військовий стан може спричинити обмеження переміщення вантажів через контрольні пункти, блокади та перешкоди на залізничних дорогах. Це може призвести до непередбачуваних затримок та змін в графіках перевезень.
- **збитки та втрати:** емерджентні ризики війни можуть спричинити значні збитки від пошкоджень вагонів, втрати вантажів та інфраструктури.

- **порушення графіка та обсягів перевезень:** військова ситуація може вимагати змін у руху поїздів, що може призвести до порушення регулярного графіка перевезень та зміни обсягів перевезень.

Якщо порівняти ризики COVID-19, то вони були пов'язані тільки із безпекою персоналу, оскільки вимагали особливих заходів для захисту його здоров'я від вірусу.

У випадку із військовими ризиками життя та безпека персоналу не можуть бути захищені жодними превентивними заходами (як щеплення при корона вірусі). Крім цього, пряму загрозу знищення чи пошкодження мають вантажі та інфраструктура.

Для мінімізації впливу емерджентних ризиків під час війни у ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» розроблено план евакуації, забезпечення безпеки персоналу та обладнання. Крім цього, підприємство співпрацює з регіональними адміністраціями для отримання актуальної інформації та вживає заходів збереження та захисту вантажів та інфраструктури.

3.4. Реалізація цілей корпоративної соціальної відповідальності у процесі стратегічного розвитку підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) представляє собою концепт, що набуває все більшої актуальності у сучасному світі, спонукаючи підприємства розглядати ширший соціальний контекст своєї діяльності та нести відповідальність за її вплив на суспільство та навколишнє середовище. Особливо важливим є дослідження аспектів КСВ у вантажних перевезеннях залізницею, оскільки ця сфера прямо взаємодіє з різноманітними економічними, соціальними та екологічними факторами.

Вантажні перевезення залізницею виступають ключовим елементом логістичної системи України, забезпечуючи ефективну та стійку транспортну інфраструктуру для переміщення товарів, особливо в умовах війни. Однак ця

діяльність також супроводжується рядом викликів, серед яких соціальні та екологічні аспекти виявляються особливо актуальними.

КСВ у сфері вантажних перевезень залізницею передбачає виявлення та управління соціальними впливами діяльності підприємства на різні сторони суспільства. Це охоплює забезпечення високого рівня безпеки праці, врахування інтересів та добробуту працівників, сприяння розвитку спільнот у місцях діяльності, а також сприяння різноманітним культурним та освітнім ініціативам.

Екологічний аспект КСВ у вантажних перевезеннях залізницею вимагають зменшення негативного впливу на довкілля та покращення стійкості довкілля. Це охоплює застосування енергоефективних технологій, зменшення викидів та відходів, а також розробку стратегій екологічної компенсації.

У контексті діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» реалізація заходів КСВ може бути імплементована у проектну стратегію розвитку. При цьому, для вибору орієнтирів, цілей та заходів їх досягнення доцільно скористатись переліком Цілей сталого розвитку, зміст яких тісно пов'язаний із корпоративною соціальною відповідальністю.

Серед прийнятих заходів з метою забезпечення сталого розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» можна виділити наступні:

- розроблення стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» на п'ятирічний період;
- впровадження річних інтегрованих звітів підприємством, які відповідають міжнародним стандартам та висвітлюють досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР);
- впровадження проектів і програм щодо управління та розвитку персоналу з акцентом на підвищення мотивації (наприклад, організація семінарів для персоналу на теми щодо систем корпоративної сталості, а також використання індикаторів корпоративної соціальної відповідальності у інтегрованому звіті підприємства;

- зміцнення співпраці ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» з міжнародними ініціативами, спрямованими на сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність тощо.

Діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» відіграє важливу роль у досягненні різних цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй. До найбільш характерних цілей сталого розвитку, які можуть бути особливо важливими для такого підприємства, та включені у стратегію її розвитку можна віднести:

Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання - Забезпечення безпечних та гідних умов праці для працівників підприємства є важливим аспектом сталого розвитку.

Ціль 9: Промисловість, інновації та інфраструктура - вантажні перевезення залізницею сприяють розвитку ефективної та стійкої інфраструктури, яка є ключовою для підтримки економічного зростання та індустріального розвитку.

Ціль 13: Зміна клімату - використання залізничного транспорту може допомагати зменшенню викидів парникових газів порівняно з іншими видами транспорту, сприяючи боротьбі зі зміною клімату.

Ціль 17: Партнерство задля досягнення цілей - співпраця організацій залізничного транспорту з місцевими та міжнародними партнерами може допомагати впроваджувати інноваційні рішення та досягати більш ефективних результатів у вирішенні складних проблем.

Ці цілі сталого розвитку відображають специфічні внески, які ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» може зробити у сталому розвитку, зосереджуючись на соціальних, екологічних та економічних аспектах своєї діяльності.

Розглянемо основні заходи, які може розробити та реалізувати ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» у своїй корпоративній стратегії для досягнення зазначених цілей сталого розвитку.

Так, для досягнення **Цілі 8: Гідна праця та економічне зростання** передбачається:

- створення безпечних та комфортних умов праці для персоналу, включаючи відповідне навчання та надання заохочень.
- впровадження програм соціального захисту та підтримки працівників (страхування, соціальна допомога у складних життєвих обставинах тощо).

Досягнення **Цілі 9: Промисловість, інновації та інфраструктура** передбачає:

- модернізацію та підвищення ефективності інфраструктури, зокрема, розробку програми реконструкції та покращення рухомого складу. У досягнення цієї цілі вписується захід щодо покращення функціональних характеристик вагонів шляхом встановлення перегородки;

- розробку і впровадження новітніх технологій автоматизації та управління логістикою з метою підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. Реалізації цієї цілі сприяє також проект із використання дронів для моніторингу безпеки вантажів.

Досягнення **Цілі 13: Зміна клімату** передбачає:

- впровадження енергоефективних технологій в залізничних перевезеннях для зменшення викидів парникових газів. Заходи для досягнення цієї цілі вимагають суттєвих інвестицій та розроблення окремих інвестиційних проектів. Тому вони будуть розглядатись поетапно за умови фінансових можливостей компанії їх реалізувати;

- розвиток планів підвищення використання відновлювальної енергії, наприклад, сонячних панелей на залізничних станціях та будівлях.

- Досягнення **Цілі 17: Партнерство задля досягнення цілей** передбачає:

- укладання партнерських угод з місцевими адміністраціями та іншими партнерами, щоб спільно вирішувати екологічні, транспортні та інфраструктурні завдання.
- активна участь у міжнародних ініціативах зі зміни клімату, сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Схематично взаємозв'язок цих цілей наведено на рис. 3.11.



Рисунок 3.11 – Характеристика цілей сталого розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК»

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи усе вище зазначене, можна констатувати, що ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» виявляє активний рух до відповідальної та сталої діяльності. Шляхом реалізації конкретних заходів, вирішенням різноманітних викликів і підходів до різних аспектів сталого розвитку, компанія демонструє своє зобов'язання до формування позитивного впливу на суспільство, довкілля та власну справність.

Шляхом модернізації рухомого складу, впровадження інноваційних технологій та розвитку ефективних систем управління, ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» встановлює високі стандарти для досягнення цілей сталого розвитку. Водночас, спрямованість на вдосконалення логістичної діяльності, зменшення викидів парникових газів і спільна робота з партнерами на підтримку сталого розвитку впливати на покращення діяльності з вантажних перевезень, її безпеку та екологічність.

Крім того, фокус на зміну клімату через застосування енергоефективних рішень, співпраця з міжнародними ініціативами та впровадження гідних умов праці підтверджують глибокий зв'язок ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» з цілями сталого розвитку. Важливість партнерства із різними сторонами, включаючи урядові органи та спільноти, підкреслює важливість взаємодії для досягнення масштабних змін у вирішенні глобальних викликів.

У своєму сукупному вияві, імплементація цілей сталого розвитку у стратегії компанії стає прикладом того, як бізнес може об'єднувати комерційну діяльність зі збалансованою соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Всі вжиті заходи покликані сприяти реалізації Глобальних цілей сталого розвитку, підсилюючи важливу роль бізнесу у створенні життєздатного майбутнього для нашого світу.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити такі висновки:

- 1) процес формування стратегії розвитку підприємства вантажних перевезень залізничним транспортом є необхідним аспектом управлінської діяльності в умовах непередбачуваності та ризику. Його актуальність у складних умовах воєнного стану не зменшується. Потреба у розробленні стратегії як інструменту довгострокового управління логістичною організацією визначається потребою формулювання місії та цілей, а також комплексу заходів із їх реалізації.
- 2) способи розроблення та обґрунтування стратегії розвитку підприємства залізничних перевезень вантажів включають у себе набір інструментів, які дозволяють проаналізувати існуючий стан логістичної компанії, визначити її сильні і слабкі сторони, перспективи розвитку на ринку вантажних перевезень залізницею та розробити заходи з трансформації останніх у стійкі конкурентні переваги.
- 3) залежно від масштабів бізнесу, його специфіки та позицій логістичної організації на ринку визначають різні напрями і вектори вибору стратегій розвитку. Кожен вид стратегії має свою специфіку та спосіб досягнення поставлених цілей.
- 4) розроблення стратегій розвитку підприємства вантажних перевезень залізницею є необхідним управлінським інструментом для забезпечення ефективного розвитку логістичного бізнесу в сучасних умовах.
- 5) потреба в оновленні стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТИК» визначається посиленням конкуренції серед логістичних організацій в умовах війни в Україні, та необхідністю врахування ресурсних аспектів у забезпеченні розвитку бізнесу.

- 6) вивчення ресурсного портфеля ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» засвідчило необхідність підвищення ефективності використання рухомого складу вагонів.
- 7) перспективними проектами стратегії розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» є створення прямої діяльності з моніторингу безпеки руху вантажів залізницею. У контексті діяльності компанії цей захід можна розглядати як інноваційний.
- 8) розрахунок показників ефективності обґрунтованих заходів вказують на доцільність їх реалізації у стратегії диференціації діяльності. Вони позитивно вплинуть на зміцнення позицій ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК» на ринку вантажних перевезень залізницею.
- 9) У роботі запропоновано заходи щодо оптимізації можливих ризиків, а також визначено основні характеристики процесу реалізації стратегії. Крім цього, визначено основні цілі сталого розвитку, які можуть бути імплементовані у стратегію розвитку ТОВ «УКРТРАНСЛОДЖИСТІК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорощенко Г.Д. Інформаційно-аналітична система для керування процесом логістичної діяльності підприємства. URL: <http://base.uipv.org/searchINV/search.php?action=viewdetails&IdClaim> (Дата звернення 12.03.2023 р.)
2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2019. – 195 с.
3. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: монографія. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. ак. В. Лазяряна, 2006. – 264 с.
4. Бенчмаркінг як альтернативний метод стратегічного планування. URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00079513_0.html (Дата звернення 12.03.2023 р.)
5. Бєлова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
6. Бойко С.С. Логістична діяльність на підприємствах. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2017. Ч. IV. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p179-p179.pdf (Дата звернення 15.03.2023 р.)
7. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. — К. : ЦУЛ, 2012. — 224 с.
8. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. Луганск : ЛНУ, 2000. — 310 с.
9. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

10. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями [Текст] : навч. посіб. — Х. : Діса плюс, 2016. — 266 с.
11. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html/> (Дата звернення 18.03.2023 р.)
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.]. — Київ : ЦУЛ, 2013. — 272 с.
13. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. — Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. — 71 с.
14. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах // Інтернаука. — № 5 (27), 2017.
15. Жаворонкова Г.В., Божок А.Р. Управління інформаційною інфраструктурою логістики на залізничному транспорті. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 140–142.
16. Жихарєва В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (Дата звернення 26.03.2023 р.)
17. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії Облік і фінанси. 2019. № 1(83). С. 145—151. URL :<http://www.afj.org.ua/ru/article/644/> (Дата звернення 12.03.2023 р.)
18. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій URL: <http://www.ej.kherson.ua/>. (Дата звернення 18.03.2023 р.)
19. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. — Вінниця: Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2018. — 397 с.
20. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. — Суми: ВТД, 2017. — 334 с.
21. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2014. — 284 с.
22. Карпенко Л. М. Концептуальні засади моделювання стратегічних програм розвитку підприємства: інноваційні інструменти. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2018. — №4(260). — С. 135—142.

23. Карпенко Л. М. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність // Актуальні проблеми економіки. — 2016. — № 6 (180). — С. 392—404.

24. Квятковська Л. А. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства України на сучасному етапі. Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Актуальні проблеми управління. Вестник НТУ «ХПИ». — 2017. — №58. — С. 65—71.

25. Ковтуненко К. В. Система управління інноваційними ідеями підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 19 жовтня 2017 р.). — Полтава: ПУЕТ, 2017 — С.242—244.

26. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТИФ, COTIF). URL: <http://www.uz.gov.ua>. (Дата звернення 18.04.2023 р.)

27. Копитко В.І., Орловська О.В. Логістичний підхід до планування вантажних перевезень та комерційних операцій на залізничному транспорті. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 5. С. 22–29.

28. Красношарпа, В. В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. Ефективна економіка. – 2016. – № 1

29. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. 2012. № 749. С. 55–60.

30. Маліков, О. Б. Перевезення і складування товарів в ланцюгах поставок Д: УМЦ за освітою на залізничному транспорті, 2014.

31. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

32. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.

33. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.

34. Матвіїв І. Б. Про роботу Ради із залізничного транспорту держав-учасниць СНД. Залізничний транспорт України. Київ, 2013. № 6. С. 15–30.

35. Мироненко В.К. Транспортна інтероперабельність та мультимодальні рішення. Національний круглий стіл НТС України – 2030. URL: https://mtu.gov.ua/files/4_Transport_Interoperability_and_multimodal_solutions_Myronenko.pdf (дата звернення: 30.03.2023).

36. Мукмінова Т. А., Матвіїв І. Б. Міжнародний союз залізниць – історія створення розвитку. Залізничний транспорт України. Київ, 2020. № 1. С. 14–25.

37. Пащенко Ю.С. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції: Монографія. – Ніжин: ТОВ “Вид-во “Аспект–Поліграф”, 2008. – 192 с.

38. Познякова О. Логістичні підходи в управлінні пасажирськими залізничними перевезеннями. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 31. С. 110–115.

39. Прахалад К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливоцького. Київ : В-во Олексія Капусти, 2015. 258 с.

40. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

41. Редзюк А. М., Матвійів І. Б. Міжнародні організації, конвенції та багатосторонні угоди в галузі транспорту. Т. 3. Залізничний транспорт: навч. посіб. Київ: ДМ «ДержавтотрансНДІпроект», 2009. 200 с.
42. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf (Дата звернення 12.03.2023 р.)
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2018. – 223 с.
44. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. 2019. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2503/1/57.pdf>.
45. Струтинська, І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика [Текст], навч. посіб. — Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. — 204 с.
46. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. 432 с
47. Харрисон А., Ван Хоук Ремко Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций / Пер. с англ.; Науч. ред. О.Е. Михейцев. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.- 368 с.
48. Харченко Ю. А. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. — 2008. — Режим доступу до ресурсу: <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110.pdf> (Дата звернення 18.03.2023 р.)
49. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С.131-137.
50. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 244 с.
51. Шеремет, П. Тотальний маркетинг в економіці вражень URL :<http://innovations.com.ua/ua/articles/13554/>. (Дата звернення 22.03.2023 р.)

52. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

53. Якименко Н. Концептуальні основи формування та функціонування логістичної системи залізничного транспорту України. Українські залізниці. 2014. № 9. С. 27–29.

54. Яроміч, С. А. Роль стратагем при формуванні стратегічного мислення менеджера. Економіка та суспільство. — Мукачівський державний університет. 2018, вип. 19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу :<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-19>.

55. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 3. С. 89–99.

56. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 2002. N 11(3). P. 529–555.

57. Christian Nielsen, Nikolaj Bukh Per. «What constitutes a Business Model: The perception of financial analysts», Working Paper Series Department of Business Studies No. 4, 2008.

58. Reidemeister, O. H., Kalashnyk, V. O., Shykunov, O. A. (2016). Modernization as a way to improve the use of universal cars. *Science and Transport Progress. Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport*, 2 (62), 148–156. doi: <https://doi.org/10.15802/stp2016/67334> (Accessed: 21.03.2023)

59. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base, 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/> (Accessed: 18.03.2023)

60. World Bank Open Data. Indicator. Physicians (per 1,000 people) URL:https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=2019&locations=UA-RU-DE-GB-FR-MD&name_desc=false&start=1990&view=chart (Accessed: 16.03.2023).

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРТРАНСЛОДЖІСТІК"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	Подільський район	за ЄДРПОУ	39834796		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ	1A80000000000719633		
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	7	за КВЕД	52.29		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Верхній Вал, буд. 72, м. КИЇВ, 01042				0954471105

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітнього року	звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	22,9	22,9
Накопичена амортизація	1002	(22,9)	(22,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 025,8	1 890,1
Основні засоби :	1010	191 792,9	197 718,7
первісна вартість	1011	272 157,0	289 263,9
знос	1012	(80 364,1)	(91 545,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	0,3	0,3
Усього за розділом I	1095	193 819,0	199 609,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1,6	45,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 326,6	1 311,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28,8	75,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	851,3	91,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 396,2	24 752,3
Витрати майбутніх періодів	1170	870,6	487,2
Інші оборотні активи	1190	987,7	1 524,4
Усього за розділом II	1195	27 462,8	28 287,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	221 281,8	227 897,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35,0	35,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 210,2	22 695,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 245,2	22 730,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	51 373,3	34 187,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	81 810,8	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 246,3	974,1
розрахунками з бюджетом	1620	1 284,7	3 452,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 225,9	2 082,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	72 321,5	166 553,8
Усього за розділом III	1695	156 663,3	170 980,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	221 281,8	227 897,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83 336,7	92 735,3	
Інші операційні доходи	2120	1 895,1	2 029,4	
Інші доходи	2240	1 292,5	802,2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	86 524,3	95 566,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 171,0)	(390,3)	
Інші операційні витрати	2180	(3 704,9)	(45 330,7)	
Інші витрати	2270	(36 081,2)	(35 985,2)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(74 957,1)	(81 706,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11 567,2	13 860,7	
Податок на прибуток	2300	(2 082,1)	(2 494,9)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	9 485,1	11 365,8	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Кустков
Володимир
Вікторович

Кустков Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРТРАНСЛОДЖІСТИК"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

Територія ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН

за КАТОГТГ

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 7

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Верхній Вал, буд. 72, м. КИЇВ, 01042

Коди		
2023	01	01
39834796		
UAB00000000000719633		
240		
52.29		

3279317

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	22,9	22,9
Накопичена амортизація	1002	(22,9)	(22,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 890,1	134,0
Основні засоби :	1010	197 718,7	182 533,0
первісна вартість	1011	289 263,9	301 479,8
знос	1012	(91 545,2)	(118 946,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	0,3	0,3
Усього за розділом I	1095	199 609,1	182 667,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	45,6	585,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 311,7	7 725,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	75,6	31,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	91,1	5 581,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 752,3	5 566,2
Витрати майбутніх періодів	1170	487,2	1 466,8
Інші оборотні активи	1190	1 524,4	1 251,6
Усього за розділом II	1195	28 287,9	22 207,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	227 897,0	204 874,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35,0	35,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 695,0	1 790,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	22 730,0	1 825,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	98 204,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	974,1	1 843,1
розрахунками з бюджетом	1620	3 452,1	1 866,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 082,1	814,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	166 553,8	100 735,2
Усього за розділом III	1695	170 980,0	202 649,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	227 897,0	204 874,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87 788,9	83 336,7	
Інші операційні доходи	2120	1 039,3	1 895,1	
Інші доходи	2240	489,0	1 292,5	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	89 317,2	86 524,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 562,9)	(35 171,0)	
Інші операційні витрати	2180	(12 642,2)	(3 704,9)	
Інші витрати	2270	(43 589,0)	(36 081,2)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(84 794,1)	(74 957,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 523,1	11 567,2	
Податок на прибуток	2300	(814,2)	(2 082,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 708,9	9 485,1	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Кустков
Володимир
Вікторович

Кустков Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015813214

Дата перевірки:
28.08.2023 14:22:51 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
28.08.2023 14:34:35 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Хомяк Є.М.Управління стратегічним розвитком компанії (на прикладі ТОВ «Укртранслогж...

Кількість сторінок: 87 Кількість слів: 15487 Кількість символів: 125778 Розмір файлу: 2.71 MB ID файлу: 1015464191

4.53% Схожість

Найбільша схожість: 0.66% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014786290)

2.21% Джерела з Інтернету

191

Сторінка 89

3.56% Джерела з Бібліотеки

392

Сторінка 90

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

13

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

20.09.2023 09:55

[2. Економічні науки]

Автор: Хомюк Євген Миколайович, студент, Навчально-науковий інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) представляє собою концепт, що набуває все більшої актуальності у сучасному світі, спонукаючи підприємства розглядати ширший соціальний контекст своєї діяльності та нести відповідальність за її вплив на суспільство та навколишнє середовище. Особливо важливим є дослідження аспектів КСВ у вантажних перевезеннях залізницею, оскільки ця сфера прямо взаємодіє з різноманітними економічними, соціальними та екологічними факторами. КСВ у сфері вантажних перевезень залізницею передбачає виявлення та управління соціальними впливами діяльності компаній на різні сторони суспільства. Це охоплює забезпечення високого рівня безпеки праці, врахування інтересів та добробуту працівників, сприяння розвитку спільнот у місцях діяльності, а також сприяння різноманітним культурним та освітнім ініціативам.

Діяльність логістичної відіграє важливу роль у досягненні різних цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй. До найбільш характерних цілей сталого розвитку, які можуть бути особливо важливими для компанії вантажних перевезень залізницею, та включені у стратегію її розвитку можна віднести:

Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання - Забезпечення безпечних та гідних умов праці для працівників компанії є важливим аспектом сталого розвитку.

Ціль 9: Промисловість, інновації та інфраструктура - вантажні перевезення залізницею сприяють розвитку ефективної та стійкої інфраструктури, яка є ключовою для підтримки економічного зростання та індустріального розвитку.

Ціль 13: Зміна клімату - використання залізничного транспорту може допомагати зменшенню викидів парникових газів порівняно з іншими видами транспорту, сприяючи боротьбі зі зміною клімату.

Ціль 17: Партнерство задля досягнення цілей - співпраця компаній залізничного транспорту з місцевими та міжнародними партнерами може допомагати впроваджувати інноваційні рішення та досягати більш ефективних результатів у вирішенні складних проблем.

Ці цілі сталого розвитку відображають специфічні внески, які логістична компанія може зробити у сталому розвитку, зосереджуючись на соціальних, екологічних та економічних аспектах своєї діяльності.

У своєму сукупному вияві, імплементація цілей сталого розвитку у стратегії компанії стає прикладом того, як бізнес може об'єднувати комерційну діяльність зі збалансованою соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Всі вжиті заходи покликані сприяти реалізації Глобальних цілей сталого розвитку, підсилюючи важливу роль бізнесу у створенні життєздатного майбутнього для нашого світу.

Література

1. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТИФ, COTIF). URL: <http://www.uz.gov.ua>. (Дата звернення 18.04.2023 р.)
2. Маликов, О. Б. Перевезення і складування товарів в ланцюгах поставок Д: УМЦ за освітою на залізничному транспорті, 2014.
3. Мироненко В.К. Транспортна інтероперабельність та мультимодальні рішення. Національний круглий стіл HTC України – 2030. URL: https://mtu.gov.ua/files/4_Transport_Interoperability_and_multimodal_solutions_Myronenko.pdf (дата звернення: 30.03.2023).

Конференції

Конференції 2023

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 74) (06-07.02.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 75) (06-07.03.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 76) (03-04.04.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 77) (09-10.05.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 78) (08-09.06.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 79) (06-07.07.2023)

Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 80) (19-20.09.2023)

1. Інформаційні системи і технології 42
2. Економічні науки 26
3. Технічні науки 20

Конференції 2022

Конференції 2021

