

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

СТАСЮК КАТЕРИНА ЗІНОВІЇВНА

УДК 658.8:629.4:005.932

## ДИСЕРТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ  
ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ

075 Маркетинг

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ К.З. Стасюк

Науковий керівник Чернописька Наталія Вікторівна, к.е.н., доцент

Львів - 2022

## АНОТАЦІЯ

Стасюк К. З. Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2022.

В умовах активізації участі України в процесі Євроінтеграції обумовлена потреба в зміцненні логістичного потенціалу країни, де залізниця відіграє провідну роль. Залізниця є основою економіки країни та забезпечує її життєздатність, стійкість та безпеку навіть у критичних ситуаціях. Залізниця екологічна, доступна, надійна, дешева, щороку «розумніша» та зараз трансформується в умовах лібералізації, дерегуляції та приватизації.

Серед численних викликів для підприємств залізничного транспорту в контексті лібералізації ринку залізничних перевезень, до найбільш фундаментальних належить проблема їх конкурентоспроможності. Саме «спроможність витримувати конкурентний тиск і дію ринкових сил» є базовим критерієм здатності та основною метою в процесі інтеграції залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір. Згідно останнього показника Індексу логістичної ефективності (LPI) інфраструктурна компонента становить 2,22 при середньоєвропейському значенні 3,24. Щоб піднятися до середньоєвропейського рівня, необхідно усунути «вузькі місця» в транспортуванні товарів, підвищити швидкість перевезення, зменшити непродуктивні транспортні витрати підприємств тощо. Лівова частина цих завдань лежить в площині ефективності використання логістичного потенціалу на макrorівні, однак в умовах лібералізації, дерегуляції та приватизації вони нероздільні із ефективністю маркетингового управління логістичним потенціалом на рівні підприємств залізничного транспорту.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасного маркетингового управління логістичним потенціалом в умовах лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень

Об'єктом дослідження є процес лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розвитку маркетингового управління логістичним потенціалом в умовах лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень.

У процесі виконання дослідження використовувалися такі основні методи, як аналіз та синтез, контент-аналіз, економіко-математичні методи та моделі, статистичний, матричний, індексний, експертних оцінок тощо.

За своєю структурою дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, сформульовано його мету та завдання, описано наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів виконаної дисертаційної роботи.

У *першому* розділі систематизовано наукові підходи до вивчення проблеми лібералізації ринку залізничних перевезень, що дозволяє виокремити моделі, особливості організації ринку, необхідні законодавчі ініціативи, фокус дослідження згідно особливостей тої чи іншої країни й обґрунтувати напрями розвитку в площині маркетингу і логістики. Розкрито стан дослідження проблеми маркетингового управління галузі залізничних вантажних перевезень. Проаналізована прикладна концепція маркетингу в сфері залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, розглядається в контексті лібералізації ринку. Це спричиняє виключне значення впровадження маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації.

У другому розділі обґрунтовано положення щодо оцінювання впливу рівня реалізації лібералізації на стан розвитку галузі. Використано аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який на відміну від існуючих, базується на холістичному підході, що дозволяє розглядати проблему лібералізації одночасно на макро- та мікрорівні та служить основою конкретних, практичних технологій змін, які об'єднують і узгоджують всі змінні – чинники внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища - в одне ціле. Здійснено ретроспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень України за період 2012 - 2020 рр. Виявлено чинники, що призвели до збільшення логістичних витрат та загострення міжгалузевої конкуренції. Представлено в сукупності цикли розвитку економіки України та залізниці, виявлено їх подібність та характер. Здійснено перспективний аналіз розвитку ринку залізничних вантажних перевезень. Визначено ймовірні сценарій розвитку галузі.

Розроблено рекомендації щодо імплементації програми лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень, які, на відміну від прописаних правил у численних директивах та законах європейського залізничного транспорту, містять ідентифіковані структурні та стратегічні бар'єри входу, що можуть повністю запобігти одному з найважливіших ринкових механізмів створення здорової конкуренції: залученню та приходу нових конкурентів. Це сприяє формуванню конкурентоспроможного ринку залізничних вантажних перевезень в процесі лібералізації.

Здійснено польові дослідження вітчизняного ринку залізничних вантажних перевезень. Отримано цілісну картину про маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту: маркетингову політику, інноваційну політику, інвестиційний клімат, інформаційне забезпечення. Представлено результати опитування основних клієнтів щодо рівня логістичного обслуговування АТ «Укрзалізниця». Досліджено думку основних стейкхолдерів щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень.

Розроблено механізм упровадження концепції стейкхолдер-маркетингу в реформуванні ринку залізничних перевезень. Використано концептуальні положення стейкхолдер-маркетингу, які, на відміну від існуючих є прикладними до сфери залізничних перевезень. Ідентифіковано усіх стейкхолдерів ринку залізничних вантажних перевезень України та окреслено їх інтереси; розроблено мапу позиціонування стейкхолдерів у матриці «ступінь зацікавленості - вагомість впливу». Отримано стратегічні групи стейкхолдерів та запропоновано відповідні стратегії взаємодії. Ідентифіковано інтереси, що провокують конфлікт і виступають ступором процесу лібералізації. З метою розв'язання існуючих конфліктів та запобігання потенційних, розроблені рекомендації у вигляді стратегічної карти дій стейкхолдерів.

У *третьому* розділі розвинуто понятійний апарат в теорії маркетингового менеджменту та логістики. Уточнено термін «логістичний потенціал», який, на відміну від існуючих, зосереджених на науковому дискурсі, що максимально реалізує зміст наукового поняття, оновлено згідно останніх тенденцій та приділено увагу лексикографічному опрацюванню та представленню терміна, що редукує його семантичне наповнення, зводячи термін до обсягу словникової дефініції. Отримано уніфікований термін «логістичний потенціал», придатний до подальшої кодифікації в термінологічному словнику з логістики та управління ланцюгами постачання.

Змодельовано логістичний потенціал підприємства. Розроблено положення оцінювання логістичного потенціалу на мікрорівні. Ідентифіковано показники, які визначають логістичний потенціал підприємства, з врахуванням вимог: повнота, мінімальність, вимірюваність. Сформовано 2 групи складових: пріоритетного значення (техніко-технологічні; економічні; екологія та безпека) та підтримуючої дії (компетентність та якість). Описано сутнісну характеристику кожної складової, систему взаємозв'язків складових компонентів. Розраховано вагові коефіцієнти 18 показників. Виведено формулу розрахунку інтегрованого індексу логістичного потенціалу підприємства. Апробовано положення визначення індексу логістичного потенціалу підприємства, здійснено перевірку

адекватності побудованої моделі (інверсний, компаративний та сумісний методи аналізу).

Здійснено перспективну оцінку логістичного потенціалу залізничного транспорту України на мікро- та макро- рівнях. Отримано методичний підхід до оцінки оптимальної залізничної мережі, який, на противагу існуючим, розробленим на підставі оцінки економічної доцільності окремих станцій, включає розрахунок економічного та соціального ефектів від скорочення залізничної мережі. Виділені наслідки закриття вантажних малодіяльних станцій представлено у ієрархії: точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал галузі. Це дозволяє утримати вагому інфраструктурну конкурентну перевагу.

Обґрунтовано принципи функціонування ринку залізничних вантажних перевезень в умовах його лібералізації. Запропоновано систему принципів функціонування ринку залізничних перевезень, яка, на відміну від існуючих, є більш комплексною та включає принципи: холістичності, компатибельності, комплементарності, консеквентності, стабільності та безпеки, регуляції, ефективності та дієвості, стійкості та надійності, цифровізації, кібербезпеки, зворотного зв'язку. Це забезпечує інтеграцію залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір ЄС, реалізацію програми лібералізації української залізниці у відповідності з міжнародними зобов'язаннями та максимальною реалізацією логістичного потенціалу залізничного транспорту України в міжнародних економічних структурах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці, обґрунтуванні та вдосконаленні науково-прикладного підґрунтя щодо застосування маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

**Ключові слова:** маркетингове управління, логістичний потенціал, ринок залізничних вантажних перевезень, перевізники, конкурентоспроможність, лібералізація.

## ANNOTATION

Stasiuk K. Z. Marketing management of railway enterprises logistics potential in the environment of market liberalization. – Qualifying scientific work on the manuscript rights.

Doctor of Philosophy degree dissertation for 075 «Marketing» specialty. – Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2022.

Given the intensification of Ukraine's participation in the European integration process, there is a need to strengthen the logistics potential of the country, where the railway plays a major role. Ukraine's ability to make the most of existing potential and new opportunities will determine its role and place in the European Union in the future. The railway is environmentally friendly, affordable, reliable, cheap, "smarter" every year and is currently in the process of liberalization, uncertainty and several critical problems. Liberalization process for the railway market has proven its effectiveness at global level; this is exactly the necessary scenario for overcoming the crisis for both whole industry and its individual enterprises.

Among the many challenges railway companies are facing in the context of railway market liberalization, the most fundamental is problem of their competitiveness. It is "ability to withstand competitive pressure and market forces affect" that is the basic criterion of ability and the main goal in the process of integrating railway transport of Ukraine into a single transport space. Last infrastructure component of the Logistics Efficiency Index (LPI) is 2.22 in comparison to European average of 3.24. In order to reach the level of European average, it is necessary to eliminate "bottlenecks" in goods transportation, increase transportation speed, reduce unproductive transport costs of enterprises, etc. The major share of these tasks are aimed at improving logistics potential usage efficiency at macro level, but in the conditions of liberalization, deregulation and privatization they are inseparable from logistics potential marketing management efficiency at the level of railway transport enterprises.

The dissertation proposes scientific and practical problem solution - liberalization as an effective tool for railway freight industry reforming under conditions of progressive marketing management of logistics potential. The dissertation research according to the problem consists of development of scientific and methodical approaches and practical recommendations concerning logistic potential marketing management application for railway transport enterprises in the conditions of market liberalization.

The dissertation aims at substantiating theoretical and methodological principles along with practical recommendations for logistics potential modern marketing management introduction into rail freight market liberalization.

Rail freight market liberalization process is the research object.

Theoretical, methodological and applied principles of logistics potential marketing management development in the conditions of railway freight transportation market liberalization are depicted as a subject of the research.

Such basic methods as analysis and synthesis, content analysis, economic and mathematical methods and models, statistical, matrix, index, expert evaluations, etc. were used in the process of research.

Structurally the dissertation consists of an introduction, three sections divided into subsections, conclusions, a list of used sources and appendices.

The introduction substantiates chosen research topic relevance, formulates its purpose and objectives, describes the scientific novelty and practical significance of the dissertation results.

The first section assesses the state of research considering the problem of railway freight industry marketing management. Scientific approaches systematization taking into consideration railway market liberalization study has been further developed, providing possibility to identify models, features of market organization, necessary legislative initiatives, research focus in accordance to country characteristics and areas of development in marketing and logistics justification. The applied marketing concept in the field of railway transport is analyzed, which, in contrast to the existing ones, is considered in the market liberalization context. This makes it extremely important to



implement railway transport enterprises logistics potential marketing management in the context of liberalization.

The second section substantiates provision of indices assessment for liberalization level impact on the development state of the industry. Analytical tools for assessing marketing environment are used, which, unlike the existing ones, are based on a holistic approach, which allows to consider the liberalization problem at both macro and micro levels and is the basis of specific, practical technologies of change that unite and reconcile external marketing environment as a whole. A retrospective analysis of Ukraine's rail freight traffic in the period between 2012 and 2020 was implemented. Economic development cycles are presented together for both Ukraine and the railway, their similarity and character are revealed. A perspective analysis of rail freight market development was performed, the least squares method and the Holt model were applied. Probable formats of industry development are identified, investments are recognized to be a force allowing to implement an optimistic scenario of industry development.

The key factors influencing Ukrainian rail freight market liberalization have been identified. A field study was carried out for domestic rail freight market. The main results of this study include: a holistic picture of Ukrainian railway market (liberalization is launched but suffers from a number of unresolved issues), marketing policy (industry is focused on cargo, not customer), innovation policy (satisfactory innovation climate), investment climate (development requires involvement and proper development of investment funds), information support (unsatisfactory condition).

Recommendations were provided for rail freight market liberalization program implementation, which, in contrast to the rules in many directives and laws of European rail transport, contain identified structural and strategic barriers to entry that can completely prevent one of the most important market mechanisms for healthy competition: attracting and involvement of new competitors. This contributes to competitive rail freight market formation in the liberalization process.

The mechanism of stakeholder marketing concept introduction into railway transportations market reforming is developed. Stakeholder marketing conceptual

provisions are used, which, in contrast to the existing ones, are applied to railway transportation sphere. All stakeholders of Ukrainian rail freight market have been identified and their interests outlined; a map of stakeholders positioning in the "degree of interest - weight of influence" matrix was developed. Strategic groups of stakeholders were obtained, appropriate interaction strategies were proposed. The interests provoking a conflict and acting as a liberalization process stupor have been identified. Recommendations have been developed in a form of strategic stakeholder action map in order to resolve existing conflicts and prevent potential ones.

The third section develops conceptual apparatus in marketing management and logistics theory. The term "logistical potential" has been clarified, which, in contrast to the existing ones, focuses on scientific discourse maximally realizing the content of the scientific concept; updated in accordance to the latest trends and considerable attention paid to lexicographic elaboration and presentation of the term, which reduces its semantic content up to the scope of vocabulary definition. A unified term "logistics potential" suitable for further codification in the glossary on logistics and supply chain management is obtained.

The functioning principles for railway freight transportation market in the conditions of its liberalization are substantiated. A system of principles for rail transport market functioning is proposed, which, is more complex and includes following principles: holisticity, compatibility, complementarity, consistency, stability and safety, regulation, efficiency and effectiveness, sustainability and reliability, digitization, cybersecurity, feedback. This ensures Ukraine's railway transport integration into EU's single transport space, Ukrainian railways liberalization program implementation in accordance with international obligations and maximum Ukraine's railway transport logistical potential realization in international economic structures.

The perspective estimation of logistic potential for Ukrainian railway transport is carried out at macro- and micro-levels. A methodical approach for optimal railway network assessment is obtained, which, in contrast to the existing ones, was developed on the basis of economic feasibility of individual stations assessment, includes calculation of economic and social effects of railway network reduction. Selected

consequences of inactive freight stations closure are presented in the hierarchy: point, local, regional, state, global; their impact on the logistics potential of the industry is analyzed. This provides possibility to maintain a significant infrastructural competitive advantage.

Enterprise logistic potential is modeled. The model is based on secondary sources (literature on the topic) and primary sources (own research) analysis. Conclusions obtained in the previous sections were used in the model development. Provisions for estimating logistics potential at micro level have been developed. Indicators determining enterprise logistics potential are identified with consideration of following requirements: completeness, minimality, measurability. 2 groups of components are formed: priority (technical and technological; economic; ecology and safety) and supporting action (competence and quality). Both essential characteristics of each component along with the system of components relationships are described. Weights were calculated for 18 indicators. A formula for calculating integrated enterprise logistics potential index is derived. Provisions for determining enterprise logistics potential index were tested, adequacy of constructed model was checked (inverse, comparative and compatible, correlation methods of analysis).

Resulting index of enterprise logistics potential - an aggregate assessment that is clearly interpreted, is clear to the general public and can be used as a powerful tool for making management decisions on an analytical basis. The enterprise logistics potential index can be used as a basis for assessing competitiveness and forming a rating of logistics operators (creates a holistic multidimensional picture for logistics services market). Logistics potential index provisions are a universal tool for building a long-term development strategy for both industry and enterprise, developing a set of goals and management tasks for its implementation, and assessing a level of these goals achievement by analyzing key performance indicators. A practical significance for the obtained results lies in development, substantiation and improvement of the scientific and applied basis for railway transport enterprises logistics potential marketing management application in terms of market liberalization.

**Keywords:** marketing management, logistics potential, rail freight market, carriers, competitiveness, liberalization.

### Список опублікованих праць за темою дисертації

#### Монографії

1. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Rail Freight Development Prospects in Ukraine. *Multi-Authord monograph "Prognostication and planning of economic development:microeconomic and macroeconomic levels". Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", (Vol.1). pp. 227–240. (Особистий внесок автора: формування цілісної картини стану залізничних вантажних перевезень України за допомогою кількісних та якісних показників, виявлення закономірностей розвитку галузі, окреслення найважливіших проблем та здійснення прогнозування майбутніх варіантів розвитку галузі)*

#### Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

2. Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2019. Railway freight transportation liberalization as a solution for improving client services quality. *SHS Web of Conferences. [online], Vol. 67. Available at: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196703007> (Особистий внесок автора: аналіз світового досвіду лібералізації ринку залізничних перевезень; опитування головних клієнтів).*
3. Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Stasiuk, K., & Rak-Młynarska, E., 2020. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects . *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 24(4), pp. 18-23. (Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ; CEEOL; ROAD; CEJSH; BASE; Google Scholar; ERIH Plus; BazEkon; EBSCO; Sherpa Romeo; ICI Journals Master List; GICID:71.0000.1500.1631). (Особистий внесок автора: апробація положення визначення індексу логістичного потенціалу підприємства)*
4. Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2021. Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 25(1),*

pp.10-14. (Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ; CEEOL; ROAD; CEJSH; BASE; Google Scholar; ERIH Plus; BazEkon; EBSCO; Sherpa Romeo; ICI Journals Master List; GICID:71.0000.1500.1631). (Особистий внесок автора: запропоновано першочергові дії необхідні для реорганізації механізму фінансування інфраструктури залізниці)

*Публікації у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз*

5. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Logistics potential of the railway as a key for sustainable and secure transport development. *Proceedings of 24th International Scientific Conference: Transport Means 2020(PART I). Lithuania.* 2020. 421-425 (Міжнародна представленість та індексація журналу: SCOPUS). (Особистий внесок автора: обґрунтовано цілісність та взаємозв'язки усіх компонентів, що складають систему індексу логістичного потенціалу залізничного транспорту).
6. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Logistics potential usage for railway transport enterprises competitiveness assessment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. [online], vol.1, pp.25-40.* Available at: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-3>. 425 (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar Index, Ohio College Library Center, Ulrich's Periodicals Directory, DOI in the system Crossref 10.46783, CiteFactor, Open Academic Journals Index, ResearchBib - Academic Resource Index, Zenodo, Scientific Indexing Services, InfoBase Index, International Center ISSN 2708-3195, Open AIRE). (Особистий внесок автора: розвинено положення оцінки логістичного потенціалу – метод аналізу ієрархій Т.Саати).

*Публікації у наукових фахових виданнях України*

7. Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2018. Professional logistician's portrait: marketing research. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика.* — Львів: Видавництво Львівської політехніки № 892. с. 256–

261. (Особистий внесок автора: виявлення факторів, що обмежують реалізацію логістичного потенціалу країни).

8. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Railway market liberalization progress: the Ukrainian case. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць/ Національний авіаційний університет*. Вип. 4 (78)., с. 170–177. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index*). (Особистий внесок автора: емпіричне дослідження; побудова карти стейкхолдерів та запропоновано стратегії та методи взаємодії для груп стейкхолдерів).

9. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Ukrainian railway infrastructure: station closure effects. *Інфраструктура ринку [online]*. Вип. 50., с. 70-74. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-12> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index*). (Особистий внесок автора: розраховано економічний та соціальний ефект від скорочення залізничної мережі; виділено ієрархію наслідків закриття вантажних малодіяльних станцій: точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал галузі).

10. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2021. Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* 3 (2), с. 121 – 126. (Особистий внесок автора: удосконалено термін «логістичний потенціал» та представлено його візуалізацію).

*Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

11. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Logistics potential calculation method for enterprise. *Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management*. Torun, Poland, 27–28 June 2019. (Особистий внесок автора: положення оцінювання логістичного потенціалу підприємств).

12. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2018. Цифрові технології в галузі залізничних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конф., СНУ ім. В.Даля*. Київ, Україна, 16-17 листопада 2018 р. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля (Особистий внесок автора: аналіз цифрових технологій галузі залізничних перевезень).
13. Стасюк, К.З., 2018. Основні тенденції цифрового маркетингу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
14. Стасюк, К.З., 2019. Застосування цифрових технологій при управлінні персоналом у сфері залізничних перевезень. *Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Миколаїв, Україна, 5 квітня 2019 р. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського.
15. Крикавський, Є.В., Стасюк, К.З., 2019. Лібералізація залізничних вантажних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості: тези доповідей за матеріалами п'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика"*. ч. 1. Харків, Україна, 6–8 червня 2019 р. Харків: Видавництво УкрДУЗТу. (Особистий внесок автора: аналіз стану лібералізації в Україні).
16. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2019. Світовий досвід лібералізації залізничних вантажних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. Лиман, Україна, 14–16 листопада 2019 р. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля, (Особистий внесок автора: аналіз світового досвіду).
17. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. *Abstract book of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy*. Torun, Poland, 27–28 June 2019.

*(Особистий внесок автора: теоретичний аспект положення оцінювання логістичного потенціалу підприємств).*

18.Stasiuk, K., 2020. Key customer or potential competitor: rail freight market features. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. Рівне, Україна, 20–21 лютого 2020 р. Рівне: О. Зень.

19.Stasiuk, K., 2020. Traffic safety for rail freight transportations. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, Україна, 18 лютого 2020 р.

20. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. What are the consequences of coronavirus disease (COVID-19) pandemic for Ukrainian railway? *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, Україна, 21–22 травня 2020 р. Київ: КНЕУ. *(Особистий внесок автора: прогноз розвитку залізниці після подолання кризи).*

21.Стасюк, К.З., 2020. Реформування залізниці: німецький досвід. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII MicroCAD-2020*, Ч. 3. Харків, Україна, 28–30 жовтня 2020 р. Харків: НТУ «ХП».

22.Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2020. Railway market in Ukraine: potential unleashing means. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 22 жовтня 2020 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: аналіз стану галузі).*

23. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2020. POST-COVID19 VUCA змінює маркетинг. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф.* Хмельницький, Україна, 26–28 листопада 2020 р. Хмельницький: ХНУ. *(Особистий внесок автора: виділено зміни, які вносить нова реальність в маркетинг).*



24. Krykavskyy, Ye, Stasiuk, K, 2021. SUPPLY CHAIN PAIN: WILL VEHICLES BECOME LESS INTELLIGENT? *MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA ROZVOJ EUROREGIÓNU BESKYDY XV Diagnostika spoločensko-ekonomických podmienok „súčasnú zmenu spoločensko-ekonomickej situácie a výhľad do budúcnosti“* Žilina, Slovakia, 5 november 2021. (Особистий внесок автора: виділено сучасні проблеми галузі логістики).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
<b>РОЗДІЛ 1. СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....</b>	<b>30</b>
1.1. Аналіз останніх досліджень та публікацій міжнародних наукометричних баз даних щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень .....	30
1.2. Науковий доробок українських вчених щодо маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту.....	42
1.3. Досвід лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень європейських країн.....	63
Висновок до розділу 1.....	76
<b>РОЗДІЛ 2. ФАКТОЛОГІЧНА БАЗА ТА МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВИ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ .....</b>	<b>78</b>
2.1. Ретроспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень .....	78
2.2. Перспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень. ....	82
2.3. Нормативно-правове забезпечення лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень .....	89
2.4. Ідентифікація бар'єрів та сил опору процесу лібералізації українського ринку залізничних вантажних перевезень .....	95
2.5. Польові дослідження думки стейкхолдерів щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень та рівня маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.....	105
2.6. Імплементация стейкхолдер-маркетингу в управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку .....	118
Висновок до розділу 2.....	131
<b>РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ .....</b>	<b>136</b>
3.1. Логістичний потенціал: до питання термінології.....	136
3.2. Моделювання логістичного потенціалу підприємства.....	155
3.2.1. Характеристика компонентів логістичного потенціалу підприємства та їх взаємозв'язки .....	161
3.2.2. Розрахунок вагових коефіцієнтів компонентів логістичного потенціалу підприємства .....	170
3.2.3. Валідація моделі логістичного потенціалу підприємства.....	180

3.3. Розробка напрямків розвитку логістичного потенціалу галузі залізничних вантажних перевезень в умовах інтеграції в Європейський Союз .....	189
3.4. Шляхи утримання конкурентних переваг залізничної мережі України ..	197
3.5. Удосконалення системи принципів функціонування ринку залізничних перевезень .....	205
Висновок до розділу 3 .....	211
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	224
ДОДАТКИ .....	251

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах активізації участі України в процесі Євроінтеграції обумовлена потреба в зміцненні логістичного потенціалу країни, де залізниця відіграє провідну роль. Залізниця є основою економіки країни та забезпечує її життєздатність, стійкість та безпеку навіть у критичних ситуаціях. Залізниця екологічна, доступна, надійна, дешева, щороку «розумніша» та зараз трансформується в умовах лібералізації, дерегуляції та приватизації.

Серед численних викликів для підприємств залізничного транспорту в контексті лібералізації ринку залізничних перевезень до найбільш фундаментальних належить проблема їх конкурентоспроможності. Саме «спроможність витримувати конкурентний тиск і дію ринкових сил» є базовим критерієм здатності та основною метою в процесі інтеграції залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір. Згідно останнього показника Індексу логістичної ефективності (LPI) інфраструктурна компонента становить 2,22 при середньоєвропейському значенні 3,24. Щоб піднятися до середньоєвропейського рівня, необхідно усунути «вузькі місця» в транспортуванні товарів, підвищити швидкість перевезення, зменшити непродуктивні транспортні витрати підприємств тощо. Лєвова частина цих завдань лежить в площині ефективності використання логістичного потенціалу на макрорівні, однак в умовах лібералізації, дерегуляції та приватизації вони нероздільні із ефективністю маркетингового управління логістичним потенціалом на рівні підприємств залізничного транспорту.

Проблеми маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту розвинули відомі вітчизняні науковці, серед яких: Бакалінський О. В., Барайковська А., Громова О. В., Двуліт З. П., Дикань В. Л., Дрьомін М. С., Жарська І. О., Зоріна О. І., Іванілов О. С., Каличева Н. Є., Карась О. О., Кендюхов О. В., Копитко В. І., Кузьменко А. В., Макаренко М., Мельник Т. С., Мних О. Б., Наумова О. Е., Савіцька Г. П., Сич Є. М., Шило Л. А., та інші. Проте вони не висвітлені в контексті лібералізації ринку.

Прикладним питанням розв'язання багатоаспектних проблем лібералізації ринку залізничних перевезень присвячено праці таких зарубіжних вчених, як Брумерцикова Є., Доліньова А., Дулеба С., Зейбек Г., Ів Крозе, Куросакі Ф., Олферт М.Р., Перенне П., Фергюсон С.М., які акцентують увагу на унікальності сценарію конкуренції на ринку залізничних перевезень конкретної країни.

Проблемам конкуренції, теорії та практики функціонування та розвитку галузевих ринків присвячені праці таких фундаторів економічної науки, як М. Портера, П. Самуельсона, Й. Шумпетера, а також сучасних вчених-економістів таких, як Григорак М.Ю., Гринкевич С.С., Крикавський Є.В., Кузьмін О.Є., Смерічевська С.В., Чернописька Н.В. та інші.

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, малодослідженими залишилися питання маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку. Так, наприклад, потребують подальшої конкретизації механізми трансформації залізничної інфраструктури, утримання її конкурентних переваг; принципи функціонування та розвитку ринку залізничних перевезень, які б забезпечили інтеграцію в єдиний транспортний простір ЄС. Нерозв'язаною залишається проблема маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту під викликом глобальної конкуренції. Вищевикладене обумовило вибір теми, мету та завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України: «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем» (номер державної реєстрації: 0118U007357), де дисертантом досліджена прикладна концепція маркетингу в сфері залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, розглядається в контексті лібералізації ринку та набув подальшого розвитку аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який на відміну від існуючих, базується на

холістичному підході, що дозволяє розглядати проблему лібералізації одночасно на макро та мікрорівні (акт про впровадження від 23.02.2022 р.); «Інноваційна логістика в розвитку економічних систем різних інтеграційних рівнів» (номер державної реєстрації: 0118U100596), де дисертантом розроблено положення оцінки логістичного потенціалу підприємства, який може бути використаний як основа для оцінки конкурентоспроможності та формування рейтингу логістичних операторів (акт про впровадження від 23.02.2022 р.).

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасного маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

**Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:**

- оцінити стан дослідження проблеми маркетингового управління галузі залізничних вантажних перевезень;
- обґрунтувати положення щодо оцінювання впливу рівня реалізації лібералізації на стан розвитку галузі;
- ідентифікувати ключові чинники впливу лібералізації українського ринку залізничних вантажних перевезень;
- розробити механізм упровадження концепції стейкхолдер-маркетингу в реформуванні ринку залізничних перевезень;
- обґрунтувати принципи функціонування ринку залізничних вантажних перевезень в умовах його лібералізації;
- здійснити перспективну оцінку логістичного потенціалу залізничного транспорту України на макро- та мікро- рівнях;
- розвинути понятійний апарат в теорії маркетингового менеджменту та логістики;
- змодельювати логістичний потенціал підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади розвитку маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту умовах лібералізації ринку.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять сукупність принципів та інструментів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Встановлену мету та визначені завдання вдалось досягнути з використанням таких методів: контент-аналіз (для наукових підходів до вивчення лібералізації ринку залізничних перевезень; для формування сутності логістичного потенціалу в управлінні залізничним транспортом; дослідження генези поняття логістичний потенціал; – підрозділ 1.1., 1.2, 3.1.); порівняння (для дослідження світового досвіду лібералізації залізничних вантажних перевезень – підрозділ 1.3); ретроспективний аналіз (для формування бази показників, що складають індекс логістичного потенціалу – підрозділ 2.1,3.5); прогнозування та метод Хольта (для перспективного аналізу розвиток ринку залізничних вантажних перевезень – підрозділ 2.2); опитування (глибинне інтерв'ю керівників підприємств, що представляють ринок залізничних вантажних перевезень – підрозділ 2.5); анкетування (основних клієнтів залізничних вантажних перевезень та працівників підприємств, що представляють ринок залізничних вантажних перевезень – підрозділ 2.5); економіко-математичні методи (для розрахунку економічного та соціального ефекту від скорочення залізничної мережі – підрозділ 3.3); аналіз (поділ логістичного потенціалу на складові з метою ідентифікації та вимірювання часткових показників / субіндексів - підрозділ 3.4); синтез (зведення раніше відокремлених частин в єдине ціле для цілісного визначення індексу логістичного потенціалу підприємства – підрозділ 3.4); моделювання (для розробки математичної моделі логістичного потенціалу, – підрозділ 3.5); експертних оцінок (для побудови карти стейкхолдерів – підрозділ 2.6); модель 5 конкурентних сил (при оцінці поточного стану галузі - підрозділ 2.4), системний аналіз (для обґрунтування взаємозв'язків складових та показників, які складають систему індексу логістичного потенціалу – підрозділ

3.4.1); рангова кореляція (для оцінки узгодженості думок експертів – підрозділ 3.4.2); метод аналізу Т. Сааті (для представлення ієрархічної моделі оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту – підрозділ 3.4.2); компаративний аналіз (для відображення взаємного зв'язку та балансу між визначеними компонентами – підрозділ 3.5.1); інверсний аналіз (для формування «простору критичних показників» спрямованих на покращення рівня логістичного потенціалу – підрозділ 3.5.1); діамантова модель Портера (для оцінки конкурентних переваг галузі залізничних перевезень – підрозділ 3.4); морфологічний аналіз (для уточнення понятійно-категорійного апарату – підрозділ 3.1); графічний (для наочного подання матеріалу дисертації - усі розділи дисертації).

**Науково-теоретичну та методичну основу** дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій та міжнародні дослідження у сфері маркетингу, логістики та, ті що стосуються ринку залізничних перевезень, а також власні дослідження автора.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи з питань модернізації транспортної системи України та стратегічні документи щодо реформування транспортної галузі країни; програма інтеграції України до Європейського Союзу (директиви в галузі залізничного транспорту); законодавчі акти України та нормативно-розпорядчі документи органів державного управління; нормативні акти, що регламентують діяльність ринку залізничних перевезень; статистична інформація Державної служби статистики України, Міністерства інфраструктури України, акціонерного товариства «Укрзалізниця»; щорічні звіти з залізниць України за період з 1991 р. по 2020 р. (Держстат України, 1991-2020; Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2018-2020), статистична звітність та первинна документація залізниць України; матеріали вітчизняних та закордонних аналітичних інституцій, маркетингових та консалтингових агенств, електронні ресурси мережі Інтернет; матеріали власних досліджень, анкетування та опитування, результати власної практичної роботи



та авторські спостереження; економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних і методико-прикладних положень щодо впровадження маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку. Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну й особистий внесок автора, є:

*вперше:* розроблено теоретико-методичні положення оцінювання логістичного потенціалу підприємства. Ідентифіковано показники, які визначають логістичний потенціал підприємства, їх поділено на 2 групи складових: пріоритетного значення (техніко-технологічні; економічні; екологія та безпека) та підтримуючої дії (компетентність та якість). Описано сутнісну характеристику системи складових, систему складових компонентів та виведено формулу розрахунку інтегрованого індексу логістичного потенціалу підприємства;

*удосконалено:*

- понятійний апарат теорії маркетингового менеджменту та логістики, в межах чого уточнено термін «логістичний потенціал», який, на відміну від існуючих, зосереджених на науковому дискурсі, що максимально реалізує зміст наукового поняття, оновлено згідно останніх тенденцій та приділено увагу лексикографічному опрацюванню та представленню терміна, що редукує його семантичне наповнення, зводячи термін до обсягу словникової дефініції;

- систему принципів функціонування ринку залізничних перевезень, яка, на відміну від існуючих, є більш комплексною та включає принципи: холістичності, компатибільності, комплементарності, консеквентності, стабільності та безпеки, регуляції, ефективності та дієвості, стійкості та надійності, цифровізації, кібербезпеки, зворотного зв'язку. Це забезпечує максимальну реалізацію логістичного потенціалу залізничного транспорту України в міжнародних економічних структурах;

- методичний підхід до оцінки оптимальної залізничної мережі, який, на противагу існуючим, розробленим на підставі оцінки економічної доцільності окремих станцій, включає розрахунок економічного та соціального ефектів від скорочення залізничної мережі. Виділені наслідки закриття вантажних малодіяльних станцій представлено у ієрархії: точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал галузі;

*набуло подальшого розвитку:*

- концептуальні положення стейкхолдер-маркетингу, які, на відміну від існуючих, є прикладними до сфери залізничних перевезень. Ідентифіковано усіх стейкхолдерів ринку залізничних вантажних перевезень України та окреслено їх інтереси; розроблено мапу позиціонування стейкхолдерів у матриці «ступінь зацікавленості - вагомість впливу». Отримано стратегічні групи стейкхолдерів та запропоновано відповідні стратегії взаємодії. Це дозволило ідентифікувати інтереси, що провокують конфлікт і виступають ступором процесу лібералізації та розробити рекомендації у вигляді стратегічної карти дій стейкхолдерів;

- рекомендації щодо імплементації програми лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень, які, на відміну від прописаних правил у численних директивах та законах європейського залізничного транспорту, містять ідентифіковані структурні та стратегічні бар'єри входу, що можуть повністю запобігти одному з найважливіших ринкових механізмів створення здорової конкуренції: залученню та приходу нових конкурентів. Це сприяє формуванню конкурентоспроможного ринку залізничних вантажних перевезень в процесі лібералізації;

- аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який, на відміну від існуючих, базується на холістичному підході, що дозволяє розглядати проблему лібералізації одночасно на макро- та мікрорівні та служить основою конкретних, практичних технологій змін, які об'єднують і узгоджують всі змінні – чинники внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища -

в одне ціле. Це дозволило визначити ймовірні формати розвитку галузі, інвестиції визнано силою, що дасть можливість реалізувати оптимістичний сценарій розвитку галузі;

- систематизація наукових підходів до вивчення лібералізації ринку залізничних перевезень, що дозволяє виокремити моделі, особливості організації ринку, необхідні законодавчі ініціативи, фокус дослідження згідно особливостей тої чи іншої країни й обґрунтувати напрями розвитку в площині маркетингу і логістики та прикладна концепція маркетингу в сфері залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, розглядається в контексті лібералізації ринку. Це спричиняє виключне значення впровадження маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розвитку теоретичних і методико-прикладних положень щодо впровадження маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

Результати досліджень використано в управлінні маркетинговою діяльністю служби комерційної роботи і маркетингу Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» (довідка про впровадження №21-102021 від 18.12.2021р.), виробничого структурного підрозділу «Львівська механізована дистанція навантажувально-розвантажувальних робіт» Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» (довідка про впровадження №11-01122021 від 01.12.2021р.), ТзОВ «ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС» (довідка про впровадження №2002 від 28.12.2021р.), ТОВ «Спецтранс Груп» (довідка про впровадження №198 від 12.12.2021р.).

У навчальному процесі під час викладання дисциплін «Логістичний менеджмент» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг»), «Міжнародна логістика» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка» (довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальному процесі № 67-01-456 від 05.04.2022 р.).

При написанні рекомендацій Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Логістичне управління та безпека руху на транспорті», що була проведена Східноукраїнським національним університетом імені Володимира Даля 16-17 листопада 2018 р. та 14–16 листопада 2019 р. (акти про впровадження результатів науково-дослідної роботи № 1388/35.01 від 16.11.2018 р. та № 1290/14.03 від 12.11.2019 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою роботою. Усі наукові результати, що викладені у дисертаційній роботі, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатами власних досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основі положення та результати дисертаційного дослідження розглянуто та схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних та науково-методичних конференціях: «Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management» (Torun, Poland, 27–28 June 2019), «Логістичне управління та безпека руху на транспорті» (Київ, Україна, 16-17 листопада 2018 р.; 14–16 листопада 2019 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018р.; 22 жовтня 2020 р.), «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (Миколаїв, Україна, 5 квітня 2019 р.), «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, Україна, 6–8 червня 2019 р.), «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг» (Рівне, Україна, 20–21 лютого 2020 р.), «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (Луцьк, Україна, 18 лютого 2020 р.), «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики» (Київ, Україна, 21–22 травня 2020 р.), «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, Україна, 28–30 жовтня

2020 р.), «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (Хмельницький, Україна, 26–28 листопада 2020 р.), «Rozvoj Euroregionu Beskydy XV» (Žilina, Slovakia, 5 november 2021), а також участь у міжнародному науковому семінарі «Transport zrovnovazony – European Mobility Week 2021» (Bielsko-Biala, Poland, 16 September 2021) та наукових семінарах кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» впродовж 2018 – 2022 років.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 24-и наукові праці, зокрема 1 розділ монографії, 3-и публікації у наукових періодичних виданнях інших держав, 4 публікації у наукових фахових виданнях України, 2 публікації у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, 14 публікацій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації. Загальний обсяг робіт 5,59 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,89 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 294 сторінки. Основний текст роботи викладений 195-и сторінках. Робота містить 32 таблиці, 36 рисунків, 16 формул, 5-и додатків, список використаних джерел із 241 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 1.1. Аналіз останніх досліджень та публікацій міжнародних наукометричних баз даних щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень

Дослідження лібералізації залізничних вантажних перевезень є актуальним у наукових спільнотах. Оскільки Україна знаходиться на етапі лібералізації залізничних перевезень, то цінним є аналіз світового досвіду. Саме тому здійснимо дослідження наявного наукового доробку за темою лібералізація залізничних вантажних перевезень серед опублікованих публікацій у міжнародних наукометричних базах даних.

Етапи здійснення якісного дослідження зобразимо на рис. 1.1.

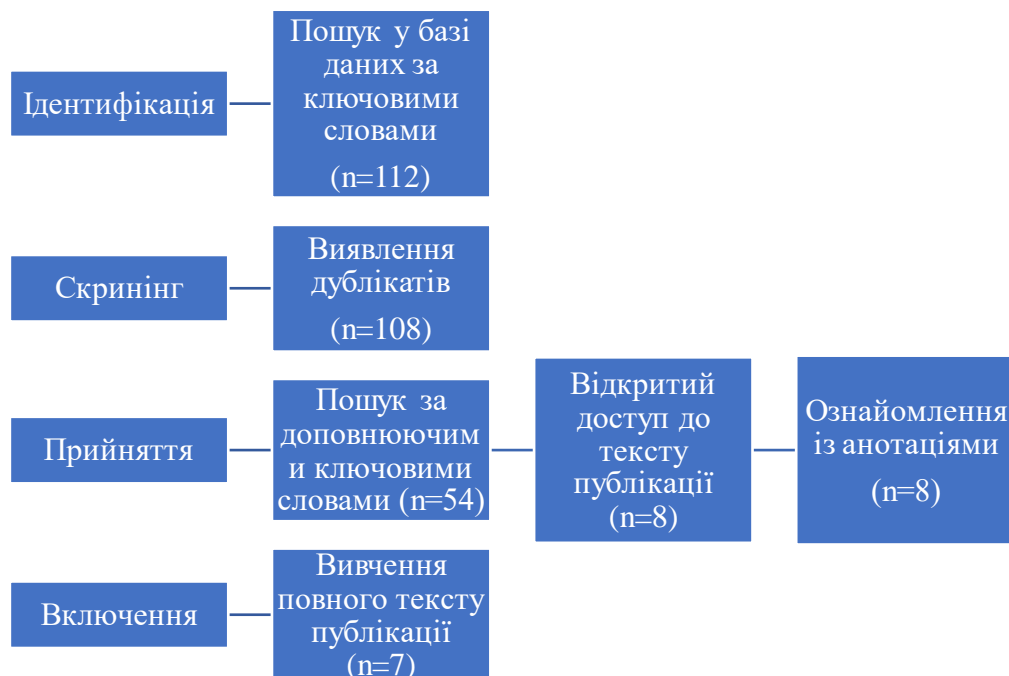


Рис. 1.1. Етапи аналізу останніх досліджень та публікацій міжнародних наукометричних баз даних Web of Science

*Джерело: власна розробка*

Збір даних передбачає такі послідовні етапи:

- Визначення та вибір ключових слів. Ключовими словами пошуку є «liberalization» та «railway»;
- Вилучення 112 статей із WoS;
- Створення бази статей (112) у EndNote (RP-112).

На цьому етапі дослідження використовуємо програмне забезпечення ATLAS.ti версія 22.0.5 (ATLAS.ti 22, дата звернення 28.12.2021) для збереження, класифікації та оцінки даних цього аналізу. ATLAS.ti дає можливість виявляти та систематизувати великі бази даних - у нашому випадку велика вибірка наукових публікацій. За допомогою інструментів програми вчитуємо та в процесі кодуємо, занотовуємо та виділяємо цитати, оцінюємо їх важливість та візуально представляємо результати. До бази із 112 статей застосуємо Word Cloud - дуже поширений інструмент візуалізації при перегляді текстового вмісту, де розмір шрифту ключового слова відображає його частоту в тексті рис. 1.2.

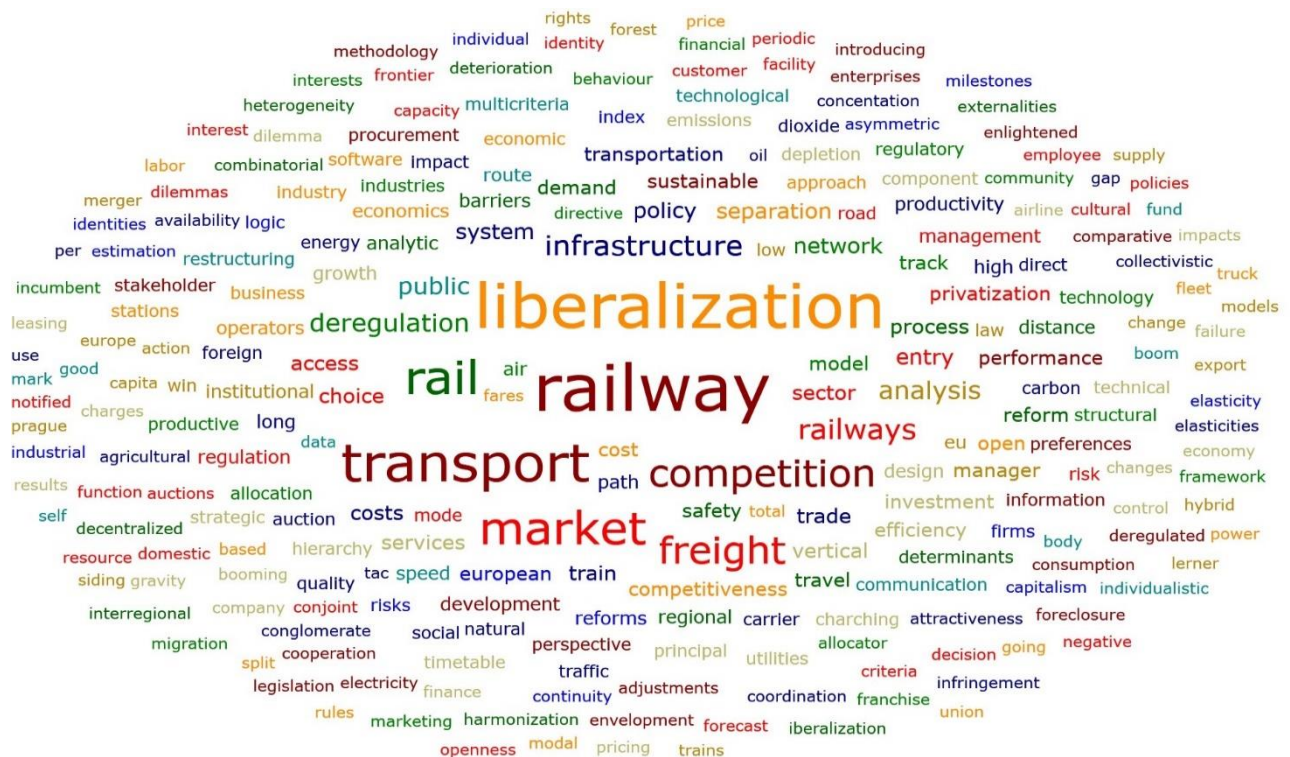


Рис. 1.2. Word Cloud аналізу останніх досліджень та публікацій міжнародних наукометричних баз даних Web of Science.

*Джерело: побудовано за допомогою ATLAS.ti на основі власного дослідження*

Найбільш вживаними термінами є лібералізація, залізничний транспорт, транспорт, ринок, конкуренція, вантажні перевезення, інфраструктура, аналіз, дерегуляція, менеджмент та інші.

Використаємо аналітику Web of Science (Web of Science, дата звернення 19.12.2021) для аналізу отриманої бази даних рис. 1.3.

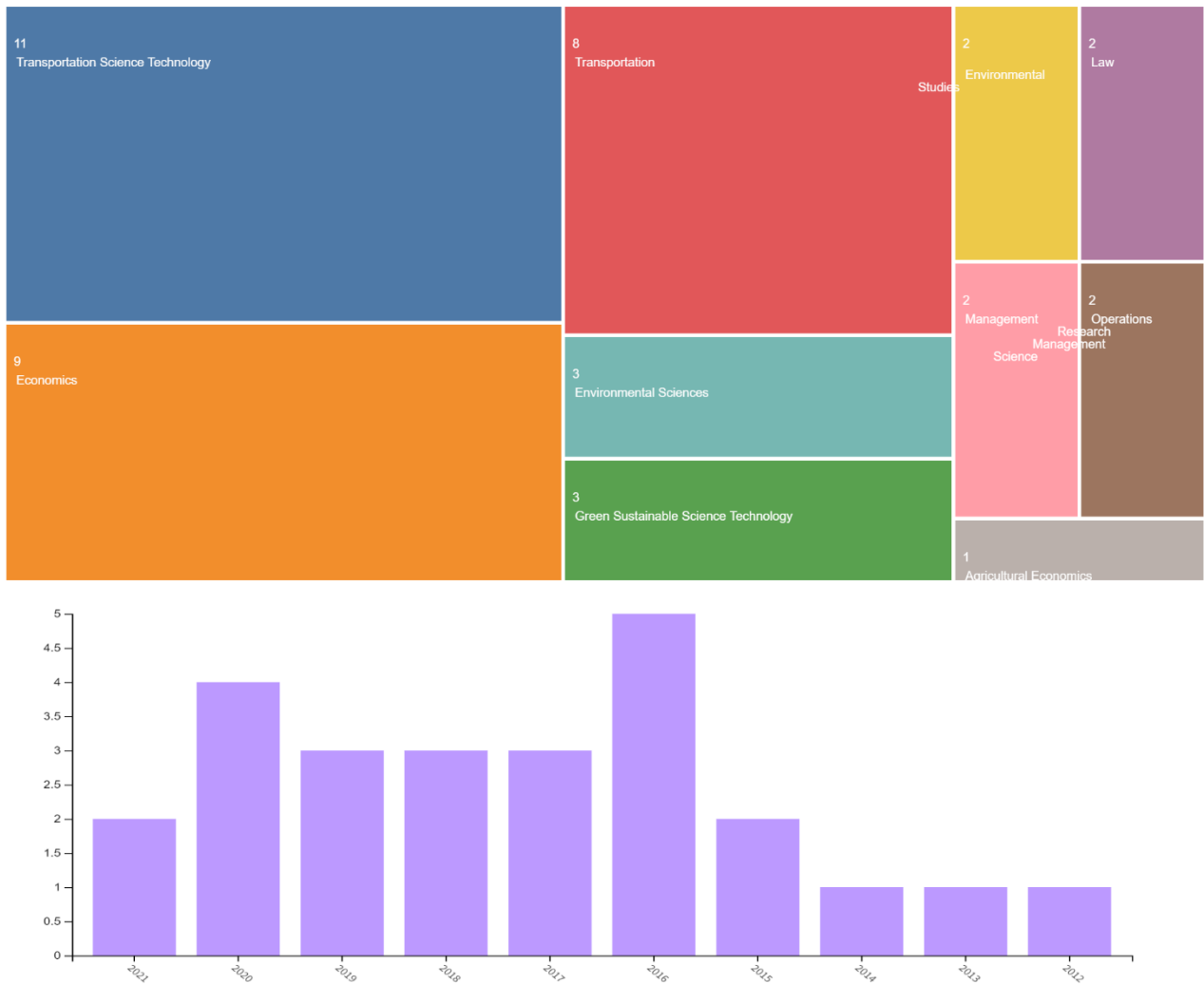


Рис. 1.3. Категорії Web of Science та роки публікацій, що аналізуються.

*Джерело: побудовано за допомогою WoS-інструментів на основі власного дослідження*

Більшість публікацій належать до категорії транспорт та транспортні технології. Найбільшу активність публікацій спостерігаємо у 2016 та 2013 роках.

Наступним етапом здійснимо фільтрування. Відповідно до теми звужуємо пошук за ключовими словами «liberalization», «railway freight market», «railway freight transportation» - отримуємо 54 публікації і з них 8 у відкритому доступі.



Ознайомлення з анотаціями та ключовими словами також виділяєм окремим етапом (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

WoS публікації за темою лібералізація залізничних вантажних перевезень

Назва	Автор	Приналежність	Рік	Ключові слова
Лібералізація ринку вантажних залізничних перевезень у контексті сталої транспортної системи	Доліньо ва А., та інші.	Словаччина	2016	лібералізація; залізничні оператори; ринок залізничних вантажних перевезень; інфраструктура; стійкий транспорт
Відкритий доступ до залізничних пасажирських перевезень у Європі: кейси	Перенне Р.	Франція	2017	Конкуренція, залізниця, лібералізація
Конкурентний тиск і впровадження технологій: реформи політики в Зх. Канаді	Фергюсон С. та Олферт Р.	Швеція, Канада	2013	Лібералізація сільськогосподарської торгівлі, експортні субсидії, технічні зміни
Перспективи зацікавлених сторін щодо покращення залізничних вантажних послуг напередодні лібералізації залізничного ринку: турецький ринок	Зайбек Г.	Туреччина	2012	залізничні вантажні перевезення; лібералізація; зацікавлені сторони; Турецька залізниця
Порівняння трьох моделей запровадження конкуренції на залізничному вантажному транспорті	Куросакі Ф.	Японія, Індія	2016	Залізничні вантажні перевезення; залізнична політика; конкуренція, вертикальний поділ
Проблеми доступу до послуг на залізничних станціях у вантажному транспорті Словацької Республіки	Брумерцикова Е.	Словаччина	2020	багатокритеріальний аналіз; вантажний залізничний транспорт; менеджер інфраструктури; залізничні станції
Аналіз основних компонентів потенціалу для підвищення конкурентоспроможності залізниць у Центрально-Східній Європі	Дулеба С. та Фаркас Б.	Угорщина	2019	стійкий транспорт; лібералізація ринку; конкурентоспроможність; ринок залізничних перевезень; Аналіз основних компонентів
Розвиток залізничних перевезень у Європі: як боротися з подвійно недосконалою конкуренцією?	Ів Крозе	Франція	2017	Бар'єри входу, конкуренція; Лібералізація, Залізничні вантажні перевезення; Регулювання

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження наукових праць (Dolinayova, A., et al., 2016; Perennes, P., 2017; Ferguson, S., Olfert, R., 2013; Zeybek, H., 2012; Kurosaki, F., Singh, M., 2016; Brumercikova, E., Sperka, A., 2020; Duleba, S., Farkas, B., 2019; Crozet, Y., 2017)*

Здійснимо контент - аналіз публікацій.

Доліньова (Dolynayova, A., et al., 2016) розглядають лібералізацію ринку залізничних вантажних перевезень, як один із важливих інструментів, необхідних для забезпечення сталого розвитку транспорту та зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. У статті здійснено дослідження лібералізації ринку залізничних перевезень на прикладі європейських країн - Польщі, Словаччини, Угорщини, Чехії та Австрії. Проаналізовано систему стягнення плати за залізничну інфраструктуру в окремих країнах, що базується на транспортній політиці. Представлено порівняльний аналіз кількості операторів залізничних вантажних перевезень в окремих країнах та показників діяльності залізничних вантажних перевезень та їх кореляцію. Виявлено, що лібералізація залізничного ринку в досліджуваних країнах ще не дала бажаного ефекту. Для збільшення частки залізничних перевезень у країнах необхідно надавати послуги необхідної якості та за розумною ціною. Факторами, що визначають вибір клієнтом виду транспорту, є надійність, безпека перевезення, терміни доставки, вартість транспортування та надання додаткових послуг.

Перенне (Perennes, P., 2017) досліджує лібералізацію ринку залізничних перевезень на прикладі семи країн - Австрія, Чехія, Німеччина, Італія, Нідерланди, Швеція та Великобританія. У цій статті оцінюються потенційні наслідки цієї конкуренції відкритого доступу на європейському рівні. Виявлено, що для врегулювання конкуренції відкритого доступу потрібно кілька років після легального відкриття ринку перевезень. Це можна пояснити кількома факторами, зокрема – недоліки у правовій базі, технічні бар'єри (різні стандарти, які існують у Європі, особливо щодо електроенергії), капіталомісткий характер галузі. Цей досвід може дати нам деякі підказки щодо впливу відкритого доступу до ринку. На основі цієї бази можна створювати стратегії для нових учасників. Цю наукову публікацію не використовуємо для подальшого аналізу, оскільки у фокусі тільки

пасажирські залізничні перевезення, що не відповідає нашій темі дисертаційного дослідження.

Фергюсон та Олферт (Ferguson, S., Olfert, R., 2013) розглядають взаємовплив двох суміжних галузей – залізничної та сільського господарств Західної Канади. Лібералізація залізничних вантажних перевезень, зміна тарифної політики та відповідно посилення конкурентного тиску значно вплинуло на впровадження технологій. Виявлено, що високі тарифи спонукали фермерів використовувати нову, більш ефективну технологію виробництва, а також фермери, відчувають збільшення транспортних витрат, тому внесли значні зміни у землекористування. Це дослідження є суто емпіричною оцінкою та залишає питання щодо основних механізмів та причинно-наслідкових зв'язків для майбутніх досліджень, проте за допомогою статистичних даних ілюструє вплив залізничної реформи.

Зайбек (Zeybek, H., 2012) здійснив аналіз поточної ситуації на ринку Турецького залізничного вантажного транспорту напередодні лібералізації. Метою цього аналізу є необхідність підготувати традиційного-державного оператора до нової реальності, яка очікує його конкуруючи з новими учасниками лібералізованого ринку. У цій статті за допомогою емпіричного дослідження (інтерв'ю із 109 ключовими зацікавленими сторонами) оцінено сприйняття різних зацікавлених сторін та ідентифіковано їх проблеми стосовно залізничного вантажного транспорту. Опитування зосереджено на уявленнях групи зацікавлених сторін про те, як потрібно покращити обслуговування, спектр необхідних послуг, критичні фактори з боку замовника, визначити сильні та слабкі сторони залізничних вантажних перевезень. За допомогою цього опитування визначено, що для досягнення зростання та довгострокової життєздатності клієнти хочуть бачити значущі покращення того, що для них найважливіше – конкурентоспроможне ціноутворення, чуйність до потреб клієнтів, надійність обслуговування та час у дорозі. Виявлено сильну і взаємну підтримку лібералізації залізничного транспорту з боку всіх учасників. Враховуючи конкретні перспективи

зменшення державної фінансової допомоги, національний перевізник має змінити свою комерційну політику, визначаючи нове стратегічне позиціонування, засноване на ринковій стратегії.

Куросакі (Kurosaki, F., Singh, M., 2016) у дослідженні порівнює три моделі запровадження конкуренції на ринку залізничних вантажних перевезень на прикладі трьох країн: Великобританії, Індії та Японії. Коротко пояснюються моделі, прийняті кожною з трьох країн, вказані переваги та недоліки кожною. Модель залізничної реформи у Великій Британії розділила залізничне господарство на компанії, що здійснюють експлуатацію поїздів, і компанію менеджера інфраструктури, як повністю незалежні суб'єкти. Компаніям-операторам поїздів стало легше виходити на ринок залізниць, і вони почали конкурувати, проте, незважаючи на переваги запровадження конкуренції через відкритий доступ, Європейські залізниці турбуються про проблеми координації, особливо в щільних мережах. В Індії Індійська залізниця управляє залізницями як вертикально інтегрована державна монополія, може керувати суттєвими факторами для роботи залізниці, такими як 1) технічне обслуговування колій та інфраструктура; 2) розподіл потужності та графік роботи; 3) встановлення маршруту (щоденне регулювання руху та сигналізації); 4) експлуатація та технічне обслуговування локомотивів; 5) повсякденна експлуатація поїздів. Саме тому, залізничний сектор в Індії стикався з меншою кількістю проблеми координації, ніж у Великій Британії. Політика Індії призвела до великих інвестицій в залізничний сектор, що сприяло переміщенню вантажного транспорту з інших видів на залізничний контейнерний транспорт. У Японії єдиний загальнонаціональний оператор залізничних вантажних перевезень, JR Freight, управляє вантажною залізницею, тому на відміну від європейського лібералізованого ринку вантажних перевезень, у Японії немає конкуренції. Інфраструктурою володіють пасажирські компанії. Попри те, що конкуренції серед операторів нема, в Японії кілька експедиторів конкурують у сфері послуг позарейкового транспорту, і вони відіграють певну роль у збільшенні

обсягів вантажів у залізничному секторі. Порівняння серед трьох випадків показує, що певний тип конкуренції не може бути застосований до іншої країни, тому що передумови та характеристики ринку залізничного транспорту різняться залежно від країни, однак досвід інших країн необхідно вивчати, оскільки вони необхідні для успішної реформи залізниці.

Брумерцикова (Brumercikova, E., Sperka, A., 2020) у публікації розглядається проблема доступу до інфраструктури, зокрема залізничних станцій після збільшення кількості перевізників, що виникла через лібералізацію ринку залізничних вантажних перевезень. За допомогою методу прийняття рішень Сааті ідентифіковано проблему - недостатній потенціал інфраструктури Словаччини. Для перевізників обрані чотири важливі показники: залізничні станції, де можна скористатися послугою стоянки колій, рейкові ваги, послуги маневрового руху, послуги мобільної майстерні. В кінці статті складено порядок доступу до цих сервісів згідно з порядком важливості для залізничних підприємств. Істотним фактором є також приблизна кількісна оцінка продуктивності окремих перевізників, що проходять через обрану станцію. Такий вид аналізу дозволяє виявити основні для перевізників станції та їх «популярні» послуги.

Дулеба та Фаркас (Duleba, S., Farkas, B., 2019) вносить свій внесок у постійну дискусію про зв'язок залізничних вантажних перевезень, лібералізації ринку та конкурентоспроможності шляхом застосування комплексного багатofакторного методу. Виявлено протиріччя між високими очікуваннями лібералізації залізничного ринку та стагнацією сектору залізничних вантажних перевезень Центрально-Східної Європи. У дослідженні аналізують країни, їх характеризують 15-ма атрибутами. Далі використано метод аналізу головних компонентів, який демонструє не тільки високий ступінь кореляції аналізованих атрибутів, але й складності цих взаємозв'язків. Таким чином, обгрунтовано, що заходи лібералізації не означають покращення продуктивності залізничних перевезень. Покращення залізничних ринків є важливим як з економічної точки зору, так і з точки зору

сталості, які визнані багатьма державами у всьому світі. Однак найкращі способи підняття конкурентоспроможності залізниці не є тривіальними і потребують ретельного аналізу, оскільки загального рішення для різних національних ринків не може бути.

Ів Крозе (Crozet, Y., 2017) вважає, що залізничні вантажні перевезення досі перед подвійно недосконалою конкуренцією. З одного боку, інтермодальна конкуренція виходить з рівноваги автомобільний-залізничний транспорт. З іншого боку, внутрішньомодальна конкуренція між залізничними операторами є недосконалою. Згідно з індексом Хіршмана Герфіндаля структура ринку все ще характеризується сильною концентрацією великих компаній. Серед численних бар'єрів входу виділено капіталомісткий характер входу на ринок залізничного транспорту.

Наступним етапом здійсимо профілювання та цитування – використаємо інструменти аналітики WoS (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Профілювання та цитування WoS публікацій за темою лібералізація залізничних вантажних перевезень

Назва	Автор	Сфера дослідження	Приклад (країни)	К-сть цитувань
1	2	3	4	5
Лібералізація ринку вантажних залізничних перевезень у контексті сталої транспортної системи	Доліньова А., та інші.	Транспорт/перевезення	Польща, Словаччина, Угорщина, Чехія та Австрія.	12
Конкурентний тиск і впровадження технологій: докази реформи політики в Західній Канаді	Фергюсон С. та Олферт Р.	Сільське господарство Бізнес та Економіка	Західна Канада	7
Перспективи зацікавлених сторін щодо покращення залізничних вантажних послуг напередодні лібералізації залізничного ринку: турецький ринок	Зайбек Г.	Транспорт/перевезення	Туреччина	1
Порівняння трьох моделей запровадження конкуренції на залізничному вантажному транспорті	Куросакі Ф.	Транспорт/перевезення	Великобританія, Індія та Японія	2

## Продовження табл.1.2

1	2	3	4	5
Проблеми доступу до послуг на залізничних станціях у вантажному транспорті Словацької Республіки	Брумерцкова Е.	Наука та технології - Інші теми	Словацьчина	1
Аналіз основних компонентів потенціалу для підвищення конкурентоспроможності залізниць у Центрально-Східній Європі	Дулеба С. та Фаркас Б.	Наука та технології - Інші теми	Словацьчина, Чехія, Угорщина, Польща та Румунія	0
Розвиток залізничних перевезень у Європі: як боротися з подвійно недосконалою конкуренцією?	Ів Крозе	Транспорт/перевезення	Країни Європи та США	7

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження наукових праць (Dolinayova, A., et al., 2016; Perennes, P., 2017; Ferguson, S., Olfert, R., 2013; Zeybek, H., 2012; Kurosaki, F., Singh, M., 2016; Brumerckova, E., Sperka, A., 2020; Duleba, S., Farkas, B., 2019; Crozet, Y., 2017)*

Усі описані вище наукові праці відповідають нашій темі дослідження та висвітлюють важливі категорії обговорення:

- лібералізація ринку вантажних залізничних перевезень в контексті сталої транспортної системи;
- перехресний вплив галузей;
- аналіз ринку до лібералізації;
- стейкхолдер-маркетинг (дослідження позицій різних зацікавлених сторін);
- моделі залізничної лібералізації: суть, методи, переваги та недоліки;
- лібералізація та проблеми інфраструктури;
- конкурентоспроможність залізниць;
- розвиток залізничних перевезень у Європі.

Завершальним етапом є опис результатів. Для цього побудуємо споріднені таблиці – виокремимо фокус, методологію та висновки та інсайти з кожної із досліджуваних наукових праць.

Таблиця 1.3

## Огляд наукових праць, їх методології та основних висновків та інсайтів

Назва	Автор	Фокус	Методологія	Висновки та інсайти
1	2	3	4	5
Лібералізація ринку вантажних залізничних перевезень у контексті сталої транспортної системи	Доліньова А., та інші.	Лібералізація ринку вантажних залізничних перевезень в контексті сталої транспортної системи.	Порівняльний аналіз, виявлення кореляції між к-стю операторів залізничних вантажних перевезень та к-стю залізничних вантажних перевезень	Лібералізація залізничного ринку в аналізованих 5-ти європейських країнах поки не дала бажаного економічного ефекту; збільшення частки залізничних перевезень = послуги необхідної якості, за розумною ціною, витримані терміни доставки, обґрунтована вартість транспортування, надійність, безпека перевезення та надання додаткових послуг.
Конкурентний тиск і впровадження технологій: докази реформи політики в Західній Канаді	Фергюсон С. та Олферт Р.	Перехресний вплив двох галузей: залізничні вантажні перевезення та сільське господарство	Співставлення та порівняння статистичних даних, регресійний аналіз, лінійна модель для пояснення впливу транспортних витрат на результати господарств	Конкурентний тиск, підвищення залізничних тарифів є важливим детермінантом впровадження технологій у сільському господарстві.
Перспективи зацікавлених сторін щодо покращення залізничних вантажних послуг напередодні лібералізації залізничного ринку: аналіз турецького ринку залізничних перевезень	Зайбек Г.	Аналіз ринку до лібералізації; холістичний маркетинг (дослідження позицій різних зацікавлених сторін)	Емпіричне дослідження (опитування учасників, глибинні інтерв'ю та фокус-групи)	Виявлено сильну і взаємну підтримку лібералізації залізничного транспорту з боку всіх учасників; для досягнення зростання та довгострокової життєздатності зацікавлені сторони хочуть бачити покращення – конкурентоспроможне ціноутворення, чуйність до потреб клієнтів, надійність обслуговування та час у дорозі.



Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Порівняння трьох моделей запровадження конкуренції на залізничному вантажному транспорті	Куроса кі Ф.	Моделі залізничної лібералізації: суть, методи, переваги та недоліки.	Теоретичний огляд, інтерв'ю, порівняльний аналіз.	Досвід інших країн необхідно вивчати, оскільки вони багаті проблемами/вирішеннями для успішної реформи залізниці; вертикальне розділення для відкритого доступу значно збільшує витрати, коли щільність руху мережі висока; конкуренція, автономія управління, свобода від політичного втручання є факторами для підвищення ефективності організації залізниці.
Проблеми доступу до послуг на залізничних станціях у вантажному транспорті Словачької Республіки	Брумерцикова Е.	Лібералізація ринку залізничних вантажних перевезень та проблеми інфраструктури.	Багатокритеріальний аналіз, інструменти математичної статистики для прийняття рішень, а саме метод Сааті	Виявлено негативні сторони від лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень – проблема доступу до залізничної інфраструктури. Така ситуація призводить до погіршення якості послуг, що надаються, як для залізничних підприємств, так і для клієнтів. Необхідно визначити порядок доступу до інфраструктури.
Аналіз основних компонентів потенціалу для підвищення конкурентоспроможності залізниць у Центрально-Східній Європі	Дулеба С. та Фаркас Б.	Конкурентоспроможність залізниць	Огляд теорії / літератури; Факторний аналіз; Статистична процедура - аналіз головних компонентів; кластеризація	Міжнародна конкурентоспроможність залізниць залежить скоріше від ефективності ринку, ніж від лібералізації ринку. Що стосується внутрішніх залізничних вантажних секторів, то лібералізація відіграє значну роль у підвищенні конкурентоспроможності.
Розвиток залізничних перевезень у Європі: як боротися з подвійно недосконалою конкуренцією?	Ів Крозе	Розвиток залізничних перевезень у Європі	Структурування та аналіз інформації	Лібералізація – не панацея

Джерело: сформовано автором на основі дослідження наукових праць (Dolinayova, A., et al., 2016; Perennes, P., 2017; Ferguson, S., Olfert, R., 2013; Zeybek, H., 2012; Kurosaki, F., Singh, M., 2016; Brumercikova, E., Sperka, A., 2020; Duleba, S., Farkas, B., 2019; Crozet, Y., 2017)

Узагальнюючи проведені дослідження можна зробити висновки, що питання лібералізації залізничних вантажних перевезень є актуальним серед світової наукової спільноти та багатограним у вивченні. Проте недостатньо висвітленим є питання застосування маркетингових та логістичних механізмів лібералізації залізничних вантажних перевезень, що актуалізує тему дисертаційного дослідження. Аналіз світового досвіду лібералізації необхідний, як основа у побудові стратегії успішної лібералізації залізничного ринку країни.

## **1.2. Науковий доробок українських вчених щодо маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту**

Досліджуючи проблеми маркетингового управління можна зробити висновки про активізацію дифузійних процесів маркетингових концепцій. Слід відмітити, що сьогодні використання маркетингових інструментів визначається індивідуально для кожного напрямку діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання. Дослідженням маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту займаються Зоріна О. І. (2012; 2013; 2021), Дрьомін М. С. (2006), Жарська І. О. (2008; 2013а; 2013b), Кендюхов О. В. (2017), Кузьменко А. В. (2014), Мельник Т. С. (2008; 2018; 2019), Наумова О. Е. та Головань Л. В. (2011; 2010а; 2010b), Громова О. В. (2009; 2010), Бакалінський О. В. (2011; 2012; 2018), Каличева Н. Є. (2019), Сич Є. М. (2014), Іванілов О. С. (2014), Барайковська А. (2014), Макаренко М. (2012), Карась О. О. (2015), Копитко В. І. (2015; 2017), Савіцька Г. П. (2015), Мних О. Б. (2016; 2020), Шило Л. А. (2015), Марценюк (2016), Окландер М.А. (2010), Дикань В. Л. (2015; 2017), Двуліт З.П. (2017) та інші. Проведені дослідження засновані на наукових публікаціях, які розміщені в базах даних «Автореферати дисертацій» та «Наукова періодика України» Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського та в Google Academy. В результаті узагальнення отриманої інформації представлено хронологію застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту (рис.1.4).

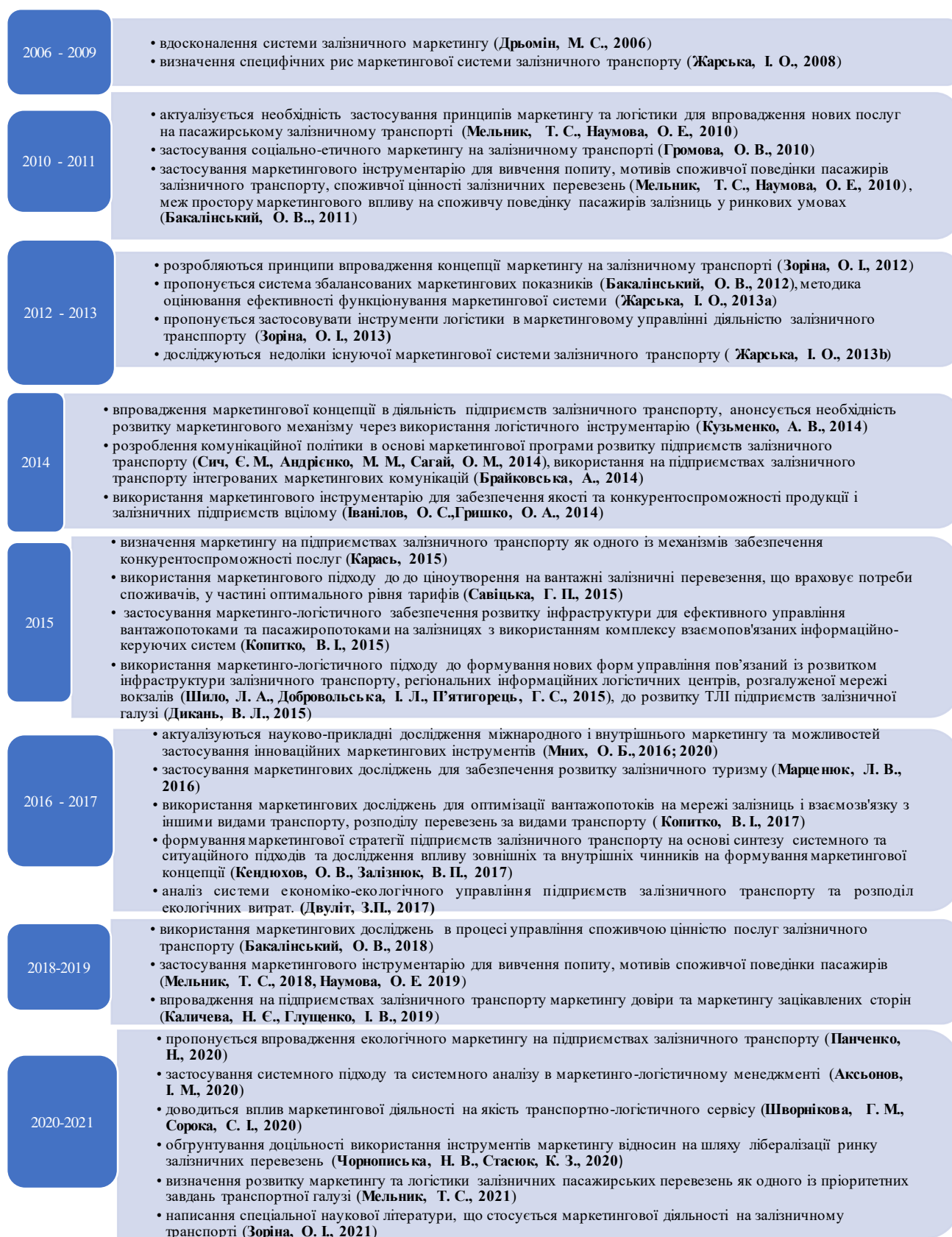


Рисунок 1.4 Хронологія застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту

Джерело: сформовано автором на основі дослідження вище перелічених наукових праць

Отже, першим етапом є період з 2006 по 2009 рр. З урахуванням результатів зазначеної пошукової системи можна зробити висновки, що орієнтовно суттєві наукові дослідження застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту були здійснені в 2006 році шляхом написання Дрьомінін М. С. дисертації на тему «Маркетинг у сфері транспортних послуг (на прикладі підприємств залізничного транспорту)».

Дрьомін М. С. у своєму дослідженні запропонував напрями вдосконалення системи маркетингу залізничного транспорту: безперервний аналіз транспортної галузі, ефективна взаємодія з суб'єктами усього транспортного процесу, швидкість оформлення послуг транспортного перевезення, покращення якості транспортних послуг, запровадження супутніх послуг, що забезпечують комплексність транспортної послуги, забезпечення гучності цін (Дрьомін, М.С., 2006).

Жарська І.О. (2008) у своєму дослідженні виявила, що маркетингова система залізничного транспорту має двохрівневий характер. Також характерними рисами є регулювання державою тарифів та висока соціальна відповідальність у галузі транспорту.

Узагальнюючи проведені дослідження на першому етапі можна зробити висновки, що відбувається активізація процесу побудови ефективної маркетингової системи на залізничному транспорті.

Другим етапом визначено період з 2010 по 2011 рр. Даний період характеризується актуалізацією необхідності застосування принципів маркетингу та логістики для впровадження нових послуг на пасажирському залізничному транспорті, застосування маркетингового інструментарію для вивчення попиту, мотивів споживчої поведінки пасажирів залізничного транспорту, споживчої цінності залізничних перевезень та застосування соціально-етичного маркетингу на залізничному транспорті. Мельник Т. С. та Наумова О. Е. у своїх працях (2008; 2010a; 2010b; 2011; 2018; 2019) демонструють застосування маркетингового інструментарію для дослідження різних аспектів діяльності підприємств залізничного транспорту а

також вказують на важливість та необхідність проведення маркетингових досліджень на підприємствах залізничного транспорту для удосконалення їх діяльності. Дані автори зосереджують свої маркетингові дослідження на вивчення попиту і мотивів споживчої поведінки пасажирів залізничного транспорту при впровадженні нових видів послуг (Мельник, Т. С., 2008; Наумова, О.Е., Головань, Л.В., 2010; Наумова, О.Е. та ін., 2011; Мельник, Т. С., 2018; Мельник, Т. С., 2019). Разом з тим Мельник Т. С. (2019) визначає технологію комплексного маркетингового дослідження під час цілісного управління споживчою цінністю залізничних перевезень, а також актуалізують необхідність застосування принципів маркетингу та логістики для впровадження нових послуг на пасажирському залізничному транспорті (Мельник, Т.С., 2008; Наумова, О.Е., Головань, Л.В., 2010). Наумова О. Е. пропонує план проведення маркетингового дослідження стану сервісного обслуговування пасажирів на Південній залізниці, яке включає п'ять етапів: розроблення концепції дослідження, відбір джерел інформації, організація проведення досліджень, обробка та аналіз інформації, формування висновків та розроблення рекомендацій та пропонує шляхи та напрями удосконалення сервісного обслуговування пасажирів на залізниці (Наумова, О.Е. та ін., 2011).

Громова О. В. (2009; 2010) у своїх дослідженнях визначає, що одним із шляхів підвищення ефективності функціонування в сучасних умовах є застосування концепції сучасного маркетингу. А сучасний маркетинг вона визначає як особливу царину економічної науки, що займається рішенням проблем з реалізації. (Громова, О.В., 2009). З урахуванням того, що в сучасних умовах функціонування АТ «Укрзалізниця» має на меті задоволення кінцевих клієнтів, досягнення показників високого споживання, покращення якісних характеристик транспортного процесу, що загалом відповідає засадам концепції «соціально-етичного маркетингу» (Громова, О.В., 2009). Філософія маркетингу на залізницях повинна полягати в наступному: задоволення потреб пасажирів, створення чітких уявлень не тільки про кількісні, але і якісні їх потреби, отримання від послуг, що надаються, максимум прибутку і на основі прибутку

створювати нову послугу. Зусилля служб маркетингу повинні бути направлені на вивчення ринку залізничних пасажирських перевезень, створення реклами і розподіл послуг, максимально можливо відповідати запитам і вимогам потенційних пасажирів. Рекламу необхідно організувати так, щоб кожний потенційний пасажир залізничного транспорту знав про послуги які надаються при перевезенні і де їх можна придбати. Жодна нерентабельна послуга на ринок залізничних пасажирських перевезень не повинна впроваджуватись. Маркетинговий принцип управління залізничними пасажирськими перевезеннями дозволяє визначити мету і засоби її рішення, розробити програму досягнення мети, терміни її реалізації і контролю (Громова, О.В., 2010).

Третім етапом генези та еволюції застосування концепції маркетингу на підприємствах залізничного транспорту визначено 2012 - 2013 рр.. Даний період характеризується розвитком принципів впровадження концепцій маркетингу на залізничному транспорті, методики оцінювання ефективності функціонування маркетингової системи, пропонується система збалансованих маркетингових показників, вивчається позиціонування залізничного транспорту на ринку туристичних послуг з використанням маркетингового інструментарію, що вказує на пошук нових напрямів застосування інфраструктури залізничного транспорту. Слід також відмітити, що продовжується обґрунтування застосовування інструментів логістики в маркетинговому управлінні діяльністю залізничного транспорту. Поряд із цим досліджуються недоліки маркетингової системи залізничного транспорту.

Професор Зоріна О. І. (2012) у своїй праці визначила основні принципи впровадження концепції маркетингу на залізничному транспорті: цілеспрямованість, об'єктивність, оперативність, гнучкість, інноваційність, активність, продуктивність. Окрім того автор зазначає, що роль маркетингу полягає у тому, щоб задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності підприємства: управління фінансами, виробництвом, персоналом, матеріально-технічним забезпеченням (Зоріна, О.І., 2012). Розрахунок даних координат для залізничного транспорту матиме певні обмеження, які

вимірюватимуться логістичним потенціалом підприємства. Окрім того Зоріна О. І. у своїй праці (Зоріна, О.І., 2013) досліджує процеси позиціонування залізничного транспорту на ринку туристичних послуг. Автором визначено, що основна перевага залізничного транспорту це досить доступні ціни та зручність при пересуванні між екскурсійними об'єктами. А особливо важливою перевагою залізничного туристичного поїзду є те, що він одночасно є і засобом пересування і місцем розташування туристів – готелем (Зоріна, О.І., 2013). Організація та розвиток залізничного туризму – досить перспективний напрямок розвитку підприємства залізничного транспорту – вокзалу та розвитку нових послуг у пасажирському секторі ПАТ «Українські залізниці», що є стратегічно важливим й обґрунтовано необхідним. Залізничний туризм може створити довготривалі основи планомірного розвитку Укрзалізниці, забезпечити її довготривалу конкурентоспроможність як на транспортному ринку, так і на ринку туристичних послуг (Зоріна, О.І., 2013).

У своїй роботі підприємства транспортної галузі мають керуватись насамперед інтересами клієнтів та прагнути до постійного покращення якості своїх послуг. Для досягнення цієї мети необхідно запроваджувати у діяльність інструменти оптимізації та стандартизації якості послуг перевізного процесу, саме такими є інструменти логістики. (Дрьомін, М.С., 2006).

Доцент Бакалінський О. В. (2012) запропонував систему збалансованих маркетингових показників, яка дозволяє пов'язати вимірними величинами ставлення пасажирів до обслуговування із фінансовими результатами від впровадження перспективних видів рухомого складу засновану на встановленні причинно-наслідкових зв'язків в ієрархічній системі управління підприємством (Бакалінський, О.В., 2012).

Жарська І. О. (2008) визначила основні недоліки існуючої маркетингової системи. Серед таких виокремлено виконання функцій маркетингу у неповному обсязі, дублювання та низька якість. Ці фактори в сукупності спричиняють низьку ефективність системи, та несуть за собою негативний вплив на обсяги перевезень та доходи підприємств залізничного транспорту. Важливо відмітити,

що авторка у своєму дослідженні запропонувала проводити оцінку маркетингової діяльності підприємства залізничного транспорту на основі використання функціональних та інтегрованих показників окремо по вантажних та пасажирських перевезеннях. Запропонувала методiku формування системи маркетингової інформації підприємства залізничного транспорту та розробила механізм формування інформаційного банку та запропонувала сукупність аналітичних додатків та положення щодо оцінки ефективності функціонування маркетингової системи підприємства залізничного транспорту. Запропоноване положення здійснюється з використанням інтегрального показника ефективності маркетингової системи, цей показник є модифікованим показником рентабельності маркетингових витрат (Жарська, І.О., 2008).

Четвертим етапом визначено 2014 рік, наукові дослідники проблематики маркетингової концепції на залізничному транспорті продовжують обґрунтовувати впровадження концепцій маркетингу та логістики в діяльність підприємств залізничного транспорту, анонсується необхідність розвитку маркетингового механізму через використання логістичного інструментарію. Науковці звертають увагу на необхідність розроблення комунікаційної політики та використання інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах залізничного транспорту. В цей період застосовуються маркетингові інструменти для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції і залізничних підприємств.

Кузьменко А. В. (2014) у своїй праці доводить необхідність впровадження маркетингової та логістичної системи в діяльність підприємств залізничного транспорту. Головною метою маркетингової системи на підприємствах залізничного транспорту є забезпечення стабільного, прибуткового функціонування транспортної організації через виявлення та максимально можливе задоволення попиту клієнтів цільового ринку у транспортному перевезенні пасажирів чи вантажів (Кузьменко, А.В., 2014). Особливість і складність маркетингового забезпечення якості обслуговування споживачів підприємств залізничного транспорту, обумовлюють необхідність кооперування



з інструментами логістики, які дозволяють стандартизувати й оптимізувати параметри якості транспортної послуги (Кузьменко, А.В., 2014). Тобто автором анонсується необхідність розвитку маркетингового механізму через використання логістичного інструментарію. Сформована автором система визначається як ефективна взаємодія маркетингової та логістичної системи, що має на меті формування і надання цінності для споживачів та, відповідно, підвищення ефективності та конкурентоспроможності залізничного транспорту. Так, основними позитивними змінами яким сприяє впровадження маркетингової та логістичної системи на підприємствах залізничного транспорту є удосконалення системи управління підприємств залізничного транспорту; підвищення лояльності користувачів; максимальна відповідність структури запасів якісним та асортиментним вимогам; поліпшення якості готової продукції й послуг; скорочення виробничих циклів; підвищення пропускнуєї спроможності виробничих потужностей; ефективна інформаційна підтримка; підвищення узгодженості дій персоналу та його професійної відповідальності; збільшення продуктивності праці персоналу; зменшення сукупних витрат; поліпшення просування нових послуг на ринок; поліпшення координації між логістичними підрозділами та виробництвом; оптимізація часу реалізації транспортних послуг; покращення організації, планування та оперативного управління роботами з переміщення вантажів та вантажно-розвантажувальними операціями та ін (Кузьменко, А.В., 2014).

Сич Є. М., Андрієнко М. М., Сагай О. М. (2014) у своїй праці визначають організаційно-економічну модель транспортного сервісного центру, який здійснює контейнерні, інтермодальні та комбіновані перевезення. Значна увага приділяється процесові проведення маркетингових досліджень, засобам, за допомогою яких їх доцільно виконати та тим завданням, які необхідно при цьому розв'язати (Сич, Є.М., Андрієнко, М.М., Сагай, О.М, 2014) В основі маркетингової програми розвитку підприємства повинно стати розроблення комунікаційної політики спрямованої на формування попиту і стимулювання збуту продукції залізниць (Сич, Є.М., Андрієнко, М.М., Сагай, О.М, 2014).

Комплекс заходів, які спрямовано на розроблення і проведення цієї роботи можна умовно поділити на наступні групи: вивчення поточних і перспективних потреб транспортного ринку, його кон'юнктури на основі маркетингових досліджень; формування попиту, залучення клієнтів; стимулювання збуту, який включає цінові і нецінові методи, які спрямовано на клієнтів, працівників залізниць, фінансово залежних і незалежних посередників; створення сприятливої суспільної думки (іміджу) і умов діяльності залізниць на транспортному ринку, що включає: роботу із громадськістю і засобами масової інформації; участь у виставках, добродійна діяльність; участь в роботі місцевих адміністрацій, транспортних союзів і союзів споживачів, особливо міжнародного рівня, що мають на меті покращення умов для роботи залізниць; розроблення фірмового знака, фірмового лозунгу, іміджу галузі відповідного перевізника; створення спільних з клієнтами виробництв, створення фінансово-промислових груп в масштабі регіонів і країни (Сич, Є.М., Андрієнко, М.М., Сагай, О.М, 2014).

Брайковська А. (2014) зорієнтовує свої дослідження на інтегровані маркетингові комунікації. Тенденція до інтегрування маркетингових комунікацій, тобто спільне використання реклами, зв'язків із громадськістю, стимулювання збуту, прямого продажу, комунікацій при здійсненні прямого маркетингу – одне з найвизначніших досягнень теорії маркетингу кінця ХХ століття (Брайковська, А., 2014) В умовах реформування маркетингова діяльність передбачає: сприятливі умови від вищого менеджменту у впровадженні в діяльність концепції стратегічного маркетингу; інтеграція маркетингу в діяльність; створення сприятливих умов для діяльності маркетингових відділів та служб та виконання ними профільних функціональних обов'язків; покращення системи планування та контролю маркетингу (Брайковська, А., 2014).

Іванілов О. С. та Гришко О. А. (2014) у своєму дослідженні встановили, що маркетингове управління грає ключову роль в процесі управління якістю продукції і господарською діяльністю залізничних підприємств. По-перше, маркетингове управління сприяє впровадженню керівних методологічних

принципів – концепція маркетингу, яка передбачає орієнтацію стратегії залізничного підприємства на потреби споживачів. По-друге, маркетинг надає початкові дані для розробки стратегічного плану залізничного підприємства в цілому, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і дозволяючи оцінити потенціал організації. По-третє, в рамках кожного окремого підрозділу залізничного підприємства маркетинг допомагає розробляти стратегію виконання завдань. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції і залізничних підприємств в цілому, необхідно використовувати стратегічні і тактичні прийоми маркетингу щодо управління якістю продукції і діяльністю залізничного підприємства в цілому. Саме маркетинговий підхід до ухвалення управлінських рішень щодо якості продукції дозволяє виробити конкретні цілі, стратегії, тактику поведінки залізничного підприємства на ринку; його товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегії і забезпечити необхідний контроль (моніторинг) якості протягом всього процесу реалізації програм розвитку підприємства. Розвиток і ефективне функціонування систем менеджменту якості і маркетингу на залізничних підприємствах – необхідна умова і інструмент для забезпечення переходу залізничних підприємств на інноваційний шлях розвитку, підвищення їх конкурентоспроможності (Іванілов, О.С., Гришко, О.А., 2014).

П'ятим етапом визначено 2015 рік. Він характеризується поглибленням досліджень проблем еволюції застосування маркетингової концепції на залізничному транспорті які проводилися в попередньому періоді. Розширюється сфера застосування маркетингового та логістичного підходу для вдосконалення діяльності підприємств залізничного транспорту. Карась О. О. (2015) визначає маркетинг на підприємствах залізничного транспорту як один із механізмів забезпечення конкурентоспроможності послуг. Обґрунтовує основні завдання маркетингу на залізничному транспорті: організація та управління маркетинговою діяльністю залізниць, визначення цілей та розроблення стратегії діяльності Укрзалізниці на внутрішньому і зовнішньому ринках, формування ефективної системи маркетингової інформації на залізничному транспорті, розроблення і удосконалення сервісної політики, цінової (тарифної) політики,

комунікаційної політики, контроль маркетингової діяльності (Карась, О.О., 2015).

Гостра конкурентна боротьба залізниць України з іншими видами транспорту, перш за все з автомобільним, падіння обсягів перевезень, зростання поточних витрат, що супроводжуються інфляцією, вимагають від керівництва залізниць впровадження та реалізації комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Конкурентоспроможність підприємства значно залежить від ефективності його менеджменту, організації маркетингової діяльності, досконалості технологій, які воно використовує та ряду інших економічних і технічних параметрів роботи підприємства. З точки зору маркетингових принципів управління для підвищення конкурентоздатності залізничних перевезень потрібно здійснювати активну роботу за такими напрямками: побудова інтегрованої системи управління маркетингу на залізничному транспорті; застосування диверсифікаційної стратегії розвитку галузі, яка ґрунтується на розвитку нових видів діяльності, комерційно і технологічно пов'язаними із основною діяльністю залізниць; організація ефективної інформаційної системи; покращення сервісного обслуговування; удосконалення логістичних технологій, тарифного регулювання, провадження результативної комунікаційної політики, тощо (Карась, О.О., 2015).

Савіцька Г. П. (2015) обґрунтовує маркетинговий підхід до ціноутворення на вантажні залізничні перевезення, що враховує потреби споживачів, у частині оптимального рівня тарифів (в тому числі надання знижок у разі укладання довгострокових договорів), що забезпечить залучення додаткових обсягів перевезень вантажів, та потреби перевізника, а саме забезпечення покриття витрат на перевезення та збільшення доходів (Савіцька, Г.П., 2015).

Копитко В. І. (2015; 2017) визначає маркетинго-логістичне забезпечення розвитку інфраструктури як процес, що насамперед сприяє покращенню управління вантажо- та пасажиро- потоками на залізничному транспорті з використанням системи пов'язаних інформаційно-керуючих систем. Це також дозволяє здійснювати технологічний взаємозв'язок із суміжними організаціями

транспортного процесу та створювати інтегровані транспортно-логістичні ланцюги з урахуванням системних методів управління, спрямованих на досягнення його сталого розвитку, що дозволить сформувати довгострокову стратегію розвитку залізниць України і дорожню карту її реалізації. Розробити та імплементувати план, що складається з переліку заходів щодо зниження витрат і оптимізації бізнес-процесів; забезпечити ефективне впровадження стратегії розвитку та проходження всіх етапів реформування. Створенні, відповідно до рекомендацій, маркетинго-логістичні центри посилюватимуть перехід на нову клієнтоорієнтовану модель надання послуг пасажирських і вантажних перевезень. Проте, необхідно обов'язково і по-справжньому реформувати залізничний транспорт після необхідного опрацювання, експертиз та публічного обговорення, реальної оцінки основних фондів і валідацію майбутньої програми розвитку транспорту. Також необхідно внести зміни до деяких законодавчих актів України щодо зняття регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства в Україні та стимулювання інвестицій. Вплив концепцій маркетингу і логістики на інфраструктуру українського залізничного транспорту є одним з нових наукових напрямів в теорії і практиці. Ця проблема актуальна, не достатньо вивчена, та потребує подальших ґрунтовних досліджень (Копитко, В.І., 2015).

Шило Л. А., Добровольська І. Л., П'ятигорець Г. С. (2015) пропонують застосовувати маркетинговий та логістичний підхід у формуванні нових форм управління пов'язаний із розвитком інфраструктури залізничного транспорту, регіональних інформаційних логістичних центрів, розгалуженої мережі вокзалів, що вимагає побутових цілісних систем управління пасажирськими та вантажними перевезеннями, адже як логістика, так і маркетинг охоплюють планування, управління і контроль проходження потоків від місця їх зародження до місця їх споживання з мінімальними витратами (Шило, Л. А., Добровольська, І. Л., П'ятигорець, Г.С., 2015).

До основних позитивних змін, яким сприяє впровадження маркетингового управління на засадах логістики на підприємствах залізничного транспорту, є:

удосконалення системи управління підприємств залізничного транспорту; підвищення лояльності користувачів; максимальна відповідність структури запасів якісним та асортиментним вимогам; поліпшення якості готової продукції й послуг; скорочення виробничих циклів; підвищення пропускнуєї спроможності виробничих потужностей; ефективна інформаційна підтримка; підвищення узгодженості дій персоналу та його професійної відповідальності; збільшення продуктивності праці персоналу; зменшення сукупних витрат; поліпшення просування нових послуг на ринок; поліпшення координації між логістичними підрозділами та виробництвом; оптимізація часу реалізації транспортних послуг; покращення організації, планування та оперативного управління роботами з переміщення вантажів та вантажно-розвантажувальними операціями та ін (Шило, Л. А., Добровольська, І. Л., П'ятигорець, Г.С., 2015). Маркетинговий підхід до організації вантажних перевезень, тобто послуг, тісно пов'язаний із логістичною оптимізацією та управлінням системами вантажопотоків. Усі витрати, що пов'язані з маркетингом та логістикою залізничних підприємств, повинні в обов'язковому порядку враховуватись при встановленні тарифів на вантажні перевезення, тобто йдеться про інформацію маркетингу та логістики, функції яких органічно поєднуються в спільні технології. Ці технології вимагають системних маркетингових досліджень транспортного ринку, цінової політики, логістичної оптимізації витрат в розподілі потоків, які повинні задовольняти попит клієнтів (Шило, Л. А., Добровольська, І. Л., П'ятигорець, Г.С., 2015).

Дикань В. Л. (2015) обґрунтовує застосування маркетингового та логістичного підходу щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури (ТЛІ) підприємств залізничного транспорту (ПЗТ), який враховує параметри транспортно-логістичного обслуговування підприємствами залізничної галузі, інструменти просування послуг та завоювання лояльності їх споживачів, а також передбачає за рахунок інтеграції маркетингового і логістичного інструментарію розвитку забезпечення ефективного розміщення об'єктів ТЛІ ПЗТ, та відповідності портфелю транспортно-логістичних послуг сучасним вимогам

споживачів (Дикань, В.Л., 2015). А також Дикань В. Л. (2017) доводить, що впровадження інжинірингу на ПАТ «Українська залізниця» та підприємствах залізничного транспорту дозволить активізувати інноваційну та інвестиційну діяльність підприємств, створити ефективний механізм розвитку їх інноваційно-інвестиційного потенціалу шляхом формування Інжиніринго-маркетингового центру інноваційних технологій (ІМЦІТ), який є інноваційним підприємством та повинен входити до складу ПАТ «Українська залізниця». Головними напрямками діяльності центру є інноваційні розробки, що необхідні для регіональних філій ПАТ «Українська залізниця», підприємств залізничного транспорту та промислових підприємств транспортного машинобудування оригінальних технологій, обладнання та інноваційних продуктів на основі наявної технологічної бази (базової технології), модернізація підприємств, надання технологічних, інформаційних, консультативних та інших послуг по забезпеченню інноваційно-інвестиційної та господарської діяльності, комерціалізація результатів їх науково-технічної діяльності та післяпродажний супровід інноваційних технологій та продуктів. Створення Інжиніринго-маркетингового центру інноваційних технологій (ІМЦІТ) ПАТ «Українська залізниця» є дієвим механізмом активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту та їх техніко-технологічного розвитку. Такий центр, насамперед, є координатором технологічного розвитку, вдосконалення та оптимізації підприємств, також в його компетенції є питання уніфікації придбаного устаткування, зниження витрат на обслуговування (Дикань, В.Л., 2017) Формування ІМЦІТ дозволить отримати наступні вигоди:

для ПАТ «Українська залізниця», їх філій, підприємств залізничного транспорту та інших замовників інжинірингових послуг: впровадження інноваційних технологій в виробничий процес; розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства; виробництво продукту, послуг; впровадження управлінських інновацій; підвищення технологічного розвитку; нарощення конкурентних переваг на основі інноваційного, а також техніко-

технологічного розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту;

для наукових та науково-виробничих підприємств та організацій: реалізація науково-дослідних робіт на підприємствах залізничного транспорту; комерціалізація інноваційної діяльності, отримання доходу від інноваційної, науково-дослідної діяльності; напрацювання практичного досвіду та підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства;

для підприємств залізничного транспорту виробничого спрямування, задіяних у виробництві тестових зразків та інноваційного продукту проміжного значення: оновлення техніко-технологічної бази підприємств; активізація потенціалу; підвищення персоналу (Дикань, В.Л., 2017).

Загальний очікуваний ефект від організації ІМЦІТ, перш за все, повинен принести наступні результати: зниження вартості дослідно-конструкторських робіт; технологія «під ключ» - проект виробництва + сертифікований продукт; прискорення процесів впровадження інновацій на підприємствах залізничного транспорту і виведення нових продуктів на ринок; завершення цілісності системи впровадження і комерціалізації інноваційних проектів від ідеї до виробництва; інтеграція з елементами інноваційної інфраструктури залізничної галузі; залучення наукового, інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту; підготовка висококваліфікованих кадрів (Дикань, В.Л., 2017).

Наступним етапом виділено 2016 – 2017 рр.. В цей період науковці зосереджують свою увагу на застосуванні інноваційного маркетингового інструментарію, актуалізуються науково-прикладні дослідження міжнародного і внутрішнього маркетингу підприємств залізничного транспорту. Продовжуються застосовувати маркетингові дослідження для забезпечення розвитку залізничного туризму, для оптимізації вантажопотоків на мережі залізниць і взаємозв'язку з іншими видами транспорту, розподілу перевезень за видами транспорту. Формується маркетингова стратегія підприємств залізничного транспорту на основі синтезу системного та ситуаційного підходів



та дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на формування маркетингової концепції.

Мних О. Б. (2016; 2020) свої дослідження зорієнтовує на вирішення фінансових і маркетингових проблем ПАТ «Укрзалізниця» не замикається рамками власне управління його ресурсами та активами, а потребує покращення політики економічної безпеки України і залучення інтелектуального та промислового капіталу вітчизняних виробників у плани реструктуризації та модернізації галузі залізничного транспорту та суміжних з нею галузей. Створення нових потенційних джерел синергетичних ефектів «Укрзалізниці» завдяки впровадженню нової тарифної політики та системи прозорих електронних торгів на державні закупівлі, актуалізує науково-прикладні дослідження міжнародного і внутрішнього маркетингу та можливостей застосування інноваційних маркетингових інструментів. Вони повинні бути органічно вбудованими в дієвий механізм державно-приватного партнерства та в бізнес-моделі підприємств залізничного транспорту. У 21 сторіччі в системі маркетингового та корпоративного менеджменту зростає цінність часу як важливої конкурентної переваги на ринку транспортних послуг. Ці проблеми визначають нові напрямки науково-прикладних досліджень на міждисциплінарному рівні з використанням знань у сфері маркетингу, інноваційної транспортної логістики, корпоративного менеджменту, економіко-математичного моделювання управлінських рішень та об'єктно-суб'єктного аналізу у сфері залізничного транспорту (Мних, О.Б., 2016).

Марценюк Л. В. (2016) досліджує проблеми розвитку залізничного туризму і пропонує два методичних підходи для визначення перспективної кількості туристів з використанням маркетингового інструментарію (Марценюк, Л.В., 2016).

В. І. Копитко та Ю. О. Саксон (2017) досліджуючи транспортний ринок й кон'юнктуру конкретних товарів і послуг визначили необхідність оптимізувати матеріальні потоки, що циркулюють на цьому ринку, а вивчення кон'юнктури, попиту і пропозиції за конкретними товарами й послугами дозволяє

оптимізувати логістичні ланцюги. Створені та існуючі логістичні центри повинні здійснювати аналіз вантажопотоків і розподіл їх на мережі залізниць. На основі маркетингових досліджень результатів аналізу можна розробити пропозиції з оптимізації вантажопотоків на мережі залізниць і взаємозв'язку з іншими видами транспорту, розподілу перевезень за видами транспорту. Розвиток маркетингу та логістики на залізничному транспорті дозволить знизити непродуктивні витрати в організації та освоєнні перевезень, насамперед через вчасну та відповідну реакцію на прогнозований попит у сфері перевезень, а також підвищити обґрунтованість пропозицій щодо тарифної та інвестиційної політики компанії (Копитко, В.І., Саксон, Ю.О., 2017).

Автори Кендюхов О. В. та Залізнюк В.П. (2017) досліджують процеси формування маркетингової стратегії підприємств залізничного транспорту. У праці (Кендюхов, О.В., Залізнюк, В.П., 2017) автори пропонують формувати маркетингову стратегію підприємств залізничного транспорту на основі синтезу системного та ситуаційного підходів. Вони зазначають, що формування маркетингової стратегії має базуватись на синтезі системного та ситуаційного підходів, що дозволяє поєднати комплексність з швидкою реакцією на умови мінливого зовнішнього середовища. Відповідно, забезпечити лідируючі позиції в конкурентному середовищі на основі прийняття ефективних стратегічних рішень під час формування маркетингової стратегії підприємства можна тільки за умов впровадження стратегічного аналізу в процесі розробки набору можливих управлінських альтернатив. Цей процес реалізується на основі створення потоків достовірної інформації про стан внутрішніх та зовнішніх факторів, та моделювання їхньої поведінки, використовуючи економіко-математичні моделі (Кендюхов, О.В., Залізнюк, В.П., 2017).

Двуліт З.П. (2017) застосувала таксономічний аналіз в вивченні проблеми розвитку системи економіко-екологічного управління залізницею України. Таксономічний аналіз здійснений з метою дослідження особливостей розподілу екологічних витрат залізниць. Розподіл екологічних витрат здійснений для мінімізації негативного впливу діяльності залізниць на навколишнє середовище.

2018 - 2019 рр. – сьомий етап еволюції застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту. Характеризується даний період використанням маркетингових досліджень в процесі управління споживчою цінністю послуг залізничного транспорту, застосуванням маркетингового інструментарію для вивчення попиту, мотивів споживчої поведінки пасажирів, впровадженням на підприємствах залізничного транспорту маркетингу довіри та маркетингу зацікавлених сторін.

Бакалінський О. В. у своїх працях (2011; 2018) демонструє результати маркетингового дослідження, щодо управління споживчою цінністю (СЦ) послуг (Бакалінський, О.В., 2018) та виокремлює основні аспекти впливу маркетингу на поведінку клієнтів залізниць у ринкових умовах (Бакалінський, О.В., 2011). В результаті проведених досліджень встановлено, що традиційний підхід до управління СЦ послуги є хибним, оскільки передбачає точковий вплив на клієнтів, а не на загальну сукупність. В ситуації коли, декілька різних сегментів клієнтів обслуговуються одночасно в спільному просторі, ефективним є суцільне управління сервісом та відповідні методи проведення досліджень (Бакалінський, О.В., 2018).

Визначено, що якість послуги насамперед визначає ставлення клієнта до обслуговування, проте варто зазначити, що існують й інші потужні фактори впливу на отримання споживачем задоволення (Бакалінський, О.В., 2011). Автором запропоновано розширити оцінки зон відчуттів споживачів транспортних послуг після їх отримання, варто додати стани захвату та розчарування. Такий підхід передбачає, що споживачі вибирають послуги транспорту користуючись чіткими атрибутами досвіду, а якість транспортного обслуговування є вкрай мінливою (Бакалінський, О.В., 2011). Автор виокремив критерії диференціації, щодо настроїв пасажирів у результаті обслуговування. Автор запропонував оболонкову модель якості послуг. Така модель демонструє простір впливу маркетингу послуг. Відповідно, визначено ступінь контролю перевізником факторів, що безпосередньо не пов'язані із послугою, проте

впливають на кінцевий ефект від отримання задоволення споживачем (Бакалінський, О.В., 2011).

Каличева Н. Є. та Глущенко І. В. (2019) у своїй праці дослідивши маркетингове управління на підприємствах залізничного транспорту встановили, що основною концепцією, яка використовується в їх діяльності є традиційний маркетинг. Таким чином діяльність даного підприємства заснована на визначенні цільового ринку, потреб споживачів у транспортно-логістичних послугах, використання інструментів маркетингу, які включають концепцію 4P (Каличева, Н.Є., 2018) Особливе значення для ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту має створення умов, які сприяють виникненню атмосфери довіри та врахуванню інтересів усіх сторін, які бажають скористатися їхніми послугами. Тому на підприємствах залізничного транспорту необхідно впроваджувати сучасні теорії маркетингу - маркетингу довіри та маркетингу зацікавлених сторін (Каличева, Н.Є., Глущенко, І.В., 2019).

Сучасний етап охоплює дослідження 2020 р. по березень 2022 р. В даний період науковці зосереджують свої дослідження на розвитку та впровадженню нових видів маркетингу на підприємствах залізничного транспорту, обґрунтовують доцільність застосування системного підходу та системного аналізу в маркетинго-логістичному менеджменті підприємств залізничного транспорту, продовжують доводити вплив маркетингової діяльності на якість транспортно-логістичного сервісу, обґрунтовують доцільність використання інструментів маркетингу відносин на шляху лібералізації ринку залізничних перевезень. Визначають розвиток маркетингу та логістики залізничних пасажирських перевезень як одного із пріоритетних завдань транспортної галузі. На основі накопичення теоретичних досліджень проблем маркетингу на залізничному транспорті та виокремлення особливостей та специфіки його діяльності а також отриманих результатів та досвіду впровадження маркетингових та логістичних механізмів на підприємствах залізничного транспорту формується спеціальна наукова та навчальна література, що стосується маркетингової діяльності на залізничному транспорті.

Мельник Т. С. (2020) у своїх наукових працях шляхом використання маркетингових досліджень визначає нові конкурентні переваги до пасажирських перевезень серед яких: швидкість, безпека, комфорт, рівень сервісу, зручність розкладу та ін. В свою чергу ці фактори забезпечуються на основі чітко діючої логістичної системи, яку в пасажирському господарстві залізничного комплексу України ще потрібно створити (Мельник, Т.С., 2020; Мельник, Т.С. та ін., 2021)

Панченко Н. (2020) зважаючи на необхідність підвищення ефективності екологічної діяльності на залізничному транспорті пропонує впровадження екологічного маркетингу. Доводить мотиваційний вплив на створення інновацій в екологічній сфері. Визначає перспективність впровадження інструментів маркетингу в контексті реалізації екологічної модернізації на залізничному транспорті. Основні напрями визначені автором, це пошук рішень щодо покращення послуг; пошук рішень щодо покращення обслуговування; розробка сучасних еко послуг; політика збуту; комунікативна політика (Панченко, Н., 2020).

Аксьонов І. М. (2020) пропонує перейти на системний підхід до використання в менеджменті комплексу інструментів маркетингу і логістики - на маркетинго-логістичний менеджмент обґрунтовуючи це тим, що використання його вченими і менеджерами-керівниками дозволить їм вирішувати економічні проблеми найбільш ефективним способом (Аксьонов, І.М., 2020).

Шворнікова, Г., і С. Сорока (2020) у своїх наукових дослідженнях доводить, що маркетингова діяльність на сучасному етапі розвитку ринкової економіки є одним з найважливіших інструментів забезпечення ефективного функціонування транспорту та його конкурентоспроможності на ринку послуг, що надаються юридичним та фізичним суб'єктам господарської діяльності. На основі проведеного аналізу особливостей маркетингової діяльності, її функцій та принципів наведено класифікацію транспортно-логістичних послуг та визначені їх основні характеристики, розглянуто вплив маркетингової та логістичної діяльності підприємств транспорту на якість послуг, що ними надаються (Шворнікова, Г., Сорока, С., 2020).

Зоріна О. І. (2021) доводить, що в умовах реформування залізничного транспорту важливим напрямом його розвитку є підготовка фахівців, які зможуть орієнтуватися у складових ринку послуг та його кон'юнктури на основі знань базових положень структури надання послуг та проблем, що можуть виникнути в сучасних умовах жорсткої конкуренції, а також враховувати особливості маркетингу транспортних послуг і зокрема промислового підприємства (Зоріна, О.І., 2021).

Посиленню зацікавленості наукової спільноти до розвитку досліджень у сфері маркетингового управління логістикою залізничного транспорту сприяють лібералізаційні процеси у транспортній сфері України. Лібералізація ринку залізничних перевезень дає можливість пришвидшити вирішення багатьох критично важливих та невирішених проблем галузі, підвищити конкурентоспроможність української залізниці, інтегрувати її у єдиний транспортний простір ЄС (Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020). Результати проведених досліджень розвитку використання маркетингової концепції в діяльності залізничного транспорту доводять, що для вирішення даних проблем доцільно проводити маркетингові дослідження на основі яких шукати шляхи вирішення актуальних проблем.

Як показують проведені дослідження еволюції застосування маркетингових концепцій на підприємствах залізничного транспорту не існує чітких меж для виділення її етапів. Проведені дослідження науковців у попередніх періодах розвиваються та вдосконалюються в наступних періодах разом із розробленням нових досліджень. Вдосконалення концепції маркетингового управління на залізничному транспорті відбувається протягом усього процесу еволюції і вони направлені на вирішення актуалізованих в тому чи іншому періоді проблем та є вимогою часу зумовленою сформованими умовами функціонування залізничного транспорту.

### **1.3. Досвід лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень європейських країн.**

Лібералізація є пріоритетним напрямком розвитку залізничного транспорту України на найближчу перспективу. На даний час залізнична галузь перебуває в процесі реформування з метою приведення її діяльності у відповідність до вимог Європейського Союзу. Процес лібералізації передбачає застосування нових інструментів управління, зокрема маркетингового.

Чому за однакових передумов (історично, залізниці європейських країн та України були вертикально інтегрованими державними монополіями; поетапне зменшення частки залізничних перевезень та збільшення потреби в капітальних інвестиціях) одні країни успішно рухаються шляхом лібералізації ринку залізничних перевезень, проте поряд з тим, для деяких цей процес нелегкий? Що заважає останнім ставати більш конкурентоспроможними, використовуючи досвід провідних європейських країн?

Відповідно до світового досвіду, лібералізація ринку насамперед пов'язана з його демонополізацією і дерегуляцією. Процес лібералізації передбачає зменшення впливу держави на галузь та створення сприятливих умов для конкуренції. Дії ЄС спрямовані на запровадження повної лібералізації, де роль держави - це виключно законодавчий і регуляторний аспект, а також сфера управління транспортною інфраструктурою. Детальні правила та увесь процес лібералізації описані у численних директивах та законах європейського залізничного транспорту. Метою лібералізації залізничного ринку є створення конкуренції на ринку залізничного транспорту, шляхом стимулювання входу на ринок нових суб'єктів господарювання. Створення ефективної внутрішньогалузевої конкуренції в майбутньому передбачає підготовку залізничного транспорту до проведення конкурентних дій на міжгалузевому ринку.

Лібералізація передбачає розділення традиційної організаційної структури залізничного транспорту на дві зони: управлінська та операційна. Основними

завданнями підрозділу, що виконує функції керуючого залізничною інфраструктурою, є: обслуговування, розбудова та підтримка інфраструктури, відповідальність за рух поїздів на залізничних коліях, управління нерухомістю, що входить до залізничної інфраструктури, забезпечення безпеки під час залізничних перевезень, надання супутніх послуг для здійснення проїзду на залізничних коліях. Операційна сфера на ринку залізничного транспорту забезпечується перевізниками на умовах конкуренції.

Світова лібералізація залізничних перевезень почалась ще в 1990-х роках і вже зараз можна прослідкувати позитивну результативність цих процесів. Лібералізація передбачає зменшення впливу держави, створення конкурентного середовища на ринку, заохочення державно-приватного партнерства у галузі, шляхом усунення бар'єрів входу на ринок. Результатом лібералізаційних процесів є прозора конкуренція, ринкове ціноутворення та покращення надійності та якості усього ланцюга перевезення.

Глобальна тенденція лібералізації економіки стала поштовхом до реформування залізничної галузі. Причини такого реформування для окремих країн різні. Для прикладу, економічний стан державних залізниць країн Західної Європи, вже починаючи з 50-х років, погіршувався. У зв'язку з цим знадобилися кардинальні заходи для зміни ситуації. Передумовами до кардинального реформування залізничних перевезень країн Центральної і Східної Європи було зростання конкуренції з автомобільним транспортом та загальне погіршення економічного і фінансового стану країн з перехідною економікою. Щодо американських залізниць, то тут переважають вантажні перевезення та їх економічний стан є кращим ніж у європейських країн. Загалом розрізняють дві моделі реформування ринку залізничних перевезень. Європейська модель ґрунтується на відділенні інфраструктури від операторів перевезень. В американській моделі існують декілька вертикально-інтегрованих компаній, які поєднують взаємозв'язок інфраструктури та експлуатації.

Прозора конкуренція, ринкове ціноутворення, покращення якісних характеристик ланцюга постачань загалом – усе це є результатом процесу



лібералізації. Графічно представимо початок лібералізації та входження першого конкурента на ринок (рис. 1.5).

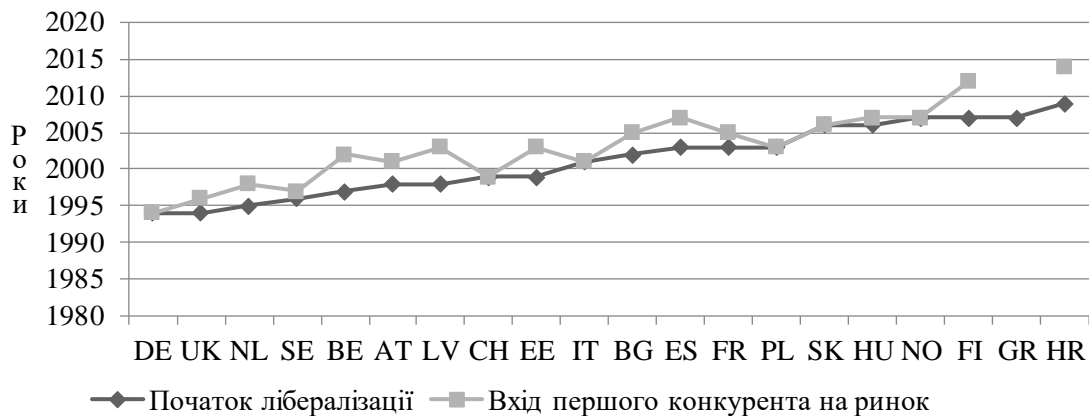


Рис. 1.5. Початок лібералізації та входження першого конкурента на ринок вантажних перевезень деяких країн світу.

*Джерело: систематизовано на основі (Seventh Annual Market Monitoring Report, 2019; The Voice of European Railways).*

Зображений вище рисунок ілюструє фактичні дані, початку лібералізації та допуску конкурентів на ринок, найчастіше цей процес є тривалим. Все залежить від того, чи готова країна до таких радикальних змін та чи має прихильників така стратегія реорганізації ринку. Німеччина, Швейцарія, Італія та Польща, країни яким вдалось за один рік законодавчо врегулювати процес лібералізації та офіційно зафіксувати вхід першого конкурента на ринок залізничних послуг.

У 2011 році п'ятнадцять незалежних регуляторних органів залізничного транспорту створили Групу незалежних регуляторів-залізниці (IRG-Rail), яка на даний час об'єднала 31 європейські країни. Головною метою Групи незалежних регуляторів залізниці є сприяння створенню єдиного, конкурентоспроможного, ефективного та стійкого внутрішнього ринку залізниць у Європі. Учасники цієї групи об'єднані платформою для співпраці, обміну інформацією та обміну передовою практикою між національними регуляторами залізничного транспорту з метою протидії поточним та майбутнім регуляторним проблемам на залізницях та сприяння послідовному застосуванню європейської нормативної бази. Члени IRG-Rail прагнуть послідовно вирішувати проблеми регулювання та розвитку залізничного транспорту Європи. Щорічний звіт країн-

учасників містить результати діяльності залізниць європейських країн, що є чудовим способом обміну досвідом у лібералізаційних процесах.

Важливим показником, що характеризує ринок на якому відбувається процес лібералізації є ступінь концентрації ринку та інтенсивність конкуренції, в економіці індекс Герфіндала-Гіршмана використовується для цих цілей. Показники індексу у 2018 році представимо табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рівень індексу Герфіндала-Гіршмана у 2018 році на ринках вантажних залізничних перевезень у країнах IRG-Rail

Країна	Індекс Герфіндала-Гіршмана, тонно-кілометри
Австрія	4,897
Бельгія	5,271
Хорватія	4,624
Чеська Республіка	4,433
Естонія	9,662
Фінляндія	9,744
Франція	3,422
Німеччина	2,409
Греція	9,451
Угорщина	2,672
Італія	2,554
Латвія	5,163
Литва	10,000
Люксембург	10,000
Нідерланди	3,752
Норвегія	3,116
Польща	2,548
Португалія	7,641
Румунія	2,116
Словенія	7,372
Іспанія	3,788
Швеція	3,494
Швейцарія	3,630
Великобританія	2,770

*Джерело: Eighth Annual Market Monitoring Report, March 2020.*

Індекс оцінюється за шкалою від 1 до 10 000, де: менше 1500 вказує на неконцентрований та конкурентний ринок; 1500-2500 вказує на помірно концентрований ринок; більше 2500 вказує на висококонцентрований ринок; 10000 означає, що немає конкуренції на ринку, тобто існує монополія. Жодна

країна, що аналізувалась не має ринку залізничних вантажних перевезень, який можна охарактеризувати як неконцентровані та конкурентоспроможні (інтенсивність конкуренції низька). У більшості досліджуваних країн активно працюють різні вантажні оператори незважаючи на бар'єри входу на ринок та міцні ринкові позиції чинних гравців ринку. Контролюючим залізничним органам досліджуваних країн запропоновано оцінити рівень бар'єрів входу на ринок та стан конкурентної ситуації на ринку, результати зображено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Як оцінюють контролюючі залізничні органи рівень бар'єрів входу на ринок та стан конкуренції на ринку у 2018 році.

Джерело: *Eighth Annual Market Monitoring Report, March 2020.*

Розглянемо досвід декількох європейських країн аналіз яких найкраще демонструє як труднощі, так і позитивні ефекти від процесу лібералізації залізничних вантажних перевезень.

Першим прикладом наведемо результати від лібералізації у Німеччині. Процес лібералізації у Німеччині почався в 1994 р., а перший приватний оператор успішно зайшов на ринок вже в наступному році. Це свідчить про чітке управління лібералізаційними процесами та сприяння на всіх етапах впровадження. В Німеччині відбулось вертикальне відокремлення

інфраструктури від діяльності перевізників. У 1999 році створено багаторівневий концерн яким керує холдингова державна компанія.

Новостворений державний холдинг DB AG включає в себе таких 5 основних акціонерних товариств:

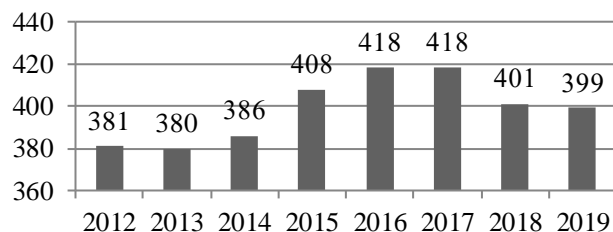
- DB Cargo AG - компанія здійснює вантажні перевезення;
- DB Reise&Touristik AG – компанія здійснює дальні та міжнародні пасажирські перевезення;
- DB Regio AG – компанія здійснює приміські пасажирські перевезення;
- DB Network AG – компанія обслуговує інфраструктуру;
- DB Station&Service AG – сервісна компанія.

Треба зазначити, що доступ до інфраструктури здійснюється на рівних умовах і для державного перевізника, і для інших операторів, які отримали відповідну ліцензію на перевезення. Держава здійснює регулювання та технічний контроль залізничної галузі, гарантує прозору ринкову конкуренцію, підтримує різноманітні інноваційні проекти залізниці. Сприятливі конкурентні умови на ринку вже у 2019 р. привели 332 ліцензованих операторів та відповідно дохід від вантажних залізничних перевезень щороку зростає.

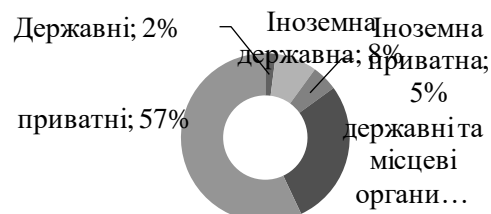
Ключові показники залізничних вантажних перевезень Німеччини представимо на рис. 1.7.



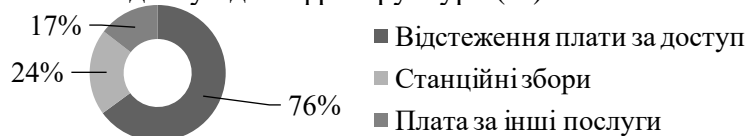
Розвиток обсягів перевезень у розрізі видів транспортної послуги (млн тон вантажу)



Кількість залізничних підприємств (вантажних)



Плата за доступ до інфраструктури (%)



Фактори, що впливають на ринок залізничних вантажних перевезень (1-мін, 5-макс)

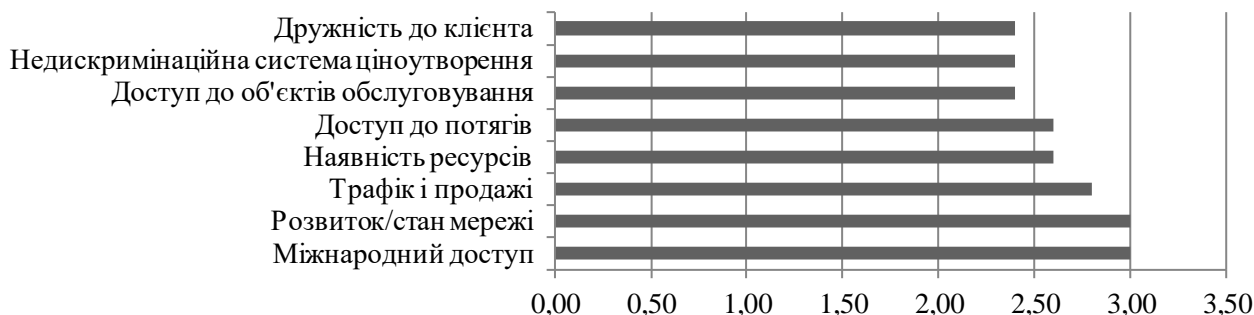


Рис.1.7. Основні показники залізничних вантажних перевезень Німеччини

Джерело: систематизовано: *Market Analysis Railway, 2017; 7th report on monitoring development of the rail market, 2019, 9th report on monitoring development of the rail market, 2021.*

З наведених вище даних видно позитивні результати лібералізації в Німеччині, а саме: кількість операторів що працюють на ринку вантажних залізничних перевезень становить 332 перевізники; доходи від вантажних перевезень щороку збільшуються; об'єми перевезення вантажів також демонструють позитивну динаміку; ринок представлений різними перевізниками приватними, державними, іноземними; налагоджений механізм користування інфраструктурою та доходи отримуються від користування нею та іншими сервісами. Згідно опитування німецьких перевізників ринок залізничних перевезень вони характеризують наступними факторами: клієнтоорієнтованість,

недискримінаційна система ціноутворення, доступ до інфраструктури та ресурсів, міжнародний доступ, розвиток галузі. Досвід Німеччини є яскравим прикладом якісного впровадження та розвитку лібералізації ринку, який забезпечує позитивні результати для усіх учасників процесу перевезення та для держави загалом.

У січні 2020 року підписано меморандум про взаєморозуміння між АТ «Укрзалізниця» та німецьким державним залізничним оператором Deutsche Bahn (Укрзалізниця по-німецьки: як виглядає Deutsche Bahn і чому нам варто повчитися, дата звернення 20.02.2020). Таке партнерство передбачає насамперед стратегічну співпрацю, консультації та підтримку у реформуванні на наступні 10 років. Основні переваги співпраці: перехід до європейської моделі ринку залізничних перевезень; поширення світового досвіду лібералізації; допомога в імплементації директив ЄС; підвищення ефективності управління залізницею; інтеграція у світові транспортні системи; покращення інвестиційної привабливості. Отже, від співпраці DB та Укрзалізниці очікується ряд позитивних результатів в стратегічній перспективі.

Успішно процес лібералізації залізниці реалізовано у Швеції. Почався процес у 1995 році, а у 1996 р. на ринок Швеції вийшов перший приватний перевізник. Державна залізниця зазнала поділу на такі частини: BV - адміністративна компанія, що відповідає за інфраструктуру; SJ – компанія, що відповідає за перевезення та експлуатацію.

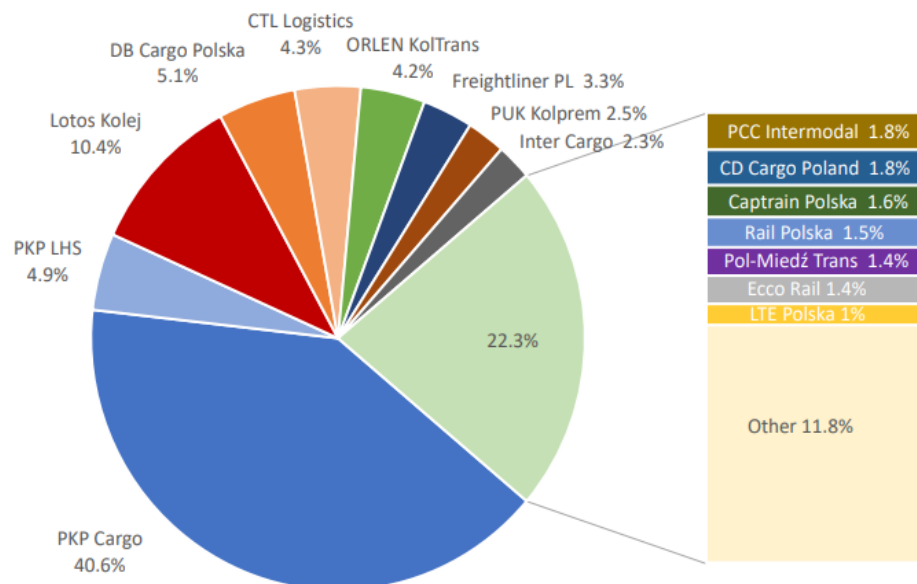
У Швеції відбулись зміни після лібералізації, а саме: зменшення експлуатаційних витрат, оптимізація кадрового забезпечення, покращення якісних показників: обслуговування та сервіс. Вантажообіг зріс на 70% з 2002 до 2020 року, операційні витрати зменшились на 60% (The efficiency impact of open access competition in rail markets. The case of domestic passenger services in Europe, 2020). Шведський варіант реформування є консервативним.

У сусідній Польщі реформування відбулось шляхом акціонування. PKP Group акціонерне товариство, акції якого належать державі, проте господарською діяльністю займаються приватні структури. PKP PLK -

найбільший керівник залізничної інфраструктури в країні; PKP Cargo SA - найбільший вантажний оператор у Польщі; PKP LHS Sp. - оператор на ширококолінійній лінії; PKP Intercity S.A - пасажирський оператор, що обслуговує міжміські пасажирські перевезення; PKP Informatyka Sp.- компанія відповідає за підтримку ІТ- систем; PKP TELKOL (PKP Utrzymanie) – телекомунікації; Xcity Investment Sp. - проекти розвитку земель, що належать РКР.

З метою реформування у 1999 році залізниця взяла ризиковану позику. Вже через 10 років позику погасили і були відчутні перші реальні позитивні сторони проведеної реорганізації. На рис. 1.8. графічно зобразимо ключові показники результативності залізничних вантажних перевезень.

Частка ринку залізничних операторів у Польщі (% , 2020 р., на основі тонно-км)



Обсяг вантажопотоку (млрд. т/км)

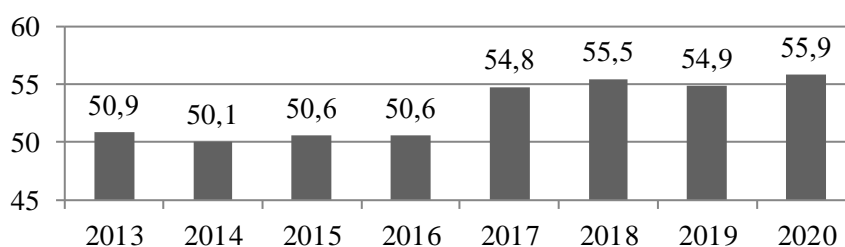


Рис. 1.8. Ключові показники залізничних вантажних перевезень Польщі.

Джерело: систематизовано автором на основі (Polish rail market overview, 2018, 2020/2021; The efficiency impact of open access competition in rail markets «The case of domestic passenger services in Europe», 2016)

2020 рік був надзвичайно успішним у вантажних перевезеннях Польщі. У порівнянні з попереднім роком було зафіксовано 8% збільшення вантажоперевезень. На більш високу статистику вплинули результати всіх операторів.

В кожній країні свій сценарій реформування залізниці, проте результати вражають. Після лібералізації ринок залізничних перевезень характеризують наступними факторами: клієнтоорієнтованість, недискримінаційна система ціноутворення, доступ до інфраструктури, міжнародна діяльність, розвиток галузі.

Процес лібералізації дає змогу зробити залізничний транспорт більш динамічним, сприяти зростанню інвестицій та залученню транзитних перевезень. Також перевагою є покращення якості обслуговування вантажовідправників/вантажовласників, оскільки перевізники будуть конкурувати за клієнта. Сьогодні, з точки зору економічності та екологічності залізничні перевезення мають переваги, проте через низьку надійність поставок та їх регулярність залізниця поступається автомобільним вантажним перевезенням. Клієнти часто скаржаться на умови залізничних перевезень. Після лібералізації, на ринку будуть панувати нові правила, які зможуть змінити цю ситуацію. З точки зору клієнта, нові правила - це нижчі ціни на перевезення, якісне обслуговування, клієнтоорієнтоване управління, розширення можливостей сфери залізничних вантажних перевезень, усунення існуючих проблем та розвиток залізниці загалом.

В проекті стратегії розвитку сталої логістики України (Міністерство інфраструктури України, World Bank Group, «Стратегія сталої логістики та План дій для України (проект для розгляду)» 2017) виокремлено основні проблеми галузі залізничних перевезень та запропоновано рекомендації щодо вирішення основних проблем. Основними цілями для залізничної системи є посилення залізничної мережі, будівництво спеціалізованих терміналів, створення орієнтованих на клієнта торгово-операційних відділень для надання послуг,



прискорення доставки вантажів, підвищення безпеки та страхування вантажів, а також встановлення конкурентоспроможних та прозорих тарифів (Міністерство інфраструктури України, World Bank Group, «Стратегія сталої логістики та План дій для України (проект для розгляду)» 2017). Провідною метою є лібералізація залізничних вантажних перевезень. Іншими словами, це процес запровадження державно-приватного партнерства шляхом передачі деяких послуг, що супроводжують перевізний процес на підряд, договірному доступу до залізничної інфраструктури, заохочення приватних операторів до обслуговування перевізного процесу та ремонту рухомого складу. Також значна частина інвестицій, необхідних для вирішення проблем, буде йти від приватного сектора, підкреслюючи необхідність заміни більшості поточних урядових рішень на користь розвитку ринку та конкуренції, особливо у сфері вантажних перевезень.

Реформування залізничного транспорту України здійснюється відповідно до (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 430-р «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 р.) і залишається головним завданням на сьогодні й на середньострокову перспективу. Загалом реформування ринку залізничних перевезень має на меті розвиток конкуренції на ринку та підвищення ефективності діяльності всієї галузі. Для запровадження ринкової моделі функціонування залізничного транспорту необхідно створити ефективний механізм внутрішньогалузевої конкуренції на основі політики лібералізації, що передбачає доступ до потенційно конкурентних секторів. Україна крокує європейським шляхом лібералізації, який ґрунтується на принципі розділення управління інфраструктурою та перевізним процесом.

Реформування повинно стосуватись змін не лише організаційної, а й фінансової моделі ринку залізничних перевезень (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 430-р «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 р.), бо це є передумовою забезпечення рівноправного доступу до залізничної інфраструктури. Відкритий доступ до інфраструктури залізниць України повинен в результаті забезпечити

можливість отримувати нові та більш якісні послуги від приватних операторів ринку. Відповідно очікується, що конкуренція сприятиме покращенню роботи усієї галузі. Плата за користування інфраструктурою повинна бути чітко визначеною та однаковою для перевізників, в тому числі також АТ «Українська залізниця». В різних країнах світу застосовуються різні підходи до реформування залізниць, але спільним для усіх є прагнення забезпечити недискримінаційний доступ до інфраструктури для всіх перевізників, що відповідає вимогам директив ЄС.

Робота головного підприємства залізничної галузі викликає справедливі нарікання клієнтів, що безперечно свідчить про наявність більш складних, системних перешкод для її подальшого розвитку.

В Україні запущено процес лібералізації ринку залізничних перевезень, яка згідно аналізу зарубіжного досвіду, покликана вирішити ряд критично важливих та невирішених проблем галузі, підвищити конкурентоспроможність української залізниці, інтегрувати її у єдиний транспортний простір ЄС. В угоді про Євроінтеграцію України лібералізація є основним пунктом, що потребує впровадження на залізничному ринку. Терміном до 2022 року необхідно виконати реструктуризацію АТ «Укрзалізниця» відповідно до законодавства ЄС, щодо відокремлення функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень. На даний час ця вимога виконана на 38% (Pulse of the EU Agreement: monitoring the implementation of the action plan for the implementation of the EU Agreement, дата звернення 12.10.2020).

Незважаючи на те, що деякі пункти зроблені, зокрема, затверджено стратегію розвитку залізничного транспорту та здійснено корпоратизацію АТ «Укрзалізниця» відповідно до законодавства ЄС що стосується надання незалежного статусу залізничних підприємств щодо управління, адміністративних питань і внутрішнього контролю фінансовими потоками. Однак, як зазначають експерти, ще потребують вирішення питання щодо змін у законодавстві для формування нової моделі залізничного ринку, щодо сприяння розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень, щодо створення системи

допуску залізничних підприємств до ринку перевезень, створення органу ліцензування залізничних підприємств, запровадження незалежного розслідування транспортних подій на залізничному транспорті (виконання 50-70%). Питання, які абсолютно не вирішені та потребують першочергового виконання це розроблення регуляторної бази рівноправного доступу до залізничної інфраструктури, реструктуризація відповідно до законодавства ЄС щодо відокремлення функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень, формування ефективної системи встановлення тарифів за користування інфраструктурою залізничного транспорту, запровадження системи ліцензування залізничних підприємств з метою надання доступу до інфраструктури, впровадження системи управління безпекою на залізничному транспорті, внесення змін до законодавства України щодо умов видачі свідоцтва машиністам поїздів, підвищення рівня якості послуг залізничних перевезень пасажирів (виконання 0-30%). Процес лібералізації є важливим як для ринку залізничних перевезень так і для країни загалом.

Отже, за результатами аналізу галузі залізничних вантажних перевезень України, можна виокремити наступні передумови для лібералізації:

1. Інфраструктура, управління процесом перевезень, управління тяговим рухомим складом (частка 100% на ринку) законодавчо закріплені виключно за АТ «Укрзалізниця».
2. Зареєстровано безліч запитів від приватних підприємств, щодо отримання дозволу на використання власних локомотивів на коліях загального користування.
3. Положення, щодо розрахунку вартості використання власних вагонів, недосконале та включає елементи дискримінації споживачів.
4. Основна вимога клієнтів залізничних вантажних перевезень - якісна комплексна послуга.
5. Законодавство унеможливорює використовувати власний тяговий рухомий склад (локомотиви), тому це є основним бар'єром при вході на ринок залізничних перевезень.

6. АТ «Укрзалізниця» не здатна задовольнити попит на перевезення в повній мірі.

7. Клієнти залізничних вантажних перевезень все частіше обирають альтернативні види транспорту.

Лібералізація не є панацеєю від усіх проблем залізниці, проте на додаток до скорочення фінансових і часових витрат на залізничні перевезення поліпшення залізничної системи зменшить негативні наслідки від надмірного використання автотранспорту, включаючи затори в дорожньому русі, погіршення стану доріг, шкідливі викиди та нещасні випадки. У довгостроковій перспективі зусилля можуть бути спрямовані на вдосконалення інтермодальних послуг (поєднання внутрішніх водних, морських, автомобільних, залізничних та повітряних шляхів) та розробку пропозицій комплексних послуг для вантажовідправників, які могли б покривати весь ланцюжок постачання в межах України і частково також на міжнародному рівні. Ці зусилля можуть бути підтримані мережею (мультимодальних) логістичних центрів, які мають високоякісне залізничне сполучення, вантажно-розвантажувальне обладнання та суміжні логістичні послуги. Необхідно також розглянути можливість приватизації сектора вантажних перевезень залізничним транспортом.

### **Висновок до розділу 1**

1. Проведено дослідження наявного наукового доробку за темою лібералізація залізничних вантажних перевезень серед опублікованих публікацій у міжнародних наукометричних базах даних Web of Science. Виявлено зацікавленість серед світової наукової спільноти стосовно цієї теми та недостатньо досліджену, проте важливу нішу серед наукових досліджень, що стосується впливу маркетингового управління логістичним потенціалом в умовах лібералізації ринку.

2. Проведено дослідження наукових публікацій, які стосуються проблеми застосування маркетингу на підприємствах залізничного транспорту. Здійснені дослідження засновані на наукових публікаціях, які розміщені у

відритих базах даних Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського та в Google Academy. В результаті узагальнення отриманої інформації представлено хронологію застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту, здійснено їх характеристику та виділено спільні та відмінні риси. Як показують проведені дослідження щодо застосування маркетингових концепцій на підприємствах залізничного транспорту не існує чітких меж для виділення її етапів. Проведені дослідження науковців у попередніх періодах розвиваються та вдосконалюються в наступних періодах разом із розробленням нових досліджень.

3. Окрім цього виявлено, що для забезпечення ефективної діяльності підприємств залізничного транспорту необхідно застосовувати концепцію, яка заснована на використанні логістичного інструментарію в процесі маркетингового управління, а це відповідно актуалізує необхідність формування маркетингових та логістичних механізмів управління залізничним транспортом в умовах лібералізації діяльності.

4. Детально описано суть, методи, інструменти, результати, переваги та недоліки, бар'єри лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень на прикладі досвіду низки світових країн. Виділено передумови для лібералізації та описано сучасний стан лібералізації ринку залізничних перевезень України.

5. Проаналізовано досвід лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень європейських країн та результати діяльності залізниць європейських країн у яких цей процес успішно запущений.

6. На основі описаних вище результатів теоретично-методичного дослідження, обґрунтовано необхідність ефективного маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Чорнописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2019; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020; Стасюк, К.З., 2020; Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2020f).

## **РОЗДІЛ 2. ФАКТОЛОГІЧНА БАЗА ТА МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВИ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

### **2.1. Ретроспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень**

У світі залізниця є двигуном розвитку економіки. Залізниця екологічна, доступна, надійна, дешева та щороку «розумніша». Починаючи з 50-х років стан державних залізниць став погіршуватись, це і стало поштовхом до реформування галузі. Світовим пріоритетним напрямком розвитку залізничного транспорту стала лібералізація. У 1990-х роках почався процес зменшення впливу держави на галузь, усунення бар'єрів входу для створення сприятливих умов конкуренції всередині галузі. Цей процес і є лібералізацією. Основним результатом лібералізації залізничного ринку є ефективна внутрішньогалузева конкуренція для підготовки ринку залізничних перевезень до конкуренції що склалась і на міжгалузевому ринку.

У Німеччині, для прикладу, процес лібералізації запобіг занепаду державної залізниці і через декілька років після реформування результативність підприємства подвоїлась. Припускаємо, що процес лібералізації є своєрідною «панацеєю» для залізниці, він тривалий та блокується на законодавчому рівні. Український процес лібералізації задекларований, проте механізм лібералізації так і не ввійшов в дію.

Звичайно, обсяги діяльності залізничних вантажних перевезень дуже великі і в межах цієї роботи неможливо провести детальний аналіз, але нижче буде наведено якісні показники, які доводять, що залізниця в Україні є універсальним засобом транспортування і досить ефективним для вирішення логістичних задач. Залізничний транспорт України ще зараз у 2022 році є природною монополією, відповідно всередині залізничної галузі конкуренція відсутня. Проте, варто зазначити, що споживач обирає з-поміж пропозицій різних видів транспорту, які ведуть між собою конкурентну боротьбу, пропонуючи послуги-субститути. Тому, для збільшення обсягів перевезень та

прибутку залізничні підприємства повинні постійно підвищувати конкурентоспроможність своїх послуг. Основні кількісні показники, галузі залізничних вантажних перевезень представлені на рис. 2.1.

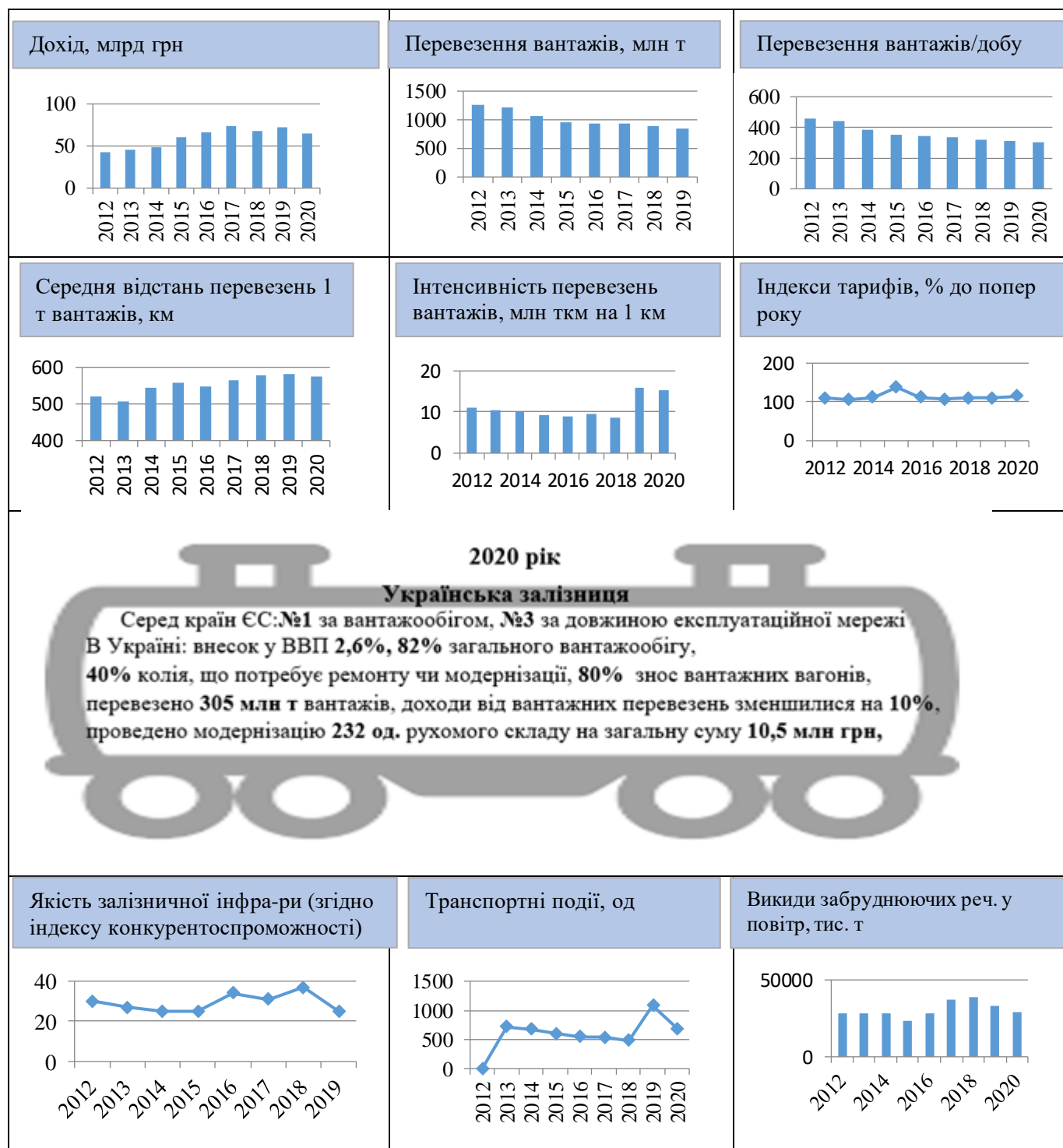


Рис. 2.1. Основні показники діяльності ринку залізничних вантажних перевезень

Джерело: згруповано автором на основі даних Державна служба статистики України (дата звернення 11.03.2022); Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» (дата звернення 11.03.2022).

У 2020 році залізниця забезпечила 81% вантажообігу країни, та здійснила 65% усіх вантажоперевезень. Для порівняння у середньому по Європі вантажні залізничні перевезення складають лише 18%.

Дохід перевезень щороку збільшується, проте темп приросту є невеликим. Показник EBIDA становить 0.6 млрд євро, що є у 9 раз нижчим ніж у Німеччині. Галузь залізничних вантажних перевезень є стратегічною для економіки країни – кореляція темпів перевезень та ВВП складає більше 90%. Залізниця здійснює 81% усіх вантажних перевезень та 50% пасажирських. Залізниця є найбільшим власником вантажних вагонів - понад 65 тис та локомотивів - понад 3.9 тис. В галузі залізничних перевезень задіяні більше 260 тис. працівників, що робить її найбільшим роботодавцем країни. Проте проблеми залізниці, а саме 40% колій потребують ремонту та модернізації, якість інфраструктури згідно оцінювання глобального індексу конкурентоспроможності щороку нижча (31 місце у 2017 році), знос вантажних вагонів становить 80%, електровозів 87%, щороку невинно збільшується плінність кадрів. Все це призводить до збільшення логістичних витрат та підвищення ціни на послуги, що є негативним для міжгалузевої та глобальної конкуренції.

Наша країна щороку бореться з наслідками кризи, викликані російською агресією і втратою контролю над частиною території. Таким чином, політична ситуація стала причиною руху економіки приблизно на вісім років назад. Найбільше зростання обсягу валового продукту зафіксовано в сільському господарстві (+7,8%), будівництві (+7,2%). Також транспорт входить в 10-ку галузей, що першими виходять з кризи та він же є допоміжною галуззю до лідерів цього рейтингу. Сільське господарство у 2020 році мало найбільший темп зростання. Залізниця ж обслуговує цю сферу діяльності, тому повинна втримувати позиції та не програти міжгалузевим конкурентам.

Усі галузі економіки розвиваються системно та перебувають у тісному зв'язку з загальною економічною ситуацією в країні і в світі. Для виявлення закономірності розвитку галузі та окремих підприємств, першим завданням є аналіз загальної економічної ситуації в країні. Саме тому, цикли економіки



України та залізниці розглядаємо в сукупності (рис. 2.2-2.3.).

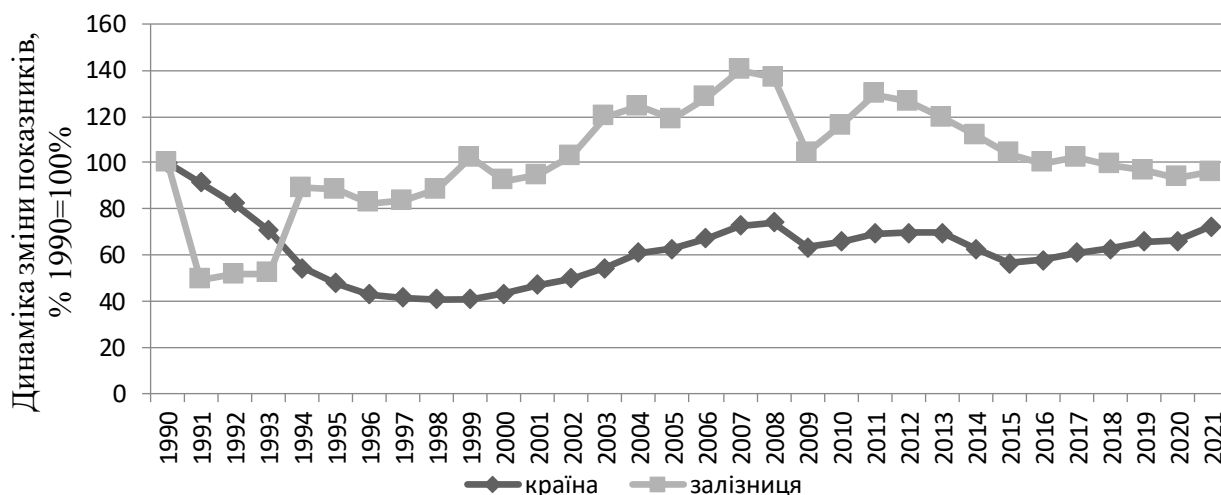


Рис. 2.2. Динаміка ВВП України та вантажообігу АТ «Укрзалізниця», 1990-2021 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних Державна служба статистики України (дата звернення 11.03.2022); Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» (дата звернення 11.03.2022).*

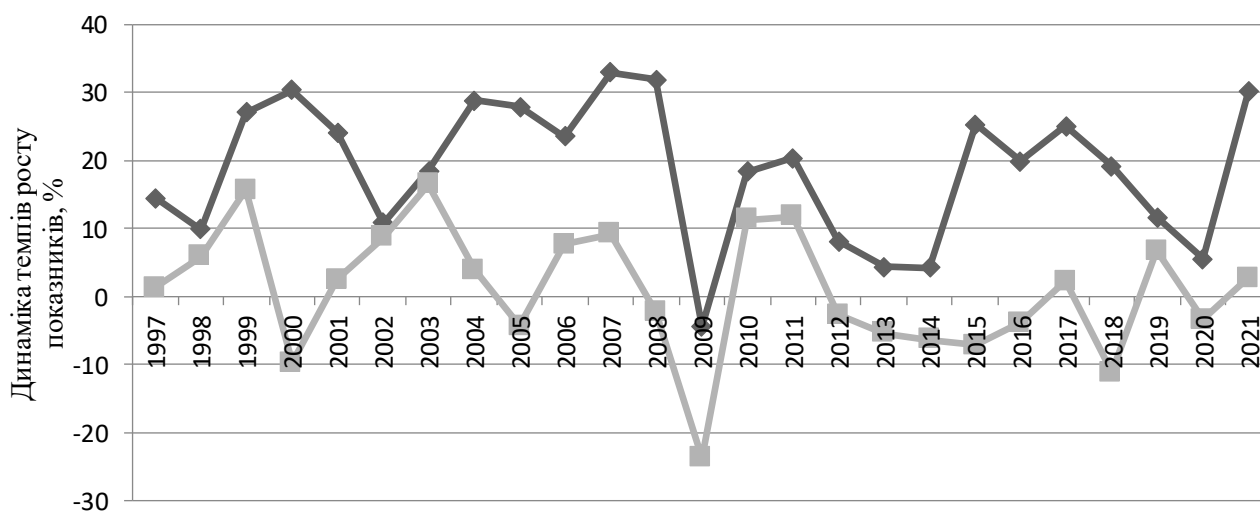


Рис. 2.3. Динаміка темпів росту ВВП України та вантажообігу АТ «Укрзалізниця», 1990-2021 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних Державна служба статистики України (дата звернення 11.03.2022); Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» (дата звернення 11.03.2022).*

Проаналізувавши вище наведене можна стверджувати, що розвиток української економіки та залізниці є циклічним. Цикли рухаються синусоїдою - стадія падіння змінюється стадією росту. Найгірші результати спостерігаємо у

2002, 2006, 2009, 2014, 2017, 2020 роках – причиною цього є різні економічні та політичні чинники. Для подолання кризи та росту показників на всіх цих етапах потрібно було 2-3 роки. Така ситуація відповідає закону циклічності економічного розвитку, тому після спаду можливий рух тільки вгору, проте важливим є питання темпів цього руху.

Динаміка показників вантажообігу залізниці також демонструє циклічний характер та підтверджує необхідність розробки методів управління, які б підвищили ефективність галузі в нестабільних умовах. З іншої сторони, циклічність є позитивною рисою, як економіки країни так і окремої галузі. Вона стимулює конкуренцію та дає поштовх для безперервного зростання. Відповідно, стратегічне планування необхідне не лише для реформування галузей, розвитку процесів, а й для розуміння того, які структурні зміни при цьому відбуватимуться в соціально-економічній системі держави загалом і які наслідки вони матимуть (Гринкевич, С.С. та ін., 2017).

Отже, ретроспективний аналіз галузі вантажних залізничних перевезень дав змогу побачити цілісну картину в кількісних показниках, оцінити динаміку цих показників та їх зв'язок з станом економіки країни загалом. В доповнення до отриманих результатів використаємо якісні методи дослідження залізничних вантажних перевезень.

## **2.2. Перспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень.**

Прогнозування розвитку залізничних вантажних перевезень. Галузь залізничних вантажних перевезень завжди була двигуном у розвитку всієї країни. Стан залізниці на сьогодні критично негативний – рівень зносу інфраструктури 40%, тяги – 87%, вантажних вагонів – 80% (Стан інфраструктури «Укрзалізниці» - Інфографіка, 19.08.2021 р.). В свою чергу наслідки такої ситуації для економіки країни будуть щороку гірші. Перспективний аналіз галузі залізничних вантажних перевезень здійснено за допомогою прогнозування. На

основі загальної картини динаміки вантажообігу залізниці та з врахуванням сучасного стану галузі здійснено прогноз на майбутні 5 років (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Експлуатаційний вантажообіг АТ «Укрзалізниця» 1992-2021 рр., млрд ткм

Роки	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Вантажообіг, млрд ткм	96.9	97.6	167.1	165.7	154.6	156.7	165.9	191.9	173.2	177.5
Темп росту	1.04	1.01	1.71	0.99	0.93	1.01	1.05	1.15	0.9	1.02
Роки	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Вантажообіг, млрд ткм	193.1	224.9	233.6	223.4	240.6	262.8	256.9	195.9	218.0	243.6
Темп росту	1.08	1.16	1.03	0.95	1.07	1.09	0.97	0.76	1.11	1.12
Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Вантажообіг, млрд ткм	237.2	224.4	210.2	195.1	187.6	191.9	186.4	181.8	175.6	180.4
Темп росту	0.97	0.94	0.93	0.92	0.96	1.02	0.97	0.98	0.97	1.03

*Джерело: систематизовано автором на основі даних Державна служба статистики України (дата звернення 11.03.2022); Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» (дата звернення 11.03.2022).*

На основі використання пакету аналізу Excel для побудови рівняння регресії з метою прогнозування обсягів вантажообігу залізничного транспорту побудовано 5 видів ліній тренду з відображенням їх функції та значення коефіцієнта детермінації. Відштовхуючись від значення коефіцієнта детермінації, найкраще описує взаємозв'язок між даними вантажообігу поліноміальна 2-го та 3-го степеню функція, що дає змогу розрахувати прогнозне значення на наступні періоди (2022-2024 р.). Отримаємо два сценарії розвитку: песимістичний (подальший розвиток без реформування галузі) та оптимістичний (впровадження лібералізації ринку, залучення інвестицій в галузь) прогноз на майбутні 3 роки (рис.2.4.).

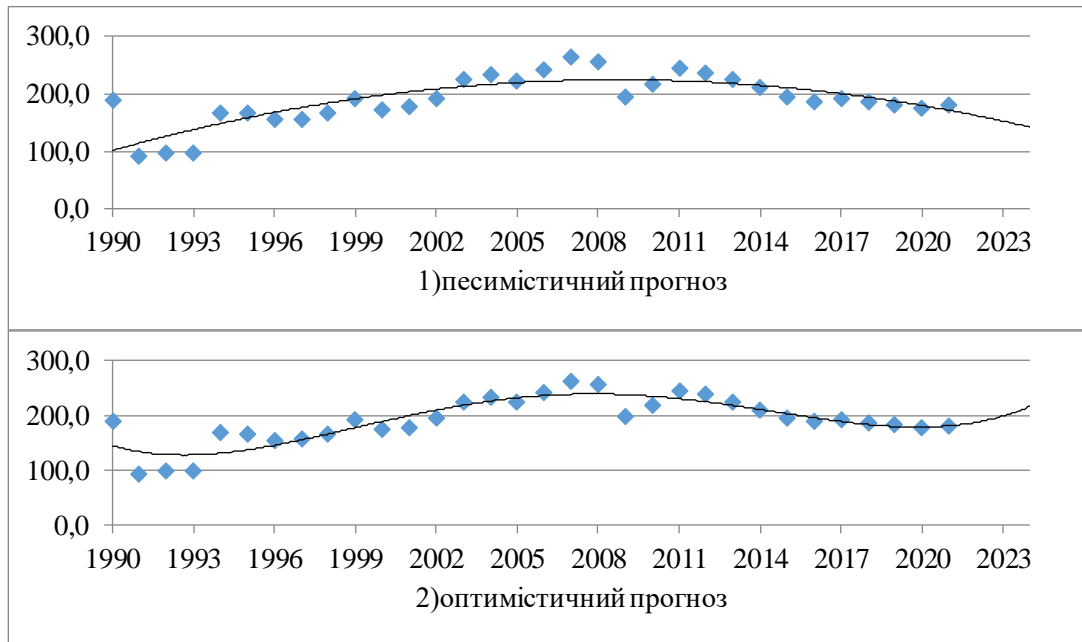


Рис. 2.4. Прогноз вантажообігу АТ «Укрзалізниця» на 2022-2024 роки

*Джерело: розроблено автором*

Точність прогнозу за лінією тренду становить 84,1%. З отриманих вище результатів прогнозування видно, що згідно песимістичного варіанту з 2023 року очікуємо незворотні процеси, що ведуть до занепаду галузі.

Щодо оптимістичного варіанту, то наступні 3 роки очікуємо стабільну ситуацію розвитку, проте щоб досягти результатів хоча б 2012 року треба не 5 і напевно не 10 років. Це буде означати, що вже з 2023 року бізнес буде все охочіше переорієнтовуватись на міжгалузевих конкурентів, а саме автомобільні перевезення.

Враховуючи наявність достатньої бази необхідних кількісних даних про ретроспективні значення вантажообігу досліджуваного суб'єкту, можливим є застосування математичного методу визначення прогнозованих обсягів збуту за лінійною моделлю експоненціального згладжування Хольта (модель Хольта). Основні формули розрахунків прогнозного значення за методом Хольта (4Analytics, дата звернення 12.11.2019):

$$AF_{t+1} = F_{t+1} + T_{t+1} \quad (2.1)$$

де

$$F_{t+1} = \alpha D_{t+1} + (1 - \alpha)F_t \quad (2.2)$$

$$T_{t+1} = \beta(F_{t+1} - F_t) + (1 - \beta)T_t \quad (2.3)$$

$T_{t+1}$ - значення тренду на наступний період;  $T_t$ - значення тренду для поточного періоду;  $\alpha, \beta$ - параметри для згладжування значення тренду.

Здійснимо розрахунки прогнозних значень за моделлю Хольта, а також перевіримо їх надійність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Розрахунок прогнозних значень за моделлю Хольта

$\alpha=0,1; \beta=0,6$									
Роки	№	Фактичне значення вантажобігу	Експоненціально згладжений ряд	Значення тренду	Прогнозне значення за методом Хольта	Помилка моделі	Квадратичне відхилення	СКВ	Точність прогнозу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1990	1	187,9	180	0					
1991	2	92,4	180,79	0,474				0,032	96,7%
1992	3	96,9	171,95	-5,11					
1993	4	97,6	164,45	-6,55					
1994	5	167,1	157,76	-6,63					
1995	6	165,7	158,70	-2,09					
1996	7	154,6	159,40	-0,42	183,16	28,56	0,02		
1997	8	156,7	158,92	-0,45	146,38	-10,32	0,00		
1998	9	165,9	158,69	-0,31	131,70	-34,20	0,07		
1999	10	191,9	159,42	0,31	124,61	-67,29	0,29		
2000	11	173,2	162,66	2,07	148,24	-24,96	0,03		
2001	12	177,5	163,72	1,46	157,31	-20,19	0,02		
2002	13	193,1	165,10	1,41	156,64	-36,46	0,05		
2003	14	224,9	167,90	2,24	157,12	-67,78	0,19		
2004	15	233,6	173,60	4,32	160,95	-72,65	0,20		
2005	16	223,4	179,60	5,33	173,02	-50,38	0,08		
2006	17	240,6	183,98	4,76	171,02	-69,58	0,17		
2007	18	262,8	189,64	5,30	172,15	-90,65	0,28		

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2008	19	256,9	196,96	6,51	179,12	-77,78	0,19		
2009	20	195,9	202,95	6,20	195,19	-0,71	0,00		
2010	21	218	202,24	2,06	206,23	-11,77	0,00		
2011	22	243,6	203,82	1,77	207,77	-35,83	0,03		
2012	23	237,2	207,80	3,09	216,14	-21,06	0,01		
2013	24	224,4	210,74	3,00	229,51	5,11	0,00		
2014	25	210,2	212,10	2,02	233,95	23,75	0,01		
2015	26	195,1	211,91	0,69	212,53	17,43	0,01		
2016	27	187,6	210,23	-0,73	212,66	25,06	0,01		
2017	28	191,9	207,97	-1,65	223,27	31,37	0,02		
2018	29	186,4	206,36	-1,62	225,75	39,35	0,03		
2019	30	181,8	204,37	-1,87	202,51	24,4	0,01		
2020	31	175,6	202,11	-2,09	200,01	16,6	0,01		
2021	32	180,4	199,45	-2,42	197,03	0,0	0,0		

Джерело: розраховано автором

Прогнозне значення на 2019-2023 рр. визначається за формулою:

$$AF_{1+n} = F_{t+1}^{last} + n * T_{t+1}^{last} \quad (2.4)$$

де  $AF_{1+n}$  – прогноз по методу Хольта на n-періодів;  $F_{t+1}^{last}$  – експоненціально згладжене значення за останній період; n – порядковий номер періода, на який складається прогноз;  $T_{t+1}^{last}$  – тренд за останній період.

Таблиця 2.3

Результати математичного оцінювання прогнозних значень вантажообігу за кривими зростання та моделлю Хольта

Роки	Прогнозне значення вантажообігу за кривими зростання		Прогнозне значення вантажообігу за моделлю Хольта
	1	2	
2022	69,54	181,2	197,03
2023	45,98	189,4	194,60
2024	31,01	187,9	192,17

Джерело: розраховано автором

Аналіз науковця (Шумпетер, Й., 2011) на прикладі підтверджує, що збільшення національної доданої вартості може забезпечити насамперед інноваційно-інвестиційний розвиток. Пріоритетними інвестиційними напрямами є оновлення парку тягового рухомого складу, оновлення парку вантажних та пасажирських вагонів, модернізація та належне обслуговування наявної інфраструктури залізниці, електрифікація, будівництво перевантажувальних терміналів (для залучення транзитних потоків) та інші напрями. Дослідження (Самуельсон, П. А., 1995) обґрунтовує межі втручання держави в економічні процеси задля створення сприятливого інвестиційного клімату в країні.

У 2014 році рівень освоєння інвестицій Укрзалізницею склав 4,5 млрд грн., в 2015 - 6,9 млрд грн., 2017 - 10,9 млрд. грн., 2018 – 18 млрд грн. Відбувся значний ріст. Такого зростання, стосовно інвестицій в основні засоби Української залізниці, в історії ще не було. У 2018 році завдяки рекордній кількості інвестицій появилась можливість закупити 30 локомотивів, 30 нових пасажирських вагонів, модернізувати 226 наявних пасажирських вагонів, виготовити 3600 вантажних вагонів і відремонтувати 10 тисяч вантажних вагонів. Саме це і є основою оптимістичного розвитку галузі.

Найбільший успішний інвестиційний проект УЗ за останні 30 років - новий Бескидський тунель. Цей тунель це частина 5-го пан'європейського транспортного коридору. Від моменту прийняття рішення до початку будівельних робіт минуло понад 10 років, кошторис тунелю переглядався декілька раз, тендер з відбору будівельної компанії зірвався, після обрання підрядника три роки велись підготовчі роботи, більша частина коштів для реалізації проекту позикові. На даний час велика частина вантажів, що прямують до Угорщини, Румунії та Словаччини, йдуть через Бескидський тунель, тому не дарма його називають воротами у ЄС.

Розглянуті два варіанти розвитку подій - песимістичний та оптимістичний. Песимістичний прогноз ілюструє результати при подальшій бездіяльності

керівництва галузі. Зроблено акцент саме на можливості підтримання галузі в оптимістичному прогнозі, який можливий після реформування галузі.

Для перспективного розвитку галузі залізниці (Гринкевич, С. С., Сірик, З. О., Пилипів, Н. І., 2021) запропоновано низку напрямів, а саме: сучасна процесно-орієнтована система управління, контейнеризація вантажопотоків, створення сучасних об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, підвищення якості логістичного обслуговування, конкурентоспроможні та прозорі тарифи. Запровадження цих заходів має на меті використання потенціалу українського ринку залізничних перевезень.

Силою, що забезпечить розвиток залізничної галузі розглядаємо інвестиції. Ефективне освоєння інвестиційних ресурсів дозволить вирішити ряд таких гострих проблем, як незадовільний стан рухомого складу, дефіцит тяги, модернізація інфраструктури, висока плинність кадрів та інші. Шанс на подальший розвиток галузі згідно оптимістичного прогнозу можливий, оскільки Укрзалізниця активно співпрацює з міжнародними партнерами у впровадженні інвестиційних проектів. Ключовими партнерами є General Electric Company, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський Інвестиційний Банк. Офіційні дані свідчать, обсяги капітальних інвестицій Укрзалізниці у 2020 р. 8 млн. грн. Найбільша частина коштів спрямована на модернізацію, модифікацію основних засобів (2 488 млн. грн.), 2 622,1 млн. грн. – на капітальний ремонт, 1 816,5 млн. грн. – капітальне будівництво. Отже, залучення інвестицій в галузь та правильне їх освоєння забезпечить оптимістичний сценарій розвитку галузі.

Одним із головних ризиків пандемії COVID-19 є повна невизначеність, а відтак робити точні прогнози досить важко. Проте можна спрогнозувати декілька нових сценаріїв розвитку галузі залізничних вантажних перевезень, що буде після пандемії:

- Формат розвитку «V»: різке, проте нетривале падіння результатів, з таким же різким зростанням;



- Формат розвитку «U»: різке падіння, довгий період дна, плавне зростання;
- Формат розвитку «L»: різке падіння, довгий період дна та банкрутство.

Пандемія також стала поштовхом до ряду позитивних змін в галузі залізничних вантажних перевезень, перегляду багатьох внутрішніх процесів, поставила акцент на розвитку діджиталізації та онлайн-взаємодії формату B2C та B2B. Підприємства залізничного транспорту звикли працювати офлайн і не є гнучкими у прийнятті управлінських рішень, делегуванні повноважень, взаємодії з клієнтами у дистанційному режимі.

Зараз саме час для кардинальних змін, які допоможуть пережити кризу та отримати певні конкурентні переваги. Оскільки після подолання наслідків кризи курс розвитку залізниці – лібералізація, а отже потрібно увійти в конкуренцію хоча б в докризовому стані.

### **2.3. Нормативно-правове забезпечення лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень**

Підписання Угоди про євроінтеграцію України відбулось у 2014 році та включає положення щодо транспорту. Положення України сприятливе для інтеграції в європейський транспортний простір, тому впровадження реформ має підтримку з боку Європейського Союзу.

У таблиці 1 представимо директиви та регламенти Євросоюзу, які Україна має імплементувати у сфері залізничних перевезень (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

## Вимоги Угоди про Асоціацію Україна-ЄС (залізничні перевезення)

Сфера дії директив та регламентів	Перелік директив та регламентів, які Україна має імплементувати у сфері залізничних перевезень
1	2
Доступ до ринку та інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Директива Ради 91/440/ЄЕС від 29.07.1991 року про розвиток залізниць Співтовариства;</li> <li>2. Директива Ради 95/18/ЄС від 19.06.1995 року про ліцензування залізничних підприємств;</li> <li>3. Директива 2001/14/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26.02.2001 року про розділення пропускнуої здатності залізничної інфраструктури і стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою;</li> <li>4. Регламент (ЄС) 913/2010 Європейського Парламенту та Ради від 22.09.2010 року стосовно Європейської залізничної мережі для конкурентоздатності вантажних перевезень.</li> </ol>
Технічні умови та техніка безпеки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Директива 2004/49/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29.04.2004 року про безпеку залізниць у Співтоваристві;</li> <li>2. Директива 2007/59/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 23.10.2007 року про сертифікацію машиністів та поїздів у залізничній системі Співтовариства.</li> </ol>
Стандартизація рахунків та статистики	Регламент Ради (ЄЕС) 1192/69 від 26.06.1969 року про спільні правила стандартизації звітності підприємств залізничного транспорту
Інтероперабельність	1. Директива 2008/57/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 17.06.2008 року про інтероперабельність залізничної системи в межах Співтовариства.
Комбіновані перевезення:	1. Директива Ради 92/106/ЄЕС від 07.12.1992 року про встановлення спільних правил для окремих видів комбінованих перевезень вантажів між державами-членами
Інше	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламент (ЄС) 1370/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23.10.2007 року про громадські пасажирські перевезення залізничним та автомобільним транспортом;</li> <li>2. Регламент Ради (ЄЕС) 1371/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23.10.2007 року про права та обов'язки пасажирів, які користуються залізничним транспортом.</li> </ol>

*Джерело: згруповано автором на основі (Нормативно-правові акти Європейського Союзу, дата звернення 15.03.2021).*

Міжнародна технічна допомога ЄС у сфері транспорту- у 2016 р. стартував проект технічної допомоги Європейського Союзу «Підтримка імплементатії Угоди про асоціацію та Національної транспортної стратегії». У сфері

залізничного транспорту у 2019 р. завершено проект Twinning «Підтримка Міністерства інфраструктури у запровадженні умов для застосування європейської моделі ринку послуг залізничного транспорту в Україні» (Міністерство інфраструктури України, дата звернення 15.03.2021).

Результати реалізації проекту:

1. Європейські експерти приймали участь в доопрацюванні проекту Закону «Про залізничний транспорт України» –законопроект на 99 % відповідає директивам ЄС.

2. Розроблено попередні проекти Ліцензійних умов діяльності перевізників, Методики розрахунку плати за доступ до інфраструктури залізничного транспорту загального користування, Правила рівноправного доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування, Методичні рекомендації розробки Системи управління безпекою.

3. Рекомендації для запровадження директиви щодо інтероперабельності залізничних підсистем.

4. Аудит вокзалів з питань доступності для маломобільних верств населення та надано рекомендації щодо поліпшення доступності.

Співробітництво з Європейською Залізничною Агенцією (ERA)-передбачає гармонізацію технічних вимог і нормативно-правової бази з метою створення організаційних та правових, економічних і техніко-технологічних передумов, щодо впровадження європейських принципів транспортної політики, зокрема усунення технічних бар'єрів і уніфікації питань технічного регулювання систем колії 1435 мм і 1520/1524 мм.

Згідно публічно доступної офіційної статистики на даний час виконання вимог асоціації зафіксовано на 38% (Pulse of the EU Agreement: monitoring the implementation of the action plan for the implementation of the EU Agreement, дата звернення 12.10.2020). Незважаючи на те, що деякі пункти зроблені, однак, як зазначають експерти, ще потребують вирішення ряд важливих питань.

Першим та найважливішим кроком у рамках виконання угоди є прийняття Закону України про залізничний транспорт. Проект закону України «Про

залізничний транспорт» N 1196-1 від 06.09.2019 р. зареєстрований у Верховній Раді проте не прийнятий ще до цього часу, етап: опрацьовується в Комітеті ВРУ з питань транспорту та інфраструктури. Офіційні висновки, пропозиції до законопроекту:

- Міністерство фінансів України, станом на 23.09.2019 - потребує доопрацювання (надання фінансово-економічних розрахунків щодо зміни показників бюджету та пропозицій щодо скорочення витрат бюджету та/або джерел додаткових надходжень бюджету для досягнення збалансованості бюджету);

- Міністерство інфраструктури України, станом на 06.12.2019 – підтримується;

- Експертний висновок до законопроекту згідно зі статтею 27 Бюджетного кодексу України, станом на 23.09.2019 - не надано фінансово-економічних обґрунтувань (неможливо надати оцінку вартісної величини впливу законопроекту на бюджет).

Метою проекту є лібералізація в сфері залізничного транспорту та створення умов для конкуренції на ринку залізничних перевезень. Імплементація закону передбачає створення організаційних, правових та економічних засад діяльності конкурентного ринку залізничних перевезень та призведе до підвищення ефективності управління, покращення якості а доступності послуг та вдосконалення механізмів функціонування ринку загалом.

Законопроект «Про залізничний транспорт» N 1196-1 від 06.09.2019 р. передбачає впровадження нової моделі функціонування ринку залізничного транспорту шляхом лібералізації, а саме:

- конкурентний ринок перевезень пасажирів та вантажів - учасниками ринку перевезень можуть бути приватні перевізники із власним парком локомотивів. Учасники ринку повинні отримати ліцензії, а для доступу до інфраструктури – сертифікати з безпеки.
- зміна організаційної структури «Укрзалізниці»;
- недискримінаційний доступ до інфраструктури;

- врегулювання питань щодо діяльності під'їзних колій;
- створення нових органів-регуляторів, що здійснюватимуть державне управління на ринку в умовах конкуренції;
- впровадження системи безпеки на залізничному транспорті;
- введення технічного розслідування залізничних транспортних пригод;
- створення нових органів, що здійснюватимуть державне управління у сфері транспорту: держрегулятор- відповідає за видачу ліцензій, сертифікатів, розподіл ліній, на яких курсуватимуть перевізники, розгляд дискримінаційних скарг; національна комісія - регулятор у сфері транспорту, регулювання тарифів на доступ до колій; державна спеціалізована експертна установа з технічного розслідування пригод на транспорті;
- забезпечення інтеперабельності, шляхом встановлення правових основ технічного регулювання;
- новий підхід до забезпечення суспільно важливих перевезень.

Зміни, що відбудуться після схвалення законопроекту:

- конкурентний ринок залізничних перевезень вантажів і пасажирів;
- доступ до інфраструктури - володіє коліями виключно державна компанія, проте послуги з перевезення є конкурентними;
- дерегуляція тарифів;
- імплементація євроінтеграційних зобов'язань;
- підвищення ефективності державного регулювання та нагляду на

ринку залізничних перевезень.

Законопроект уже тривалий час опрацьовується в Комітеті Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури, тому шанс на прийняття експерти оцінюють як середній.

Законопроект не містить уточнення, яким буде механізм встановлення плати за пакет доступу до інфраструктури, як буде здійснюватися опрацювання запитів на допуск до інфраструктури, відсутні правила управління перевізним

процесом, правила доступу приватних локомотивів, відсутньою є методика розрахунку собівартості послуг з доступу до колій та методика визначення інвестиційної складової в тарифі.

Основним недоліком законопроекту є неоднозначні повноваження оператора інфраструктури, функції якого має виконувати підприємство, що буде створено за наслідками розділення АТ «УЗ». Існує ризик зловживання АТ «УЗ» своїм монопольним становищем в частині ухвалення рішень, розділення пропускнуї спроможності, надання допоміжних і додаткових послуг із доступу до інфраструктури тощо. Відповідно ці дії суперечать існуванню конкуренції на ринку. Щоб нівелювати цей ризик закон потребує доопрацювання, наприклад затвердження типових форм договорів, встановлення процедури формування граничних цін на ринку тощо.

Законопроект не може бути ухвалений у наявній редакції та потребує доопрацювання за участі групи зацікавлених осіб- зокрема представників бізнесу.

Станом на сьогодні ведеться робота над розробленням підзаконних нормативних актів: ліцензійні умови, методика визначення плати за доступ до залізничної інфраструктури, рекомендації для розроблення залізничними підприємствами систем управління безпекою, правила рівноправного доступу до залізничної інфраструктури, запровадження зобов'язань держави щодо замовлення суспільно важливих перевезень (Public Service Obligations), питання інтероперабельності залізничних колій.

Даний проєкт закону та низка підзаконних нормативних актів мають на технічному рівні імплементувати вимоги 6 директив та 5 регламентів Євросоюзу, які згадувались на початку підрозділу.

## **2.4. Ідентифікація бар'єрів та сил опору процесу лібералізації українського ринку залізничних вантажних перевезень**

Формування цілісної картини стану залізничних вантажних перевезень України можливе за допомогою поєднання кількісних та якісних показників, виявлення закономірностей розвитку галузі. Якісним методом дослідження галузі вантажних залізничних перевезень є аналіз за моделлю 5 конкурентних сил Майкла Портера (Porter, M.E., 2008). Саме за допомогою цієї моделі можна ідентифікувати бар'єри та сили опору процесу лібералізації українського ринку залізничних вантажних перевезень. В даному дослідженні використовуємо повний аналіз. Метою конкурентного аналізу галузі є оцінка факторів, які мають великий вплив на галузь та врахування їх при формуванні майбутніх стратегій чи планів розвитку; виявлення внутрішніх сил опору, що стримують розвиток галузі; оцінка зовнішніх сил впливу на галузь; аналіз перспектив розвитку на 5 і більше років.

Модель 5 конкурентних сил галузі залізничних вантажних перевезень України представлено на рис. 2.5.

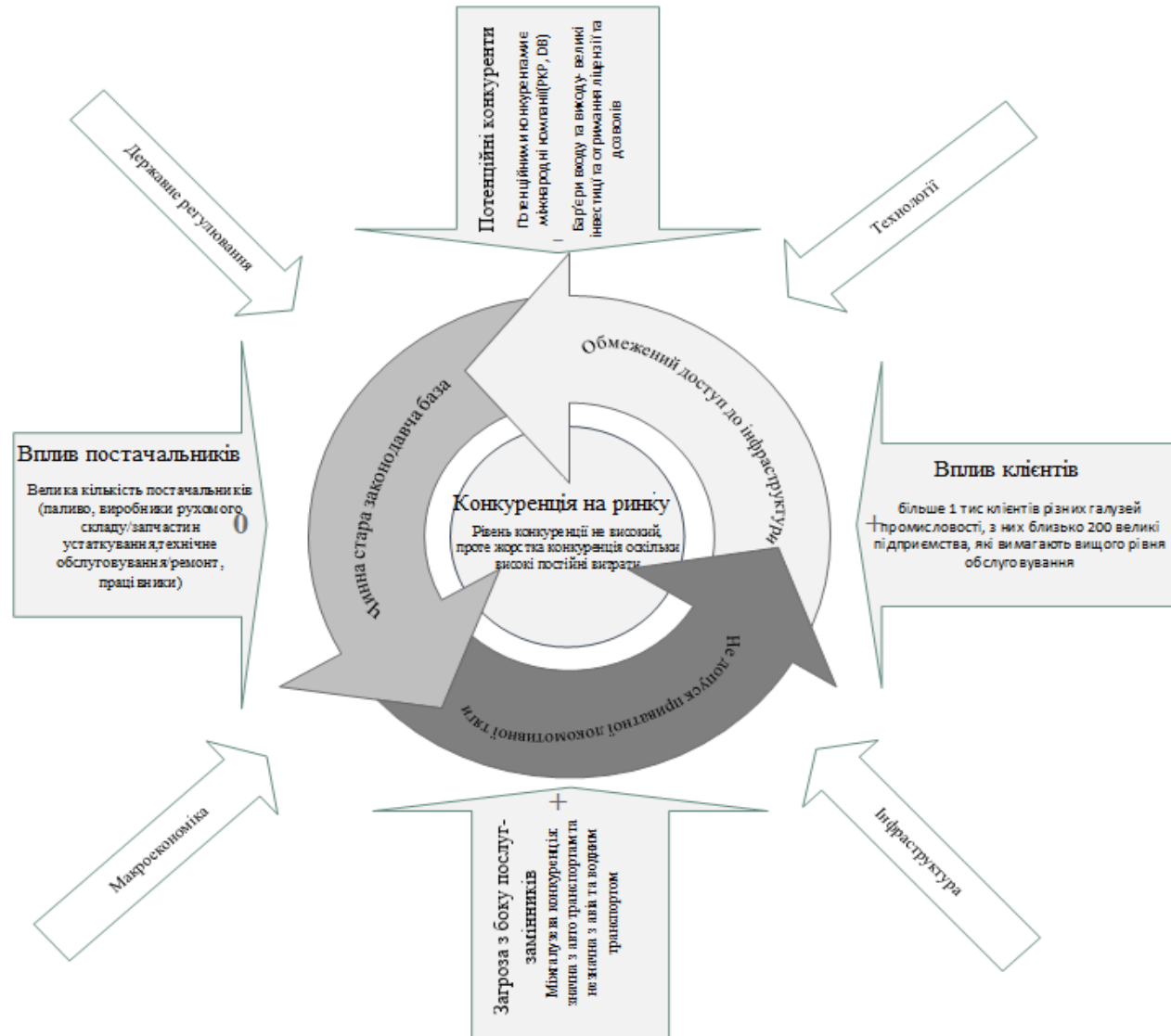


Рис. 2.5. Модель 5 конкурентних сил галузі залізничних вантажних перевезень України

Джерело: власна розробка автора на основі (Porter, M.E., 2008)



Опишемо детальніше кожен вплив на галузь.

Вплив постачальників є нейтральним та формується з великої кількості постачальників, яких можна звести в групи:

- *Виробники рухомого складу/запчастин/устаткування* на сучасному етапі галузь залізничних вантажних перевезень фіксує недостатню кількість рухомого складу, відповідно це є стримуючим чинником розвитку залізничного транспорту. Критичними є проблеми фізичного та морального зносу рухомого складу, невідповідність його техніко-економічних характеристик сучасним вимогам та зношеність інфраструктури. Саме тому вплив цього виду постачальників та ефективна взаємодія з ними є надзвичайно важливою для залізничної галузі. Укрзалізниця активно шукає партнерів для оновлення локомотивного парку, підписано декілька меморандумів про співпрацю з компаніями виробниками локомотивів General Electric (Америка), Bombardier(Канада), Siemens, Newag, Pesa Bydgoszcz(Польща), Alstom(Франція), CRRC Corporation Limited(Китай), ELMESY та TRIBOTEC (Чехія), Hi-Bond Bearings(Індія). Діючі постачальники: Азовмаш, Дніпровагонрембуд, Харківський вагонобудівний завод, Білоцерківський завод Трібо, філія УЗ "Центр забезпечення виробництва", Техноекотрейдинг, Глорія-Трейд, Рокадатрейд, Стар Пак Груп, Віс Груп Плюс, Мантікор, Ддап-Ракс, Інсолюшнс, Метінвест-СМЦ", Крендлз, Віс Груп Плюс, Сота Україна, Альфа Метал Компані, Інтерпайп Україна, Кременчуцький сталеливарний завод, СВ Альтера, Augum, Крюківський вагонобудівний завод

- *Технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт*: у 2017 році на українській залізниці горіло 13 локомотивів. Якщо брати до уваги статистику, пожежі тягових потужностей стають для УЗ рядовим явищем. Основна причина цього - застарілий парк локомотивної тяги. Всього в парку УЗ сьогодні знаходиться 3396 локомотивів, з яких експлуатується 2209. Решта несправні або на ремонті. Укрзалізниця останній раз купувала вантажні магістральні тепловози в 1992 році (без урахування контракту, підписаного в 2018-м з General Electric, що передбачає поставку 30 вантажних тепловозів).

Тільки за останні 10 років через старіння УЗ втратила близько 32% локомотивів магістрального і 41% маневрового робочого парку. Діючі постачальники: ТОВ «Експрес», ДП «Ферротранс» (Ferrexpo), ПАТ «Дніпровагонрембуд», ДМЗ «Карпати», ТОВ «Агрегатбуд» (Aurum Group), ВЧД Волноваха, ВЧД Дніпродзержинськ, ТДВ «Попаснянський ВРЗ» ПАТ «Дніпровагонмаш», Філії ПАТ «Укрзалізниця»: Панютинський ВРЗ, Дарницький ВРЗ, Стрийський ВРЗ, \*Також ремонт вагонів виконують 26 ДЕПО ПАТ «Укрзалізниця».

- *Паливо:* залізничні вантажні перевезення є одними з найбільших споживачів дизельного палива в Україні. Щорічно на перевезення використовується близько 300 тис. тонн. Система закупівель палива з 2018 р. є тендерною та здійснюється через систему ProZorro. Це дозволяє знизити закупівельні ціни до ринкових, однак недосконалість тендерної документації дозволяє учасникам тендерів постійно блокувати торги. Також Укрзалізниця зараз є першою і єдиною держкомпанією України, яка поставляє дизпаливо із застосуванням формульної зміни ціни з урахуванням котирувань Platts, що дозволяє купувати дизельне паливо за ринковими цінами. Завдяки введенню формульного розрахунку вартості пального, «Укрзалізниця» з початку року вже заощадила на його закупівлі близько 50 млн грн. Формульне ціноутворення забезпечує законний механізм перегляду цін при зміні індексу Platts, що значно знижує ризик тиску з боку постачальників, які хочуть перегляду цін на підставі цінкових довідок. Також Укрзалізниця розглядає можливість виходу на зовнішні ринки, безпосереднім виробникам, для закупівлі дизельного палива, з метою зняти істотний тиск на внутрішні ціни в Україні, що часто відбувається при здійсненні компанією закупівель дизеля. Діючі постачальники: Трейд Коммодіті, Елемент Нафта, Wexler Group, Трейд Коммодіті", Socar, WOG, Торум, АНВІТРЕЙД, ОККО Контракт, Ойл Трейд 2018, Альянс енерго трейд, Глуско Україна, Ферст груп, Фідея, Міроіл, УБСП Азмол-Брітіш Петрокемікалс.

- *Працівники:* запорука успіху та розвитку галузі залежить від професіоналізму та конкретного внеску кожного працівника, його ставлення до своєї роботи. Залізничну освіту в Україні можна здобути у 12 коледжах

залізничного спрямування, Дніпропетровському національному університеті залізничного транспорту, Українському державному університеті залізничного транспорту та Державному економіко-технологічному університеті транспорту. Працівники залізниці регулярно проходять стажування та курси підвищення кваліфікації. Активно діють 8 дитячих залізниць, які здійснюють профорієнтацію школярів та ознайомлюють дітей з цією галуззю. У 2016-2018 рр. на залізниці спостерігається велика плинність кадрів, кваліфіковані працівники шукають кращі умови оплати праці за кордоном, а молоді фахівці надовго на роботі не затримуються, адже випускник очікує побачити на робочому місці нові технології та сучасні технічні рішення, а натомість має справу з електровозами, побудованими в 1963 році, низькою заробітною платою та відсутністю нормальних умов праці.

Потенційні конкуренти не мають сили впливу на галузь. Світовий досвід свідчить про неефективність існування монополії на ринку залізничних вантажних перевезень. Можливий прихід на ринок великих операторів. Великі залізничні оператори Євразії: Deutsche Bahn(Germany), SNCF(France), Indian Railways, East Japan Railway Company (JR East), SŽDC(Czech Republic), CFM (Moldova), PKP ,Koleje Dolnośląskie (Poland), та інші. Залізнична галузь потребує величезних капітальних вкладень, щоб увійти, і навіть щоб вийти з цього сектора, операторам потрібно списати та покрити багато втрат. Це означає, що бар'єри на вході та виході є високими для залізничних перевізників. Також щоб увійти на ринок необхідно отримати ряд дозволів та сертифікатів.

Вплив клієнтів має велику силу впливу. Більше 1 тис клієнтів, з яких близько 200 великих клієнтів, які вимагають високої якості послуг та вищого рівня обслуговування. Клієнти різних галузей промисловості: вугільна, хімічна, лісова, меблева, оборонна, пивоварна, поліграфічна, радіоелектронна, скляна, текстильна, торфова, тютюново-махоркова, харчова, цегельна, целюлозна, цементна, цукрова, будівельна, металургійна, машинобудівна.

Загроза з боку послуг-замінників має велику силу впливу. Такими вважаємо суміжні галузі, що працюють у сфері вантажних перевезень, а саме:

- *Автоперевізники:* найбільш затребуваним видом доставки вантажу сьогодні є вантажні автоперевезення. Галузь вантажних автоперевезення знаходиться в постійному розвитку, збільшується спектр послуг, удосконалюються нові схеми доставки вантажів, розширюється географія вантажоперевезень, відповідно покращується якість надаваних послуг(скорочуються терміни доставки вантажів, досягається збереження вантажів). Світове автомобілебудування знаходиться на найвищому рівні розвитку. Транспортні засоби щороку все-більш надійні, безпечні та ергономічні та інноваційні. На українському ринку автоперевезень висока конкуренція, учасники ринку пропонують комплексні послуги високого сервісу. Активними учасниками є міжнародні логістичні компанії.

- *Авіаперевізники:* вантажні авіаперевезення – це найшвидша можливість експорту та імпорту вантажів. Учасниками ринку є: АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максимум Ейрлайнс» та «Южмашавіа», Україна Аероальянс, Українські вертольоти і Альфа ЕІР.

- *Водні перевізники:* Водні вантажоперевезення є актуальними в Україні. Сьогодні в Україні працюють майже всі великі контейнерні перевізники світу: CMA CGM, Maersk, MSC, COSCO, P&O, Arkas, Zim, Wan Hai, Line, Yang Ming, MOL та інші. Також зростає попит на перевезення внутрішнім водним транспортом. Отже, постає передусім завдання та ціль перенести значну частину вантажопотоку на річку, оскільки річковий транспорт має низку переваг перед іншими видами вантажоперевезень.

Конкуренція на ринку. На ринку надання послуг вантажних залізничних вагонів – існує конкуренція. У 2018 році спостерігалось наступне співвідношення - вагони власності УЗ- 58%, приватні власники - 42%. На ринку надання послуг магістральних вантажних локомотивів частка АТ «Укрзалізниця» фактично 100%. Власники вагонів: Лемтранс, Об'єднаний транспортний холдинг, Трансгарант-Україна, EURASIA Trans Service,

Спецвагон Транслізінг, Optimal Trans Group, ТрансКонтейнер Україна, Перша вантажна компанія, Промвагонтранс, Енерготранс та інші.

Галузь знаходиться під впливом чинників макросередовища (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Чинники макросередовища, що впливають на ринок залізничних вантажних перевезень

Технології
Галузь залізничних перевезень є високотехнологічною, проте слід правильно використовувати всі її переваги. Трендом сучасних світових залізниць є швидкість та діджиталізація. У світі вже курсують «розумні» локомотиви (з вбудованими датчиками, сенсорами і десятками мікропроцесорів), автоматично розраховується споживання пального, комп'ютерна діагностика, безпілотні вантажні поїзди. Найбільшими технологічними досягненнями для України є сайт та мобільний додаток для купівлі квитків, швидкісний поїзд «Інтерсіті», деякі нововведення для вантажовідправників, автоматизовані системи закупівель (площадка ProZorro).
Державне регулювання
Державне регулювання здійснюється за такою схемою: Кабінет Міністрів України-Міністерство економічного розвитку і торгівлі - Наглядова рада АТ "Укрзалізниця"- Правління АТ "Укрзалізниця"- керівництво напряму вантажних перевезень - керівництво регіональних філій. Невирішеним для України є питання реформування галузі через відхилення нового законопроекту про залізничний транспорт.
Інфраструктура
Україна має вигідне географічне положення. Залізниця взаємодіє із сорока міжнародними залізничними переходами та безпосередньо межує із залізницями Білорусі, Молдови, Польщі, Росії, Румунії, Словаччини, Угорщини. Територією України проходять 4 Пан'європейські транспортні коридори III, V, VII, IX. До західної частини території України доходять два вантажні залізничні коридори ЄС (коридори RFC) - № 6 («Середземноморський») та RFC № 9 («Рейнсько-Дунайський»).
Макроекономіка
Нестабільна економічна ситуація в країні породжує різного роду ризики – головним для галузі є зменшення інвестиційної привабливості.

*Джерело: власна розробка автора*

Отримані висновки в результаті здійснення цього маркетингового дослідження дозволяють ідентифікувати сили опору та бар'єри процесу лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень. Силами опору, що стримують конкуренцію в галузі є обмежений доступ до інфраструктури, не допуск на ринок приватної тяги, застаріла чинна законодавча база. На ринку надання в користування інфраструктури залізничного транспорту АТ

«Укрзалізниця» є суб'єктом природної монополії. Розвиток конкуренції на ринку перевезень вантажів залізничним транспортом стримується неможливістю допуску приватних операторів локомотивної тяги на залізничні колії загального користування внаслідок відсутності належної нормативно – правової бази. Ці сили опору першочергово перешкоджають у реформуванні галузі, зменшення їх тиску дозволить запустити конкуренцію та цим стимулювати подальший розвиток залізничних вантажних перевезень.

Вхідні бар'єри можуть зменшити або повністю запобігти одному з найважливіших ринкових механізмів створення здорової конкуренції: залученню та приходу нових конкурентів. Бар'єри для виходу на ринок можуть навмисно створювати чинні особи (стратегічні чи штучні) бар'єри - або вони можуть бути результатом бар'єрів, які природно існують на ринку, які також називаються структурними бар'єрами. Хоча структурні бар'єри іноді порівняно легко визначити кількісно, стратегічні бар'єри часто важко виміряти та виявити. Структурні бар'єри пов'язані з основними галузевими умовами, такими як вартість та попит, і можуть існувати через такі умови, як економія від масштабу чи мережеві ефекти. Тобто, можна виділити такі структурні бар'єри для входу на ринок: економія на масштабі; абсолютна різниця у витратах (технічні переваги); диференціація продукції (внаслідок торгової марки, репутації тощо, іншими словами мережевих ефектів).

Навпаки, стратегічні бар'єри навмисно створюються або посилюються чинними гравцями на ринку з метою стримування входу. Ці бар'єри можуть виникати внаслідок поведінки (ексклюзивні пропозиції). Виміряти труднощі, які така поведінка може накласти на потенційних учасників, може бути набагато складніше, ніж виміряти висоту структурних бар'єрів. Крім того, не завжди легко визначити, чи слід розглядати стратегічну поведінку як таку, що має на меті обмежити конкуренцію в першу чергу. Деяка стратегічна поведінка може бути розроблена, щоб зірвати конкуренцію шляхом підвищення бар'єрів для входу, що може допомогти чинним гравцям зберегти свої частки на ринку. В інших

випадках, стратегічна поведінка може призвести до збереження частки ринку, оскільки вона є ефективною, хоча вона також піднімає бар'єри для входу.

Деякі типи перешкод можуть потрапляти в одну з цих категорій, залежно від конкретної ситуації. Наприклад, регуляторні бар'єри можна вважати структурними або стратегічними залежно від того, чи відігравали роль чинні фірми в переконанні уряду створити їх.

Низькі бар'єри для входу на ринок можуть понести за собою проблеми, пов'язані з високою концентрацією ринку. З іншого боку, високі бар'єри для входу на ринок з високою ринковою концентрацією можуть свідчити про те, що поточні діючі компанії можуть приймати цінові рішення, не побоюючись майбутньої конкуренції з боку потенційних нових учасників.

Загалом бар'єри можна об'єднати за такими категоріями:

- доступ до інфраструктури;
- обслуговування;
- інвестиції в рухомий склад;
- правила ринку;
- економія від масштабу;
- мережеві ефекти;
- ціноутворення;
- контракти;
- операції;
- інформаційні бар'єри.

Для українського ринку виділено бар'єри, які є особливо поширеними та можуть перешкоджати своєчасному та достатньому потенційному виходу на новий ринок.

Структурні бар'єри:

1) Високі початкові інвестиції – висока вартість придбання рухомого складу близько 4,68 млн доларів за один локомотив. Варто зауважити, що витрати на утримання тягового рухомого складу часто в рази перевищують їх початкову вартість. Крім великих витрат, відбуваються тривалі тендерні процеси; проблема

посилюється різницею в ширині колії, неповною електрифікацією, різні напруги, різні системи безпеки. Відповідно в Україні такі показники є вагомою перешкодою.

2) Недосконала система державних закупівель – впроваджені системи тендерних закупівель не виконують свою основну функцію – економія та прозорість.

3) Інтероперабельність (технічні бар'єри) – високі витрати на модернізацію рухомого складу, який застарів; необхідно інвестувати в різне обладнання безпеки, навчання тощо, яке часто відрізняється у різних країн; залізнична система України не є інтероперабельною із залізничними системами країн світу через невідповідність ширини колії, технічні бар'єри, застарілий рухомий склад.

4) Малі обсяги не вигідні через високі суми постійних витрат – в Україні спостерігаємо високі постійні витрати у галузі залізничних перевезень, тому малі вантажні обсяги не вигідні.

5) Мережевий ефект - на ринку вантажних залізничних перевезень вантажі по всій мережі перевозять лише локомотивами АТ «Укрзалізниця», що ускладнює можливість нових учасників запропонувати комплексну пропозицію.

Стратегічні бар'єри:

1) Політичний вплив – в Україні до кінця законодавчо не врегульовані процеси лібералізації.

2) Недосконале тарифоутворення - в Україні необхідно затвердити нову методику розрахунку, щоб доступ до інфраструктури покривав прямі витрати оператора інфраструктури.

Як стратегічні так і структурні бар'єри:

1) Відсутність кваліфікованих кадрів – український ринок залізничних перевезень потерпає від дефіциту кваліфікованих кадрів, наприклад серед працівників для обслуговування колії дефіцит на рівні – 35%; енергозабезпечення дефіцит –50%; обслуговування поїздів – на 35%. Через час та витрати, необхідні для підготовки персоналу, малоімовірно, що новий учасник зможе зайняти конкурентні позиції під час входу на залізничні ринки,



оскільки на вільному ринку недостатньо машиністів поїздів, персоналу з експлуатації рухомого складу та іншого персоналу.

## 2.5. Полеві дослідження думки стейкхолдерів щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень та рівня маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту

Емпіричні дослідження автора скеровано на групу головних учасників ринку - перевізників, які об'єдналися в Асоціацію Українських залізничних перевізників (створена першими приватними залізничними перевізниками). На даний час представляють цю групу 10 підприємств (Official website «Association of Ukrainian Railway Carriers», дата звернення 29.07.2020). Зобразимо графічно портрет досліджуваних підприємств, що репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень рис. 2.6.

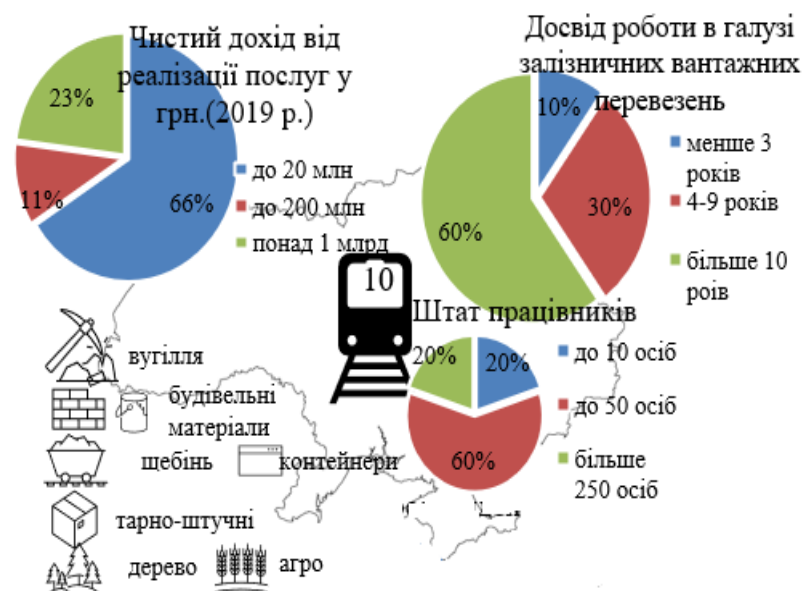


Рис. 2.6. Портрет підприємств, які брали участь в опитуванні та репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень

*Джерело: на основі власного дослідження*

На початку дослідження були визначені конкретні цілі дослідження та сформульовані пошукові питання та гіпотези (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Цілі, пошукові питання, гіпотези та джерела інформації дослідження  
вітчизняного ринку залізничних вантажних перевезень

Цілі дослідження	Пошукові питання	Гіпотези дослідження	Джерела інформації
1	2	3	4
1. Визначити очікування/ставлення до лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень	Ставлення до лібералізації ринку залізничних перевезень? Лібералізація ринку залізничних перевезень – це подальша євроінтеграція України? Рівень впливу чинників на реформування ринку залізничних вантажних перевезень?	Процес лібералізації супроводжується великою кількістю бар'єрів у впровадженні; Учасники ринку мають невірне уявлення про суть, мету та наслідки лібералізації.	Опитування топ-менеджерів
2. Оцінити маркетингову політику	Основні вимоги клієнтів до якості? Наявність політика обслуговування клієнтів? Основні вимоги клієнтів до сервісу? Методи оцінювання якості обслуговування клієнтів?	Низька клієнтоорієнтованість Головна увага у перевезенні приділена вантажу а не клієнту.	Опитування топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки
3. Здійснити оцінку інвестиційного забезпечення логістичного потенціалу	Який інвестиційний проект є першочерговим у впровадженні для розвитку логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту? Процедура залучення та освоєння інвестиційних коштів?	Залучення та правильне освоєння інвестицій є ключем до розвитку логістичного потенціалу підприємства та галузі загалом.	Опитування топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки
4. Оцінити стан інформаційного забезпечення	Чи автоматизована система управління підприємством? Чи є інформаційна система доступною для всіх учасників перевізного процесу? Який результат від використання інформаційних технологій?	Низький рівень використання цифрових технологій для розвитку сучасної залізниці.	Опитування топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки
5. Оцінити інноваційний клімат та систему менеджменту	Оцініть інноваційний клімат підприємства? Ваше ставлення до змін? Обізнаність та використання концепцій управління підприємством?	Інноваційний клімат несприятливий через застарілу систему менеджменту(функціональний підхід а не процесний)	Опитування топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки

Продовження табл.2.6.

1	2	3	4
6.Сформувати «портрет» підприємств, які репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень	Досвід роботи у галузі? Чистий дохід від реалізації послуг? Штат працівників? Вид діяльності?	Обрані підприємства репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень у повній мірі.	Опитування топ-менеджерів

*Джерело: власна розробка*

На основі пошукових питань, гіпотез (табл. 2.6.) складена анкета, яка була основним інструментом дослідження.

Інформація про маркетингове дослідження:

- метод дослідження – опитування
- за ступенем охоплення обстежуваної сукупності – суцільне;
- інструмент збору даних - анкета Google Form;
- анкета включала 33 питання, які поділені на 6 блоків (додаток В).
- Питання різного характеру, а саме: відкриті, закриті, альтернативні, ранжування, шкала ставлень, оціночна шкала, шкала важливості.
- за способом комунікації між респондентом та дослідником – режим online (оскільки період проведення співпав із періодом карантинних обмежень в країні) за допомогою: e-mail (30%), Facebook (50%), LinkedIn (20%);
- за ступенем формалізації – формалізоване;
- за змістом інформації – опитування про факти, події;
- за типом респондента – опитування топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (загалом близько 150 осіб).
- період проведення дослідження: квітень-травень 2020 р.

Ключовою характеристикою, якою можна охарактеризувати сучасний ринок залізничних вантажних перевезень є реформування, а саме лібералізація. Учасники ринку підтримують лібералізацію (60% опитаних), не підтримують 10% і позиція учасників, що ще не визначили своє ставлення до цього процесу –

30%. На думку опитаних впровадження лібералізації допоможе у вирішенні основних проблем ринку: незадовільний стан а нестача рухомого складу – 80%; підвищення якості послуг – 70%; міжгалузєва конкуренція - 30%; ефективне управління залізницею – 20% та втрата транзитного потенціалу країни – 20% (проблема національного масштабу). Рівень впливу чинників на реформування учасники опитування зобразили у такій послідовності (від найбільш впливового): політичні – економічні – правові – техніко-технологічні – соціально-демографічні – екологічні. Лібералізацію ринку залізничних перевезень, як важливий елемент подальшої євроінтеграції України підтримують 90% опитаних. Отже, процес лібералізації необхідний ринку залізничних вантажних перевезень проте у цьому питанні відбувся стик інтересів різних груп зацікавлених сторін.

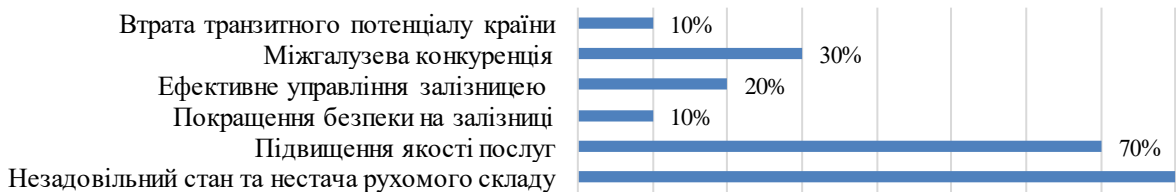
Отримані результати згруповані та представлені у вигляді інфографіки дослідження рис. 2.7.



"Лібералізація ринку залізничних перевезень – це подальша євроінтеграція України"?



Які проблеми допоможе вирішити лібералізація:



Рівень впливу чинників на реформування ринку залізничних вантажних перевезень?

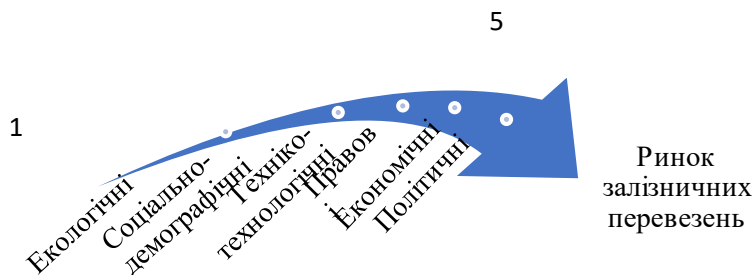


Рис. 2.7. Результати дослідження щодо ставлення до лібералізації вітчизняного ринку залізничних вантажних перевезень

Джерело: власна розробка на підставі опитування

Як показали дослідження, пропозиція ринку залізничних вантажних перевезень не здатна задовільнити існуючий попит. 80% опитаних окреслили існуючу ситуацію як «попит перевищує пропозицію». Серед найбільших проблем, висловлених учасниками опитування, наступні:

- Техніко-технологічні: відсутність сучасної техніки, неможливість її закупівлі; недостатня кількість локомотивів та вагонів; сезонність – під час аграрного сезону проблеми виникають у вантажовласників інших галузей;
- Компетенції: відсутність кваліфікованих кадрів на станціях, у всіх службах; незадовільний розмір заробітних плат працівників;
- Якісні: непрогнозований строк здійснення перевезення; невчасні поставки;
- Безпеки: ризики небезпечних ситуацій; крадіжки;
- Правові: безальтернативність та державна монополія на залізничні перевезення; недосконале транспортне законодавство; низький рівень правової відповідальності; бізнесова корупція;
- Системні: бюрократія; низький рівень гнучкості та опір змінам.

Така ситуація провокує падіння попиту, чого очікують всі перевізники в ближчому майбутньому (30% опитаних прогнозують зменшення на менше 20%; 30% опитаних - зменшення на 21-30%; 20% опитаних- зменшення на 31-50% та 20% опитаних прогнозують зменшення попиту на більше, ніж 50%). Це означає втрату залізничного транспорту частки ринку у вантажних перевезеннях на користь, в першу чергу, автомобільного транспорту.

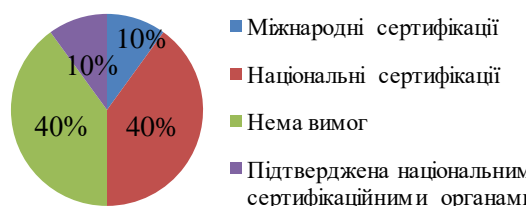
Нагальність впровадження глибоких структурних реформ є очевидною. Серед опитаних 60% підтримують процес лібералізації, тільки 10% не підтримують та для 30% опитаних важко визначити своє ставлення до лібералізації. Лібералізація означає конкурентний ринок залізничних перевезень. Однак, на думку опитаних, їх не буде багато: 30% опитаних прогнозують появу 4-9 нових конкурентів у своєму сегменті; 10 % опитаних – більше 10; 20 % опитаних очікують на прихід максимум 3-х нових конкурентів у своєму сегменті,

оскільки дуже високі вхідні бар'єри. Конкуренція зрушить з місця питання тарифоутворення (діючий тарифний посібник успадкований ще з радянських часів). Думки респондентів розділилися: 40 % опитаних вважає, що тариф зменшиться; 10 % – що зросте; 10 % – що не зміниться; іншим – важко сказати.

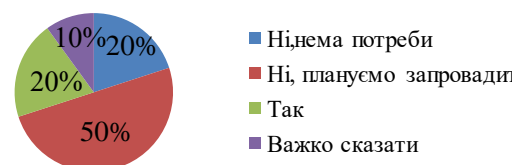
Відповідно до цілей окреслених на початку маркетингового дослідження отримані наступні результати:

1). Ринок залізничних вантажних перевезень орієнтований на вантаж, а не на клієнта. Ринок залізничних вантажних перевезень працює опираючись на основні вимоги своїх клієнтів. Результати зобразимо графічно (рис. 2.8.)

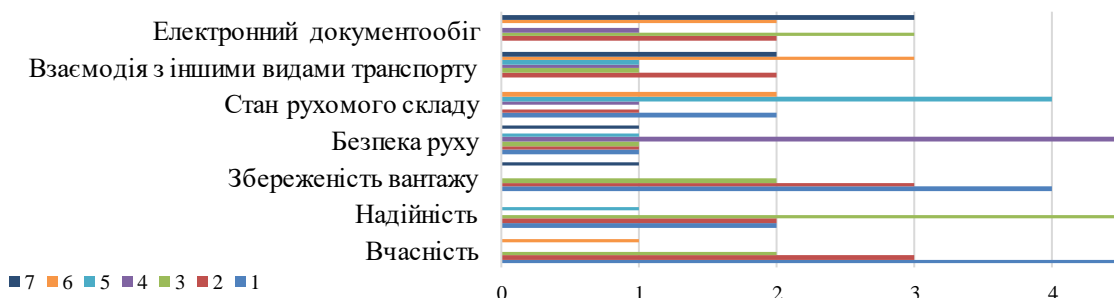
Основні вимоги клієнтів до якості:



Чи є у Вас політика обслуговування клієнтів(письмово затверджена):



Основні вимоги клієнтів до сервісу:



Методи оцінювання якості обслуговування клієнтів:

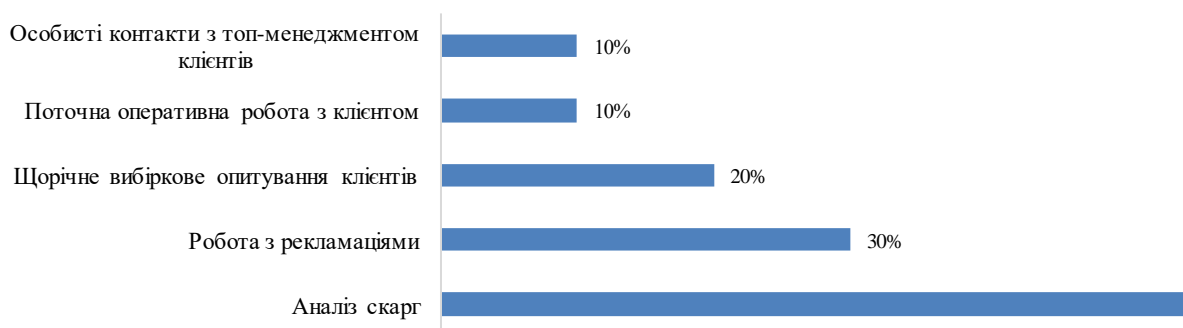


Рис. 2.8. Результати дослідження щодо маркетингової політики підприємств  
Джерело: власна розробка на підставі опитування

У питанні сертифікації клієнти опираються на національні сертифікації (40%) та лише 10% міжнародні, 40% дали відповідь, що основне для їхніх клієнтів фактично перевезення, а сертифікація не має значення.

Щодо затвердженої політики обслуговування лише 20% опитаних мають таку та у своїй діяльності керуються основними процедурами описаними там, 50% - не мають проте планують запровадити. Також цікаво, що 20% опитаних не мають та вважають непотрібною такого виду стандартизацію на підприємстві.

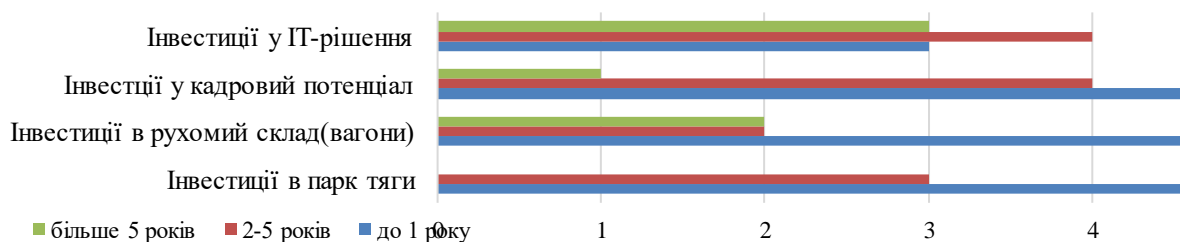
Основні вимоги клієнтів до сервісу (від найбільш пріоритетного): вчасність – надійність – збереженість вантажу – безпека руху – стан рухомого складу – взаємодія з іншими видами транспорту – електронний документообігу. Серед методів оцінювання якості обслуговування клієнтів у опитаних найпопулярнішим є аналіз скарг (60%) та робота з рекамаціями (30%).

Залізниця здійснивши вантажоперевезення, не достатньо уваги приділяє якісному обслуговуванню клієнтів та не отримує необхідну інформацію від вантажовласників, вантажовідправників та вантажоодержувачів, стосовно якості умов оформлення вантажу та інших організаційних аспектів взаємодії їх із залізницею. Маркетингова політика має працювати на випередження, оскільки через міжгалузеву конкуренцію, глобалізацію та світову інтеграцію залізниця втрачає свої позиції як клієнтоорієнтована галузь.

2). Попри накопичені проблеми галузі ринок залізничних вантажних перевезень України залишається інвестиційно привабливим. Результати зобразимо графічно (рис. 2.9.)



Який інвестиційний проект є першочерговим у впровадженні для розвитку логістичного потенціалу:



\*Інші необхідні інвестиційні проекти: інвестиції в інфраструктуру(в колійне полотно для забезпечення швидкості руху), закупівля сучасної техніки, проекти розвитку міжнародної співпраці.

Можливі джерела інвестування:

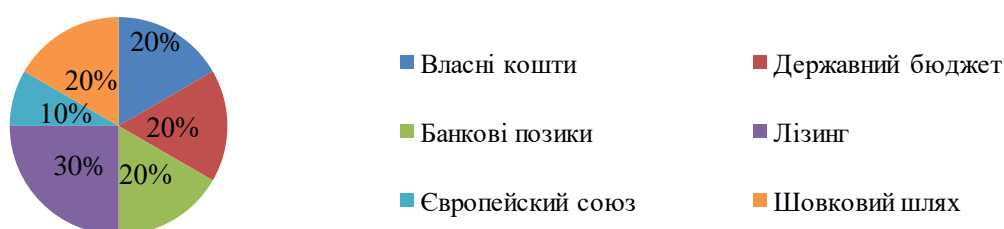


Рис. 2.9. Результати дослідження щодо інвестиційного забезпечення логістичного потенціалу підприємства.

*Джерело: власна розробка на підставі опитування*

Можливими джерелами інвестування є Європейський Союз (10%) та Китайські інвестиції в Шовковий шлях (20%). Залучення та правильне освоєння інвестиційних коштів це реальний шанс для галузі залізничних вантажних перевезень на подальший розвиток. Пріоритетними інвестиційними напрямками є оновлення парку тягового рухомого складу, оновлення парку вантажних та пасажирських вагонів, також респонденти вказали на важливість та першочерговість інвестицій у кадровий потенціал. Інвестиції у ІТ- рішення необхідні, проте не першочергові.

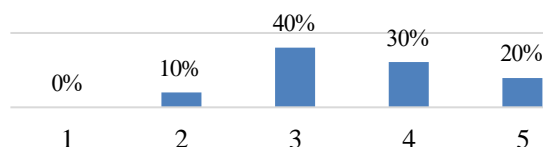
3).Сучасні реалії вимагають від усіх сфер економіки неабиякої гнучкості – впровадження інформаційних технологій тепер є вагомим конкурентною перевагою.

Результати зобразимо графічно (рис. 2.10.)



4). Інновації відіграють значну роль в розвитку галузі і мають вагомий вплив на ефективність та імідж як галузі так і країни. Результати зобразимо графічно (рис. 2.11.)

Оцініть інноваційний клімат п-тва (1- несприятливий;5-сприятливий)



Ваше ставлення до змін:



Концепції управління підприємством:

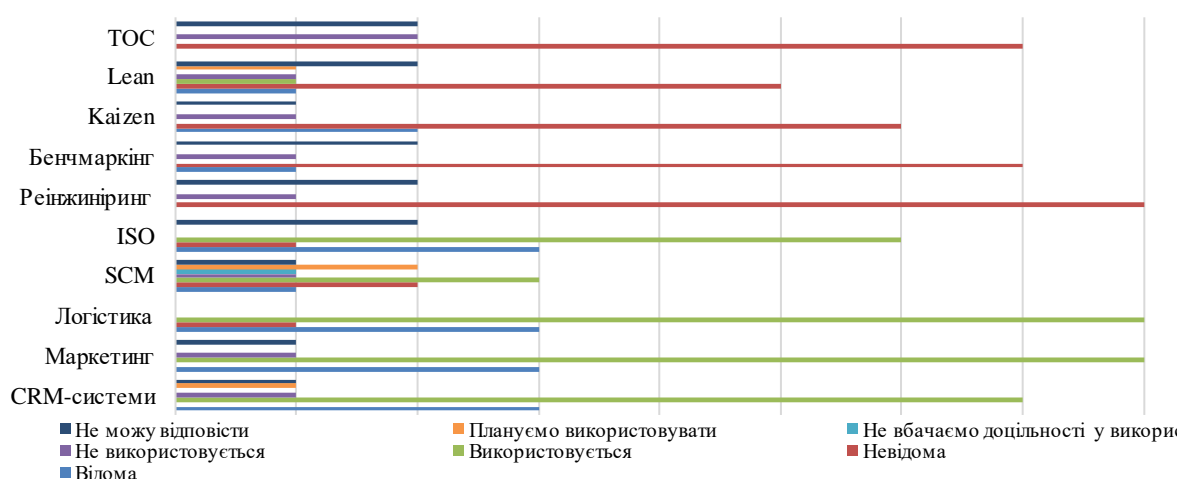


Рис. 2.11. Результати дослідження інноваційного забезпечення підприємств.

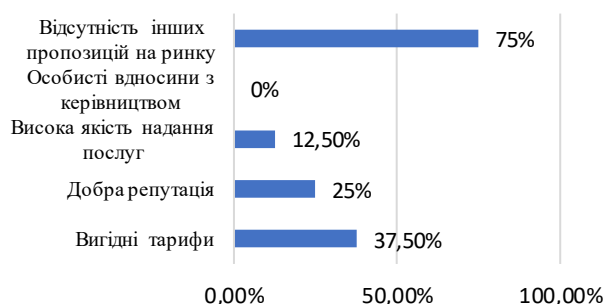
*Джерело: власна розробка на підставі опитування*

Інноваційно-інвестиційне забезпечення впливає на техніко-технологічне забезпечення підприємства та становить основу розвитку підприємств та призводить до якісних змін. Сучасні концепції управління маловідомі і не використовуються на підприємствах. Інноваційний клімат підприємства оцінюють як сприятливий на 20%, менш сприятливий 30% та задовільний 40%. Велика кількість концепцій управління підприємством є невідомою для респондентів: теорія обмежень, lean методології, каїдзен, бенчмаркінг, реінжинірінг. Використовуються на вітчизняних підприємствах наступні концепції: управління якістю, логістика, маркетинг, управління відносинами з клієнтами. 90% опитаних погоджуються з думкою, що зміни - це можливості.

Рівень маркетингового управління досліджуваних підприємств залізничного транспорту не можна оцінити як прогресивний, зважаючи на стратегічність самої галузі. Робота головного підприємства залізничної галузі викликає справедливі нарікання клієнтів, що безперечно свідчить про наявність більш складних, системних перешкод для її подальшого розвитку. Значною маркетинговою проблемою вантажних перевезень залізницею є низька клієнтоорієнтованість.

Низька клієнтоорієнтованість врешті обернеться втратою позицій, про що свідчать інші дослідження автора, спрямовані на опитування основних клієнтів вантажних перевезень регіональної філії «Львівська залізниця». В опитуванні брали участь ключові клієнти (додаток Г). Отримані результати представлено на рис. 2.12.

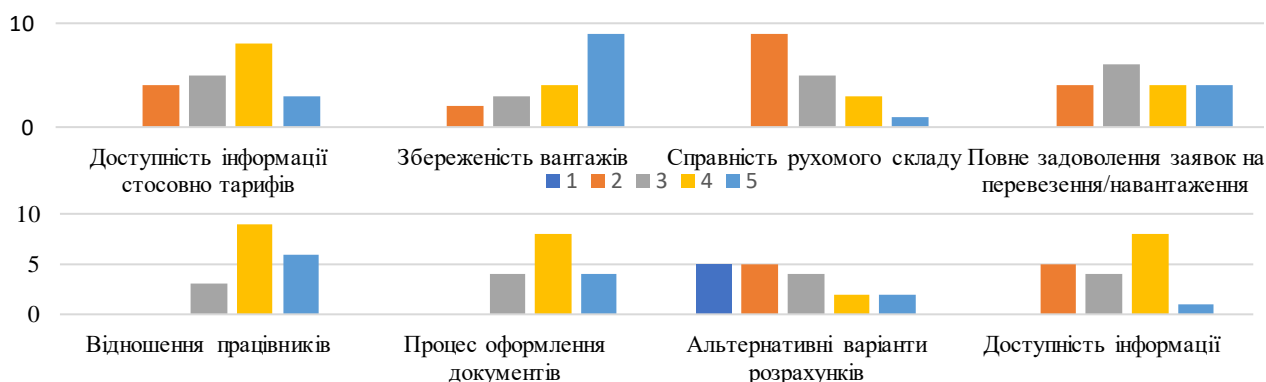
Чому співпрацюєте з "Львівська залізниця"?



Оцініть вагомість критеріїв при перевезенні?



Оцініть ефективність наступних сервісів (1 – “незадовільно”, 5 – “відмінно”):



Оцініть рівень якості послуг здійснення вантажних перевезень РФ "Львівська залізниця":

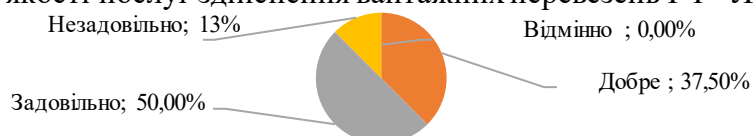


Рис. 2.12. Результати опитування основних клієнтів залізничних вантажних перевезень

Джерело: власне опитування

За результатами проведеного опитування виявлено, що найчастіше співпрацю з регіональною філією "Львівська залізниця" обирають через відсутність інших пропозицій на ринку (75%) та відносно вигідні тарифи (37,5%). При співпраці з "Львівська залізниця" найбільше значення для клієнтів має забезпечення постійної, надійної послуги (50%) та найменше значення вчасність оформлення документів (0%).

Проблеми, з якими найчастіше стикаються клієнти, це: затримки з подачею вагонів, несправна техніка, недостатня кількість техніки/працівників для забезпечення послуг в пікові періоди, некомпетентність працівників. Відзначено, що ніколи не є проблемою затримка з наданням документів для бухгалтерії (акти, рахунки).

Оцінкою «відмінно» позначені наступні послуги: відношення працівників та збереженість вантажів, високу оцінку отримали також доступність інформації та процес оформлення документів.

За час співпраці думка про "Львівська залізниця" постійно змінюється у 50% клієнтів та змінюється на гірше 37,5%. Виявлено, що у 37,5% випадків проблеми клієнтів вирішуються власними силами або вирішуються частково. Загальний рівень якості послуг щодо здійснення вантажних перевезень "Львівська залізниця" оцінений як задовільний (50%). Найчастіше скарги та пропозиції відносно роботи залізниці клієнти не озвучують, оскільки вважають, що нічого не зміниться.

Клієнти "Львівська залізниця" не задоволені якістю обслуговування перевезень, оскільки 75,5% з них розглядатимуть альтернативні види транспорту для перевезень. Дослідження також мало на меті з'ясувати ступінь обізнаності та ставлення клієнтів до процесу лібералізації. Лише 45% точно розуміють що таке лібералізація. Необхідність лібералізації вантажних залізничних перевезень оцінена у 85%. Пропозиції приватних операторів розглянуть 70% опитаних, це ще раз доводить низький рівень задоволення якістю обслуговування серед клієнтів УЗ. Основними перевагами лібералізації клієнти вважають: можливість вибору перевізника, надійність поставки, зменшення впливу держави,

оптимальні тарифи, покращення стану рухомого складу та техніки. Відповідно очікування опитаних клієнтів від лібералізації: ринкове ціноутворення, якісне обслуговування, постійне задоволення попиту на перевезення, покращення перевізного процесу, вирішення проблем з рухомим складом, зменшення бюрократії при здійсненні перевезення.

У зв'язку з цим постає питання застосування таких підходів до вантажоперевезень, які дадуть можливість застосовувати нові методи взаємодії залізниці з клієнтом для здійснення більш якісного перевізного процесу. Метою взаємовідносин з клієнтами є забезпечення такого рівня задоволення, щоб розгляд пропозицій конкурентів навіть не враховувався.

## **2.6. Імплементация стейкхолдер-маркетингу в управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку**

Процес лібералізації в Україні запущено, але на першому етапі, що передбачає законодавчу складову, і призупинено (процес ухвалення нового законопроекту «Про залізничний транспорт України», що передбачає лібералізацію ринку, довгий та ще дотепер неуспішний). Отже, актуалізується проблема дослідження та виявлення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у реформуванні ринку залізничних перевезень, з'ясування таких питань: яка зацікавленість кожної сторони (політичний/економічний/суспільний інтерес); що мотивує стейкхолдерів (гроші/результат); який найкращий спосіб взаємодії; якого результату прагнуть (успіх/поразка); та дослідження ринку з їхнього погляду, що найкраще відобразатиме поточну ситуацію та рівень поступу лібералізації.

Фундаментальною науковою працею теорії стейкхолдерів вважаємо (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, and DeColle, 2010). Група науковців виробила думку про те, що у бізнесу є зацікавлені сторони - групи та особи, які мають частку в успіху чи невдачі бізнесу. Питання аспектів взаємодії із зацікавленими

сторонами посідає важливе місце у дослідженнях світових організацій різного рівня, як World Business Council for Sustainable Development, Stakeholder Research Associates, Business for Social Responsibility, The Future 500, Global Leadership Network. Особливої уваги заслуговує The Stakeholder Marketing Consortium - форум для інновацій та досліджень шляхом співпраці світових провідних науковців з маркетингу і практиків (Bhattacharya, С.В., Korschun, D.,2008). Основним питанням цього заходу було вивчення впливу маркетингової діяльності на різних стейкхолдерів.

Також існує ряд кодексів та стандартів, які слугують основним орієнтиром для підприємств у виборі виду управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами. Вони включають Global Reporting Initiative (правила звітності), International Organization for Standardization (ISO 26000), Social Accountability SA8000 (трудові відносини), Accountability principles AA1000 (соціальна звітність в основі якої тандем думок підприємство-стейкхолдери).

В Україні комплексними дослідженнями ринку залізничних перевезень займаються спеціалізовані інститути, такі як Український інститут майбутнього, Центр транспортної стратегії, Інфраструктурна рада, Український транспортний союз, Центр економічної стратегії. Галузь залізничних перевезень має свої індивідуальні та властиві тільки для неї особливості, які потрібно враховувати у роботі зі стейкхолдерами. Спеціально адаптованих рекомендацій та стратегій взаємодії зі стейкхолдерами є недостатньо, тому це питання є актуальним для дослідження. У дослідженні (Крукавську, У., Stasiuk, К., 2019) автори досліджували одного з важливих стейкхолдерів сфери залізничних перевезень – клієнтів, та обґрунтували важливість лібералізації залізничних вантажних перевезень для покращення якості обслуговування клієнтів. У Інтегрованому звіті АТ «Укрзалізниця» за 2018 рік (Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2018) окремим підрозділом виділено питання взаємодії із зацікавленими сторонами, проте особлива увага тут приділена тільки взаємодії з громадськими та міжнародними організаціями. Питання комплексного дослідження усіх

зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у реформуванні ринку залізничних перевезень потребує подальшого розвитку.

Сформовано список основних стейкхолдерів ринку залізничних перевезень:

1. АТ «Укрзалізниця» – відіграє провідну роль, утримуючи досі монополію. Кабінет Міністрів України є власником АТ «Укрзалізниця», що пояснює переплетіння як економічних, так і політичних інтересів. За сферою інтересів та вагомістю впливу – це стейкхолдер, який заслуговує на окрему увагу.

2. Перевізники (конкуренти) – група великих підприємств (Асоціація Українських залізничних перевізників), які мають можливість здійснювати залізничні перевезення своєї продукції самостійно. Також міжгалузєва конкуренція з групами авто, авіа та морських перевізників.

3. Працівники галузі – складають велику групу та керуються насамперед особистими інтересами (матеріальна винагорода за працю, стабільність, соціальна захищеність).

4. Бізнес-партнери (постачальники, підрядники) - формується з великої кількості постачальників, яких можна звести в групи: виробники рухомого складу/запчастин/устаткування, постачальники палива, технічне обслуговування та ремонт.

5. Вантажовласники (клієнти) – клієнти різних галузей промисловості: вугільна, хімічна, лісова, меблева, оборонна, пивоварна, поліграфічна, радіоелектронна, скляна, текстильна, торфова, тютюново-махоркова, харчова, цегельна, целюлозна, цементна, цукрова, будівельна, металургійна, машинобудівна.

6. Український уряд - представлений органами державної (Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури України, Державне агентство інфраструктурних проєктів України, Міністерство цифрової трансформації України та багато інших) та місцевої влади (залізнична мережа широко розгалужена, тому місцеві громади взаємодіють з залізницею) дотримується норм законодавства та бере активну участь у вирішенні суспільно чутливих питань.



7. Міжнародні організації та спільноти – Євроінтеграційний напрям розвитку України передбачає взаємодію залізниці з міжнародними організаціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, проект «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут», взаємодія з залізницями країн-сусідів.

8. Фінансово-кредитні установи – важлива взаємодія для залучення фінансових ресурсів. Завдяки ефективній роботі у цій сфері можна досягти поліпшення показників кредитного портфеля. Співпраця з фінансово-кредитними установами сприяє виконанню стратегічних завдань зі зменшення частки зносу основних фондів, покращення інфраструктури та інших. Залучення та правильне освоєння інвестицій є шансом для розвитку української галузі залізничних перевезень та окремих її підприємств.

9. Громадські організації – співпраця з вітчизняними та закордонними громадськими організаціями, які підтримують ініціативи, спрямовані на підтримку та забезпечення сталого розвитку, заохочення волонтерства, яке сприяє досягненню світових цілей сталого розвитку.

10. Засоби масової інформації – ринок залізничних перевезень є однією з базових галузей економіки України, тому постійно знаходиться в полі зору ЗМІ.

11. Незалежний залізничний регулятор - складається з незалежних органів регулювання залізничного транспорту з 31 європейської країни, які об'єдналися для співпраці, обміну досвідом між національними залізничними регуляторами, щоб протистояти поточним і майбутнім регуляторним викликам на залізницях та сприяти послідовному застосуванню європейської нормативної бази.

Для побудови карти стейкхолдерів використано метод експертних оцінок (Додаток Д), експертами виступили топ-менеджери підприємств-перевізників Асоціації Українських залізничних перевізників. Використана шкала оцінювання 0 – нейтральний, 1- низький, 2 – помірний, 3 середній, 4 – задовільний, 5- високий (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

## Експертні оцінки «ступінь зацікавленості - вагомість впливу»

## стейкхолдерів ринку залізничних перевезень

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Мода
Ступінь зацікавленості											
АТ «Укрзалізниця»	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
Перевізники	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
Працівники	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
Бізнес-партнери	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4
Вантажовласники	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
Український уряд	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Міжнародні організації та спільноти	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	1
Незалежний залізничний регулятор	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	1
Фінансово-кредитні установи	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Громадські організації	0	1	3	1	1	1	0	2	1	1	1
Засоби масової інформації	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1
Вагомість впливу											
АТ «Укрзалізниця»	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Перевізники	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
Працівники	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2
Бізнес-партнери	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
Вантажовласники	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3
Український уряд	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Міжнародні організації та спільноти	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Незалежний залізничний регулятор	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Фінансово-кредитні установи	3	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3
Громадські організації	1	2	2	2	3	0	2	2	3	3	2
Засоби масової інформації	1	0	0	1	2	1	2	1	1	1	1

*Джерело: на основі опитування експертів*

Відповідно до отриманих експертних оцінок зобразимо результати у координатній площині «ступінь зацікавленості - вагомість впливу». Отримаємо карту, у якій стейкхолдери поділені на 4 групи (рис.2.13.).

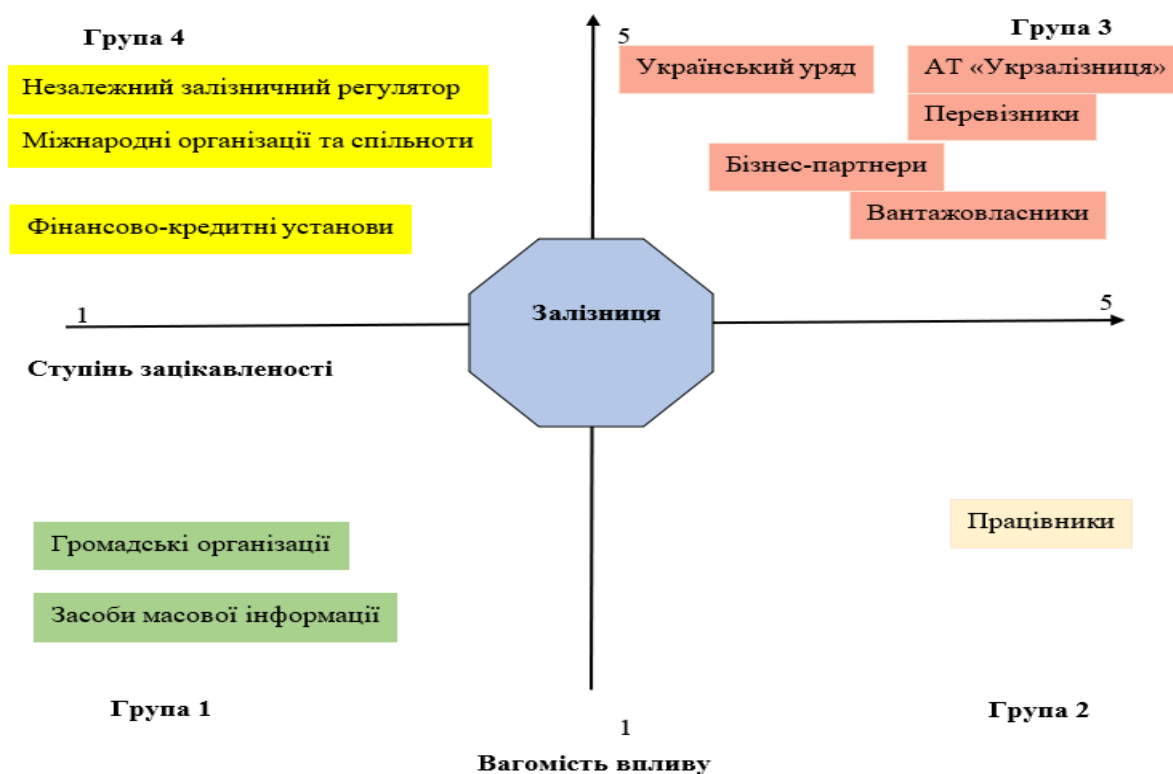


Рис.2.13. Карта стейкхолдерів ринку залізничних перевезень

Джерело: власна розробка на підставі первинних досліджень

Окремої уваги заслуговує отримана карта стейкхолдерів, яка ілюструє адекватність отриманих даних та демонструє практичну цінність дослідження. Позичування стейкхолдерів у матриці «ступінь зацікавленості - вагомість впливу» дає можливість виділити стратегічні групи стейкхолдерів та запропонувати відповідні стратегії взаємодії: (рис.2.14.).

Група 4 – Зберігати задоволеними «низька ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу»	Група 3 – Ключові гравці «висока ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу»
Група 1 – Мінімальні зусилля «низька ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу»	Група 2 – Тримати поінформованими «висока ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу»

Рис.2.14. Стратегічні групи стейкхолдерів та стратегії взаємодії.

Джерело: розробка автора на основі (Porter, M. E., 1985)

Група 1 «низька ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу». До цієї групи стейкхолдерів, на думку опитаних, попали громадські організації та засоби

масової інформації. Вони здатні впливати на суспільну думку, формування іміджу галузі. Рекомендована стратегія взаємодії - Мінімальні зусилля.

Група 2 «висока ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу». Особливої уваги потребує ця група, оскільки працівники є внутрішнім двигуном для будь-якої галузі. Рекомендована стратегія - Тримати поінформованими.

Група 3 «висока ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу» – це ключові гравці/зацікавлені сторони (стейкхолдери), від взаємодії яких залежить майбутнє залізничного транспорту України. Рекомендована стратегія взаємодії – Ключові гравці. Ефективно побудована взаємодія здатна принести і глобальні результати: об'єднання ресурсів (фінансових, трудових, технологічних), вдосконалення бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності, ефективне управління ризиками, визначення нових стратегічних можливостей, підвищення конкурентоспроможності як кожного зокрема, так і галузі загалом.

Група 4 «низька ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу» - стейкхолдери, що потрапили у дану групу за результатами опитуваних, - це Міжнародні організації та спільноти, незалежний залізничний регулятор, а також фінансово-кредитні установи. В стейкхолдерах цієї групи швидше зацікавлена галузь (ніж навпаки), оскільки вони акумулюють знання, досвід, фінанси, які так потрібні для розвитку. Рекомендована стратегія взаємодії - Зберігати задоволеними.

В табл.2.8 узагальнимо методи взаємодії стейкхолдерів.

Таблиця 2.8.

#### Стратегії та методи взаємодії стейкхолдерів

Група	Стейкхолдери	Методи взаємодії	Стратегії
1	2	3	4
Група 4 «низька ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу»	Міжнародні організації та спільноти	Опитування; Заохочення розвитку спільних проєктів; Врахування думки міжнародної спільноти; Переговори.	Зберігати задоволеними

Продовження табл.2.8

1	2	3	4
	Фінансово-кредитні установи	Діючі спеціальні проекти; Фінансові рейтинги; Прозорість та відкритість інформації.	Зберігати задоволені ими
	Незалежний залізничний регулятор	Заохочення розвитку спільних проектів; Врахування думки міжнародної спільноти; Переговори.	
Група 3 «висока ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу»	АТ «Укрзалізниця»	Регулярна звітність; Загальні зібрання, круглі столи, дискусійні панелі.	Ключові гравці
	Перевізники	Спільні проекти; Робочі зустрічі.	
	Бізнес-партнери	Спільні проекти; Зустрічі; Прозорі конкурсні процедури; Договірна діяльність; Переговори.	
	Вантажовласники	Робота зі скаргами, Фокус-групи, опитування; Наглядові ради, спільні дослідження та узгоджена стратегія розвитку	
	Український уряд	Активна участь у роботі законотворчих державних органів – залучення до розробки, погодження; Переговори; Зустрічі.	
Група 2 «висока ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу»	Працівники	Загальні зібрання; Опитування; Система управління кар'єрою; Соціальна підтримка; Система мотивації; Гаряча лінія.	Тримати поінформованими
Група 1 «низька ступінь зацікавленості – низька вагомість впливу»	Громадські організації	Опитування; Спільні проекти; Реалізація соціальних програм; Участь у дотичних проектах; Переговори.	Мінімальні зусилля
	Засоби масової інформації	Публічна звітність; Інформування про діяльність (веб-сайт, соціальні мережі, періодичні видання); зворотній зв'язок.	

Джерело: власна розробка на підставі первинних досліджень

Використання відповідних методів взаємодії стейкхолдерів в сукупності сприятиме втіленню відповідних стратегій, що наблизитиме до глобальної цілі – розвитку залізничної галузі України.

Розроблена карта послужила основою для обґрунтування стратегій взаємодії для 4 стратегічних груп стейкхолдерів. Наприклад, для групи стейкхолдерів «висока ступінь зацікавленості – висока вагомість впливу», від яких залежить майбутнє залізничного транспорту України, пропонується стратегія взаємодії «Ключові гравці», яка передбачає використання численних методів взаємодії. Інтереси цієї стратегічної групи стейкхолдерів можна поділити на економічні та політичні. Однак в структурі АТ «Укрзалізниця» вони тісно переплітаються, що провокує конфлікт і виступає ступором процесу лібералізації. Політичні чинники (1 місце), на думку опитаних, є вирішальними (для порівняння - економічні чинники, зважаючи на глобальну кризу COVID-19, – 2 місце). До прикладу, ухвалення нового законопроекту «Про залізничний транспорт України» могло б створити «ефект маховика» на шляху лібералізації ринку залізничних перевезень, зволікання з ухваленням необхідних законопроектів породжує «ефект замкнутого кола» (характерна ситуація нині).

На основі отриманих результатів пропонуємо стратегічну карту дій для стейкхолдерів галузі залізничних вантажних перевезень за напрямом інфраструктура та перевезення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Стратегічна карта дій для стейкхолдерів галузі залізничних перевезень (напрямок інфраструктура та перевезення)

№	Рекомендована дія	Бажаний результат	Стан виконання	Пріоритетність	Група	Залучені стейкхолдери
1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Інфраструктура</b>						
1.1	Відділення оператора інфраструктури від перевізника	Відділення інфраструктурної складової від процесу перевезення	В процесі	Пріоритетний	3,4	Український уряд; АТ «Укрзалізниця»; Міжнародні організації та спільноти; Незалежний залізничний регулятор; Фінансово-кредитні установи; Перевізники; Вантажовласники; Бізнес-партнери
1.2	Формування ефективної системи встановлення тарифів за користування інфраструктурою залізничного транспорту	Адекватна тарифна політика у якій збори за доступ до інфраструктури покривають прямі витрати оператора інфраструктури.	Призупинено	Пріоритетний		
1.3	Процедура рівноправного доступу до залізничної інфраструктури	Лібералізація ринку	В процесі	Пріоритетний		
1.4	Довгострокова програма бюджетного фінансування некомерційної частини мережі	Обсяг можливого бюджетного фінансування некомерційної частини мережі. Інвестиції або бюджетне фінансування для розвитку.	В процесі	Пріоритетний		
<b>2.Перевезення</b>						
2.1	Залучення інвестиційних коштів на оновлення рухомого складу	Оновлення рухомого складу до рівня – 90-100%	В процесі	Пріоритетний	3,4	Міжнародні організації та спільноти; Незалежний залізничний регулятор; АТ «Укрзалізниця»; Український уряд Перевізники; Вантажовласники;
2.2	Політика ефективної міжнародної співпраці	Підвищення інтегрованості транспортної системи – Новий Шовковий шлях, Євроінтеграція.	В процесі	Підтримуючий		

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7
2.3	Стандарт здійснення перевезень з дотриманням світових ключових індикаторів ефективності: вчасно, в повному обсязі, без помилок	Покращення якості перевезення, обслуговування клієнтів.	Не розпочато	Підтримуючий		
2.4	Проведення порівняльного аналізу національного та європейського досвіду застосування новітніх технологій у галузі транспорту та розроблення рекомендацій щодо усунення технологічного відставання у виробництві транспортних технологій	Покращення рівня техніко-технологічного забезпечення, оновлення, модернізація;	Не розпочато	Підтримуючий	3,4	Незалежний залізничний регулятор; Міжнародні організації та спільноти; Фінансово-кредитні установи; АТ «Укрзалізниця»; Перевізники; Вантажовласники; Український уряд
2.5	Особливі умови кредитування для цільового фінансування техніко-технологічних напрямів.					
2.6	Впровадження фінансового механізму, спрямованого на підтримку та стимулювання модернізації галузі транспорту					

Джерело: власна розробка на основі опрацювання (*Pulse of the EU Agreement*, дата звернення 12.10.2020)

Напрямок інфраструктура та перевезення передбачає співпрацю 3-ої та 4-ої групи стейкхолдерів, серед яких: український уряд; АТ «Укрзалізниця»; міжнародні організації та спільноти; незалежний залізничний регулятор; фінансово-кредитні установи; перевізники; вантажовласники; бізнес-партнери

Також пропонуємо стратегічну карту дій для стейкхолдерів галузі залізничних вантажних перевезень за напрямом регулювання (табл. 2.10).



Таблиця 2.10

## Стратегічна карта дій для стейкхолдерів галузі залізничних перевезень (напрямок регулювання)

№	Рекомендована дія	Бажаний результат	Стан виконання	Пріоритетність	Група	Залучені стейкхолдери
1	2	3	4	5	6	7
<b>3.Регулювання</b>						
1	Внесення змін до Закону України "Про залізничний транспорт", що задовольняють вимоги законодавства ЄС	Правова основа формування нової моделі ринку залізничних перевезень	Призупинено	Пріоритетний	3,4	Український уряд; АТ «Укрзалізниця»; Міжнародні організації; Незалежний залізничний регулятор; Фінансово-кредитні установи; Перевізники; Вантажовласники; Бізнес-партнери.
2	Створення незалежного регулятора залізничного транспорту	Забезпечуватиме рівний доступ до неї всіх операторів залізничного транспорту та доступ до інфраструктури	В процесі	Пріоритетний		
3	Створення незалежного органу безпеки на залізничному транспорті	Визначатиме вимоги до перевізників, перевірятиме відповідність цим вимогам та видаватиме ліцензії на здійснення перевезень.	В процесі	Пріоритетний		
4	Процедура допуску залізничних підприємств до ринку перевезень	Конкуренція на ринку	Призупинено	Пріоритетний	2,3,4	Український уряд; Перевізники; АТ «Укрзалізниця»; Вантажовласники; Бізнес-партнери
5	Реструктуризація АТ «Укрзалізниця»	Структура залізничного оператора відповідно Євроінтеграційним вимогам	В процесі	Пріоритетний		

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7
6	Запровадження системи ліцензування залізничних підприємств; створення відповідного органу;	Ліцензування перевізників	Не розпочато	Пріоритетний	2,3,4	Міжнародні організації та спільноти; Незалежний залізничний регулятор; Перевізники ; АТ «Укрзалізниця»; Український уряд; Вантажовласники; Працівники; Бізнес-партнери
7	Впровадження сертифікації з безпеки	Виконання Євроінтеграційних вимог	Не розпочато	Пріоритетний		
8	Впровадження стандартів безпеки та екології відповідно до вимог ЄС	Приведено нормативно-правові акти у сфері безпеки у відповідність з регламентами та директивами ЄС	В процесі	Пріоритетний		
9	Створення незалежного органу з питань розслідувань нещасних випадків та подій (аварій).	Безпека на залізничному транспорті	Не розпочато	Пріоритетний		
10	Запровадження сертифікату для машиністів	Безпека на залізничному транспорті	Не розпочато	Пріоритетний		
11	Формування ефективного механізму перевірки та підтвердження відповідності залізничних систем і підсистем технічним специфікаціям інтероперабельності	Покращення показника інтероперабельності залізниці	Не розпочато	Пріоритетний		
12	Формування механізму відшкодування компенсацій за фінансові тягарі залізничним підприємствам	Прозора та проста для розуміння структура та фінансовий профіль	Не розпочато	Підтримуючий		
13	Встановлення правил створення та організації міжнародних залізничних коридорів;	Інтеграція у єдиний транспортний простір	Не розпочато	Підтримуючий		
14	Формування національних реєстрів мережі та потягів;	Покращення показників безпеки	Не розпочато	Підтримуючий		
15	Розроблення професійних стандартів транспортних професій	Затверджені стандарти професійної компетентності (підготовка, підвищення кваліфікації, дуальна освіта)	Не розпочато	Підтримуючий		

Джерело: власна розробка на основі опрацювання (Pulse of the EU Agreement, дата звернення 12.10.2020).

Стратегічну карту дій для стейкхолдерів розглядаємо за трьома напрямками- інфраструктура, перевезення, регулювання. Виділені рекомендовані дії передбачають стратегію спільних дій для певної групи стейкхолдерів з метою оптимізації траєкторії розвитку цієї галузі.

## **Висновок до розділу 2**

1. Реалізовано ретроспективний аналіз залізничних вантажних перевезень, який дозволив оцінити основні економічні результати діяльності залізниці України. У 2021 році українська залізниця стала лідером за вантажообігом (180,4 млрд ткм) серед країн Європейського Союзу та за довжиною експлуатаційної мережі посіла 3 місце. Дохід від вантажних перевезень у період 2012-2021 років демонструє відносно стабільну динаміку, хоча у 2020 році зменшився на 10%. Інтенсивність перевезення вантажів у 2020 році склала 15,43 млн ткм на 1 км. Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів у 2020 році склала 575 км, що на 4% менше попереднього року. Безпека на транспорті покращилась, кількість транспортних подій у 2020 році зменшилась на 511 випадків. Виявлено негативні фактори, що призводять до збільшення логістичних витрат та загострення міжгалузевої конкуренції, а саме 40% колій потребують ремонту та модернізації, зниження якості інфраструктури - 119 місце у 2018 р., знос вантажних вагонів 80%, електровозів 87%, висока плинність кадрів та інші. Основні висновки отримані з аналізу аналітичних показників використані у загальних рекомендаціях, щодо перспективного розвитку галузі.

2. Оскільки, залізниця є однією з базових галузей економіки країни, представлено в сукупності цикли розвитку економіки України та залізниці, виявлено їх подібність та циклічний характер, що підтверджує необхідність розробки методів управління, які б підвищили ефективність галузі в нестабільних умовах. Виявлено, що циклічність є позитивною бо стимулює конкуренцію та дає поштовх для безперервного зростання. Здійснено

перспективний аналіз розвитку ринку залізничних вантажних перевезень. Застосовано метод найменших квадратів та модель Хольта для прогнозування основних економічних показників галузі. Запропоновано декілька сценаріїв розвитку галузі. За першим форматом розвитку «V» очікується різке, проте нетривале падіння результатів, з таким же різким зростанням. Другий формат розвитку «U» передбачає різке падіння, довгий період дна та плавне зростання. Відповідно «L» розвиток передбачає різке падіння, довгий період дна та банкрутство. Основний акцент поставлений на залученні та правильному освоєнні інвестиційних коштів також стимулювання лібералізації визначено, як основний метод на подальший розвиток за оптимістичним прогнозом.

3. Проаналізовано стан нормативно-правового забезпечення лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень. Інтеграція України в ЄС передбачає виконання ряду вимог у сфері залізничного транспорту, проте за 7 років зафіксовано виконання вимог асоціації всього на 38%. У рамках виконання угоди необхідно затвердити нову редакцію Закону України про залізничний транспорт, проте з періоду реєстрації у 2019 році і до 2022 року статус закону – на опрацюванні. Даний проєкт закону та низка підзаконних нормативних актів передбачають імплементацію на технічному рівні вимог Євросоюзу, а саме 6 директив та 5 регламентів.

4. На підставі аналізу 5 конкурентних сил Портера ідентифіковано бар'єри процесу лібералізації українського ринку залізничних вантажних перевезень та запропоновано згрупувати їх у груп структурні та стратегічні. Серед них виділено високі початкові інвестиції, недосконала система державних закупівель, інтеперабельність, ефект масштабу, політичний вплив, недосконале тарифоутворення, відсутність кваліфікованих кадрів.

5. Здійснено дослідження маркетингового середовища ринку залізничних вантажних перевезень з допомогою моделі 5 конкурентних сил М. Портера. Виокремлено та детально проаналізовано сили впливу на галузь, а саме нейтральна сила впливу постачальників (налічують велику кількість – виробники запчастин та устаткування, паливо, ремонт та ін.), відсутня сила

впливу загрози входу нових учасників на ринок (на даний час на ринку монополія, проте потенційними конкурентами є міжнародні компанії; бар'єри входу на ринок це великі інвестиції, отримання ліцензій та дозволів), велика сила впливу клієнтів (клієнтами є практично усі галузі промисловості, проте за допомогою опитування виявлено низьку орієнтацію на якість обслуговування клієнта у галузі та застосування неефективних підходів до обслуговування - головним елементом ланцюга перевезень є вантаж), велика сила впливу суміжних галузей (міжгалузева конкуренція з автомобільним транспортом - значна, з авіа та водним - незначна), рівень конкуренції невисокий (розвиток конкуренції стримується внаслідок відсутності нормативно – правової бази). Окрім цього виокремлено: сили опору, що стримують конкуренцію в галузі (обмежений доступ до інфраструктури, не допуск на ринок приватної тяги, застаріла чинна законодавча база) та чинники впливу макросередовища (технології, державне регулювання, інфраструктура, макроекономіка). Описані вище дослідження мають великий вплив на галузь та враховуються при формуванні майбутніх стратегій чи планів розвитку.

6. Реалізовано маркетингове дослідження ринку залізничних вантажних перевезень. Описано анатомію дослідження, мету, цілі, пошукові питання, гіпотези та джерела інформації. На початку дослідження визначені його основні цілі: виявити очікування/ставлення до лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень; оцінити маркетингову політику обслуговування клієнтів; здійснити оцінку інвестиційного забезпечення логістичного потенціалу; оцінити стан інформаційного забезпечення; оцінити інноваційний клімат та систему менеджменту; сформувати «портрет» підприємств, які репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень. Маркетингове дослідження здійснювалось у квітні-травні 2020 року, методом дослідження було суцільне опитування, використано інструмент збору даних - анкета Google Form. Здійснене опитування групи головних учасників ринку (перевізників, які об'єдналися в Асоціацію Українських залізничних перевізників). Опитували топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (загалом близько 150 осіб). Сформовано портрет

підприємств, що репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень. За допомогою анкетного опитування отримано думку стейкхолерів щодо лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень (виявлено, що лібералізація необхідна ринку залізничних вантажних перевезень проте потерпає через стик інтересів різних груп зацікавлених сторін). Також отримано результати щодо маркетингового управління (залізниця втрачає свої позиції як клієнтоорієнтована галузь через орієнтацію на вантаж, а не на клієнта), інноваційну політику розвитку логістичного потенціалу (більшість респондентів оцінюють інноваційний клімат підприємства як задовільний), інвестиційний клімат (залучення та освоєння інвестиційних коштів це реальний шанс для галузі на подальший розвиток), інформаційне забезпечення (незадовільний стан цифровізації залізниці). У зв'язку з виявленою низькою клієнтоорієнтованістю здійснено опитування основних клієнтів, щодо співпраці з залізницею.

7. Запропоновано впровадити елементи стейкхолдер-маркетингу в управлінні залізничним транспортом, що доповнює існуючі підходи визначенням стратегії та методів взаємодії зі стейкхолдерами ринку. Побудовано карту «вплив-ступінь зацікавленості» стейкхолдерів, на її основі виділено стратегічні групи стейкхолдерів та запропоновано відповідні стратегії взаємодії. Для першої групи рекомендована стратегія взаємодії - Мінімальні зусилля, відповідно методи взаємодії: спільні проекти, реалізація соціальних програм, публічна звітність, інформування про діяльність тощо. Друга група стейкхолдерів включає працівників, відповідно рекомендована стратегія - Тримати поінформованими. Ключовими стейкхолдерами у реформуванні ринку залізничних перевезень виокремлено є третя група: АТ «Укрзалізниця», приватні перевізники, вантажовласники та український уряд. Стратегія взаємодії – Ключові гравці. Четверта група - стейкхолдери цієї групи важливі для галузі, оскільки мають на меті обмін досвідом та фінансами. Рекомендована стратегія взаємодії - Зберігати задоволеними.

8. В результаті проведеного дослідження, виявлено економічно-політичний конфлікт ключової групи стейхолдерів, що уповільнює процес лібералізації.

9. Побудовано стратегічну карту дій для стейкхолдерів ринку залізничних вантажних перевезень. Стратегічна карта містить рекомендовані дії, бажаний результат, стан виконання, пріоритетність та групу залучених стейкхолдерів, які розглядаємо за трьома напрямками - інфраструктура, перевезення, регулювання. Виділені рекомендовані дії передбачають стратегію спільних дій для певної групи стейкхолдерів з метою оптимізації траєкторії розвитку цієї галузі.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019b; Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2021; Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2019; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020c; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020e; Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2020f).

### **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ**

#### **3.1. Логістичний потенціал: до питання термінології**

Євроінтеграція відкриває перед Україною нові можливості та збільшує вплив європейської спільноти на країну. Стратегічно такий процес є позитивним та сприяє запровадженню в Україні європейських стандартів, розширює рамки співробітництва з Європейським Союзом. Такі світові рейтинги, як Індекс конкурентоспроможності (англ. The Global Competitiveness Index), Індекс ефективності логістики (англ. Logistic Performance Index) представляють порівняння країн для пошуку взаємоприйнятних механізмів та розвитку економічно-політичних відносин. У таких рейтингах залізничний транспорт є одним із ключових показників і відображає логістичний потенціал країни. Саме тому актуальним є питання дослідження логістичного потенціалу.

Проведені дослідження еволюції та використання маркетингової концепції в системі управління підприємств залізничного транспорту показали, що в руслі сучасних умов розвитку для вдосконалення їх функціонування необхідно використовувати концепцію маркетингового управління логістикою. Дана концепція знаходиться на стадії активного впровадження та розвитку тому існує необхідність теоретичного обґрунтування її складових, зокрема «логістичного потенціалу».

Проблема ідентифікації поняття «логістичний потенціал» в маркетинговому управлінні логістикою буде вирішуватися в двох напрямках: дослідження етимологічного розвитку та співвідношення визначення «логістичний потенціал» з близькими категоріями; дослідження дефініційних характеристик проблемного поняття шляхом порівняння його визначень поданих різними авторами.



Поняття «логістичний потенціал» виникло порівняно недавно, в першій половині ХХ століття. Його поява пов'язана з необхідністю визначення властивостей суб'єкту господарювання, ринку, регіону, держави виконувати свої логістичні функції (Лозова, Т.П., 2019). Воно пов'язане із необхідністю визначення спроможності підприємства ефективно використовувати методи і принципи логістики в їх економічній діяльності (Седікова, І.О., 2015).

Проблема термінології відносно нового поняття «логістичний потенціал» та його співвідношення з близькими категоріями «економічний потенціал», «виробничий потенціал» та «транспортний потенціал» – має суттєве значення для теоретично-методичних та прикладних досліджень. Ці поняття розглядаються на різних рівнях: макро- (держава), мезо- (регіон) та мікрорівні (підприємство). У нашому дослідженні розглядаємо мікрорівень – рівень підприємства, який є найменш дослідженим науковцями.

Основою усіх цих понять є категорія «потенціал». Походження слова «потенціал» з латинської «*potentia*» та означає «здатний, спроможний», буквально – «здатний бути». Автори «Економічної енциклопедії» трактують потенціал, як наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети (Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3, 2002). Поняття потенціалу включає у себе три основні категорії «ресурс» – сукупність матеріальних засобів, запасів, майна, фінансових активів, «можливість» – внутрішні та зовнішні сприятливі обставини, «здатність» – певні якості які допоможуть у досягненні цілей. Igor Ansoff розглядає потенціал на рівні підприємства – «потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління» (Ансофф, І., 1989.).

Друкер (Drucker, Р., 1962) зазначив, що практичний потенціал логістики означає не що інше, як можливість економії витрат при переміщенні матеріальних потоків. Слід зазначити, що в такому трактуванні логістичного потенціалу зазначено прямий взаємозв'язок з матеріальними потоками, проте не оцінюється вплив на стратегічне управління підприємства.

Науковець Портер (Porter, M.E., 1985) дотримується думки, що логістичний потенціал, а саме застосування методів логістики, є складовою в управлінні стратегією підприємства. Незрозумілим залишається, що конкретно автор вкладає в поняття логістичного потенціалу.

На думку Пфоль і Мюллер (Pfohl, H.-C., Muller, K., 2015) логістичний потенціал включає в себе два основні взаємопов'язані процеси – переміщення матеріальних потоків та його інформаційне забезпечення. На нашу думку, таке трактування більше відображає суть виробничого потенціалу.

Матвійчук (Matwiejczuk, R., 2011) вважає, що логістичні ресурси, логістичні можливості та логістичні компетенції є основними складовими структури логістичного потенціалу, який дозволяє компанії досягнути довгострокових конкурентних переваг. У цьому випадку упущено, таку важливу складову як інформаційна, яка виконує об'єднувальну функцію.

Науковці Сенхейзер та Шнетцлер (Sennheiser, A., Schnetzler, M., 2008), визначають логістичний потенціал як конкретні ресурси та можливості в галузі логістики/управління ланцюгами поставок. Такий підхід можна назвати ресурсним, проте задля досягнення значних результатів у сфері логістики підприємство повинно розвивати ці потенційні можливості.

В економічній літературі виділяють такі види потенціалів: економічний, виробничий, транспортний, бюджетний, ресурсний, фінансовий, екологічний, інвестиційний, інтелектуальний, інформаційний, природний, інноваційний, логістичний. Види потенціалу учені класифікують за низкою ознак: за середовищем виникнення, рівнем агрегованості оцінки, можливістю управління, спрямованістю діяльності підприємства, галузевою ознакою, ступенем реалізації потенціалу, функціональною сферою діяльності. Усі ці види потенціалу першочергово є поєднанням «ресурс-можливість-здатність».

Для правильного тлумачення поняття «логістичний потенціал» співставимо його з близькими, на нашу думку, категоріями «економічний потенціал», «виробничий потенціал» та «транспортний потенціал».

«Економічний потенціал» у більшості випадків розглядають як здатність економіки, її галузей та підприємств у сукупності, здійснювати виробничо-економічну діяльність, виробляти продукти, товари та послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і потреби споживача (Макаренко, М.В., 2017).

«Виробничий потенціал» – 1) реальний обсяг продукції, який можна виготовити за повного використання наявних ресурсів; 2) наявні та потенційні можливості виробництва, наявні фактори виробництва, забезпеченість його певними видами ресурсів (Словник економічних термінів).

«Транспортний потенціал» можна визначити як кількісні та якісні властивості й можливості ресурсів транспортної системи, а також її спроможність до підвищення рівня ефективності функціонування та забезпечення належного рівня транспортного обслуговування споживачів із врахуванням інтересів всього суспільства (Алькема, В.Г., 2012).

«Потенціал підприємства» насамперед формується через вплив таких чинників: конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та розвиток підприємства (Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., 2011).

Скоробогатова Т. Н. (2007) у своєму дослідженні визначає «логістичний потенціал» як похідну від поняття «економічний потенціал» і розглядає його з точки зору концепції логістики, тобто оцінює стійкість: самого підприємства як системи, що складається з функціональних підсистем; підприємства як елемент системи вищого порядку; інформаційно-матеріальних зв'язків підприємства з суб'єктами навколишнього середовища (Скоробогатова, Т.Н., 2007).

Відповідно, після аналізу вище наведених понять можна зробити наступні висновки: «економічний потенціал» є широким поняттям і передбачає виділення в своїй структурі функціонування сфери виробничого, транспортного та логістичного потенціалу. Відмінність «логістичного потенціалу» від «виробничого потенціалу» полягає в тому, що виробничий вимірює потужність фізичними одиницями, в той час як логістичний вимірюється як фізичними так і

якісними категоріями. «Транспортний потенціал» зазвичай розглядають на макро та мезо рівнях.

Аналізуючи співвідношення поняття «логістичного потенціалу» зі спорідненими економічними категоріями можна зробити висновки, що «логістичний потенціал» є окремою складовою економічного потенціалу підприємства, який вимірюється як фізичними так і якісними категоріями а також має вплив на стратегічний розвиток підприємства.

В сучасній науковій літературі зустрічаємо різноманітні визначення поняття «логістичний потенціал» основні з яких проаналізуємо детальніше. В таблиці Г.1 додатку Г зведено авторські визначення «логістичного потенціалу» дослідниками та науковцями в хронологічному порядку. Період дослідження становить 2003 – 2021 рр.

Досліджуючи генезу та розвиток поняття «логістичний потенціал» можна виділити чотири підходи до визначення даного поняття: ресурсний, цільовий, ресурсно-цільовий (результативний) та стратегічний (інтеграційний). З точки зору ресурсного підходу логістичний потенціал – сукупність ресурсів, з позиції цільового підходу логістичний потенціал – здатність логістичної системи підприємства забезпечити досягнення поставлених цілей, за ресурсно-цільовим (результативним) підходом логістичний потенціал – така комбінація ресурсів, яка дозволить досягти цілей підприємства з мінімальними логістичними витратами. Стратегічний або інтегративний підхід до визначення «логістичного потенціалу» визначає його як об'єкт управління, з допомогою якого можна впливати на стратегію суб'єкта господарювання та забезпечувати його конкурентоспроможність. Таким чином вплив ефективного управління «логістичного потенціалу» розширюється за межі внутрішнього середовища суб'єкта господарювання і стає конкурентною перевагою для підприємства. На

рисунку 3.1 наведено підходи до визначення поняття «логістичний потенціал» їх представників та короткі акценти підходів.

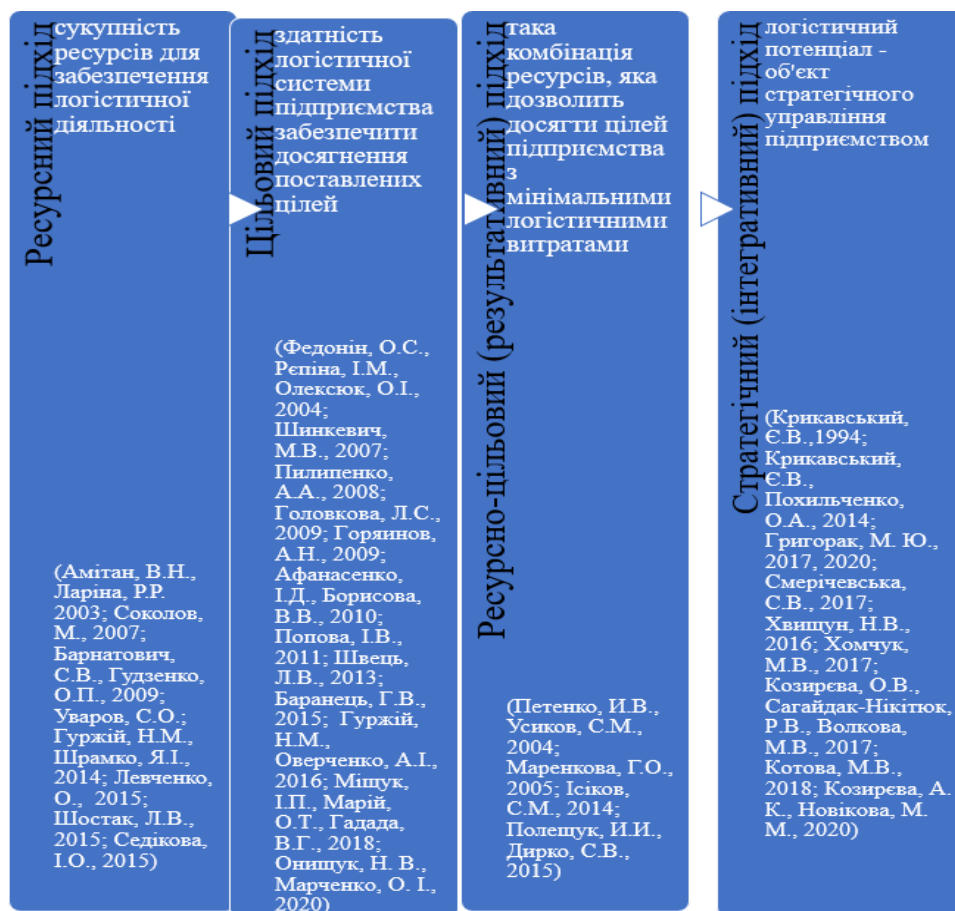


Рис. 3.1. Підходи до визначення поняття «логістичного потенціалу» та їхні представники

*Джерело: Сформовано автором на основі дослідження літературних джерел вказаних вище.*

Автори ресурсного підходу «логістичний потенціал» розглядають як сукупність ресурсів підприємства, які забезпечують його логістичну діяльність. Слід відмітити, що набір ресурсів у авторських визначеннях відрізняється. Соколов М. (2007) та Барнатович С. В., Гудзенко О.П. (2009) у своїх дослідженнях виділяють транспортні, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси (Барнатович, С. В., Гудзенко, О.П., 2009), які забезпечують логістичну діяльність підприємства. Гуржій Н. М., Шрамко Я. І. (2014) та Левченко О. (2015) розглядають «логістичний потенціал» як сукупність елементів матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, технологічного та інноваційного потенціалів (Гуржій, Н. М., Шрамко, Я. І., 2014; Левченко, О.,

2015). Тобто дані автори ідентифікують рівень «логістичного потенціалу» з рівнем ресурсного забезпечення підприємства. Трохи інший ракурс в даному підході (Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., 2003; Седікова, І.О., 2015) вони пропонують «логістичний потенціал» ідентифікувати зі спроможністю використовувати всі передові напрацювання у сфері логістики (Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., 2003), методи і принципи логістики в їх економічній діяльності (Седікова, І.О., 2015). Тобто дані автори пропонують ідентифікувати логістичний потенціал не тільки з ресурсним забезпеченням підприємства а ще й застосовувати ресурси логістичної системи у вигляді логістичних інновацій. Уваров С.О. та Шостак Л. В., (2015) розглядають «логістичний потенціал» як результат взаємодії сукупних ресурсів та логістичних можливостей підприємства (Шостак, Л.В., 2015) в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства, розподілу, обміну та споживання готової продукції (Уваров С.О.).

Подальші дослідження науковців в напрямі теоретичного обґрунтування дефініційних характеристик економічної категорії «логістичний потенціал» сприяли появі нового підходу до визначення даного терміну – цільового. Цільовий підхід є інтеграцією ресурсного підходу із супроводженням спроможності логістичної системи забезпечити її максимальну продуктивність при пересуванні в просторі та руху в часі: працівників – їх перевезення та розміщення у службових приміщеннях; пересування згідно із часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів, транспортування, складування, збереження, сортування й перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація (Федонін, О.С., Репіна, І.М., Олексюк, О.І., 2004). Кожне визначення «логістичного потенціалу» супроводжується словами здатність, спроможність. Горяйнов О. М. (Горяинов, А.Н., 2009) зазначає, що «логістичний потенціал» – максимальна продуктивність (функціональна здатність) системно інтегрованих підрозділів. Шинкевич М. В. (2007) визначає проблемну категорію як здатність логістичної системи створювати (концентрувати) додану вартість усередині системи (в усіх ланках виробничо-логістичного ланцюга) (Шинкевич, М.В., 2007). Автори (Пилипенко,

А.А., 2008; Попова, І.В., 2011) у своїх дослідженнях визначають, що «логістичний потенціал» – сукупність можливостей і спроможностей, які доповнюють одна одну та супроводжуються ресурсним забезпеченням, які мобілізовані для досягнення цілей логістичної діяльності підприємства. Наступним акцентом у даному підході є надання «логістичному потенціалу» властивості досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання. Таку властивість у своїх працях розвивають (Головкова, Л.С., 2009; Міщук, І.П., Марій, О.Т., Гадада, В.Г., 2018; Онищук, Н. В., Марченко, О. І., 2020). Головкова Л. С. (2009) ідентифікує «логістичний потенціал» із здатністю корпорації зв'язувати воедино та поліпшувати взаємодію між такими базовими функціональними сферами, як постачання, маркетинг, дистрибуція, організація продажів (Головкова, Л.С., 2009). Автори (Міщук, І.П., Марій, О.Т., Гадада, В.Г., 2018) у праці визначають «логістичний потенціал» як сукупність поточних і майбутніх можливостей логістичної мережі чи її конкретних ланок забезпечувати відповідні види логістичної діяльності щодо просторово-часової трансформації елементів логістичних потоків за допомогою реалізації логістичних бізнес-процесів і відповідних компетенцій задля досягнення визначених цілей економічної системи (Козирева, О.В., Сагайдак-Нікітюк, Р.В., Волкова, М.В., 2017) таким чином транслуючи розвиток логістичної системи шляхом появи майбутніх можливостей. Розвивають дану позицію (Онищук, Н. В., Марченко, О. І., 2020) та зазначають, що «логістичний потенціал» – наявні в розпорядженні засоби логістичного призначення, об'єкти логістичної інфраструктури, резерви оптимізації логістичних процесів, які можуть бути мобілізовані для досягнення цілей організації. В межах даного підходу можна виокремити ще одну набуту дифеніційну характеристику «логістичного потенціалу» – це здатність реалізовувати оптимізаційні властивості (натуральні, вартісні й часові) (Левченко, О., 2015) та інтеграційні властивості логістики завдяки координації діяльності функціональних підрозділів під час організації руху матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів (Швець, Л.В., 2013) за стадіями виробничо-логістичного ланцюга завдяки сформованим інтеграційним

можливостям координації діяльності функціональних підрозділів та наявності таких забезпечуючих умов, як кадрові, інфраструктурні, маркетингові та інші. В даному підході автори (Афанасенко, І.Д., Борисова, В.В., 2010; Гуржій, Н.М., Оверченко, А.І., 2016) під час визначення «логістичного потенціалу» анонсують, його важливість у розвитку суб'єкта господарювання та необхідність застосування логістичних інновацій. Гуржій Н.М., Оверченко А.І., (2016) зазначають у своїй праці, що «логістичний потенціал» – динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку (Гуржій, Н.М., Оверченко, А.І., 2016). Афанасенко І. Д., Борисова В. В. (2010) визначають його як здатність логістичного ланцюга (мережі) або будь-якої функціональної області логістики здійснити вперше або відтворити (сприйняти) ту чи іншу інновацію (Афанасенко, І.Д., Борисова, В.В., 2010).

Логістичний потенціал логістичного формування чи окремого суб'єкта господарювання детермінується наявністю та особливостями організаційно-просторової структури логістичної мережі та її інфраструктури, яка відіграє роль матеріальної основи формування логістичного потенціалу (Козирева, О.В., Сагайдак-Нікітюк, Р.В., Волкова, М.В., 2017).

Логістичний потенціал підприємства є об'єктом логістичного менеджменту як самостійної системи управління на підприємстві тобто логістичний потенціал не безпосередньо відіграє роль в управлінні підприємством, а є окремим об'єктом окремого логістичного менеджменту.

Логістичний потенціал підприємства значною мірою визначається станом логістичної інфраструктури, що обумовлює потребу у розробці нових, науково обґрунтованих механізмів її побудови та пошуку інноваційних рішень, що дозволять підприємствам адаптуватися до зміни ринкової кон'юнктури та забезпечити ефективність діяльності на споживчому ринку. Перспективним напрямом розвитку їх логістичного потенціалу може стати участь у створенні логістичних кластерів і логістичних центрів, які дозволяють застосовувати



сучасні логістичні технології (Козирєва, О.В., Сагайдак-Нікітюк, Р.В., Волкова, М.В., 2017).

Швець Л. В. (2013) у своїй праці на основі аналізу існуючих наукових підходів виявила специфічні риси логістичного потенціалу: по-перше, наявність оптимізаційних та/або інтеграційних можливостей; по-друге, стратегічна та/або оперативна націленість; по-третє, формування в ланках виробничо-технологічного ланцюга та/або виробничо-логістичного ланцюга; по-четверте, виробничі та/або виробничо-обслуговуючі використовувані ресурси. Відповідно основними критеріями у визначенні логістичного потенціалу є: можливості, націленість, рівень формування, характер використовуваних ресурсів (Швець, Л.В., 2013).

Отже, підсумовуючи дослідження у межах цільового підходу до визначення «логістичного потенціалу» слід зазначити, що його представники вже виходять за межі ресурсних складових, і розглядають його зі сторони функціональної спроможності досягати певних цілей безпосередньо логістичної системи чи загалом підприємства, окрім того дане визначення набуває таких дефініційних властивостей як оптимізація структури ресурсів та нових форм управління. Підтверджується, що «логістичний потенціал» створює додану вартість в усіх ланках виробничо-логістичного ланцюга і таким чином забезпечує його розвиток.

Основним акцентом ресурсно-цільового (результативного) підходу, який відрізняє його від двох попередніх є обмежуючий фактор – сукупні витрати підприємства, тобто «логістичний потенціал» розглядається як сукупність логістичних ресурсів, яка має можливість виконувати певні цілі підприємства але з обмеженими на це виконання витратами (Петенко, І.В., Усиков, С.М., 2004; Маренкова, Г.О., 2005; Ісіков, С.М., 2014; Полещук, І.І., Дирко, С.В., 2015), тому відбувається мікс логістичних ресурсів, можливостей для досягнення цілей та обмеженого обсягу витрат для досягнення поставлених цілей на підприємстві. Маренкова Г. О. (2005) доводить, що «логістичний потенціал» – це ресурси, що у сукупності, надають підприємству здатність ефективно

здійснювати логістичні операції і можливість для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами. Логістичний потенціал містить у собі систему інформаційної підтримки, систему виробничих можливостей, систему управління постачаннями, систему управління складуванням, систему транспортування, систему управління запасами (Маренкова, Г.О., 2005). Деякі автори деталізують які конкретно вигоди можливо отримати за умови ефективного використання «логістичного потенціалу» і визначають які саме обмежуючі витратні фактори повинні враховуватися. Патенко І. В. (Петенко, И.В., Усиков, С.М., 2004) та Ісіков С. М. (2014) визначають «логістичний потенціал» як здатність підприємства реалізувати логістичні функції і операції з максимально можливим кінцевим результатом і мінімально-необхідними логістичними витратами. Полещук І. І., Дирко С. В. в своєму дослідженні (Полещук, И.И., Дирко, С.В., 2015) називають «логістичний потенціал» – атрибутивною динамічною характеристикою підприємства як логістичної системи, що являє собою здатність логістичної системи забезпечити оптимальне за часом і витратами переміщення матеріальних і супутніх потоків у бізнес-процесах (Полещук, И.И., Дирко, С.В., 2015).

Досліджуючи наукові праці в яких автори визначають «логістичний потенціал» з позиції ресурсно-цільового (результативного) підходу слід визначити такі дефініційні його характеристики: продовжується інтеграція ресурсного та цільового підходу тобто «логістичний потенціал» – це знову ж таки набір ресурсів підприємства загалом та логістичних ресурсів зокрема поєднаних із здатністю підприємства, яка залежить від рівня розвитку логістичної системи досягати поставлених цілей: задоволення рівня запитів та потреб споживачів до якості та ціни товарів чи обслуговування, режиму поставок за умови оптимізації сукупних витрат: часових, фінансових, матеріальних та ін.

Розвиток досліджень у сфері логістики та маркетингу доводять, що поняття «логістичний потенціал» в інтегративному процесі різних підходів обволікається новими дефініційними характеристиками, які зумовлюються тими умовами в яких функціонують суб'єкти господарювання. Зважаючи на отримані

результати в процесі досліджень наукових джерел в яких дається пояснення поняття «логістичний потенціал» можна виокремити ще один підхід до його тлумачення – інтегративний (стратегічний). Такий підхід був виокремлений через те, що такі вчені як Крикавський Є. В., Похильченко О. А., (2014; 2020), Григорак М. Ю. (2017, 2020), Смерічевська С.В. (2017), Хвищун Н. В. (2016), Хомчук М. В. (2017), Козирєва О. В., Сагайдак – Нікітюк Р. В., Волкова М. В. (2017), Котова М. В. (2018), Козирєва А. К., Новікова М. М., (2020) пояснюючи сутність «логістичного потенціалу» використовують такі економічні категорії: «інтегративний потенціал», «місія підприємства», «навколишнє середовище», «стратегічні цілі», «конкурентні переваги» та ін. Загалом можна виокремити чотири основні акценти в інтегративному (стратегічному) підході. Перший акцент робиться на тому, що «логістичний потенціал» є стратегічним чинником і він впливає на реалізацію місії підприємства (Крикавський, Є. В., Похильченко, О. А., 2014; Крикавський, Є. В., Похильченко, О. А., Фертч, М., 2020), стратегічних цілей (Крикавський, Є. В., Похильченко, О. А., 2014; Хвищун, Н. В., 2016). Хвищун Н. В. (2016) визначає «логістичний потенціал» як сукупність елементів, способів та засобів логістичної системи, а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які здатні здійснювати ефективний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства, регіону, країни (Хвищун, Н. В., 2016).

Другий акцент робиться на визнанні того, що «логістичний потенціал» взаємодіє із зовнішнім середовищем. В такому руслі формують власні визначення «логістичного потенціалу» Козирєва О. В., Сагайдак – Нікітюк Р. В., Волкова М. В. (2017) і вказують, це є сукупність інформаційних, фінансових, матеріальних, людських та методичних ресурсів і можливостей логістичного підходу, які забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати свою діяльність з урахуванням факторів зовнішнього середовища (Козирєва, О. В., Сагайдак – Нікітюк, Р. В., Волкова, М. В., 2017).

Вплив на логістичну діяльність та її ефективність, а також на обрання логістичної стратегії є третім акцентом в інтегративному (стратегічному) підході

до визначення категорії «логістичний потенціал» і його описують у своїх дослідженнях Хомчук М. В. (2017) та Козирєва А. К., Новікова М. М. (2020). У своїй праці (Хомчук, М.В., 2017) визначає «логістичний потенціал» як сукупність видимих і прихованих можливостей та наявних і задіяних не у повному обсязі ресурсів логістичної системи та її підсистем, виявлення та мобілізація яких дозволить, в першу чергу, визначити стратегічні напрями удосконалення логістичної діяльності та підвищить її ефективність (Хомчук, М.В., 2017). Козирєва А. К., Новікова М. М. (2020) доводить, що «логістичний потенціал» з одного боку, характеризує можливість застосування різних ресурсів логістики для підвищення ефективності діяльності, а, з іншого – є інтегральною характеристикою його логістичного ресурсного забезпечення, яке обумовлює певні обмеження щодо вибору логістичної стратегії (Козирєва, А.К., Новікова, М.М., 2020).

Хомчук М.В. (2017) доводить, що логістичною перевагою підприємства у конкурентній боротьбі, в переважній більшості розуміють найбільш повне ефективне використання логістичного потенціалу. Урахування рівня використання підприємством логістичного потенціалу в процесі стратегічного планування дозволить звузити перелік альтернативних логістичних стратегій. Для визначення перспектив розвитку і виявлення можливих резервів підвищення функціонування системи логістики підприємства, в першу чергу, необхідне виокремлення складових логістичного потенціалу та здійснення його аналізу на етапі вибору логістичної стратегії (Хомчук, М.В., 2017).

Серед останніх досліджень та публікацій Григорак М.Ю. (2020) розглядає логістичний потенціал національної економіки у площині «ресурси – ринок - компетенції - система управління», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей на здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції, у той час як система управління регулює ринкові відносини у процесі логістичної діяльності на різних рівнях управління (Григорак, М.Ю., 2020). Автор глибоко розвиває змістовне наповнення, деталізуючи кожен

складову, оновлюючи останніми тенденціями, зокрема акцентуацією на фахових компетентностях, однак не подає чіткого визначення терміну «логістичний потенціал».

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки, що інтегративний (стратегічний) підхід до визначення поняття «логістичний потенціал» доводить вплив «логістичного потенціалу» підприємства на його становище у ринковому середовищі а також зворотній вплив зовнішніх факторів на формування логістичного потенціалу суб'єкта господарювання. Такі зв'язки в економічній системі вказують на те, що логістичний потенціал стає стратегічним об'єктом управління підприємства і таким чином він впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в цілому.

Результати проведених досліджень вказують на те, що поняття «логістичного потенціалу» є динамічною категорією, яка зі зміною умов господарювання підприємств набуває нових властивостей. Ресурсний підхід тлумачення даної категорії з плином часу змінився інтегративним (стратегічним) що вказує на стратегічну роль «логістичного потенціалу» в системі управління підприємством.

Важливу роль «логістичний потенціал» відіграє для підприємств-логістичних операторів. В Україні таким оператором є АТ «Укрзалізниця». Варто зазначити, що незважаючи на складні внутрішньоекономічні проблеми, впровадження реформ в залізничну сферу як провідного логістичного оператора може дати старт відродженню потенціалу України як вигідного та надійного посередника у вітчизняних та міжнародних перевезеннях (Левченко, О. В., 2014). Таким чином опираючись на проведені наукові дослідження логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту (Левченко, О., 2014а; 2014b; 2015; Кучерук, Г. Ю., Левченко, О. В., 2014) визначили що логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту відіграє системоутворюючу роль. Враховуючи такі висновки посилюється актуальність забезпечення його ефективного управління, яка обумовлює необхідність формування відповідного організаційно-економічного механізму управління таким потенціалом. Для

ефективного управління логістичним потенціалом підприємства залізничного транспорту авторка О. Левченко пропонує здійснювати оцінку логістичного потенціалу на основі побудови многокутника, який буде відображати рівень кожної складової та складатися із такої кількості векторів, скільки складових потенціалу розглядається. Автори (Кучерук, Г. Ю., Левченко, О. В., 2014) у своїй праці запропонували методичний підхід до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту, який представляє собою послідовність управлінських дій і заходів спрямованих на ефективне використання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Чим краще побудована логістична система підприємства чим ефективніше використовується логістичний інструментарій даного суб'єкта господарювання тим більший логістичний потенціал підприємства. Зважаючи на те, що в сучасних умовах господарювання підприємства прагнуть досягти сталого економічного зростання, воно яке може бути досягнене включно за умови ефективного управління потоковими процесами то необхідно застосовувати інноваційний логістичний інструментарій управління потоками (Ткачова, М. О., Шишкін, В.О., 2018).

Тісний зв'язок між логістичним потенціалом підприємства та його системою управління актуалізує необхідність обґрунтування ролі та функцій логістичного потенціалу в системі менеджменту суб'єкта господарювання. На рисунку 3.2 відображено етапи еволюції та розвитку «логістичного потенціалу» і зміну його ролі в управлінні підприємством залежно від підходу до визначення його суті.

### 1. Логістичний потенціал ідентифікується як набір логістичних ресурсів на підприємстві

- В системі управління підприємством логістичний потенціал є об'єктом управління, який забезпечує внутрішню ефективність логістичної діяльності підприємства
- Логістичний потенціал відіграє другорядну роль (обслуговуючу) в управлінні підприємством

### 2. Логістичний потенціал ідентифікується з двома економічними категоріями: ресурси логістичні та можливість (здатність) досягати цілі

- В системі управління підприємством логістичний потенціал окрім набору ресурсів асоціюється з можливістю (здатністю) досягти поставлених цілей підприємства
- Логістичний потенціал забезпечує ефективність діяльності підприємства
- В системі управління підприємством логістичний потенціал відіграє забезпечуючу роль

### 3. Логістичний потенціал ідентифікується з трьома економічними категоріями: логістичні ресурси, можливість (здатність) досягати цілі та обмежуючий фактор - витрати

- В системі управління підприємством логістичний потенціал виступає сукупністю логістичних ресурсів та можливостей (здатностей) які використовуються для досягнення цілей підприємства проте існує обмежуючий фактор, а саме сукупні витрати визначеного рівня
- Логістичний потенціал забезпечує ефективність діяльності підприємства за умови дотримання відповідного рівня витрат
- В управлінні підприємством логістичний потенціал відіграє забезпечуючу роль з обмеженнями

### 4. Логістичний потенціал ідентифікують з трьома економічними категоріями: логістичні ресурси, логістичні можливості та стратегічний розвиток

- Логістичний потенціал підприємства в системі управління виступає об'єктом управління, який забезпечує стратегічний розвиток суб'єкта господарювання
- В управлінні підприємством логістичний потенціал виконує стратегічну функцію так як є елементом, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства

Рис. 3.2. Роль «логістичного потенціалу» в системі управління підприємством в контексті визначених підходів до його визначення

*Джерело: сформовано автором*

Отже, зважаючи на стратегічну роль логістичного потенціалу в системі управління підприємством та її посилення можна стверджувати, що сьогодні логістичний потенціал в системі менеджменту підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Ефективне використання логістичного потенціалу на вітчизняних підприємствах дозволить визначити свій стан, виявляти приховані резерви та можливості, приймати і розробляти ефективні, результативні рішення та стратегії для майбутнього розвитку ( Гуржій, Н.М., Шрамко, Я.І., 2014).

Сучасні виклики з боку ринку обумовлюють необхідність інноваційного пошуку щодо впровадження ефективних технологій організації, реалізації та управління логістичними потоками, а також формування системи логістичного забезпечення діяльності залучених в інтегровані економічні системи підприємств. В комплексі рішень щодо оптимізації логістичної діяльності важливе місце займає ефективна реалізація логістичного потенціалу підприємства, який пов'язується з наявністю, станом, потужностями та пристосованістю до виконання логістичних операцій з матеріальними потоками кожної із складових логістичної інфраструктури, котра є одним з найбільш привабливих об'єктів інноваційного процесу (Козирєва, О.В., Сагайдак-Нікітюк, Р.В., Волкова, М.В., 2017).

Логістичний потенціал дозволяє реалізувати цільові установки як фірми, підприємства, так і галузі (країни) в рамках їх місії, яка є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції. В цьому плані логістичну місію за кордоном часто трактують як правило «семи R-s: забезпечення наявності потрібного продукту в необхідній кількості і заданої якості в потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими (оптимальними) затратами» (Бауерсокс, Д., Клосс, Д., 2006).

Проведені дослідження етимології та генези поняття «логістичний потенціал» дозволили сформулювати визначення логістичного потенціалу підприємства, підтвердили необхідність здійснення його аналізу та оцінки в процесі управління підприємством. Систематизація підходів до тлумачення поняття «логістичний потенціал» та визначення їх акцентів дозволили простежити зміну ролі логістичного потенціалу в системі управління підприємством. Таким чином з урахуванням отриманих результатів дослідження та розширення на його основі дефініційних характеристик «логістичного потенціалу» необхідно сформулювати методiku оцінювання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту для забезпечення дієвого маркетингового управління.



Отже, проведені дослідження етимології поняття «логістичного потенціалу» та його генезису дозволили на їх основі розробити власне тлумачення поняття логістичного потенціалу. Оскільки в сучасних умовах таке поняття потребує доповнення, важливо враховувати вимоги, особливості ринку, тренди, а також професійний менеджмент який є в основі логістичної системи.

Візуально зобразимо «логістичний потенціал» на рисунку 3.3.

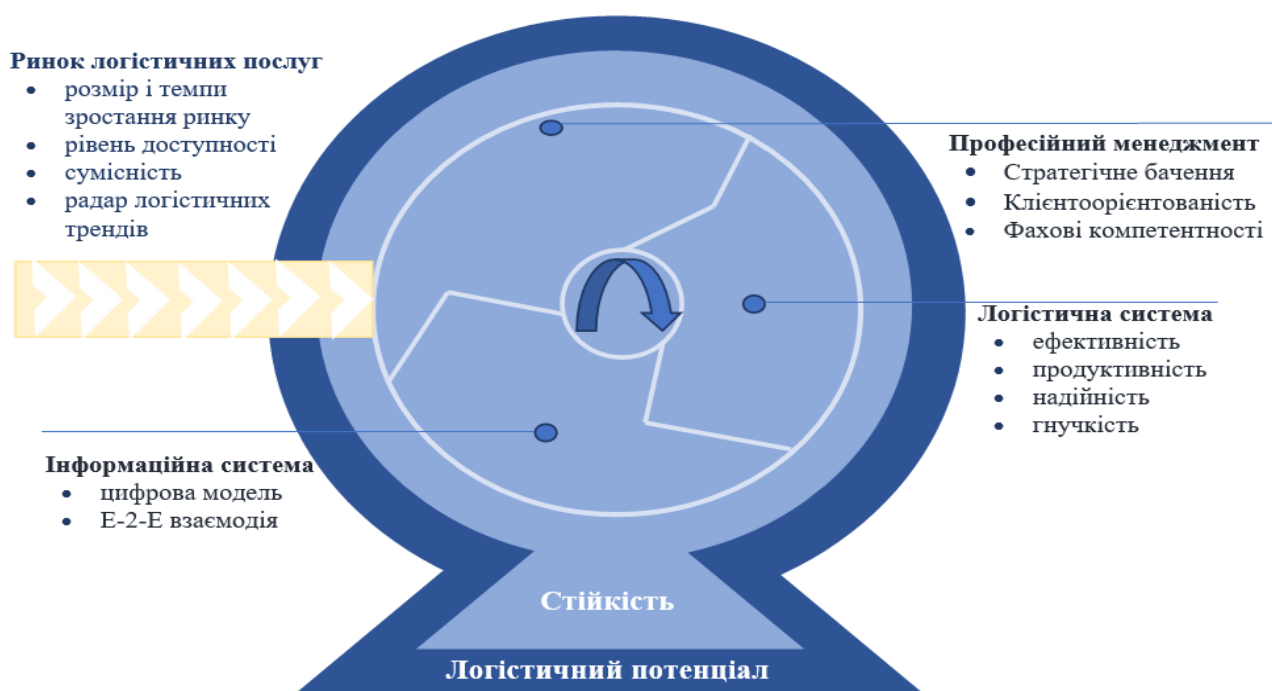


Рисунок 3.3 - Авторське тлумачення поняття «логістичний потенціал»

*Джерело: власна розробка*

На нашу думку, «ключем, двигуном» який запускає ринок є ринок логістичних послуг (розмір і темпи зростання ринку, рівень доступності, сумісність, логістичні тренди 2020+ років). В основі становлення логістичного потенціалу як конкурентної переваги є досягнення операційної ефективності. Трьома основними підсистемами, що впливають на операційну ефективність є три системоутворюючі складові: керуюча: професійний менеджмент, а саме стратегічне бачення, клієнтоорієнтованість та фахові компетенції керуючої ланки управління; керована: логістична система (ключові характеристики: ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість, екологічна стійкість);

об'єднувальна: налагоджена система інформаційних зв'язків (цифрова модель, E-2-E взаємодія).

Пропонуємо власне удосконалене визначення: логістичний потенціал – це здатність логістичної системи в симбіозі з професійним менеджментом та цифровою моделлю забезпечити стійкість та поступ.

Відносно змістовного наповнення зробимо певні уточнення. У визначенні використано тлумачення латинського «*potentia*» що означає «здатний, спроможний». Класифікацію логістичних систем детально описано у (Крикавський, Є.В., Чернописька, Н.В., 2019), тому в тлумаченні терміну для досягнення певної уніфікованості використовуємо категорію «логістична система». Використано поєднання 3-х систем: керованої (логістичної), керуючої (управлінської) та інформаційної. Відповідно акцентуємо увагу, що потенціал логістичної системи напряму залежить від рівня фахової компетентності системи менеджменту та налагодженої інформаційної мережі.

Орієнтація на майбутнє є умовою розвитку, тому у визначенні вказуємо «довгострокове функціонування з врахуванням сучасних трендів». Щодо логістичних трендів, то опираємось на розроблений науково-дослідним центром компанії DHL Радар логістичних трендів (Logistics Trend Radar), який являє собою всебічний аналіз 29 найважливіших трендів у сфері бізнесу, суспільства та технологій, що визначатимуть майбутнє логістики ( The Logistics Trend Radar. 5th Edition). Найновіша версія LTR сконцентрована на цифровій революції, впливу пандемії, необхідності побудови сталих ланцюгів поставок.

Управління логістичним потенціалом підприємств дає змогу керівникам, оперуючи цифрами та маючи цілісну картину, обирати правильні пріоритети в інноваційній, кадровій, інвестиційній, маркетинговій політиці підприємства, формувати обґрунтовані стратегії розвитку та досягати успіху в довгостроковій перспективі.

### 3.2. Моделювання логістичного потенціалу підприємства

В основному, оцінка логістичного потенціалу зводиться до оцінки потужностей транспортної та складської систем та оцінки вантажообігу. Такий підхід є застарілим. Він не відображає ефективності використання логістичного потенціалу і не враховує вагомості інших складових, які формують логістичний потенціал підприємства. Тому виникає необхідність пошуку нових методів оцінки логістичного потенціалу підприємства. Це передбачає: 1) визначення оцінних критеріїв/складових логістичного потенціалу; 2) вибір метрик/ способів вимірювання/оцінки оцінних критеріїв; 3) зведення в єдиний комплексний показник оцінки логістичного потенціалу підприємства та його розрахунок.

В основу оцінки індексу логістичного потенціалу підприємства входять такі компоненти:

- техніко-технологічний (відображає потужність існуючих об'єктів інфраструктури);
- економічний (визначає ефективність логістичної діяльності);
- екологічно-безпековий (відображає управлінські аспекти збереження довкілля та безпеки);
- компетентність (відображає здатність забезпечувати власними різними рівнями та профільними спеціалістами, а також визначає використання професійних компетенцій логістики та рівень попиту на них);
- якість (відображає політику підприємства щодо якості послуг).

Оцінку індексу логістичного потенціалу підприємства пропонується проводити за допомогою методу багатовимірного аналізу. Розрахунок показників для цього методу передбачає зменшення кількості досліджуваних характеристик за допомогою багатовимірних елементів, що перетворюються в одновимірну форму; підсумовуючи результати, отримані для кожного компонента, в інтегроване представлення.

Пропонований методичний підхід до визначення логістичного потенціалу підприємства, передбачає здійснення таких етапів:

Етап 1. Ідентифікація показників впливу. На першому етапі мають бути обрані відповідні показники, які найбільше впливають на логістичний потенціал підприємств логістичної галузі. В даній методиці використані особливий вид показників – статистичні. На нашу думку, з допомогою саме цих показників можна найкраще розрахувати логістичний потенціал. В звітності підприємств ми обрали – об’єктивні, реальні, чіткі та спільні для підприємств логістичної галузі показники. Такими показниками є: дохід, перевезення вантажів (пасажирів), вантажообіг (пасажирооборот), капітальні інвестиції підприємств, витрати, індекс тарифів, перевезення вантажів (пасажирів) у середньому за добу, середня відстань перевезення однієї тонни вантажів (одного пасажирів), інтенсивність перевезень, складські потужності, загальна кількість рухомого складу, викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення, безпека на транспорті. Статистичні показники, що дають змогу оцінити діяльність підприємств логістичної галузі беремо з офіційного сайту річної звітності учасників ринку Smida. Найкраще оцінювати динаміку зміни показника, тому визначаємо періоди які нас цікавлять (місяці, квартали, роки 2 і більше). Даний етап є найвідповідальнішим з точки зору створення бази процедури оцінювання, оскільки основний перелік показників має задовольняти низку вимог, основними з яких є повнота, мінімальність, вимірюваність.

Етап 2. Групування обраних показників за визначеними складовими. Цей етап передбачає групування обраних показників за заздалегідь визначеними складовими логістичного потенціалу. Враховуючи особливості підприємств досліджуваної галузі та специфічні дані, які подає статистика, в структурі інтегрованого індексу  $I_{ELP}$  можна виділити дві групи складових:

- I група складових пріоритетного значення включає техніко-технологічну (K1), економічну (K2) та екологічно-безпекову (K3) складові. Техніко-технологічна складова відображає потужності транспортної та складської систем. Економічна складова визначає результативність логістичної діяльності підприємства. Екологічно-безпекова складова відображає управлінські аспекти по збереженню навколишнього середовища та безпеці.

- II група складових підтримуючої дії включає компетентність (K4) та якість (K5). Складова «компетентність» відображає забезпеченість підприємств власними спеціалістами різного рівня та профілю, а також досліджувати та аналізувати логістичні системи та процеси, розробляти програми їх розвитку, що вимагає якісної фахової підготовки управлінського персоналу саме з логістики. Ця складова також визначає рівень використання фахових компетентностей з логістики та ступінь їх затребуваності. Складова «якість» відображає політику підприємства щодо рівня якості логістичного обслуговування.

Оскільки кожна складова має самодостатнє значення для аналізу окремих аспектів I<sub>ELP</sub> наведена їх сутнісна характеристика (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Виміри логістичного потенціалу підприємства

Складова логістичного потенціалу		Показники	Одиниці вимірювання	Сутнісна характеристика складової
1		2	3	4
Пріоритетного значення	Техніко-технологічна (K <sub>1</sub> )	Перевезення вантажів у середньому за добу	тис. т	відображає потужності підприємства, в основному транспортної та складської систем
		Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів	км	
		Інтенсивність перевезень	млн ткм на 1 км шляхів	
		Складські потужності	од., м <sup>2</sup>	
		Загальна кількість рухомого складу	од.	
	Економічна (K <sub>2</sub> )	Дохід	млн грн	визначає результативність логістичної діяльності підприємства
		Перевезення вантажів	млн т	
		Вантажообіг	млрд. т-км	
		Капітальні інвестиції підприємств	млн грн	
		Витрати	млн грн	
		Індекс тарифів	% до поперед. року	

## Продовження таблиці 3.1

	1	2	3	4
	Екологічно-безпековий (К <sub>3</sub> )	Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення	тис. т	відображає управлінські аспекти по збереженню навколишнього середовища та безпеці
		Безпека на транспорті (транспортні події)	од.	
Підтримуючої дії	Компетентність (К <sub>4</sub> )	Загальна кількість зайнятих працівників	осіб	відображає забезпеченість підприємства власними спеціалістами різного рівня та профілю. Ця складова також визначає рівень використання фахових компетентностей з логістики та ступінь їх затребуваності.
		Кількість працівників, які мають диплом про вищу освіту спеціальності логістика або сертифікованих згідно міжнародних стандартів (наприклад ELA)	осіб	
		Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації з логістики	осіб	
	Якість (К <sub>5</sub> )	Вчасно здійснене вантажне перевезення	%	відображає політику підприємства щодо рівня якості логістичного обслуговування
Вантажне перевезення здійснене в повному обсязі		%		
Вантажне перевезення без помилок		%		

*Джерело: розроблено автором*

Складову інформаційних технологій та систем також вважаємо важливими, проте через складність вимірювання їх за допомогою статистичних показників вони не взяті до уваги. Враховуючи специфіку галузі для найкращого відображення рівня використання логістичного потенціалу підприємств обрані показники погруповані за складовими.

Етап 3. Розрахунок часткових індексів кожного показника складової логістичного потенціалу підприємства. Третій етап передбачає приведення всіх показників до співвимірного вигляду, оскільки показники, які утворили сукупність спостереження, є неоднорідними і мають різні одиниці виміру, бо описують різні характеристики логістичного потенціалу. Для визначення часткових індексів з-поміж досліджуваної сукупності вибираємо найкращий за значенням показник та співставляємо всі інші з ним. Для обраних показників за допомогою інструментів Excel розраховуємо часткові індекси. Використано таку формулу для розрахунку часткових індексів:

$$X_{ij} = \frac{Y_{ij}}{Y_{max}} \quad (3.1)$$

$$X_{ij} = \frac{Y_{min}}{Y_{ij}}, \quad (3.2)$$

де  $Y_{ij}$  - значення показників ( $i$  – складова показників,  $j$  – досліджуваний період),  $Y_{max}$ ,  $Y_{min}$  – еталонний показник (найкраще значення показника з досліджуваної сукупності). Зауважимо, що формула (3.1) використовується, коли еталоном прийняте максимальне значення, а формула (3.2) – мінімальне.

Етап 4. Визначення субіндексів кожної складової логістичного потенціалу. На цьому етапі визначаємо розрахункові субіндекси для кожної складової потенціалу:

$$K_{ij} = \frac{\sum X_{ij}}{n}, \quad (3.3)$$

де  $X_{ij}$  – часткові індекси складової ( $i$  – складова показників від 1 до 5,  $j$  – досліджуваний період),  $n$  - кількість показників складової.

Рекомендується розраховувати коефіцієнти вагомості, за допомогою яких відбувається впорядкування показників за їх значущістю. Такий підхід передбачає збереження інформації про якісну сторону показника.

Етап 5. Розрахунок інтегрованого індексу логістичного потенціалу підприємства.

Логістичний потенціал оцінюється за допомогою відповідного індексу ( $I_{ELP}$ ) в просторі п'яти вимірів: техніко-технологічно, економічного, екологічно-безпекового, компетентнісного, якісного. Індекс логістичного потенціалу підприємства – інтегрована оцінка, яка враховує сумісно дві групи складових пріоритетного значення і підтримуючої дії, і, тим самим, відображає взаємозв'язок між п'ятьма нероздільними сферами розвитку підприємства, техніко-технологічною, економічною, екологічно-безпековою, компетенціями та якістю табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Індекси, що використовуються для обчислення  $I_{ELP}$ 

Вимір логістичного потенціалу підприємства	Компонент	Складові
Техніко-технологічний	K1	5 індикаторів
Економічний	K2	6 індикаторів
Екологічно-безпековий	K3	2 індикатори
Компетенції	K4	3 індикатори
Якісний	K5	3 індикатори

*Джерело: розроблено автором*

Структура логістичного потенціалу підприємства наведена на рис. 3.4., яка розроблена на основі опису взаємозв'язків між різними складовими компонентами та індикаторами.

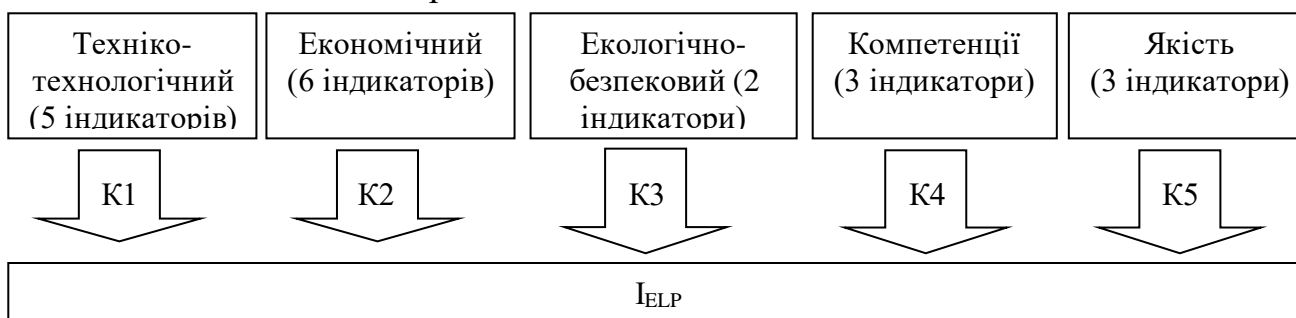


Рис. 3.4. Структура індексу логістичного потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Індекс виміру логістичного потенціалу – агрегована оцінка, яка недвозначно інтерпретується, є зрозумілою широкому загалу та може використовуватись у якості потужного інструменту для прийняття управлінських рішень на аналітичній основі в п'яти вимірах логістичного потенціалу.

На цьому етапі використовуємо таку формулу для розрахунку індексу логістичного потенціалу:

$$I_{ELP} = \sum_{i,j=1}^n W_i * K_{ij}, \quad (3.4)$$

де  $K_{ij}$  – розрахункові значення субіндексів за складовими логістичного потенціалу ( $j$  – досліджуваний період);  $W_i$  – коефіцієнт вагомості кожної складової.

Етап 6. Визначення потенційних меж використання логістичного потенціалу. Даний етап є важливим, оскільки кінцеві висновки щодо рівня



використання логістичного потенціалу будуть ґрунтуватись саме на порівнянні отриманого результату з визначеними межами. Шляхом експертного аналізу визначено наступні межі: індекс логістичного потенціалу в межах від 0 до 0,4 ( $0 < I_{ELP} < 0,4$ ) свідчить про низький, в межах від 0,5 до 0,7 ( $0,5 < I_{ELP} < 0,7$ ) - середній та високий ( $I_{ELP} > 0,8$ ) рівень логістичного потенціалу. Розрахований індекс включаємо в визначені межі та робимо висновок про низький, середній чи високий ступінь використання логістичного потенціалу.

### 3.2.1. Характеристика компонентів логістичного потенціалу підприємства та їх взаємозв'язки

Система оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту є складним комплексним процесом, що передбачає наявність сукупності взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів як: суб'єкт; об'єкт; мета; принципи, критерії; показники; одиниці (шкали) вимірювання; методи; рішення з оцінки; результати.

Схематично систему оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту подано таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

#### Система оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту

Елемент системи	Питання на яке відповідає	Характеристика
1	2	3
Суб'єкт	Для кого потрібна оцінка показника?	Власники бізнесу; Менеджмент підприємств; Міжгалузеві конкуренти; Інвестори; Бізнес-партнери; Учасники транспортної галузі; Керівництво держави; Міжнародні організації.
Об'єкт	Що оцінюємо?	Логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту
Мета	З якою метою здійснюємо оцінку?	Отримання практичного інструментарію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3
Інформаційне забезпечення	Які джерела інформації використані?	Внутрішні (звітність підприємства); Зовнішні (експертні оцінки, публічні звіти, транспортні журнали)
Принципи	Яких принципів дотримуємось при оцінці?	Системність; Об'єктивність; Комплексність; Узгодженість; Інформативна єдність; Доступність; Простота; Ієрархічність; Цілісність; Конкретність; Дієвість.
Методи	Які методи використовуємо для оцінки?	Формалізація; Аналіз; Синтез; Статистичний; Експертне опитування.
Показники	Що використовуємо для оцінки?	Кількісні: абсолютні, відносні, комплексні, статистичні; Якісні: експертні оцінки.

*Джерело: розроблено автором*

Цілісність та узгодженість складових системи оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту є важливою для правильного тлумачення отриманих результатів. Компоненти логістичного потенціалу відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. Усі складові елементи знаходяться у взаємодії та впливають одна на одну.

Систему взаємозв'язків компонентів логістичного потенціалу підприємства представимо схематично (рис. 3.5.).

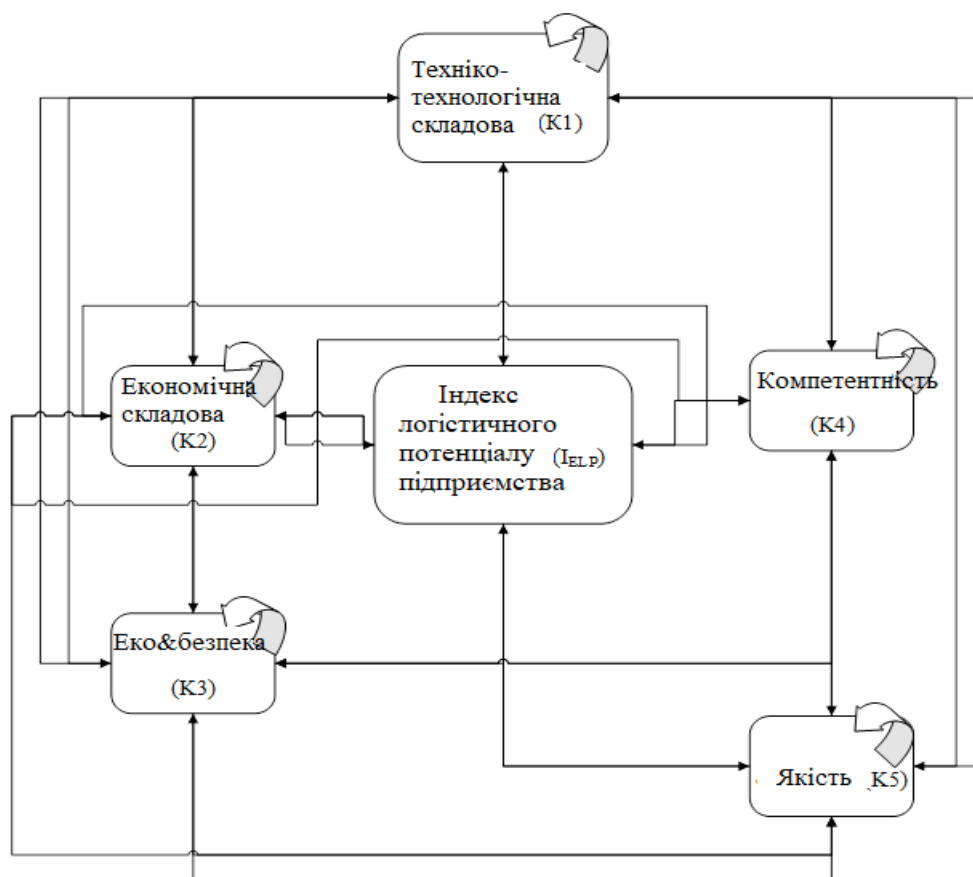


Рис. 3.5. Взаємозв'язки компонентів логістичного потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Детальне пояснення усіх взаємозв'язків складових компонентів логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

К1-К1: Техніко-технологічна складова є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку технічного і виробничого потенціалу. Ця складова передбачає стабільну роботу техніки і технічного забезпечення, що в сукупності становлять матеріально-технічну базу підприємства та забезпечує усю його роботу. Стан техніко-технологічного забезпечення, зокрема кількість рухомого складу в експлуатації, кількість активних залізничних станцій та терміналів, сучасні інформаційні технології впливають на фактичну можливість здійснення перевезень, їх інтенсивність та максимально можливі дистанції перевезень.

К1-К2: Високі показники техніко-технологічної складової забезпечують позитивні результати економічної складової. Достатня кількість рухомого

складу та налагоджена робота залізничних станцій, покращення результативності та якості обладнання, впровадження прогресивних видів матеріалів і удосконалення технології їх обробки – всі ці фактори дають змогу максимально задовільнити попит, впливають на процес отримання прибутку та сприяють покращенню інвестиційного клімату.

K1-K3: Стан рухомого складу та залізничних станцій чинять вплив на екологічно-безпекові показники: забруднення та безпеку руху. Застарілий рухомий склад – негативні показники забруднення навколишнього середовища та висока ймовірність транспортних подій. Залізничний транспорт є найбільш екологічним у порівнянні з іншими видами транспорту, проте стан техніко-технологічно складової потребує модернізації для зменшення шуму, вібрації та забруднення повітря, води, ґрунтів.

K1-K4: Високотехнологічні підприємства вимагають відповідних компетенцій від працівників. Сучасний рухомий склад, оновлення технологій, ІТ рішення потребують нових компетенцій у працівників для правильної експлуатації, обслуговування та ремонту.

K1-K5: Стан рухомого складу, його надійність та кількісне забезпечення, оптимальні маршрути перевезень, налагоджена робота станцій та технологічний супровід перевезень мають вплив на якісні показники підприємства, а саме вчасні, виконані в повному обсязі та без помилок послуги.

K2-K2: Розвиток залізничного транспорту складає основу транспортної системи країни, є необхідною умовою ефективного функціонування всіх галузей економіки та сприяє економічному зростанню. Економічна складова першочергово демонструє стан підприємства та відображає основну мету будь-якого підприємства-отримання прибутку. Також вона визначає темпи розвитку підприємства, рівень його конкурентоспроможності, інвестиційний клімат. Економічні показники визначають майбутні умови розширення чи модернізації виробництва, створення виробничої, соціальної інфраструктури, можливості для розвитку компетенцій кадрів, покращення якісних умов обслуговування, сприяння еко-відповідальності підприємства.

K2-K1: Всі техніко-технологічні рішення (оновлення та модернізація рухомого складу, залізничних станцій, терміналів та інші) потребують залучення та правильного освоєння інвестицій. Чим більші інвестиції та прибуток підприємства тим більше можливостей для покращення стану техніко-технологічної складової.

K2-K3: Високі економічні результати підприємства дають можливість більше інвестувати у екологічні рішення. Високі економічні результати підприємств свідчать про великі об'єми перевезень відповідно шкідливий вплив на екологію збільшується. Мета підприємства — досягнення балансу між економічною та екологічно-безпековою складовими.

K2-K4: Насамперед підприємство перебуває під керівництвом людей. Результати діяльності, розвиток підприємства впливає на розвиток працівників, розширення та покращення їх компетенцій. Підприємства повинні створювати такі умови праці, які б забезпечували раціональну організацію трудової діяльності, враховували охорону здоров'я персоналу та безпеку, а також сприяли підвищенню професійних компетентностей працівників. Витрати, які сприяють підвищенню людської продуктивності, можна розглядати як інвестиції для самого підприємства.

K2-K5: Підприємство з позитивними економічними показниками, залученими інвестиціями надає відповідно якісні послуги.

K3-K3: Інноваційні технології у сфері екології все більше переважають над споживацьким ставленням до навколишнього середовища на залізниці. Екологічно-безпекова складова передбачає цілісне перетворення стратегій підприємства, процесів, структур всіх учасників ланцюга поставок у відповідності до ресурсозберігаючих, енергоефективних та природоохоронних технологій. Основні орієнтири підприємств залізничного транспорту забезпечення розумного, безпечного, сталого та зеленого транспорту. Залізничний транспорт гостро потребує впровадження інноваційних технологій, які б дозволили підвищити екологічну безпеку, якість і надійність його експлуатації, безпеку руху. Екологічність – це здатність залізничних

перевізників забезпечити використання рухомого складу, інфраструктури, та ресурсів з одночасним збереженням природного середовища, зменшенням негативного впливу перевезень на нього.

К3-К1: Запровадження еко-рішень потребує модернізації та оновлення техніко-технологічної складової підприємства та впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій. Для прикладу, зменшення викидів в атмосферу від дизелів тепловозів можна досягти завдяки проведеній електрифікації дільниць залізниці (перехід із тепловозної тяги на електричну), зменшення шуму та вібрацій завдяки оновленню рухомого складу та інфраструктури.

К3-К2: Досягнення балансу між економічною та екологічно-безпековою складовими є метою сучасних підприємств. Дотримання міжнародних екологічних стандартів збільшують інвестиційну привабливість підприємства. Екологічна спрямованість є трендом сьогодні, який впливає на репутацію, а отже впливає напяму на економічний результат.

К3-К4: Одним з найважливіших питань розвитку екологічно-безпекової складової є відсутність кваліфікованих фахівців в даній області. Запровадження нових трендів, еко-рішень потребують спеціально навчених працівників за напрямом – зелена логістика, сталий та безпечний транспорт. Необхідним є підвищення кваліфікації працівників у галузі охорони довкілля і використання природних ресурсів. Також позитивні результати екологічно-безпекової складової передбачають моральне та матеріальне заохочення працівників за природоохоронну діяльність.

К3-К5: Забезпечення екологічно-безпечних послуг.

К4-К4: В умовах реформування залізниці важливими є компетенції фахівців з логістики і управління ланцюгами постачань, які можуть вивести залізницю на новий рівень. Основні стандарти фахових компетентностей описані у документі Кваліфікаційні стандарти логістичної компетентності, що розроблений Європейською Логістичною Асоціацією (ELA) погоджений з галуззю логістики та визнаний у всьому світі (The ELAQF Qualification Standards

for logistics competence, 2014). Стандарти ELA регулярно оновлюються відповідно до нових трендів і тому відповідають потребам ринку. При аналізі компоненту компетенції використовуємо основні принципи ELAQF Кваліфікаційні стандарти логістичної компетентності.

Інвестиції в розвиток людського капіталу є діями, які підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності працівників і тим самим впливають на продуктивність праці. В перспективі працівники отримують від покращення своєї кваліфікації більші доходи та ширші можливості у роботі. Щодо вигоди для підприємства – це конкурентоспроможні працівники, впровадження нових технологічних, екологічних рішень, підвищення економічних результатів та якості послуг.

К4-К1: Взаємо'зв'язок складових характеризується принципом «Зрозумійте вплив технологічних інновацій на проектування ланцюга поставок». Інвестиції в людський капітал це створення якісно нової робочої сили із високим рівнем кваліфікації, знань сучасних технологій, здатності виконувати роботу більшої складності. Спеціально навчені працівники з легкістю опановують та запроваджують нові техніко-технологічні рішення.

К4-К2: Потенційно звертаємо увагу на принцип «Зрозумійте провідні ключові показники ефективності (KPIs)». Запорукою покращення економічної ситуації підприємства є розвиток та удосконалення людського капіталу. Працівники залізничного транспорту, які є висококваліфікованими, гнучкими, готові до розвитку своїх компетентностей впродовж усього життя та здатні адаптуватись до різних умов виробництва є необхідним елементом реалізації економічних цілей залізниці та країни загалом. Витрати на розвиток людського капіталу потрібно розглядати як інвестиції, оскільки результатом таких інвестицій є зростаючий дохід у майбутньому.

К4-К3: Основним принципом вважаємо «Впроваджуємо програми сталого управління транспортом і розуміємо, як стійкість може вплинути на ланцюг поставок». Висококваліфіковані працівники напряму екологія впроваджують сучасні еко-рішення, пристосовують світові еко-практики у вітчизняний

залізничний транспорт. У кожному підрозділі залізниці здійснюють екологічний контроль за виробничими процесами та станом промислових зон.

K4-K5: Керуємось принципами обслуговування клієнтів. Сучасна система управління якістю суттєво змінила вимоги до освіти та компетенцій працівників. Працівники, які не перестають розвиватись та удосконалювати свої професійні компетенції на підприємстві запроваджують сучасні ефективні рішення, своєчасно та чітко їх виконують.

K5-K5: Якість залізничних перевезень розглядаємо як сукупність взаємин суб'єктів та об'єктів залізничних перевезень у всьому ланцюгу перевезень для задоволення потреб споживачів.

K5-K1: Задоволення міжнародних та вітчизняних стандартів якості послуг вимагає відповідного рівня техніко-технологічного забезпечення. Якість залізничних перевезень визначається сумісністю інфраструктури, рухомого складу та інформаційних технологій.

K5-K2: Якісні послуги забезпечують досягнення високих економічних результатів на підприємстві.

K5-K3: Сучасні якісні послуги є не тільки технологічно чіткі та ефективні, а також ті, які задовольняють екологічні стандарти та вимоги.

K5-K4: Першочергові вимоги якості до працівників: розуміти процедури обслуговування клієнтів; використовувати ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання обслуговування клієнтів; розуміти багатоканальне спілкування з клієнтом; розуміти основні функції управління відносинами з клієнтами (CRM).

K1-I<sub>ELP</sub>: Техніко-технологічне забезпечення в сукупності забезпечує усю роботу підприємства.

K2-I<sub>ELP</sub>: Забезпечення умов економічної ситуації галузі та ринку загалом.

K3-I<sub>ELP</sub>: Пріоритет екологічної безпеки та дотримання екологічних норм і стандартів у транспортній діяльності, сприяння у розвитку енергозберігаючих технологій.



K4-I<sub>ELP</sub>: Кадровий потенціал є незамінним компонентом у досягненні позитивних результатів діяльності.

K5-I<sub>ELP</sub>: Система якісних показників характеризує рівень ефективності логістичної системи.

I<sub>ELP</sub> –K1: Можливості для оновлення/модернізації техніко-технологічних компонентів.

I<sub>ELP</sub>–K2: Вплив на економічні показники діяльності підприємства, залучення інвестицій, використання транспортних ресурсів відповідно до ринкового попиту.

I<sub>ELP</sub> –K3: Прийняття та імплементація міжнародних екологічних стандартів.

I<sub>ELP</sub> –K4: Перспективність всієї галузі і відповідно зростання ваги компетенцій фахівців з логістики і управління ланцюгами постачань.

I<sub>ELP</sub>–K5: Задоволення потреби в забезпеченні якості логістичної діяльності.

Взаємозв'язки системи оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту виявлені та описані в повному обсязі.

Серед усіх складових компонентів логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту, компонентом, який є ключовим для розвитку сталого та безпечного транспорту є еко&безпека компонент (K3). Проте, виявлені у дослідженні попарні взаємозв'язки усіх компонентів свідчать про узгодженість та цілісність системи оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. В економіці такі зв'язки породжують синергію - різні компоненти та показники так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування. Наявність ефекту синергізму й уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, яка реалізується на рівні підприємства чи галузі загалом. Такий сумісний вплив має бути врахований у системі управління на підприємстві і скоригований відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства, тому дослідження відіграє важливу роль при побудові ефективної системи управління на підприємстві.

Оскільки при оцінці логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту використовуємо комбінацію елементів та складових, то тут урахування синергічного ефекту набуває стратегічного значення.

Отже, прояв синергічного ефекту при оцінці логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту означає, що рівень логістичного потенціалу ( $I_{ELP}$ ) – це:

- бачення можливостей для втілення нових технологій;
- економічний результат в довгостроковій перспективі;
- розвиток в сталому та безпечному транспорті;
- затребувані фахові компетенції з логістики і управлінні ланцюгами постачань;
- неперервне удосконалення, що відображається на якості – основній запоруці успіху в конкурентній боротьбі.

При оцінці логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту правильно організований системний підхід – виділено та з'єднано між собою певний набір елементів, які орієнтовані на досягнення однієї загальної мети, за яких синергія забезпечуватиме якісне збільшення логістичного потенціалу.

### **3.2.2. Розрахунок вагових коефіцієнтів компонентів логістичного потенціалу підприємства**

Метод аналізу Т. Сааті (Саати, Т., 1991) дозволяє представити проблему оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту з врахуванням складових елементів у ієрархії, що розкривають її суть. Представимо детальний опис усіх етапів оцінки логістичного потенціалу із застосуванням методу аналізу ієрархій.

Етап 1. Представлення проблеми у вигляді ієрархії. Перший рівень представляє мету дослідження – оцінювання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Другий рівень ієрархії – компоненти, за якими здійснюється оцінювання: Техніко-технологічний компонент (K1), Економічний компонент (K2), Екологічно-безпековий компонент (K3),

Компетентність (К4), Якість (К5). Третій рівень – для кожного компонента виділяємо субкритерії:

1. Субкритерії «Техніко-технологічного компонента»: перевезення вантажів в середньому за добу (Q1), середня відстань перевезення однієї тонни вантажів (Q2), інтенсивність перевезення (Q3), місткість складу (вантажні станції) (Q4), загальна кількість рухомого складу (Q5).

2. Субкритерії «Економічний компоненту»: вантажообіг (Q6), вантажні перевезення (Q7), дохід (Q8), капітальні інвестиції підприємства (Q9), витрати (Q10).

3. Субкритерії «Екологічно-безпекового компоненту»: норми викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (Q11), безпека транспорту (транспортні події) (Q12).

4. Субкритерії компоненту «Компетентності»: загальна кількість задіяних працівників (Q13), кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації з логістики (Q14), кількість працівників, які мають диплом про вищу освіту за спеціальністю логістика або сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ELA) (Q15).

5. Субкритерії компоненту «Якість»: вчасно здійснене вантажне перевезення (Q16), вантажне перевезення в повному обсязі (Q17), вантажне перевезення без помилок (Q18).

Зведемо декомпозицію задачі в ієрархію (рис. 3.6.).

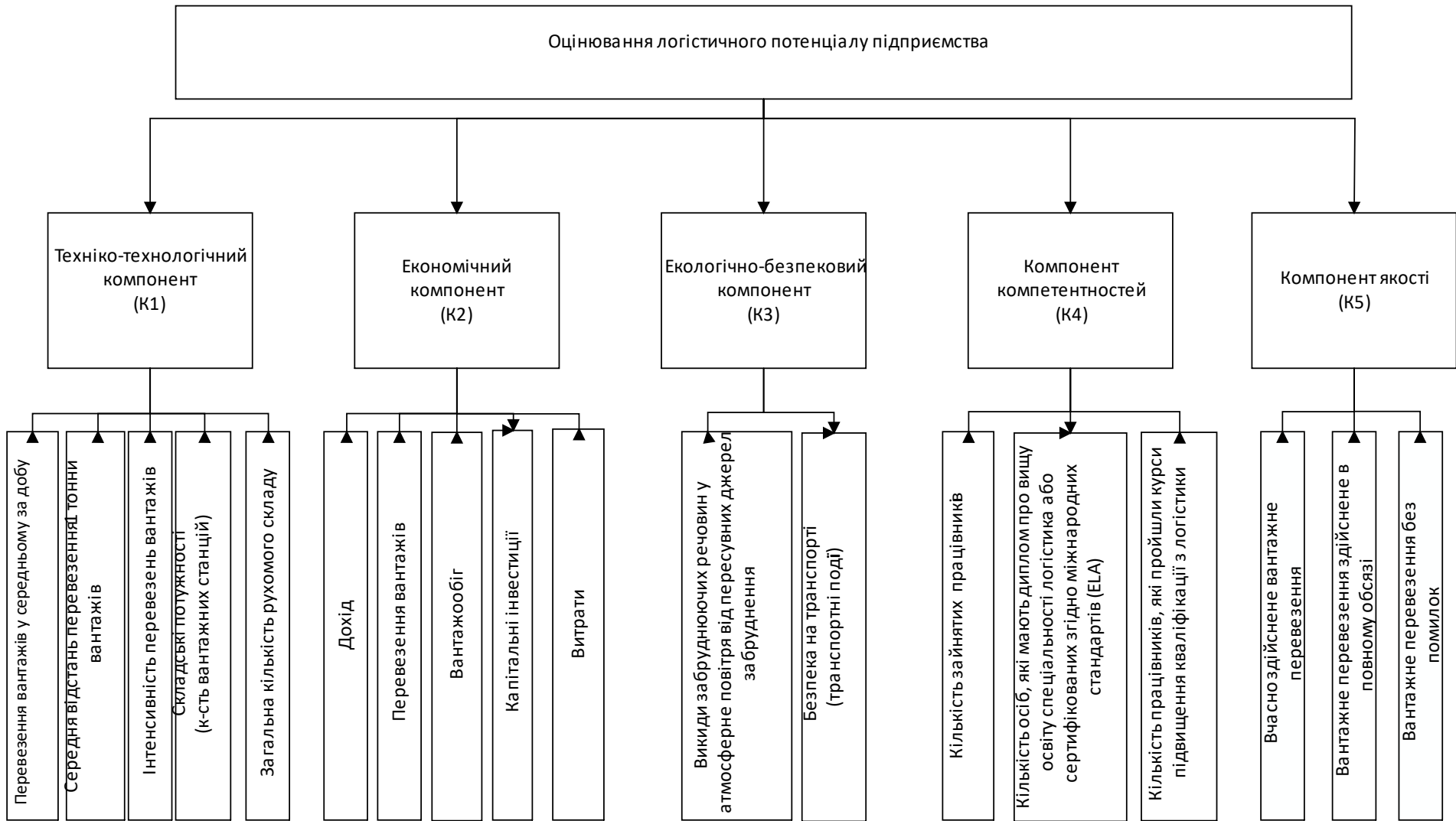


Рис.3.6. Ієрархічна модель оцінки логістичного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі (Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019a)

В результаті першого етапу отримали модель аналізу ієрархій логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що складається з трьох рівнів.

Етап 2. Експертне оцінювання. Попарні порівняння визначаються шляхом експертного оцінювання, як перевага одного елемента над іншим. Експертами виступили менеджери вищої ланки вантажних залізничних перевізників – незалежні експерти. Для оцінки використовуємо шкалу відносної важливості Т. Саати (табл. 3.4), ефективність якої доведена в порівнянні з іншими шкалами (Саати, Т., 1991).

Таблиця 3.4

## Шкала відносної важливості методу аналізу ієрархій Т. Саати

Відносна важливість, бали	Визначення
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Суттєва або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага
2,4,6,8	Проміжні значення
Зворотні величини	Якщо при порівняння А і Б отримано одне з вищевказаних чисел $x$ , то при порівнянні Б і А отримується зворотна величина $1/x$

Джерело: на основі (Саати, Т., 1991).

В результаті другого етапу отримали експертні оцінки попарного порівняння усіх елементів трьох рівнів моделі аналізу логістичного потенціалу.

Етап 3. Зведення результатів у матриці. Представляємо отримані експертні оцінки у вигляді матриці попарних порівнянь другого рівня декомпозиції моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Матриця попарних порівнянь для компонентів другого рівня

Елемент	Назва елементів другого рівня ієрархічної моделі	Елемент					Вектор локальних пріоритетів, $u_i$
		K1	K2	K3	K4	K5	
K1	Техніко-технологічний компонент	1	1	5	3	3	0,329
K2	Економічний компонент	1	1	3	7	5	0,390
K3	Екологічно-безпековий компонент	1/5	1/3	1	3	3	0,139
K4	Компетентність	1/3	1/7	1/3	1	3	0,084
K5	Якість	1/3	1/5	1/3	1/3	1	0,058
		$\lambda_{\max}=5,396$ ; $IU=0,099$ ; $BU=0,088<1$					

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Детально продемонструємо всі розрахунки для компонентів другого рівня моделі.

Компоненти вектору локальних пріоритетів, обчислюються за формулами:

$$\bar{u}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}; i=\overline{1, n};} \quad (3.5)$$

де  $a_{ij}$  –  $i$ -й елемент  $j$ -го стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв;  
 $n$  – кількість критеріїв,

$$u_i = \frac{\bar{u}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{u}_i}; i=\overline{1, n}; \quad (3.6)$$

Компоненти вектору локальних пріоритетів другого рівня:

$$\bar{u}_1 = \sqrt[5]{1 * 1 * 5 * 3 * 3} = 2,141;$$

$$\bar{u}_2 = \sqrt[5]{1 * 1 * 3 * 7 * 5} = 2,537;$$

$$\bar{u}_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{5} * \frac{1}{3} * 1 * 3 * 3} = 0,902;$$

$$\bar{u}_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} * \frac{1}{7} * \frac{1}{3} * 1 * 3} = 0,544;$$

$$\bar{u}_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} * \frac{1}{5} * \frac{1}{3} * \frac{1}{3} * 1} = 0,375;$$

$$\sum_{i=1}^5 2,141 + 2,537 + 0,902 + 0,544 + 0,375 = 6,499;$$

$$u_1 = \frac{2,141}{6,499} = 0,329;$$

$$u_2 = \frac{2,537}{6,499} = 0,390;$$

$$u_3 = \frac{0,902}{6,499} = 0,139;$$

$$u_4 = \frac{0,544}{6,499} = 0,084;$$

$$u_5 = \frac{0,375}{6,499} = 0,058.$$

Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь визначається за формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n u_j (\sum_{i=1}^n a_{ij}), \quad (3.7)$$

Проміжні обчислення для знаходження максимального значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь:

$$\sum_{i=1}^5 a_{i1} = 1 + 1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} = 2,867;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i2} = 1 + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{7} + \frac{1}{5} = 2,676;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i3} = 5 + 3 + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} = 9,667;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i4} = 3 + 7 + 3 + 1 + \frac{1}{3} = 14,333;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i5} = 3 + 5 + 3 + 3 + 1 = 15.$$

$$\lambda_{\max} = 0,329 * 2,867 + 0,390 * 2,676 + 0,139 * 9,667 + 0,084 * 14,333 + 0,058 * 15 = 5,396$$

Узгодженість оцінок відносної важливості елементів, що порівнюються, визначаємо за індексом узгодженості (ІУ) та відношенням узгодженості (ВУ):

$$ІУ = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.8)$$

$$ІУ = \frac{5,396 - 5}{5 - 1} = 0,099;$$

Значення випадкового індексу узгодженості (ВІУ) переваг залежно від кількості елементів, які порівнюються, обираємо з табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Значення випадкового індексу узгодженості за Т. Сааті

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВІУ	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,46	1,49

Джерело: (Саати, Т., 1991)

Слід пам'ятати, що оптимальне значення  $VU < 10\%$ .

$$VU = \frac{IU}{VIU} \quad (3.9)$$

$$VU = \frac{0,099}{1,12} = 0,099;$$

Алгоритм розв'язання розглянутої моделі реалізується за допомогою інструментарію програмного додатку MS Excel.

Етап 4. Проводимо аналіз усіх субкритеріїв третього рівня відносно кожного елемента–компонента другого рівня (табл. 3.7–3.11).

Таблиця 3.7

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за компонентом «Техніко-технологічний компонент»

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Елемент					Вектор локальних пріоритетів, $V_{i1}$
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
Q1	Перевезення вантажів в середньому за добу	1	1	1	5	1/7	0,129
Q2	Середня відстань перевезення 1 т вантажів	1	1	1/3	3	1/7	0,094
Q3	Інтенсивність перевезення	1	3	1	3	1/5	0,156
Q4	Місткість складу (вантажні станції)	1/5	1/3	1/3	1	1/5	0,0469
Q5	Загальна кількість рухомого складу	7	7	5	5	1	0,574
$\lambda_{\max}=5,4363; \quad IU=0,10; \quad VU=0,097<1$							

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Таблиця 3.8

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за компонентом «Економічний компонент»

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Елемент					Вектор локальних пріоритетів, $V_{i2}$
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Q6	Вантажообіг	1	1/7	1/6	1	3	0,081
Q7	Вантажні перевезення	7	1	1	5	4	0,369
Q8	Дохід	6	1	1	5	8	0,411
Q9	Капітальні інвестиції підприємства	1	1/5	1/5	1	4	0,095
Q10	Витрати	1/3	1/4	1/8	1/4	1	0,042
$\lambda_{\max}=5,235; \quad IU=0,058; \quad VU=0,052<1$							

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.



Таблиця 3.9

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за  
компонентом «Екологія та безпека»

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Елемент		Вектор локальних пріоритетів, $V_{i3}$
		Q11	Q12	
Q11	Норми викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря	1	1/5	0,309
Q12	Безпека транспорту (транспортні події)	5	1	0,691
$\lambda_{\max}=2,683$ ; $IY=0,683$ ; $VY=0,01<1$				

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Таблиця 3.10

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за  
компонентом «Компетентність»

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Елемент			Вектор локальних пріоритетів, $V_{i4}$
		Q13	Q14	Q15	
Q13	Загальна кількість задіяних працівників	1	5	1/3	0,279
Q14	Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації з логістики	1/5	1	1/7	0,0719
Q15	Кількість працівників, які мають диплом про вищу освіту за спеціальністю логістика або сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів (наприклад ELA)	3	7	1	0,649
$\lambda_{\max}=3,065$ ; $IY=0,032$ ; $VY=0,056<1$					

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Таблиця 3.11

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за  
компонентом «Якість»

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Елемент			Вектор локальних пріоритетів, $V_{i5}$
		Q16	Q17	Q18	
Q16	Вчасно здійснене вантажне перевезення	1	9	9	0,808
Q17	Вантажне перевезення здійснене в повному обсязі	1/9	1	1/3	0,062
Q18	Вантажне перевезення без помилок	1/9	3	1	0,129
$\lambda_{\max}=3,135$ ; $IY=0,0678$ ; $VY=0,1<1$					

Джерело: складено та розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Етап 5. Визначення глобальних пріоритетів елементів третього рівня. Із застосуванням принципу синтезу визначаємо глобальні пріоритети елементів рівня 3:

$$Z_i = \frac{V_{ij}}{u_i} \quad (3.10)$$

В результаті розрахунків отримано значення глобальних пріоритетів в межах від 0,189 і до 0,006, відповідно до отриманих результатів здійснимо класифікацію елементів третього рівня на три групи важливості відповідно АВ С -класифікації. Зведемо отримані результати у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

## Глобальні пріоритети елементів третього рівня

Елемент	Назва елементів третього рівня ієрархічної моделі	Глобальний пріоритет (по спаду), $Z_i$	Група важливості елементів
Q5	Загальна кількість рухомого складу	0,1891	А
Q8	Дохід	0,1607	А
Q7	Вантажні перевезення	0,1443	А
Q12	Безпека транспорту (транспортні події)	0,0960	В
Q15	Кількість працівників, які мають диплом про вищу освіту за спеціальністю логістика або сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів (напр. ELA)	0,0543	В
Q16	Вчасно здійснене вантажне перевезення	0,0513	В
Q3	Інтенсивність перевезення	0,0466	В
Q11	Норми викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря	0,0429	В
Q1	Перевезення вантажів в середньому за добу	0,0426	В
Q9	Капітальні інвестиції підприємства	0,0372	В
Q6	Вантажообіг	0,0317	В
Q2	Середня відстань перевезення 1 т вантажів	0,0309	В
Q13	Загальна кількість задіяних працівників	0,0233	В
Q10	Витрати	0,0163	С
Q4	Місткість складу (вантажні станції)	0,0154	С
Q18	Вантажне перевезення без помилок	0,0075	С
Q14	Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації з логістики	0,0060	С
Q17	Вантажне перевезення здійснене в повному обсязі	0,0036	С

*Джерело: складено та розраховано автором.*

Найбільший вплив на логістичний потенціал підприємства мають показники групи А: кількість рухомого складу, дохід та перевезення вантажів.

Першочергово слід розвивати показники цієї групи, оскільки саме вони в результаті можуть вплинути на позиціонування за логістичним потенціалом відносно інших підприємств.

Глобальні пріоритети елементів третього рівня можна трактувати як коефіцієнти вагомості окремих показників. Вони визначаються незалежними експертами, виходячи з очікувань цільового ринку, сучасних тенденцій розвитку залізниці, Національної транспортної стратегії тощо. Цінність доповнення ними авторської методики оцінки логістичного потенціалу підприємства проявляється при здійсненні порівняльного аналізу логістичного потенціалу підприємств-конкурентів. Для цього можна скористатися інтегральним показником конкурентоспроможності логістичного потенціалу перевізників, який можна визначити за допомогою формули:

$$K_{\text{ІНТ}} = \sum_{i=1}^{18} \frac{Q_i}{Q_{iB}} * V_i \quad (3.11)$$

де  $K_{\text{ІНТ}}$  – інтегральна оцінка конкурентоспроможності;

$Q_i$  – параметр  $i$ -того показника логістичного потенціалу оціночного підприємства;

$Q_{iB}$  – параметр  $i$ -того показника логістичного потенціалу підприємства-конкурента, вибраного за базу порівняння;

$V_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того показника;

при цьому

$$\sum_{i=1}^{18} V_i = 100\%,.$$

Відповідно, на основі отриманого показника можна стверджувати:

по-перше, логістичний потенціал якого підприємства є потужніший;

по-друге, ідентифікувати не тільки сильні чи слабкі сторони логістичного потенціалу досліджуваного підприємства, а виділити його конкурентну вразливість чи, навпаки, конкурентну перевагу. Такий підхід дає змогу оцінити перспективу підприємства на цільовому ринку.

### 3.2.3. Валідація моделі логістичного потенціалу підприємства

Спираючись на практику високорозвинутих країн світу можна стверджувати, що галузь залізничних перевезень в переважній більшості є стовпом економіки усієї країни. Розрахунок індексу логістичного потенціалу будемо здійснювати для АТ «Укрзалізниця». Цей об'єкт вибрано не випадково. З однієї сторони маємо велику кількість сприятливих умов для діяльності підприємства в країні, з іншої - збитковість цього підприємства. Такі кардинально різні чинники нашо вхують на думку про неефективне управління наявним логістичним потенціалом та хибні стратегії розвитку, які використовуються в Укрзалізниці.

Для більш ефективної роботи основного підприємства залізничних вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» необхідно впроваджувати нові підходи управління та підвищення ефективності роботи. Одним із таких підходів є управління логістичним потенціалом підприємства. Визначення рівня використання логістичного потенціалу дає змогу перейти від загальної проблеми до першопричин її виникнення. Саме невміле використання логістичного потенціалу стратегічно важливої для країни галузі негативно впливає на економіку в цілому.

Показники, які стали основою для визначення логістичного потенціалу взяті з сайту Державної служби статистики України, з річних звітностей підприємства та деякі отримані в результаті проведення інтерв'ю з керівництвом. Далі показники, які на нашу думку найкраще характеризують діяльність підприємств логістичної галузі згруповані в п'ять основних складових логістичного потенціалу. Через складність вимірювання показників використання технологій та інформаційних систем вони не взяті до уваги. Показники, що характеризують діяльність АТ «Укрзалізниця» представлені в табл. 3. 13.

Таблиця 3.13

## Показники для визначення логістичного потенціалу АТ «Укрзалізниця»

Показники	Роки								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Техніко-технологічна складова:									
Перевезення вантажів у середньому за добу, тис. т	1250	1215	1058	959	938	930	883	857	835
Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів, км	520	506	544	557	546	565	578	581	575
Інтенсивність перевезень вантажів, млн ткм на 1 км шляхів	11	10,39	10,06	9,29	8,93	9,69	8,7	15,8	15,43
Складські потужності (к-сть вантажних станцій), од.	1447	1447	1398	1389	1211	1200	945	945	1402
Загальна кількість рухомого складу, од.	4496,4	4314,9	4081,8	4074	4067,2	3796,5	3703	3614	3677,5
Економічна складова									
Дохід, млрд грн	42	46	49	60	66	73	67,5	72,5	65,01
Перевезення вантажів, млн т	457	444	386	350	343	339	322	313	305,48
Вантажообіг, млрд т-км	237,7	222,4	210,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	175,6
Капітальні інвестиції підприємств, млн грн	6189,9	6088	6875,9	6789,5	7055,2	11312	16912,8	10697,1	8442,3
Витрати, млрд грн	40	44	46	54	64	68	73	85	78
Екологічно-безпекова складова									
Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення, тис. т	27941,1	28095,9	27913	22976	28386,5	37396	38788	32750,8	28930,1
Безпека на транспорті (Транспортні події)	764	718	673	602	550	539	481	1081	688
Складова компетентності									
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	59,1	56,9	53,4	147,2	280,2	190,9	190,1	184,1	174,3
Вища освіта Logistics&SCM, тис. осіб	0	0,56	1,01	1,25	1,25	1,48	1,18	1,65	1,32
Тренінги Logistics&SCM, тис. осіб	0	0,56	0,67	0,76	1,35	1,76	1,76	1,89	1,78
Складова якості									
Вчасно здійснене вантажне перевезення, %	45	36	29	29	35	33	30	25	18
Вантажне перевезення здійснене в повному обсязі, %	45	46	37	39	45	34	31	24	22
Вантажне перевезення без помилок, %	55	56	49	49	45	43	40	35	41

Джерело: складено автором на основі Державна служба статистики України (дата звернення 11.03.2022); Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» (дата звернення 11.03.2022), State agency «Agency for the development of the stock market infrastructure of Ukraine» (дата звернення 11.11.2019).

Індекс логістичного потенціалу Укрзалізниці визначено шляхом аналізу та зіставлення статистичних показників з аналогічними за іншими роками. Нижче, для прикладу, представлено розрахунок індексу логістичного потенціалу АТ «Укрзалізняця» у 2020 р.

Першим етапом для розрахунку індексу логістичного потенціалу є визначення часткових показників усіх виокремлених складових потенціалу. Для визначення часткових індексів з-поміж досліджуваної сукупності вибираємо найкращий (мінімальний для екологічно-безпекової складової та максимальний для усіх інших складових) за значенням показник та співставляємо всі інші з ним. Розрахунок часткових індексів техніко-технологічної складової у 2020 р.:

1. Перевезення вантажів в середньому за добу:

$$X_{16} = \frac{835}{1250} = 0,668$$

2. Середня відстань перевезення однієї тони вантажів:

$$X_{26} = \frac{575}{581} = 0,989$$

3. Інтенсивність перевезень вантажів:

$$X_{36} = \frac{15,43}{15,8} = 0,976$$

4. Складські потужності (к-сть вантажних станцій):

$$X_{46} = \frac{1402}{1447} = 0,968$$

5. Загальна кількість рухомого складу:

$$X_{56} = \frac{3677,5}{4496,4} = 0,818$$

Наступним етапом є визначення розрахункового субіндексу для кожної складової потенціалу, який визначається як середнє групи показників. Розрахунковий субіндекс техніко-технологічної складової у 2020 р.:

$$K_{16} = \frac{0,668+0,989+0,976+0,968+0,818}{5} = 0,884$$

Завершальним кроком є розрахунок індексу логістичного потенціалу підприємства. Індекс логістичного потенціалу АТ «Укрзалізняця» у 2020 р.:

$$I_{ELP6} = 0,329 * 0,884 + 0,390 * 0,743 + 0,139 * 0,746 + 0,084 * 0,699 + 0,058 * 0,722 = 0,730$$

Отримане значення  $I_{ELP} = 0,730$  свідчить про високий рівень логістичного потенціалу АТ «Укрзалізняця» у 2020 р.

За аналогічною методикою здійснені розрахунки індексу логістичного потенціалу у динаміці 2012-2020 рр. Кінцеві результати розрахунків наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Зведена таблиця розрахунку індексу логістичного потенціалу АТ  
«Укрзалізниця»

Показники	Роки								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Субіндекс техніко-технологічної складової (К1)	0,918	0,892	0,859	0,836	0,799	0,801	0,746	0,828	0,884
Субіндекс економічної складової (К2)	0,682	0,683	0,670	0,689	0,723	0,804	0,854	0,815	0,743
Субіндекс складової екологія та безпека (К3)	0,720	0,724	0,720	0,592	0,732	0,964	1	0,844	0,746
Субіндекс складової компетентність (К4)	0,630	0,670	0,715	0,799	0,875	0,892	1	0,445	0,699
Субіндекс складової якість (К5)	0,675	0,697	0,717	0,696	0,803	0,928	1	0,645	0,722
Індекс логістичного потенціалу підприємства (I <sub>ELP</sub> )	0,725	0,717	0,694	0,701	0,734	0,768	0,776	0,731	0,730

*Джерело: розраховано автором*

Проведені вище розрахунки свідчать про низькі показники використання логістичного потенціалу залізничних вантажних перевезень. В період з 2012 р. до 2020 р. найкращим показником є використання логістичного потенціалу на 77,6% у 2018 р.

Негативна тенденція погіршення показників спостерігається в показниках, що характеризують техніко-технологічну та економічну складову, позитивні зміни відбулись по показниках складової компетентності та якості.

Надзвичайно гострою є проблема рухомого складу залізниці. Всі проблеми, які притаманні Укрзалізниці, призвели до того, що рухомий склад, який вона використовує, знаходиться у дуже поганому стані. Як показують дані,

більша частина рухомого складу вже відпрацювала свій ресурс. Результатом цього є поступове зниження кількості вагонів і машин з кожним роком. В таких умовах залізниця фізично не має можливості демонструвати ріст економічних показників, у неї для цього просто не вистачає ресурсів. Подібні твердження стосуються і залізничних шляхів, які значно зношуються кожного року і неналежно ремонтуються. Як наслідок несправні колії та рухомий склад негативно впливають на безпеку та екологію при залізничних вантажних перевезеннях.

З отриманих результатів видно, що керівництво залізниці намагається за допомогою підвищення тарифів на перевезення покрити усі проблеми збитковості підприємства. Даний підхід не оправдовується, оскільки логістичний потенціал з року в рік тільки зменшується.

На основі існуючих методик розрахунку логістичного потенціалу країн та регіонів розроблено специфічну модель розрахунку для підприємств логістичної сфери. Отримані результати показника індексу логістичного потенціалу АТ «Укрзалізниця» відображаються на використанні логістичного потенціалу галузі загалом. Така ситуація обмежує реалізацію наявного логістичного потенціалу галузі, а також усієї країни і зумовлює необхідність підвищення уваги до ефективного використання та підвищення логістичного потенціалу. Незважаючи на негативні тенденції розвитку галузі залізничних перевезень ця галузь є головним складником економічного розвитку усієї економіки. Політична та економічна криза в країні, втрата значної частини території щороку посилюють тенденцію до падіння обсягів вантажних залізничних перевезень підприємств залізничного транспорту. Одним з перспективних методів для утримання минулих позицій та підвищення ефективності галузі залізничних перевезень є оптимальне використання логістичного потенціалу.

Обґрунтовано необхідність виявлення, розрахунку та управління логістичним потенціалом на мікрорівні, оскільки результати діяльності підприємств проявляються в масштабах всієї країни.



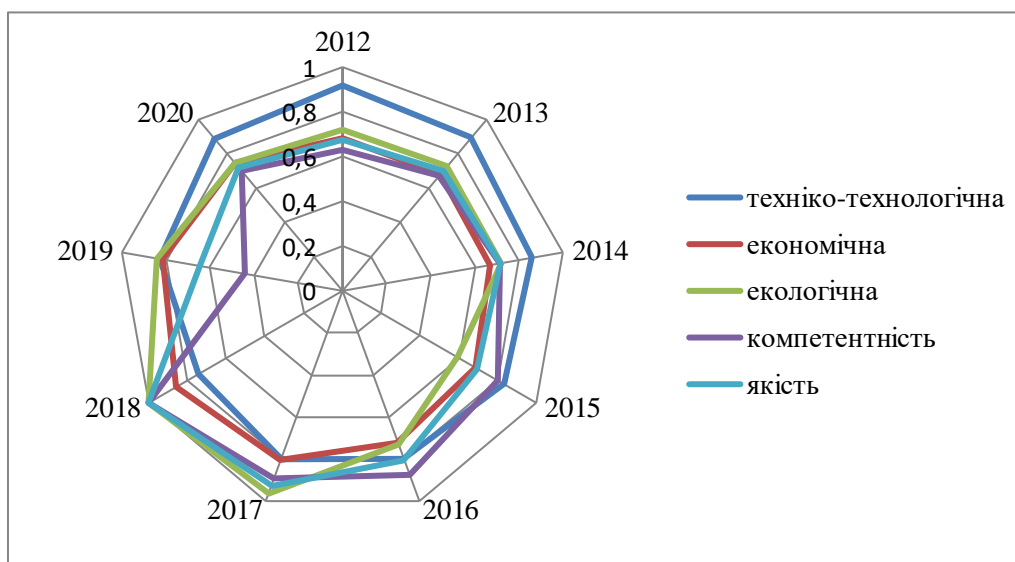


Рис. 3.7. Динаміка складових індексу логістичного потенціалу АТ «Укрзалізниця» в період 2012-2020 рр.

*Джерело: на основі розрахунків автора*

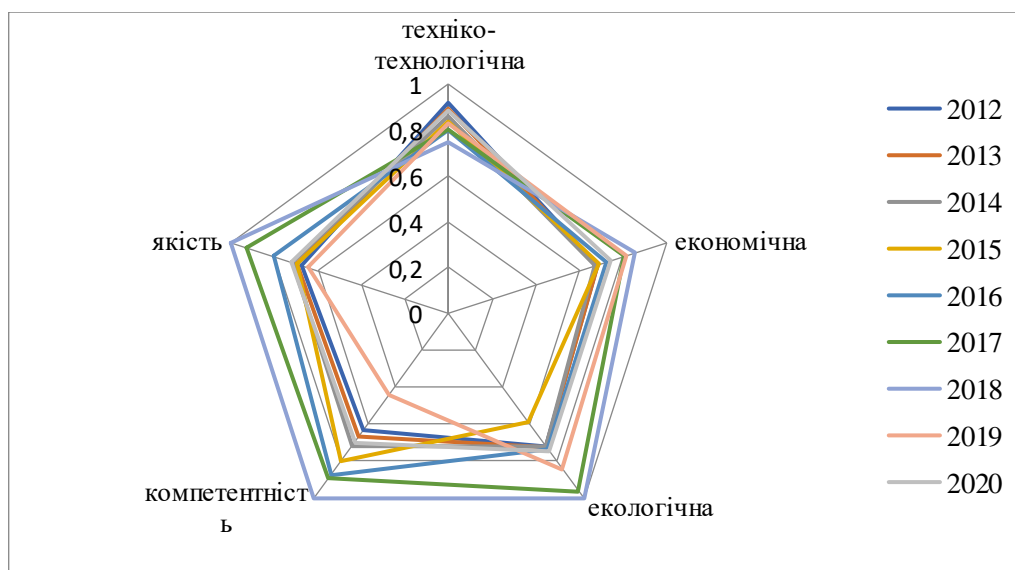


Рис. 3.8. Зміни значень складових індексу логістичного потенціалу АТ «Укрзалізниця» в період 2012-2020 рр.

*Джерело: на основі розрахунків автора*

Розрахунок індексу логістичного потенціалу ( $I_{ELP}$ ) був проведений з використанням математичної моделі. Модель пов'язує між собою математичними співвідношеннями індикатори та компоненти, які входять до неї, та здійснює їх алгебраїчну «згортку». Таким чином, ця міждисциплінарна модель

поєднує дані різних компонентів. Цим самим вона відображає взаємний зв'язок та баланс між вказаними п'ятьма нероздільними сферами розвитку підприємства. За допомогою моделі можна отримати числові значення для кожного з п'яти вимірів розвитку, а також єдину метрику розвитку, що враховує усі п'ять вимірів разом.

Одним з важливих застосувань метрики вимірювання логістичного потенціалу є використання фактичних даних про індикатори і параметри з метою прийняття цілеспрямованих управлінських рішень. Для цього може бути запропонована чотирьохрівнева процедура інверсного аналізу, принцип роботи якої проілюстрований на рис.3.9.

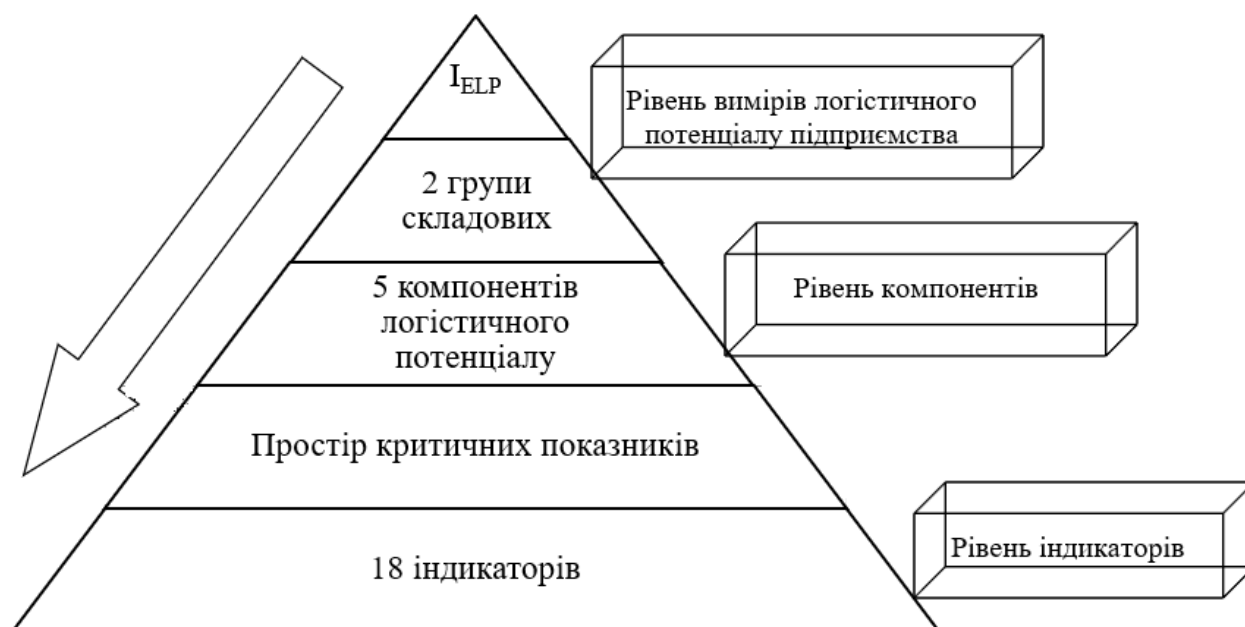


Рис. 3.9. Процедура інверсного аналізу

*Джерело: розроблено автором*

Процедура інверсного аналізу дозволяє при послідовному проходженні чотирьох рівнів, від вершини трикутника до його основи, тобто при інверсному русі згори донизу послідовно вибрати «вузькі» місця вимірів усіх складових та індикаторів логістичного потенціалу. Така процедура дозволяє сформулювати «простір критичних показників», необхідний для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення рівня логістичного потенціалу.

Для проведення компаративного аналізу зазвичай виникає необхідність обрання певної групи порівняння (peer group). В нашому дослідженні в якості peer group обираємо середній за індексом логістичного потенціалу рік, що аналізувався. Розглянемо приклад застосування чотирьохрівневої процедури інверсного аналізу з метою визначення простору критичних параметрів для крайнього періоду що аналізувався, а саме для 2020 року, з метою розробки стратегії їхнього подальшого розвитку.

I рівень аналізу. На цьому рівні здійснюється порівняльний аналіз індексу логістичного потенціалу ( $I_{ELP}$ ) в розрізі його вимірів. У табл. та на порівняльній діаграмі рис. 3.10 наведемо порівняння крайнього року з peer group.

	$I_{ELP}$	K1	K2	K3	K4	K5
2020 р.	0,730	0,884	0,743	0,746	0,699	0,722
peer group	0,731	0,61	0,84	0,83	0,15	0,84

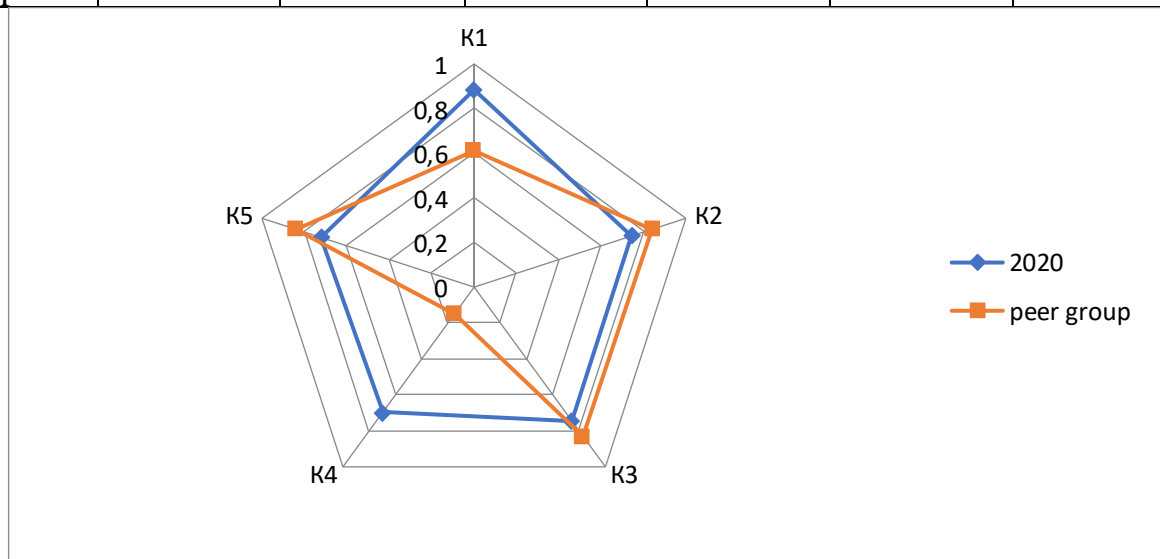


Рис. 3.10. I рівень аналізу – порівняння індексів вимірів логістичного потенціалу: 2020 рік та peer group

*Джерело: розрахунки автора*

Для формування простору критичних індикаторів для 2020 року будемо відбирати такі їх значення, які будуть нижчими за відповідні показники peer group на величину порогу чутливості ( $\Delta = 10\%$ ). Таким чином значення критичних індикаторів можуть бути використані менеджерами, що приймають управлінські рішення для подолання відставання за відповідними напрямками і розробки стратегії розвитку підприємства (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

## Критичні індикатори логістичного потенціалу у 2020 році

	2020	Peer Group	Відхилення
K1			
Перевезення вантажів у середньому за добу	835	991,66	-15,79
Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів	575	552,44	4,08
Інтенсивність перевезень вантажів	15,43	11,0322	39,86
Складські потужності (к-сть вантажних станцій)	1402	1264,88	10,83
Загальна кількість рухомого складу	3677,5	3980,58	-7,61
K2			
Дохід	65,01	60,11	8,14
Перевезення вантажів	305,48	362,16	-15,65
Вантажообіг	175,6	198,73	-11,64
Капітальні інвестиції підприємств	8442,3	8929,18	-5,45
Витрати	78	61,33	27,17
K3			
Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення	28930,1	30353,04	-4,68
Безпека на транспорті (Транспортні події)	688	677,33	1,57
K4			
Кількість зайнятих працівників	174,3	148,46	17,40
Кількість осіб, які мають диплом про вищу освіту спеціальності логістика або сертифікованих згідно міжнародних стандартів	8,78	11,23	-3,45
Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації з логістики	15,43	14,54	1,23
K5			
Вчасно здійснене вантажне перевезення	18	31,11	-42,14
Вантажне перевезення здійснене в повному обсязі	22	35,88	-38,69
Вантажне перевезення без помилок	41	45,88	-10,65

*Джерело: розрахунки автора*

Отже, критичні індикатори, які потребують особливої уваги у наступних роках: перевезення вантажів у середньому за добу, загальна кількість рухомого складу, перевезення вантажів, вантажообіг, капітальні інвестиції, викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення, кількість осіб, які мають диплом про вищу освіту спеціальності логістика або сертифікованих згідно міжнародних стандартів вчасно здійснене вантажне перевезення, вантажне перевезення здійснене в повному обсязі, вантажне перевезення без помилок. Як видно особливі проблеми підприємства

спостерігаємо у якісних показниках, також технічне забезпечення значно впливає на кількісні результати діяльності.

### 3.3. Розробка напрямків розвитку логістичного потенціалу галузі залізничних вантажних перевезень в умовах інтеграції в Європейський Союз

Для того, щоб запропонувати нові можливі інструменти управління слід комплексно розглянути досліджуваний об'єкт, саме тому галузь залізничних перевезень проаналізуємо за допомогою ромба конкурентних переваг Портера (рис. 3.11).

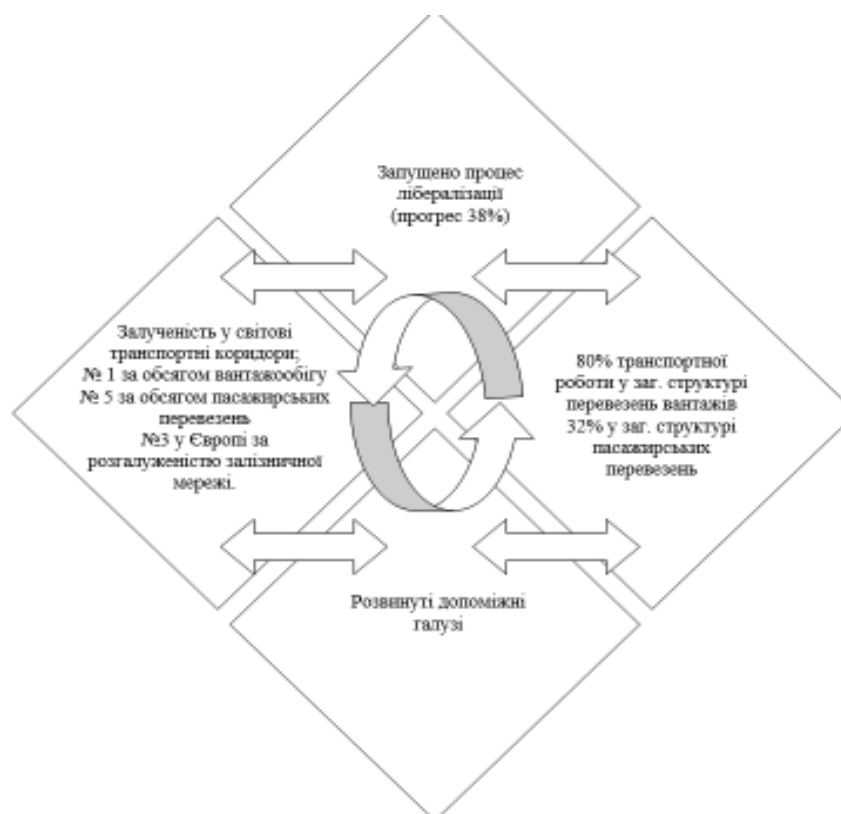


Рис.3.11. Ромб конкурентних переваг галузі залізничних перевезень України

*Джерело: створено на основі (Porter, M.E., 1998)*

Здійснимо оцінку конкурентних переваг галузі залізничних перевезень України:

1. Факторні умови, що відображають властивість трансформувати

*природні ресурси, систему освіти та інфраструктуру в конкурентні переваги.* Для України характерне:

- вигідне геополітичне положення на перехресті торговельних шляхів між Європою та Азією, Балтикою та Чорноморським регіоном; центр Європи – створює перспективи до Євроінтеграційної співпраці, вигідне положення на Шовковому шляху – перспективи до співпраці з Китаєм;
- міжнародні логістичні можливості – у порівнянні з попереднім у 2020 році відбулось зменшення обсягів вантажних залізничних перевезень: імпорт (-6,7 млн тонн, або -15,4 %) – становить 36,5 млн тонн; експорт (-2,8 млн тонн, або -2,5 %) – становить 113 млн тонн; транзит (-1,9 млн тонн, або -12,8 %) - становить 12,5 млн тонн (табл.3.16).

Таблиця 3.16

## Міжнародні логістичні можливості України у 2017-2020 роках

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Перевезено, млн т, зокрема	339,6	322,3	312,94	305,48
транзит	19,6	16,3	14,39	12,54
імпорт	43,9	43,6	43,16	36,51
експорт	116,1	107,4	115,83	112,99
Вантажообіг, млн т-км, зокрема	191 914,1	186 344,1	181 844,7	175 587,1
транзит	20 272,6	17 452,8	15 216,2	14 276,4
імпорт	22 873,7	23 846,0	23 673,5	20 225,5
експорт	79 817,3	76 664,9	80 855,8	77 838,8

*Джерело: згруповано на основі Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2018, 2019, 2020.*

- залученість у світовий транспортний простір (територією України проходять Пан'європейські транспортні коридори №№ 3, 5, 7, 9; коридори Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) №№ 3, 4, 5, 7, 8, 10 та транспортний коридор Європа–Кавказ - Азія (ТРАСЕКА);
- розгалужена мережа залізничних шляхів – третє місце в Європі (експлуатаційна мережа залізниць України складає майже 19,8 тис. км без урахування окупованих територій, мережа яких на сьогодні не експлуатується).

Попри ряд провідних позицій, залізниця не може перетворити їх в свої конкурентні переваги через накопичені невирішені проблеми. Інтєроперабельність залізниці передбачає здатність працювати без перешкод у єдиному світовому транспортному просторі та забезпечувати безпечний та безперервний рух поїздів. Така здатність визначається сукупністю технічних (ширина залізничної колії, габарити), регулятивних (керівництво спільними регламентами і директивами) та експлуатаційних вимог (інтегрований транспорт). Ширину залізничних колій країн світу зобразимо на рис. 3.12.

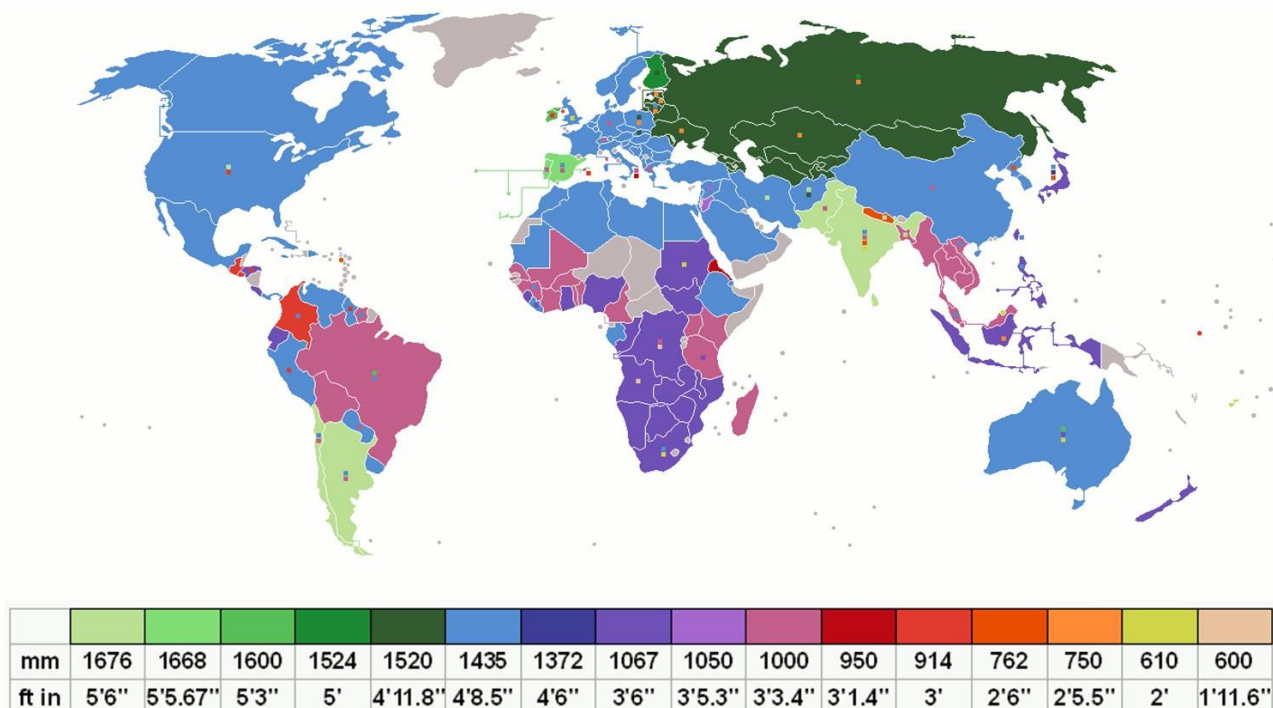


Рис. 3.12. Ширину колії різних країн світу

Джерело: Eighth Annual Market Monitoring Report, March 2020, дата звернення 09.04.2022

Найпоширенішою у світі шириною колії є 1435 мм (60% залізниць світу, зокрема Північна Америка, Китай і Європа, за винятком Балтії, Фінляндії, Ірландії, Іспанії і Португалії). В Україні експлуатуються колії шириною 1520 мм. В Україні знаходиться близько 15 стикувальних вузлів (на кордоні з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією). В Україні використовуються колії європейської ширини 1435 мм у Закарпатській області (Чоп-Мукачево, Чоп-Королево-Дяково), Львівській області (Старжава-Хирів-Нижанковичі) та на деяких прикордонних станціях (Ягодин, Рава-Руська, Мостиська-2, Вадул-

Сирет).

Стандартизація мереж сприяє підвищенню ефективності внутрішнього ринку; підвищенню економічної та соціальної згуртованості; сприяє підвищенню стандартів логістики; реалізація сталого розвитку за рахунок використання більшого діапазону більш екологічно чистого та високоефективного безпекового транспортного режиму.

Також серед головних проблем залізниці потреба ремонту та модернізації більше 40% колій, зниження якості інфраструктури (34 місце у 2019 році згідно оцінювання глобального індексу конкурентоспроможності), знос вагонів близько 80%, електровозів 87%, чисельна плінність кадрів.

Україна зволікає з впровадженням міжнародних проектів, які реально можуть бути методом подолання існуючих проблем. Насамперед йдеться про реалізацію проектів: Євроінтеграція України (важливим пунктом якого є лібералізація ринку залізничних перевезень), Новий Шовковий шлях (відкриває перспективи до отримання великих інвестицій у інфраструктуру). Роль держави у розвитку логістичної інфраструктури є надзвичайно велика. Будучи складовою транспортних коридорів, Україна повинна прагнути бути сильною ланкою (союзником з іншими державами) у боротьбі за транзит у глобальному масштабі. Перспектива залізничних перевезень країни напряму залежить від політики та стратегії держави в цьому напрямку. У національній транспортній стратегії України до 2030 р. «DRIVE UKRAINE 2030» (Розпорядження Кабінету Міністрів України, «Національна транспортна стратегія України до 2030 року «Drive Ukraine 2030», від 30 травня 2018 р.) пріоритетним завданням для України зазначено створення транзитного транспортного мосту, що поєднуватиме Європу, Азію та Східні країни. Така ініціатива сприяє насамперед розвитку транспортного потенціалу країни та залучення її у глобалізаційні процеси.

*2. Умови внутрішнього попиту.* У 2020 році вантажні перевезення залізничним транспортом склали 175 587,1 млн ткм, що на 3,4 % менше ніж у 2019 році (181 844,7 млн ткм). За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на Євразійському континенті,



поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії (Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2020). Споживачів залізничних послуг можна поділити за напрямками діяльності:

- вантажні перевезення: світові виробники, вітчизняні виробники, приватні логістичні оператори;
- пасажирські перевезення: внутрішні, транзитні, міжнародні перевезення.

Залізниця є універсальним видом транспорту та забезпечує перевезення великої кількості товарних позицій (рис.3.13).

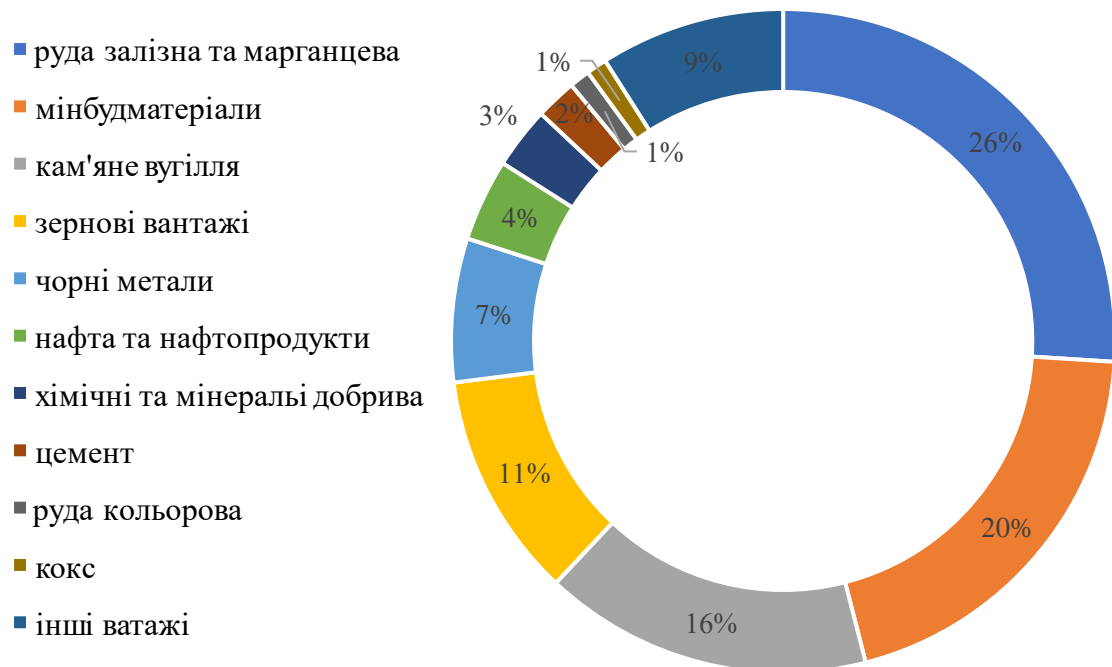


Рисунок 3.13. Товарна номенклатура перевезених у 2020 році вантажів

*Джерело: згруповано на основі Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2020*

Порівняно з 2019 роком відбулось збільшення обсягів перевезень мінбудматеріалів (+8,7 млн тонн), руди залізної і марганцевої (+5,2 млн тонн), руди кольорової (+0,1 млн тонн). Зменшення: кам'яного вугілля (-10,2 млн тонн), зернових (-5,3 млн тонн), чорних металів (-0,9 млн тонн).

3. Суміжні і допоміжні галузі, які намагаються завоювати лідерські позиції на міжнародних ринках, які потребують підтримки зі сторони груп постачальників світового рівня і могли б забезпечити прискорений процес нововведень. Залізничні перевезення є важливою частиною логістичного ланцюга, а отже мають вплив та взаємодіють з низкою галузей економіки. Для

ринку залізничних перевезень, як учасника логістичного ланцюга важливим є надання якісних послуг, що передбачає впровадження сучасних техніко-технологічних, цифрових, екологічних, соціально-відповідальних рішень та покращення безпеки. Відповідно до глобальних трендів викликом, що стоїть перед залізничним транспортом є забезпечення розумного, інтегрованого, екологічного та безпечного транспорту. Для інтеграції у глобальні ланцюги поставок усі учасники логістичного ланцюга зобов'язуються активізувати співпрацю з метою скорочення часу (планування, реагування на запити, зменшення часу постачань, мінімізація затримок), забезпечення необхідної гнучкості, забезпечення доступу до актуальної та надійної інформації. Підприємства залізничного транспорту – це суб'єкти господарювання, які провадять діяльність у сфері залізничного транспорту (здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти, рухомий склад залізничного транспорту, залізничні шляхи сполучення, а також промислові, будівельні, торговельні та постачальницькі підприємства, навчальні заклади, технічні школи, дитячі дошкільні заклади, заклади охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, культури, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації, підприємства промислового залізничного транспорту та інші підприємства, установи та організації незалежно від форм власності, що забезпечують його діяльність і розвиток) (Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР). Але по відношенню до основної функції залізничного транспорту допоміжними є локомотиворемонтні, вагоноремонтні підприємства, а також ті, що обслуговують інфраструктуру, виробляють вагони, серед них:

- які спеціалізуються на ремонті та технічному обслуговуванні рухомого складу (Дніпропетровський тепловозоремонтний завод; Запорізький електровозоремонтний завод; Львівський локомотиворемонтний завод; Київський електровагоноремонтний завод; Дарницький вагоноремонтний завод; Панютинський вагоноремонтний завод; Стрийський вагоноремонтний завод; Крюківський вагонобудівний завод); Також ремонт та обслуговування вагонів здійснюється службою вагонного господарства УЗ на більш ніж 20 депо (ВЧДр

Дрогобич, Здолбунів, Коломия та інші);

- які спеціалізуються на будівництві, реконструкції та модернізації інфраструктури, колій, обладнання (Коростенський завод залізобетонних шпал; Гніванський завод спецзалізобетону; Центр з будівництва та ремонту колії; Центр з будівництва та ремонту інженерних споруд). Центр з будівництва та ремонту колії – філія УЗ, що включає 27 колійних машинних станцій та шість рейкозварювальних поїздів. Ключова функція це будівництво, реконструкція, технічне переоснащення та ремонт залізничних колій, стрілочних переводів, переїздів та їхніх складових. Центр з будівництва та ремонту інженерних споруд – філія УЗ, що включає колійні машинні станції з ремонту земляного полотна та мостобудівні поїзди. Ключові функції це ремонт, реконструкція і будівництво мостів, тунелів, земляного полотна та його складових;

- які надають послуги зв'язку, виробництва та постачання матеріалів, охорони, науково-дослідних розробок;

- заклади освіти, науки та охорони здоров'я.

Історично вони були створені на основі державного підприємства і входили до сфери управління АТ «Укрзалізниця». Зараз вони в процесі приватизації. Найбільша проблема зменшення рівня технічного оснащення, застаріла виробнича база, потреба в інвестиціях, залежність від ключового клієнта, плинність кадрів.

Серед суміжних і допоміжних є підприємств, які виробляють товари що мають конкурентні переваги на світовому ринку. Серед них виробники рухомого складу. Наприклад, ДМЗ «Карпати», Крюківський вагонобудівний завод.

*4. Стратегія і структура компаній, внутрігалузева конкуренція.*  
Вітчизняний залізничний транспорт є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України. Залізниця забезпечує 80,1% транспортної роботи у загальній структурі перевезень вантажів серед всіх видів транспорту і 32,1% у загальній структурі пасажирських перевезень.

Основна місія діяльності ринку залізничних перевезень - сталий бізнес, який працює для підтримки й розвитку національної економіки та забезпечення

добробуту країни та її громадян, шляхом надання якісних, безпечних, надійних, ефективних, конкурентних та орієнтованих на клієнта послуг залізничних перевезень. Національна транспортна стратегія передбачає створення сучасної інфраструктури, лібералізацію ринку для досягнення ринкової конкуренції, інтеграцію у ланцюг поставок, розвиток співпраці між різними видами транспорту, діяльність залізниці з врахуванням соціальних, екологічних та викликів безпеки. Ключові цілі: задоволення потреб України у залізничних перевезеннях та логістиці, відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення; досягнення та утримання міцної фінансової позиції, шляхом активізації необхідних інвестицій; забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та інших осіб; запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління.

Вітчизняний ринок залізничного транспорту репрезентують такі сегменти: ринок пасажирських перевезень, ринок вантажних перевезень. АТ «Укрзалізниця» виступає оператором залізничної інфраструктури й національним перевізником вантажів та пасажирів на залізничному транспорті. Конкуренція існує на ринку вантажних перевезень (у 2018 році співвідношення вагони власності УЗ до приватних власників вагонів складало 58%:42%). АТ «Укрзалізниця» є власником фактично 100% локомотивів. На ринку пасажирських перевезень внутрігалузевої конкуренції нема. Стимулювати подальший розвиток залізничних перевезень можна за допомогою запуску конкуренції. Силами опору, щодо запуску конкуренції в галузі є застаріла законодавча база, обмежений доступ до інфраструктури, не допуск приватної тяги. Лібералізація ринку залізничних перевезень сприятиме посиленню цієї складової.

### 3.4. Шляхи утримання конкурентних переваг залізничної мережі України

Залізниця в Україні є універсальним засобом транспортування та двигуном усієї економіки країни. Розгалужена залізнична мережа є вагомою конкурентною перевагою для транспортної системи та країни загалом. Дві основні функції, які виконує модель розгалуженої мережі – суспільні цілі та економічний розвиток регіону. Для створення інтегрованого європейського транспортного простору зараз не вистачає такої розгалуженості мережі. Саме тому для української залізниці слід не втрачати такої своєї конкурентної переваги на шляху до Євроінтеграції. Сучасна галузь залізничних вантажних перевезень України перебуває в критичному стані демонструючи тривалу динаміку спаду. Низка проблем огорнула залізницю, проте одна з них, а саме проблема зайвої залізничної інфраструктури АТ «Укрзалізниця», є новою та потребує окремого дослідження. Близько 80% всіх вантажних перевезень припадає на 30-40% діючих вантажних станцій (Інтегрований звіт Укрзалізниці, 2018). Решта виконують малий обсяг роботи і АТ «Укрзалізниця» впевнено позиціонує їх як збиткові. Станом на 21.03.2020 р. 320 станцій знаходяться у переліку малодіяльних станцій залізничної мережі України (Укрінформ, 2020). Фізичне закриття малодіяльних станцій може принести тільки тимчасові позитивні результати для залізниці, що стосується економіки України - таке кардинальне скорочення залізничної мережі принесе негативний економічний та соціальний ефект. Постає проблема визначення стратегічно необхідної залізничної інфраструктури України та джерел її фінансування. Як показують попередні дослідження автора, досі не сформована позиція основного стейкхолдера – українського уряду – відносно залізничної мережі. Розгалужена залізнична інфраструктура може бути конкурентною перевагою української економіки враховуючи не тільки економічний, а й соціальний ефект.

Сьогодні в науковому просторі актуальними є дослідження, що стосуються вирішення проблеми малодіяльних ділянок залізничного транспорту в сучасних умовах. У своєму дослідженні професор Кулаєв Ю.Ф. (2012) описує актуальні проблеми малодіяльних ділянок та станцій. Серед них виділяє проблеми, які

потребують негайного вирішення: розробка ефективних методів організації руху поїздів, особливо для крайніх ділянок; здійснити прогнозування розвитку перевезень з врахуванням факторів, що на них впливають; оновлення законодавчої бази з метою врегулювання взаємодії залізниць, структур влади та громадських організацій; розробка механізму закриття, консервації або приватизації малодіяльних ділянок і ліній залізниць; перегляд та вдосконалення методів обчислення собівартості перевезень і окремих операцій перевізного процесу на малодіяльних ділянках; розробити систему державної підтримки щодо експлуатації подібних ліній. Особливо важливими є дослідження світового досвіду функціонування малодіяльних ділянок професора Зоріна О.І. (2011). Аналіз міжнародного досвіду показав, що існування малодіяльних ділянок на міжнародних залізницях також актуальна проблема, яка має декілька варіантів вирішення. Професор запропонувала запровадити на малодіяльних ділянках програмно-апаратний комплекс мікропроцесорної системи диспетчерської централізації МСДЦ «КАСКАД» з метою підвищення ефективності управління вантажними та пасажирськими перевезеннями. Міжнародний досвід свідчить про кардинально різні методи вирішення цієї проблеми: закриття ділянок, оренда, передача в приватне управління, спрощення методів експлуатації.

Свої рекомендації, щодо вирішення проблем малодіяльних ліній запропонував також професор Ейтутіс Г.Д. (2007) – стверджує, що ефективність малодіяльних станцій є важливою при вдосконаленні господарської діяльності залізниць у період реформування. 4% від загальних зборів вантажних залізничних перевезень становлять саме додаткові збори тупикових станцій. Визначення доцільності функціонування тупикових станцій малодіяльних ділянок або взагалі їх закриття як роздільних пунктів, обгрунтовано на прикладі Південно-Західної залізниці.

Науковець Кириленко О.М. (2018) розробила концептуальний підхід до побудови системи управління малодіяльними ділянками в структурі АТ «Укрзалізниця» на засадах оптимальної, збалансованої організаційної моделі управління. Науковець запропонувала методичний підхід до оцінки

ефективності діяльності перевезень на малодіяльних дільницях з врахуванням системи показників якості, що здійснюється на основі прогнозу. Також структурувала напрями розвитку інфраструктури залізниці: модернізація, залучення інвестицій, державно-приватне партнерство. Проблема малодіяльності станцій є актуальною проте недостатньо вивченою та потребує детальніших рекомендацій.

Основною метою є доведення чи спростування висунутої гіпотези: залізнична інфраструктура - конкурентна перевага чи тягар для української економіки. Ключовими завданнями, котрі будуть вирішені: за допомогою економіко - математичних розрахунків проаналізувати економічну та соціальну сторону діяльності станції та обґрунтувати економічний та соціальний ефект від закриття; побудувати ієрархію наслідків закриття малодіяльних станцій залізниці; проаналізувати наслідки від скорочення залізничної мережі на логістичний потенціал; розробити рекомендації вирішення проблеми малодіяльності окремих дільниць.

На прикладі однієї зі станцій, що знаходиться у списку малодіяльних, здійснимо економіко-математичні розрахунки. Розглянемо економічну сторону діяльності станції.

Загальна інформація про вантажну роботу станції:

- станція відвантажила 76 вагонів;
- відправники оплатили 1 615 137,20 грн на рахунок «Укрзалізниці» за операції, пов'язані з відправкою даних вагонів;
- елеватор сплатив 57 207,24 грн за утримання під'їзних колій, які перебувають на балансі «Укрзалізниці»;
- витрати станції для здійснення вантажних робіт 271 023,95 грн з ПДВ.

Параметри елеватора:

- потужність по одночасному зберіганню зерна – 17 000 тон (261 вагон);
- фронт подачі - 11 вагонів-зерновозів;
- потужності по відвантаженню – до 22-х вагонів за добу.

Параметри станції:

- обмеження переробної спроможності станції – 4 вагони за добу;
- наявна залізнична вага для зважування вагонів;
- приймально-здавальна колія, яка може розмістити 48 вагонів-зерновозів одноразово.

Детально проаналізуємо статті доходів та витрат станції в результаті вантажної роботи з елеватором (табл.3.17.).

Таблиця 3.17

## Статті доходів та витрат станції, що аналізується

Стаття звітності	Детальний опис	Сума, грн. з ПДВ
Доходи	Станційні послуги, в тому числі:	252 581,60
	подача та забирання вагонів	99 537,84
	маневрова робота	59 529,84
	користування вантажними вагонами та контейнерами	43 603,80
	послуги за вільними тарифами	3 979,58
	штрафи за невиконання плану	3 771,72
	інші	42 158,82
	Залізничний тариф від станції Гаврилівка до станції призначення	1 362 555,60
	Обслуговування під'їзної колії	57 207,24
	Всього	1 672 344,44
Витрати	Заробітна плата комерційного агента (з урахування податків та максимальних додаткових нарахувань)	147 035,76
	Обслуговування робочого місця	12 000
	Обслуговування вагової	111 988,19
	Всього	271 023,95

*Джерело: згруповано автором на основі (Шахов, О., 2019)*

В результаті вищенаведених даних, легко прорахувати результативність цієї станції, шляхом доходи - витрати, отримуємо економічний результат у розмірі 1 401 320,49 грн. Можливо у розрізі однієї станції такий результат не є великим, проте очевидно, що робота станції прибуткова.

Станом на 20.03.2020 року 320 станцій визнані малодіяльними та такими, що потребують закриття. Припустимо, що усі ці станції отримують такий же результат. Відповідно дохідність цих станцій буде рівною:  $320 * 1\,672\,344,44 = 535,15$  млн грн.



Слід зазначити, що при розрахунку враховані лише прямі витрати, а капітальні витрати на підтримання мережі не бралися до уваги. Оскільки це питання не є ще до кінця врегульоване. В перспектив саме ця стаття буде вирішальною щодо розрахунку самоокупності малодіяльних станцій.

Як показує досвід європейських країн, затратна залізнична інфраструктура є спільною рисою ринку ЄС, і фінансується із державних бюджетів відповідних країн, враховуючи також соціальну складову проблеми.

Мова йде не тільки про економічні збитки, соціальні також будуть не меншими.

Розглянемо соціальну сторону діяльності станції. Історично склалось так, що наявність залізничної мережі була базою для появи поселень, відкриття підприємств та зростання інфраструктури навколо. Відповідно у таких регіонах підприємства, що взаємодіють із залізницею та залізниця є єдиним надійним місцевим роботодавцем та бюджетоутворюючим елементом. Метою розвитку густої залізничної мережі було єднання усієї країни за допомогою екологічно чистого та безпечного транспорту та забезпечення доступності у найбільш віддалені місця країни.

Соціальний ефект від закриття станції. На середньостатистичній проміжній станції працює близько 10 людей. Що стосується елеваторів чи іншого місцевого малого чи середнього бізнесу то тут кількість працівників може сягати і 100 осіб. Потрібно розуміти, що сто працівників - це сто сімей. Оскільки малодіяльними визнані 320 станцій то можна стверджувати, що у зоні ризику перебувають 32 тис. сімей. Економічно активне населення після схвалення рішення щодо закриття станцій залишається на одинці зі своїми проблемами.

Усунення навіть однієї ланки залізниці – це великі економічні, соціальні та логістичні наслідки.

Узагальнюючи побудуємо ієрархію наслідків закриття малодіяльних станцій залізниці (рис.3.14.).



Рис.3.14. Наслідки скорочення залізничної мережі

*Джерело: розробка автора*

Деталізуємо наслідки скорочення залізничної мережі:

1. Точкові - зменшення вартості активів залізниці; збитковість (банкрутство) основних клієнтів станції (елеваторів, лісових господарств, ферм та іншого місцевого малого та середнього бізнесу); розкрадання станцій; збільшення безробіття; погіршення якості життя дотичного населення;
2. Місцеві – занепад бюджетоутворюючих підприємств; недоотримання коштів у місцеві бюджети; занепад цілих поселень (сіло, селище міського типу)
3. Обласні – збільшення навантаження на автодороги; посилення урбанізації;
4. Регіональні – зростання безробіття; негативний вплив на соціально-економічне становище регіону;

5. Державні – збитки для тих галузей що обслуговуються залізницею (напр. аграрна та інші галузі); збитки для залізничної галузі; погіршення стану екології через збільшення автомобільних вантажних перевезень; посилення соціальної напруги у державі; урбанізація через пошук роботи у містах; збільшення безробіття; погіршення якості життя населення; зменшення логістичного потенціалу країни; зменшення вантажопотоку; зменшення прибутку від залізничних вантажних перевезень; негативні наслідки для економіки України в майбутньому;

6. Глобальні – зменшення експорту для тих галузей що обслуговуються залізницею (напр. для аграрної через несвоєчасне вивезення с/г продукції); погіршення інвестиційного клімату; посилення трудової міграції; зменшення перспектив у міжнародних проектах (УНЦПД, №22/746, 29 березня 2016 року «Новий Шовковий шлях»)

Особливої уваги набувають логістичні наслідки. У своїх попередніх дослідженнях (Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019a) автори досліджували логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту, зобразили його як цілісну систему показників та виявили усі наявні в ній взаємозв'язки.

Що стосується логістичних наслідків від скорочення залізничної мережі – під впливом буде логістичний потенціал залізниці, як галузі. Логістичний потенціал залізниці формують підприємства, що забезпечують операційну діяльність та технічна складова (вузли, мережі). Залізничні станції та мережа належать до технічної складової. Стан техніко-технологічного забезпечення, зокрема кількість рухомого складу в експлуатації, кількість активних залізничних станцій та терміналів, сучасні інформаційні технології впливають на фактичну можливість здійснення перевезень, їх інтенсивність та максимально можливі дистанції перевезень.

Зобразимо наслідки від скорочення залізничної мережі на логістичний потенціал залізниці та його елементи (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

## Вплив закриття станцій на логістичний потенціал залізниці

Складова	Компонент	Показник	Наслідки
Технічна складова	Мережа	Розгалуженість	↓
		Довжина	↓
		Якість	0
	Вузли	Кількість	↓
		Пропускна спроможність	↓
		Технічна оснащеність	0
		Інформаційно-технічна оснащеність	0
Логістичний потенціал залізниці			↓

*Примітка:* ↑- збільшення показника; ↓-зменшення показника; 0-важко спрогнозувати

*Джерело:* розробка автора

Основна мета закриття станцій – це зменшення витрат, проте як наведено вище саме такого ефекту досягти не вдасться. Логістичні наслідки це зменшення розгалуженості та довжини мережі, кількості та пропускної спроможності вузлів. Загалом така ситуація негативно впливає на логістичний потенціал залізниці.

Отже, усунення такої, здавалось би «малодіяльної», ланки залізниці в майбутньому призведе до глобальних економічних, соціальних та логістичних наслідків для всієї злагодженої системи залізничних перевезень країни.

Наявність розгалуженої залізничної мережі в Україні - це потенційні зони зростання економіки в майбутньому. Необхідно зберегти цей важливий компонент логістичного потенціалу залізниці та країни загалом. Одним із нагальних завдань є розробка механізму фінансування залізничної інфраструктури та системи тарифоутворення. Плата за доступ повинна включати не лише прямі витрати оператора інфраструктури, а також непрямі витрати та капітальні витрати на її утримання та підтримку в робочому стані. Очевидно, що майбутнє малодіяльних станцій буде залежати від обсягу можливого фінансування із державного бюджету. Як свідчить світовий досвід, без державної підтримки залізнична мережа скорочується.

### **3.5. Удосконалення системи принципів функціонування ринку залізничних перевезень**

Діяльність, будь якої, системи здійснюється відповідно до встановлених принципів. Транспортна стратегія України до 2020 р. (Розпорядження Кабінету Міністрів України, «Транспортна стратегія України на період до 2020 року», редакція від 20 жовтня 2010 р.) ґрунтувалась на дотриманні таких основних принципів:

1. Доступність;
2. Узгодження;
3. Жорстка антимонопольна політика;
4. Лібералізація ціноутворення на ринку транспортних послуг;
5. Самоокупність;
6. Державна компенсація пільгових категорій;
7. Екологічна безпека;
8. Енергозберігаючі та екологічно безпечні види транспорту.

Відповідно до Транспортної стратегії України 2030 року (Розпорядження Кабінету Міністрів України, «Національна транспортна стратегія України до 2030 року «Drive Ukraine 2030», від 30 травня 2018 р.) для транспортної політики країни встановлено такі принципи:

1. Чутливість до потреб користувачів транспорту;
2. Ефективність та дієвість систем вантажних та пасажирських перевезень;
3. Підвищення безпеки та надійності;
4. Сталий розвиток транспорту;
5. Належне та надійне фінансування транспортного сектору;
5. Стала міська мобільність, економічна та соціальна інтеграція.

Економічні відносини підприємств транспорту, що виникають у процесі перевезення, ґрунтуються на принципах взаємної вигоди, рівної та повної відповідальності (Закон України «Про транспорт», 1994).

Відповідно до діючого закону України «Про залізничний транспорт» підприємства залізничного транспорту загального користування здійснюють

свою діяльність на основі поєднання принципів державного регулювання та ринкових відносин (Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР).

Проект закону про залізничний транспорт (Проект закону України «Про залізничний транспорт» №1196-1 від 06.09.2019) містить розширений перелік принципів з дотриманням яких має функціонувати залізничний транспорт:

1. Доступність, безпеність, належна якість послуг, інклюзивність;
2. Стабільність;
3. Безпека;
4. Узгодженість з транспортною системою країни;
5. Поєднання інтересів держави та учасників ринку залізничних перевезень;
6. Розвиток конкуренції;
7. Рівність учасників ринку залізничних перевезень незалежно від форми власності;
8. Прозорий та рівний доступ до інфраструктури;
9. Державне регулювання доступу до інфраструктури, послуг з перевезення пасажирів, контроль забезпечення безпеки руху.
10. Стале функціонування в надзвичайних ситуаціях;
11. Цілісність та безперебійне функціонування інфраструктури.

Оскільки ведеться активна інтеграція України у світовий економічний простір, важливо, розглянути також світові принципи відповідно до яких функціонують залізниці. Принципи сталого розвитку залізничного транспорту (Розпорядження Кабінету Міністрів України, «Національна транспортна стратегія України до 2030 року «Drive Ukraine 2030», від 30 травня 2018 р.) представляють основні цінності залізничної галузі для ведення хорошого бізнесу, враховують всю систему і її життєвий цикл, підходи для підвищення ефективності та кращого обслуговування. Основні з них:

1. Орієнтація на клієнтів;
2. Доступність залізниці;

3. Інтеграція у транспортну систему;
4. Соціально відповідальний роботодавець;
5. Зменшення впливу на навколишнє середовище;
6. Карбон смарт;
7. Підтримка економіки;
8. Оптимізація залізниці;
9. Зрозуміла, прозора діяльність.

Принципи функціонування системи залізничних вантажних перевезень повинні забезпечити реалізацію маркетингових та логістичних механізмів для досягнення стратегічних планів із адаптацією до зовнішніх факторів впливу. На наш погляд, в нових економічних умовах доцільно сформувавши наступну систему принципів, які дають можливість побудувати ефективну стратегію розвитку та отримати додаткову цінність і вигоди підприємствам залізничних вантажних перевезень та транспортно-логістичної системи загалом. Запропоновані принципи функціонування ринку залізничних перевезень, які, на відміну від існуючих, є більш комплексними та включають:

1. **Холістичність** – передбачає цілісне сприйняття усіх бізнес-процесів на підприємстві та взаємодії із зовнішнім середовищем із виявленням їх впливу на учасників ланцюга перевезення. У процесі інтеграції залізниці у транспортно-логістичну систему необхідно усувати межі щоб досягти цілісності, оскільки ціле завжди є чимсь більшим, ніж сума його частин. Загалом холістичність залізниці розглядаємо як здатність до інтеграції без «швів» у системі «українська залізниця - єдиний світовий транспортний простір».

2. **Компатибільність** – передбачає узгодженість системи залізничних перевезень з іншими складовими ланцюгів постачання з метою забезпечення безперебійної взаємодії між всіма елементами транспортно-логістичної системи, а також поєднання економічних, екологічних, політичних і суспільних цілей. Україна є частиною світу, і природно, що її розвиток йде в руслі спільних світових тенденцій. Її економічне зростання та розвиток залежать від використання її потенціалу як транзитної країни. Це означає, що модернізація

перевезень та повне його використання потребує економічного партнерства з сусідніми країнами, міжнародними організаціями та проектами. Усі зусилля повинні бути спрямовані на максимальну підтримку інтеграції пріоритетного бізнес-сектору України та її державних партнерів у європейський ринок. Розвиток транспортної системи неможливий без впровадження моделей, що відповідають міжнародним стандартам та без системної трансформації в цілому. Тому якнайшвидше Україна повинна наблизити національні стандарти залізничного транспорту до європейських. Більшість основних рекомендацій Європейського Союзу щодо залізничних перевезень мають бути реалізовані у 2022-2024 роках, на відміну від попередніх років, вищезгадане спричинить зміни в загальній роботі галузі, що призведе до покращення транспортної системи та дасть більше перспектив і шансів для країни загалом.

3. Комплементарність - передбачає взаємодоповнюючий характер та тісну координацію політики залізничних вантажних перевезень з іншими напрямками економічної політики країни.

4. Консеквентність – послідовність формування нової структури системи залізничних вантажних перевезень, що має на меті усунення вузьких місць та конфлікту цілей при інтеграції у транспортно-логістичну систему. Цей принцип є основою процесу лібералізації, який впроваджується в Україні та має на меті вирішити ряд критично важливих та невирішених проблем галузі, підвищити конкурентоспроможність української залізниці, інтегрувати її у єдиний транспортний простір ЄС. До 2022 року, відповідно до законодавства ЄС, реструктуризованим має бути головне підприємство ринку залізниці, що передбачає розділення функцій перевезення та управління інфраструктурою (на даний час поступ імплементації вимог ЄС на залізниці - 38%).

5. Стабільність та безпека – залізницю слід розглядати як основу сталого та безпечного суспільства. Сучасним суспільним викликом є створення розумного, екологічно чистого, безпечного та інтегрованого транспорту. Відповідно конкурентоспроможна, екологічна та безпечна транспортна система принесе користь для економіки та суспільства загалом. Більш ніж будь-коли



залізниця сприяє економічному розвитку, сталій мобільності, захисту навколишнього середовища та міжнародній інтеграції.

6. Регуляція - стосується державного регулювання, а насамперед законодавчого поля функціонування залізниці. Проект закону про залізничний транспорт містить перелік необхідних для лібералізації постулат проте не є імplementованим та створює великі бар'єри для стабільності функціонування галузі. Незважаючи на активізацію регуляторних чинників (прийняту Національну транспортну стратегію Drive Ukraine-2030; стратегію Укрзалізниці на 2019-2023 рр.; розроблений законопроект «Про залізничний транспорт України», що пропонує нову модель ринку залізничних перевезень з врахуванням європейського законодавства) помітних зрушень на ринку ще не відбулося. Чинники, що визначають конкурентоспроможність залізничної галузі хоч і різні за змістом, але завжди істотно залежать від позиції держави. Основними завданнями, що потребують вирішення є покращення системи регулювання, зниження тарифів і зборів природних монополій, удосконалення регулювання ринків для посилення конкуренції.

7. Ефективність та дієвість – полягає в раціоналізації бізнес-процесів з метою досягнення максимальної результативності при мінімізації витрат за умов виправданого ризику.

8. Стійкість та надійність - оптимальне використання потенціалів (економічного, виробничого, логістичного, інноваційного, кадрового, фінансового та ін.), з метою збереження конкурентних переваг та швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

9. Цифровізація – передбачає врахування динамічних змін у бізнес-процесах, досягненнях науково-технічного процесу та тенденцій що сформувались, і як наслідок орієнтація до постійного розвитку, змін та нововведень. Прийняття інновацій та ідей є ключем до успіху економіки країни, і залізниця нічим не відрізняється. Цифрова трансформація є інструментом розвитку та дає змогу досягнути підвищення ефективності та продуктивності, а отже набути нові конкурентні якості та властивості для залізниці. Залізниця є

однією із цільових індустрій в Україні для реалізації стратегії цифровізації (Український інститут майбутнього, розділ Економічної Стратегії «Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою», 2019), зокрема планується досягнути показника 99% усієї залізничної мережі покрито технологіями мобільного Інтернету, 100% ключових транспортних вузлів покрито мережами Wi-Fi, впровадити дорожні карти цифрових трансформацій для галузі транспорту, створення інфраструктури відеоспостереження для зменшення транспортних подій.

10. Кібербезпека (кіберзахищеність) – поряд із впровадженням все більшої кількості цифрових технологій на залізничному транспорті (купівля квитків, електронний документообіг, різноманітне програмне забезпечення) виникає велика загроза у кібербезпеці. Поряд із розвитком інформаційних технологій слід не забувати про інвестиції в галузь контролю безпеки з метою мінімізації ризиків несанкціонованого доступу до даних. Кібербезпека вимагає партнерства у науково-дослідній та виробничій діяльності (створення технологій, процесів та систем управління інформаційною безпекою). У перспективі кількість кіберзагроз має тенденцію до зростання, тому потрібно активно нарощувати витрати на продукти й послуги в галузі кібербезпеки.

11. Зворотній зв'язок - забезпечення позитивного впливу розвитку залізниці на економіку країни. Усі галузі економіки взаємопов'язані та перебувають у тісному зв'язку з загальною економічною ситуацією. У розділі 2.1 описані виявлені взаємозв'язки та закономірності розвитку залізниця-економіка.

Запропоновані принципи забезпечують інтеграцію залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір ЄС, реалізацію програми лібералізації української залізниці у відповідності з міжнародними зобов'язаннями та максимальною реалізацією логістичного потенціалу залізничного транспорту України в міжнародних економічних структурах.

### Висновок до розділу 3

1. Висвітлено проблему термінології відносно поняття «логістичний потенціал» та його співвідношення з близькими категоріями. Досліджуючи генезу та розвиток поняття «логістичний потенціал» виділено чотири підходи до визначення даного поняття: ресурсний, цільовий, ресурсно-цільовий (результативний) та стратегічний (інтеграційний). Підходи детально проаналізовано. Здійснено порівняльний та критичний аналіз змісту наукового поняття «логістичний потенціал» з наявних напрацювань вітчизняних науковців. Відображено етапи еволюції та розвитку «логістичного потенціалу» і зміну його ролі в управлінні підприємством залежно від підходу до визначення його суті. Проведені дослідження поняття «логістичного потенціалу», врахування сучасних викликів та інших факторів дозволили на їх основі розробити власне тлумачення поняття логістичного потенціалу. Отже, логістичний потенціал – це здатність логістичної системи в симбіозі з професійним менеджментом та цифровою моделлю забезпечити стійкість та поступ.

2. Запропоновано новий інструмент маркетингового управління - модель визначення індексу логістичного потенціалу підприємства. Ідентифіковано показники, які визначають логістичний потенціал підприємства, з врахуванням вимог: повнота, мінімальність, вимірюваність. Сформовано 2 групи складових: пріоритетного значення (техніко-технологічні; економічні; екологія та безпека) та підтримуючої дії (компетентність та якість). Суть основних компонентів: техніко-технологічний (відображає потужність існуючих об'єктів інфраструктури); економічний (визначає ефективність логістичної діяльності); екологія та безпека (відображає управлінські аспекти збереження довкілля та безпеки); компетентність (відображає здатність забезпечувати власними різними рівнями та профільними спеціалістами об'єкти інфраструктури, а також визначає використання професійних компетенцій логістики та рівень попиту на них); якість (відображає політику підприємства щодо якості послуг).

3. Застосовано багатовимірний аналіз до визначення індексу логістичного потенціалу, що складається з 6-ти послідовних етапів. Індекс виміру логістичного потенціалу – агрегована оцінка, яка недвозначно інтерпретується, є зрозумілою широкому загалу та може використовуватись у якості потужного інструменту для прийняття управлінських рішень на аналітичній основі в п'яти вимірах логістичного потенціалу.

4. Здійснено системний аналіз авторського методичного положення – побудовано попарні взаємозв'язки усіх компонентів логістичного потенціалу, що свідчать про узгодженість та цілісність системи оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту та ефект синергії побудованої моделі. Прояв синергічного ефекту при оцінці логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту означає, що рівень логістичного потенціалу ( $I_{ELP}$ ) – це бачення можливостей для втілення нових технологій; економічний результат в довгостроковій перспективі; розвиток в сталого та безпечного транспорту; затребувані фахові компетенції з логістики і управління ланцюгами постачань; неперервне удосконалення, що відображається на якості – основній запоруці успіху в конкурентній боротьбі.

5. Розраховано вагові коефіцієнти індексу логістичного потенціалу за допомогою методу аналізу Сааті, побудовано ієрархію та матриці попарних порівнянь компонентів індексу логістичного потенціалу. Відповідно до отриманих результатів компоненти поділено на три групи важливості відповідно ABC -класифікації. На відмінну від існуючих підходів запропоновано скористатися інтегральним показником конкурентоспроможності логістичного потенціалу підприємства та порівняти логістичний потенціал якого підприємства є потужніший; ідентифікувати сильні/слабкі сторони та конкурентну вразливість/перевагу логістичного потенціалу досліджуваного підприємства.

6. Апробовано авторську методику розрахунку індексу логістичного потенціалу на прикладі АТ «Укрзалізниця» в сегменті вантажних перевезень.

7. Проведено компаративний аналіз моделі визначення логістичного потенціалу та визначено такі критичні індикатори, які потребують особливої уваги у наступних роках: перевезення вантажів у середньому за добу, загальна кількість рухомого складу, перевезення вантажів, вантажообіг, капітальні інвестиції, викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення, кількість осіб, які мають диплом про вищу освіту спеціальності логістика або сертифікованих згідно міжнародних стандартів вчасно здійснене вантажне перевезення, вантажне перевезення здійснене в повному обсязі, вантажне перевезення без помилок.

8. Доведено необхідність впровадження нового інструменту маркетингового управління - модель визначення індексу логістичного потенціалу підприємства, оскільки результати діяльності на мікрорівні проявляються в масштабах всієї країни.

9. Проведено оцінку конкурентної вразливості галузі залізничних перевезень України з використанням маркетингового інструменту дослідження – діамантового ромбу М. Портера. Конкурентними перевагами галузі визначені вигідне геополітичне положення на перехресті торговельних шляхів, залученість у світовий транспортний простір, розгалужена мережа залізничних шляхів, високий попит на послуги, участь у логістичних ланцюгах постачання, лідерство на транспортно-логістичному ринку України. У 2020 році спостерігається зменшення показників міжнародних логістичних можливостей, а саме імпорту, експорту, транзиту. Універсальність залізниці полягає у можливості перевезення вантажів широкого спектру номенклатури. Сильною стороною є допоміжні галузі, такі як локомотиворемонтні, вагоноремонтні підприємства, а також ті, що обслуговують інфраструктуру, виробляють вагони. Конкурентно вразливою галузь залізничних вантажних перевезень є через інтеперабельність (відмінність з світовими країнами технічних, регулятивних та експлуатаційних характеристик). Визначено, що за допомогою поступу лібералізації можна стимулювати подальший розвиток залізничних перевезень.

10. Обґрунтовано, що залізнична мережа є конкурентною перевагою залізниці. За допомогою економіко - математичних розрахунків проаналізовано результати діяльності залізничної вантажної станції (економічні та соціальні результати); на основі отриманих результатів обґрунтовано економічний та соціальний ефект від скорочення залізничної мережі (основна мета закриття станцій – це зменшення витрат, проте з проведених розрахунків, видно, що саме такого ефекту досягти не вдасться); наслідки закриття вантажних малодіяльних станцій представлено у ієрархії (точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні) та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал (зменшення розгалуженості та довжини мережі, кількості та пропускної спроможності вузлів, що негативно впливає на логістичний потенціал залізниці); запропоновано рекомендації вирішення проблеми малодіяльності окремих ділянок (включення державного фінансування для покриття частини інфраструктурних витрат).

11. Сформовано цілісну систему принципів, що відповідає сучасним економічним умовам та дає можливість побудувати ефективну стратегію розвитку для підприємств залізничних вантажних перевезень. Такими принципами є: холістичність, компатибільність, комплементарність, консеквентність, стабільність та безпека, регуляція, ефективність та дієвість, стійкість та надійність, цифровізація, кібербезпека, зворотній зв'язок.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019a; Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Stasiuk, K., & Rak-Młynarska, E., 2020; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020a; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020b; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020c; Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020d; Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2021; Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2021)

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення та вирішення важливої наукової проблеми маркетингового управління логістичним потенціалом в умовах лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень. В результаті дослідження зроблено такі висновки:

1. Дослідження наявного наукового доробку за темою лібералізація залізничних вантажних перевезень серед опублікованих публікацій у міжнародних наукометричних базах даних дозволило виявити актуальність проблематики дисертаційного дослідження серед світової наукової спільноти. Проте потребує детального вивчення питання, що стосується впливу маркетингового управління логістичним потенціалом в умовах лібералізації ринку. Варто зауважити, що тему лібералізації не можна вважати дослідженою в повній мірі і формалізованою. Незважаючи на зацікавленість наукової спільноти, а також активні дослідження у галузі, важливо розуміти, що для кожної країни і навіть для кожного окремого підприємства ефективні способи маркетингового управління логістичним потенціалом можуть значно відрізнятись. Коли ж мова заходить про підприємство національного значення, процес реформації в силу масштабу і кількості внутрішніх і зовнішніх факторів впливу очікувано набуває форми поетапних змін.

2. Проаналізовано вітчизняну економічну думку щодо застосування маркетингової концепції на підприємствах залізничного транспорту. Дослідження засновані на наукових публікаціях, які розміщені у відкритих базах даних Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського та в Google Academy. Наукова спільнота вже зараз бере активну участь у цьому процесі, а результати її роботи було представлено в хронології: 2006-2009 – формалізація специфічних рис маркетингової системи залізничного транспорту; 2010-2011 – актуалізація необхідності застосування принципів маркетингу; 2012-2013 – дослідження існуючих недоліків маркетингової системи разом з пропозицією нових інструментаріїв для її покращення; 2014 – впровадження маркетингової концепції, а також розробка комунікаційної програми в рамках цієї концепції;

2015 – використання маркетингового підходу до низки ключових процесів в рамках діяльності залізничного підприємства; 2016-2017 – маркетингові дослідження для визначення ключових необхідних змін, а також розробка маркетингової стратегії підприємств залізничного транспорту; 2018-2019 – впровадження додаткових засобів маркетингового інструментарію: маркетинг довіри; 2020-2021 – обґрунтування доцільності використання маркетингового інструментарію через характеристику впливу на якість транспортно-логістичного сервісу.

3. Світовий досвід лібералізації залізничного ринку дав можливість отримати відповіді на питання: чому за однакових передумов одні країни успішно рухаються шляхом лібералізації, а в інших – цей процес затяжний; що заважає останнім ставати більш конкурентоспроможними. Аналіз світового досвіду демонструє суть, практичні методи та інструменти, як труднощі, так і позитивні ефекти від процесу лібералізації залізничних вантажних перевезень.

4. На даному етапі можна сказати, що концепція маркетингового управління, яка бере за основу логістичний інструментарій, може виступити надійним фундаментом для ефективної діяльності підприємств залізничного транспорту, а це в свою чергу виводить на перший план необхідність побудови таких механізмів управління логістичним потенціалом, які б дозволили підприємствам залізничного транспорту ефективно виконувати свої функції і розвиватись в умовах лібералізації ринку і галузі загалом.

5. За допомогою ретроспективного аналізу залізничних вантажних перевезень у період 2012 - 2020 років виявлені основні економічні результати діяльності залізниці України. Галузь залізничних вантажних перевезень має ряд невирішених проблем. Зменшення обсягів перевезень у всіх видах сполучень: експорт – на 7,5 %; внутрішнє сполучення – на 3,1 %; транзит – на 16,4 %; імпорт – на 0,6 %. Високий рівень зношеності основних фондів – інвентарний парк вагонів в період з 1992 до 2020 року зменшився більш ніж у 2 рази; 40% колій потребують капітального ремонту та модернізації; нестача локомотивів – критично необхідна купівля близько 500 локомотивів. Без радикальних змін



втрата залізничного транспорту частки ринку триватиме і надалі. Окремо слід зазначити про нестійкий фінансовий стан АТ «Укрзалізниця». Значне боргове навантаження - процентні кредити та запозичення АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік становлять більше 30 000 млн грн; недостатня залученість інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та економічні ризики – у 2020 році за рахунок інвестиційних коштів виконано 68,4% заходів програми оновлення рухомого складу. Соціальні зобов'язання за відсутності державної підтримки – збиткові пасажирські перевезення субсидуються за рахунок вантажних. Застаріла та неефективна організаційна структура – оптимізації та скорочення потребує управлінський апарат та заходів щодо збільшення мотивації операційні працівники. Недосконала система державних закупівель – впроваджені системи тендерних закупівель не виконують свою основну функцію – економія та прозорість. Висока плинність кадрів – пояснюється незадовільним рівнем оплати праці. Велику кількість вищезазначених, а також інших проблем можна вирішити на рівні законодавства та регулювання ринку. Процес лібералізації ринку залізничних перевезень на світовому рівні підтвердив свою дієвість, а отже його можна вважати можливим сценарієм виходу з кризи як галузі загалом, так і її окремих підприємств.

6. Беззаперечно, побудова будь-яких механізмів управління неможлива без розуміння основних характеристик процесу, поточного стану системи загалом і перспектив її розвитку. А якщо говорити про підприємства національного значення, то є доцільним розглядати їх у сукупності з економікою країни, де ці підприємства функціонують. Як показують дослідження автора, результати діяльності залізниці чітко корелюють з економічними показниками країни загалом. Більше того, як для підприємств залізниці, так і для держави можна чітко прослідкувати циклічність розвитку. І не зважаючи на те, що циклічність зумовлює періоди занепаду, її можна вважати позитивним фактором в силу декількох причин:

- відносно чітка схема процесу підвищує прогнозованість;

- періоди занепаду стимулюють розвиток, який веде до підвищення конкурентоздатності та економічних показників;
- періоди росту визначають сприятливі умови для інтеграції нових механізмів управління і стратегій.

7. Здійснений перспективний аналіз розвитку ринку залізничних вантажних перевезень. Варто розуміти, що у підприємств залізничного транспорту України зараз ціла низка проблем, які накопичувались роками, ведуть до підвищення логістичних витрат і, в свою чергу, до підвищення конкуренції на ринку перевезень. Проте, розуміння цих проблем, грамотна оцінка всіх можливостей, помилок і правильних рішень, дозволять побудувати стратегію розвитку, результатом якої будуть позитивні економічні показники. Оптимістичний прогноз визначає залучення та правильне освоєння інвестицій разом з стимулюванням лібералізації, як один з основних шляхів подальшого розвитку.

8. Процес лібералізації в Україні задекларований, проте механізм лібералізації так і не ввійшов в дію. Такі зволікання можна пояснити низкою бар'єрів та сил опору, які ідентифіковані в дослідженні. В першу чергу, необхідні значні інвестиції для подолання проблем зношеності основних засобів, а їх закупівля швидше за все буде додатковим рівнем складності в силу недосконалості системи державних закупівель. Залізнична система України не є інтегрована із залізничними системами країн світу через невідповідність ширини колії, технічні бар'єри. Окрім того, не слід виключати проблеми недосконалого тарифоутворення і плинності кадрів, від яких зараз страждає залізниця.

9. Беручи до уваги такі серйозні бар'єри на шляху лібералізації, дуже важливо правильно оцінювати маркетингове середовище загалом. Завдяки використанню моделі п'яти конкурентних сил М. Портера вдалося з'ясувати, що основними силами впливу на залізничні вантажні перевезення можна вважати силу клієнтів, так як клієнтами залізниці є практично всі галузі економіки, і сила впливу суміжних галузей, а саме автомобільних вантажних перевезень, як

учасника ринку, який активно відвойовує цей ринок. Силами опору, що стримують конкуренцію в галузі виділяємо обмежений доступ до інфраструктури, не допуск на ринок приватної тяги, застаріла чинна законодавча база.

10. Окрім того, польове дослідження рівня маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволило сформувати цілісний портрет підприємств, що репрезентують ринок залізничних вантажних перевезень України. Основні результати цього дослідження:

- лібералізація необхідна ринку, але її впровадження ускладнюється різними інтересами зацікавлених сторін;
- залізниця втрачає своїх клієнтів, ймовірно через орієнтацію на отримання замовлень замість задоволення потреб клієнта;
- залучення нових інвестицій розглядається, як реальний шанс для галузі, але потребує як злагодженої роботи стейкхолдерів, так і чіткої стратегії освоєння;
- інноваційний клімат підприємства – задовільний;
- рівень впровадження цифрових технологій на залізниці – низький.

11. Запропоновано елементи стейкхолдер-маркетингу в управління ринку залізничних перевезень. Побудовано карту «вплив-ступінь зацікавленості» стейкхолдерів, на її основі виділено стратегічні групи стейкхолдерів та запропоновано відповідні стратегії взаємодії. Зосереджена увага на третій групі, оскільки це стейкхолдери високого ступеня зацікавленості та високої вагомості впливу. Ключовими стейкхолдерами у реформуванні ринку залізничних перевезень виокремлено: АТ «Укрзалізниця», приватні перевізники, вантажовласники та український уряд. Від взаємодії із цією групою залежать глобальні результати: вдосконалення бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності, ефективне управління ризиками, визначення нових стратегічних можливостей, підвищення конкурентоспроможності. В результаті проведеного дослідження, виявлено економічно-політичний конфлікт стратегічної групи стейкхолдерів, що уповільнює процес лібералізації. Визначено важливість

впровадження стратегій та методів взаємодії зі стейкхолдерами ринку. Беручи до уваги масштаб галузі, окрім власне економічних інтересів, дуже важливе значення отримують політичні чинники, так як ефективні законодавчі рішення є однією з визначальних умов лібералізації ринку. Проте, економічні і політичні чинники для галузі залізничних вантажних перевезень тісно переплітаються, породжуючи конфлікт і як результат затримки щодо прийняття цих законопроектів і процесу в цілому. Запропоновано стратегічну карту дій для стейкхолдерів за напрямками інфраструктура, перевезення та регулювання. Чітко описано рекомендовані дії, бажані результати, пріоритетність та ідентифіковано стейкхолдерів, які першочергово мають бути залученими до цієї роботи.

12. Розроблено модель визначення індексу логістичного потенціалу підприємства. Перш ніж запропонувати практичну модель досліджено проблему ідентифікації поняття «логістичний потенціал». Виявлено відсутність єдиного визначення та запропоновано власне тлумачення терміну, а саме логістичний потенціал – це здатність логістичної системи в симбіозі з професійним менеджментом та цифровою моделлю забезпечити стійкість та поступ. Застосовано багатовимірний аналіз до визначення індексу логістичного потенціалу, що складається з 6-ти послідовних етапів. Індекс логістичного потенціалу – комплексний показник, який вимагає оцінки декількох ключових компонент:

- техніко-технологічної - відображає потужності наявних інфраструктурних об'єктів, в основному транспортної та складської системи;
- економічної – оцінюється показниками ефективності логістичної діяльності;
- екологічно-безпекової – відповідає управлінським аспектам по збереженню навколишнього середовища та безпеці;
- компетентності – визначає рівень використання фахових компетентностей з логістики та ступінь їх затребуваності;
- якості – політика підприємства щодо рівня якості логістичного обслуговування.

13. Як показує аналіз, індекс логістичного потенціалу може стати корисним інструментом прийняття управлінських рішень за рахунок своєї аналітичної основи, а також зрозумілості. Окрім того, цілісність системи авторського методичного положення підтверджується побудовою попарних взаємозв'язків усіх визначених компонент. Виявлено синергічний ефект при оцінці логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Рівень логістичного потенціалу ( $I_{ELP}$ ) – це бачення можливостей для втілення нових технологій; економічний результат в довгостроковій перспективі; розвиток сталого та безпечного транспорту; затребувані фахові компетенції з логістики і управління ланцюгами постачань; неперервне удосконалення, що відображається на якості – основній запоруці успіху в конкурентній боротьбі.

14. Побудовано ієрархію та матриці попарних порівнянь компонентів індексу логістичного потенціалу, розраховано вагові коефіцієнти. Проведені дослідження дозволили виділити компоненти логістичного потенціалу за рівнем їх вагомості з погляду стратегічних пріоритетів розвитку галузі загалом та вимог цільового ринку та виявити ті критерії, урахування яких першочергово дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту. Такий підхід розширює сфери використання методики логістичного потенціалу підприємства, зокрема при оцінці конкурентоспроможності, допомагає вибрати подальший стратегічний напрям. Відповідно, це дає змогу забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу у світовій конкуренції.

15. Валідацію моделі дослідження здійснено на прикладі найбільшого підприємства, яке репрезентує ринок залізничних вантажних перевезень України. На прикладі розрахунку індексу для АТ «Укрзалізниця» можна простежити кореляцію між поточною ситуацією і негативною динамікою показника, що в свою чергу визначає обмежене використання наявного логістичного потенціалу та зумовлює необхідність пошуку нових шляхів для його реалізації. Застосування моделі визначення логістичного потенціалу до АТ «Укрзалізниця» дозволяє зробити цілком чіткі висновки на різних рівнях. Так на

макро-рівні логістичний потенціал підприємства в першу чергу залежить від економічної, якісної та техніко-технологічної складових. Деталізуючи ці поняття, можна прийти до таких управлінських висновків:

– діяльність підприємства прямо залежна від якості своїх основних ресурсів; застарілі рухомий склад і об'єкти інфраструктури негативно впливають на логістичний потенціал, а отже потребують модернізації (техніко-технологічна складова);

– підвищення якості надаваних послуг дозволить підвищити рівень логістичного потенціалу, а отже підприємству слід переглянути свій підхід до оцінки якості і підвищити її (якісна складова).

Якщо розглядати мікро-рівень, то оцінка індексу логістичного потенціалу дозволяє визначити ті показники діяльності підприємства, які мають найбільший вплив на цей індекс, а отже потребують максимальної уваги в найближчі роки. Прикладами таких показників було наведено складські потужності, перевезення вантажів у середньому за добу, якісні показники вантажне перевезення здійснене в повному обсязі та без помилок. Для перевірки адекватності моделі використано різні економіко-математичні методи аналізу – інверсний, компаративний та сумісний. Запропоноване авторське методичне положення має переваги універсальності (може використовуватись підприємствами ринку логістичних послуг) та простоти (використані статистичні показники).

16. Не зважаючи на серйозні інфраструктурні і економічні проблеми підприємств залізничних вантажних перевезень, не слід забувати і про низку конкурентних переваг, які у них є. Серед основних можна виділити вигідне геополітичне положення разом із залученістю у світовий транспортний простір. Окрім того, розгалужена мережа залізничних шляхів, що покриває всю територію країни, а також участь у логістичних ланцюгах дозволяє залізничним вантажним перевезенням бути ключовою ланкою на ринку. У 2020 році спостерігається зменшення показників міжнародних логістичних можливостей, а саме імпорт (-15,4 %), експорт (-2,5 %), транзит (-12,8 %). Залізниця є універсальним перевізником вантажів, варто зауважити, що у 2020 році

відбулось збільшення обсягів перевезень мінбудматеріалів (+8,7 млн тонн), руди залізної і марганцевої (+5,2 млн тонн), руди кольорової (+0,1 млн тонн). Зменшення: кам'яного вугілля (-10,2 млн тонн), зернових (-5,3 млн тонн), чорних металів (-0,9 млн тонн). Виявлено, що причиною конкурентної вразливості залізниці є її інтегрованість. Зважаючи на ці фактори, запуск конкуренції міг би послужити вагомим стимулом розвитку залізничних перевезень, але він потребує ефективних законодавчих рішень, а саме врегулювання умов доступу до інфраструктури разом зі створенням умов для запуску приватної тяги.

17. Обгрунтовано, що залізнична мережа є конкурентною перевагою залізниці. На основі отриманих економіко - математичних розрахунків, обгрунтовано економічний та соціальний ефект від скорочення залізничної мережі (основна мета закриття станцій – це зменшення витрат, проте з проведених розрахунків, видно, що саме такого ефекту досягти не вдасться); наслідки закриття вантажних малодіяльних станцій представлено у ієрархії (точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні) та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал (зменшення розгалуженості та довжини мережі, кількості та пропускної спроможності вузлів, що негативно впливає на логістичний потенціал залізниці); запропоновано рекомендації вирішення проблеми малодіяльності окремих ділянок (включення державного фінансування для покриття частини інфраструктурних витрат).

18. Запропонована система принципів функціонування ринку залізничних перевезень, яка, на відміну від існуючих, є більш комплексною та включає принципи: холістичності, компатибільності, комплементарності, консеквентності, стабільності та безпеки, регуляція, ефективності та дієвості, стійкості та надійності, цифровізація, кібербезпека, зворотній зв'язок. Запропонована система забезпечує інтеграцію залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір ЄС та максимальну реалізацію логістичного потенціалу залізничного транспорту України в міжнародних економічних структурах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонов, І. М., 2020. Системный подход и системный анализ в маркетинго-логистическом менеджменте транспортных систем. *Review of Transport Economics and Management*, 3 (19), с. 87–98.
2. Алькема, В. Г., 2012. Генезис структури транспортногo потенціалу України в умовах сталого розвитку. *Маркетинг і менеджмент*, 2 с. 172 – 180.
3. Амітан, В. Н., Ларіна, Р. Р., 2003. *Логістизація процесів в організаційно-економічних системах*. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 73 с.
4. Ансофф, І., 1989. *Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.* / І. Ансофф. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика,– 519 с.
5. Афанасенко, І. Д., Борисова, В.В., 2010. *Логістика постачання: посіб.* СПб. : Пітер, 336 с.
6. Бакалінський, О. В., 2011. Визначення границь простору для маркетингового впливу на споживчу поведінку пасажирів залізниць. *Економічні інновації*, 46, с. 269-278.
7. Бакалінський, О. В., 2018. Маркетингові дослідження ставлення пасажирів до нічних та денних перевезень залізницями України: практичні результати розвитку методології. *Економіка та управління на транспорті*, 7, с. 100–111.
8. Бакалінський, О. В., Система збалансованих маркетингових показників у проектах впровадження перспективних видів пасажирського рухомого складу залізниць. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, с. 36-40.
9. Баранець, Г. В., 2015. Сценарний підхід в управлінні логістичним потенціалом підприємства. *Економічний форум*, 2, с. 166-173.
10. Барнатович, С. В., Гудзенко, О. П., 2009. *Методичні підходи з оптимізації асортименту препаратів-аналогів на оптово-роздрібних фармацевтичних підприємствах : метод. рекомендації*. Луганськ : ВАТ «ЛОД». 18 с.



11. Бауерсокс, Д., Клосс, Д., 2006. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», - 640 с.
12. Баханова, М. В., 2006. Особливості використання комплексу маркетингу та його концепцій в банківській діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 3, с. 104-108.
13. Безгодькова, Є. С., 2018. Переваги та недоліки Digital маркетингу. *Соціально-гуманітарний вісник*, 24, с. 131-133.
14. Бержанір, А. Л., 2021. Соціально відповідальний маркетинг як складова механізму соціально відповідального бізнесу. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених*, 26 березня 2021 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ.
15. Бобрицька, Н. Д., 2014. Технологія крос-маркетингу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*, 2, с. 79-82.
16. Брайковська, А., Чабанюк, В., 2014. Управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, 29, с. 71-79.
17. Буднікевич, І. М., Благун, І. І., Крупенна, І. А., Бокучава В. Б., 2020. Напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. *Бізнес Інформ*, 8, с. 266-277.
18. Вараксіна, О. В., Воронько-Невіднича, Т.В., Барабаш, К.Г., 2020. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2, с. 166-171.
19. Василик, Л. Є., 2014. Новітні форми редакційного маркетингу: крос-медійний аспект. *Наукові записки Інституту журналістики*, 57, с. 114-118.
20. Вовк, А. В., Шевченко, Ю. А., 2012. Кросс-маркетинговые технологии в цифровой печати. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*, 3(2), с. 34-36.

21. Гайдар, А. А., 2020. Особливості розвитку екологічного маркетингу в біотехнологічному виробництві *Агроекологічний журнал*, 2, с. 98-105.
22. Гаман, П. І., 2008. Роль і місце реклами в маркетингу платних медичних послуг лікувально-профілактичних закладів. *Економіка та держава*, 4, с. 97-99.
23. Гацька, Л. П., 2020. Дослідження поведінки споживачів в екологічному маркетингу. *Економіка. Фінанси. Право*, 10, с. 5-8.
24. Головкова, Л. С., 2009. *Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія*. Запоріжжя: Вид-во КПУ, – 340 с.
25. Горяинов, А. Н., 2009. Транспортный потенциал и резервирование в системе управления логистикой предприятия. *Современные проблемы управления производством: тезисы докладов IV Межд. н.-пр. Конференции, г. Донецк, Украина, 22-23 окт. 2009 г.* Донецк: ГВУЗ «ДонНТУ».
26. Гребешкова, О. М., Наливайко, О. Г., Глинянський, С. С., Борисенко, С. П., 2021. Роль «Укрзалізниці» у логістичній системі України: аналіз сьогодення та візія майбутнього. *Збірник тез доповідей учасників Декади студентської науки «Наукові барви – 2021» у межах 88-ої наукової студентської конференції на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» 10-18 травня 2021 року.*
27. Гребнев, Е. Т., Кандрашина, Е. А., Хайнце, Х., Бабенков, Д. Н., 2003. Процессно-ориентированное управление [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://mevriz.ru/articles/2003/1/1061.html>
28. Григорак, М. Ю., 2017. Порівняння економічних індикаторів використання логістичного потенціалу України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.105515>> [Дата звернення 15.08.2020].
29. Григорак, М. Ю., 2017. *Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність*. Київ: Сік Груп Україна. 516 с.

30. Григорак, М. Ю., 2020. *Управління розвитком ринку логістичних послуг в умовах економіки знань*. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. К., 40 с.
31. Гринкевич, С. С., Сірик, З. О., Пилипів, Н. І., 2021. Сучасні особливості розвитку логістичної системи залізничних перевезень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 6(3), с. 146 – 151.
32. Гринкевич, С.С. та ін., 2017. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія*. Київ: НІСД, 384с.
33. Гринкевич, С. та Дорошкевич, Д., 2019. Теоретико-методичні аспекти застосування відеоконтенту як інструменту маркетингового впливу. *Підприємництво та інновації*, 7, с. 20-25.
34. Громова, О. В., 2009. Теоретичні аспекти застосування концепції сучасного маркетингу на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 27, с. 33.
35. Громова, О. В., 2010. Маркетинговий принцип управління залізничними пасажирськими перевезеннями. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 30, с. 207-208.
36. Гросул, В. А., 2020. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*, 11(2). с. 7-12.
37. Гуржій, Н. М., Шрамко, Я. І., 2014. Управління логістичним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*, 9, с.694-695.
38. Гуржій, Н. М., Оверченко, А. І., 2016. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 13. с. 244–248.
39. Дзуліт, З. П., 2017. Таксономічний аналіз рівня розвитку системи економіко-екологічного управління підприємств залізничного транспорту щодо розподілу екологічних витрат. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 17, с.100-104.

40. Двудіт, З.П. та Селюченко, Н.Є., 2021. Формування інформаційного забезпечення розвитку вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3 (2), с. 9-20.

41. Двудіт, З.П., Мазник, Л.В. та Данилюк, І.А., 2021. Моделювання в сфері вантажних перевезень: амбівалентність управлінських рішень в умовах карантинних обмежень та економічної конкуренції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3 (1), с. 104-118.

42. Двудіт, З.П., Мельник, О.Г. та Данилюк, І.А., 2020. Вплив COVID-19 на ринок вантажних залізничних перевезень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2 (2), с. 169-180.

43. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (дата звернення 11.03.2022).

44. Дикань, В. Л., Кузьменко, А. В., 2015. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 51, с. 9-16.

45. Дикань, В. Л., Соломніков, В., 2017. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 57, с. 9-20.

46. Дикань, В., Соломніков, І., 2017. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць* (57), 9-20.

47. Др'омін, М. С., 2006. Маркетинг у сфері транспортних послуг (на прикладі підприємств залізничного транспорту): *Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01*, Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. 17 с.

48. Ейтутіс, Г. Д., 2007. Порядок визначення ефективності роботи тупикових станцій малодіяльних ділянок. *Залізничний транспорт України*, 5, с. 93-94.
49. *Економічна енциклопедія: У трьох томах*. Т. 3, 2002. // Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 952 с.
50. Жарська, І. О., 2008. Формування маркетингової системи підприємства залізничного транспорту в сучасних умовах України: *автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04*, Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В.Лазаряна. — Д., — 21 с.
51. Жарська, І. О., 2013а. Інформаційні системи й технології в системі маркетингу залізничного транспорту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 100-111.
52. Жарська, І. О., 2013б. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в сфері залізничних вантажних перевезень. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, с. 240-244.
53. Закон України «Про залізничний транспорт» (від 04.07.1996 № 273/96-ВР) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <[https://kodeksy.com.ua/pro\\_zaliznichnij\\_transport.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_zaliznichnij_transport.htm)> [Дата звернення 18.02.2019].
54. Закон України «Про транспорт» (згідно з Постановою Верховної Ради України від 10 листопада 1994 року N 233/94-ВР) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>> [Дата звернення 18.02.2019].
55. Зоріна, О. І. та ін., 2021. Маркетингова діяльність на залізничному транспорті: *навчальний посібник*. Х: УкрДУЗТ, 267 с.
56. Зоріна, О.І. та Нескуба, Т.В., 2018. Застосування концепції позиціонування бренду ПАТ "Укрзалізниця" з метою підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 31, С. 4-7.

57. Зоріна, О.І. та Чернявський, А.В., 2018. Формування позитивного іміджу залізничної компанії АТ «Укрзалізниця». *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 64, с.216-221.
58. Зоріна, О. І., Калабухін, Ю. Є., Каменева, Н. М. та Мкртчян, О. М., 2021. Науково-практичний підхід до розподілу експлуатаційних витрат на утримання вантажних станцій в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 75, Харків: УкрДУЗТ, С. 138-149.
59. Зоріна, О. І., Калабухін, Ю. Є. та Каменева, Н. М., 2021/2022. Науково-методичний підхід до розподілу експлуатаційних витрат підприємств залізничного транспорту за умови збитковості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, Вип. 76-77, Харків: УкрДУЗТ, С. 33-45.
60. Зоріна, О. І., 2011. Організаційно-економічні методи забезпечення ефективності використання ділянок з малими обсягами перевезень. *Вісник економіки і промисловості*, 35, с.61-63.
61. Зоріна, О. І., 2013. Застосування маркетингових стратегій позиціонування на залізничному транспорті. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 7, с. 21-25.
62. Зоріна, О. І., 2012. Підвищення ролі маркетингу на залізничному транспорті України в умовах реформування галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 38. с. 52.
63. Іванілов, О. С., . Гришко, О. А, 2014. Маркетинг як ключова функція управління якістю на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 1, с. 53-57.
64. Ільченко, Т. В., 2020. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*, 10, с. 460-468.
65. Інтегрований звіт Укрзалізниці 2018 (Щорічний звіт). [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://pbcc.com.ua/download/uz-2018.pdf>> [Дата звернення 15.09.2020].

66. Інтегрований звіт Укрзалізниці 2019 (Щорічний звіт). [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://pbcc.com.ua/download/uz-2019.pdf>> [Дата звернення 15.08.2020].
67. Інтегрований звіт Укрзалізниці 2020 (Щорічний звіт). [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://pbcc.com.ua/download/uz-2020.pdf>> [Дата звернення 16.10.2021].
68. Ісіков, С. М., 2014. *Організаційно-економічний механізм державної підтримки малого підприємства : логістична концепція*. Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київський держ. ун-т управління. Київ, 208 с.
69. Каличева, Н. Є., 2018. Вплив маркетингу на забезпечення стратегічного розвитку залізничного транспорту. *Матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток»*, м. Харків, 18–19 квітня 2018 д. Харків : ХНУБА, Ч. 1.
70. Каличева, Н. Є., Глущенко, І. В., 2019. Вплив маркетингу на функціонування підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 24(4), с. 59-62.
71. Карась, О. О., Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*, 29, с. 98-107.
72. Кендюхов, О. В., Болгов, В. Є., Залізнюк, В. П., 2017. Чинники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства *Економіка і організація управління*, 1, с. 38-51.
73. Кендюхов, О. В., Залізнюк, В. П., 2017. Формування маркетингової стратегії підприємства на основі синтезу системного та ситуаційного підходів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, 1, с. 15-25.
74. Кириленко, О. М., 2018. *Забезпечення ефективного функціонування малодіяльних ділянок ПАТ «Укрзалізниця»*. Дисертація доктора економічних наук, Дніпро, с. 229-245.

75. Кожушко, С. П., Захарова, С. Г., 2020. Маркетингова політика ціноутворення у сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2, с. 123-127.

76. Козирева, А. К., Новікова, М. М., 2020. Формування понятійного базису логістичного потенціалу комунального фармацевтичного підприємства.

77. Козирева, О. В., Сагайдак-Нікітюк, Р. В., Волкова, М. В., 2017. Дослідження категорії логістичного потенціалу підприємства. *Проблеми організації авіаційних перевезень і застосування авіації в галузях економіки : матеріали V міжнар. наук.-практич. конференції. Київ, 24 листопада 2017 року*. К. : НАУ.

78. Копитко, В. І., 2015. Тенденції розвитку сучасної інфраструктури залізничного транспорту на основі маркетинго-логістичного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 49, с. 58-64.

79. Копитко, В. І., Саксон, О.Ю., 2017. Маркетинго-логістичне забезпечення ринку перевезень в умовах реформування залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*, 13, с. 69-75.

80. Косар, Н. С., Яричевська, Я.І., 2020. Заходи екологічного маркетингу в діяльності органів місцевого самоврядування. *Інфраструктура ринку*, 40, с. 352-358.

81. Котова, М. В., 2018. *Логістична стратегія підприємства оптової торгівлі*. автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н.: 08.00.04. К., 21 с.

82. Крикавський, Є. В., 1997. *Економічний потенціал логістичних систем: монографія*, Львів: Державний університет «Львівська політехніка»,— 168 с.

83. Крикавський, Є.В. та Люльчак, З.С., 2013. *Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки.

84. Крикавський, Є.В., Чернописька, Н.В., 2013. «Логістичний паспорт» України у глобальній конкуренції. *Вісник №769 Національного університету*



«Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, с. 324-330.

85. Крикавський, Є. В., Похильченко, О. А., 2014. *Економіка логістики-навч. Посібник*. Видавництво Львівської політехніки, Львів, с.112

86. Крикавський, Є.В., Стасюк, К.З., 2019. Лібералізація залізничних вантажних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості: тези доповідей за матеріалами п'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика"*. ч. 1. Харків, Україна, 6–8 червня 2019 р. Харків: Видавництво УкрДУЗТу.

87. Крикавський, Є.В., Чернописька, Н.В., 2019. *Логістичні системи: підручник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 288 с.

88. Крикавський, Є., Похильченко, О. та Фергч, М., 2020. *Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

89. Кузькіна, Т. В., Бунін, А. О., 2016. Банківський маркетинг в регіональній системі комерційних банків. *Бізнес-навігатор*, 1, с. 88-92.

90. Кузьмін, О. Є. та Мельник, О. Г., 2011. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг та менеджмент інновацій*, 1, 155-166

91. Кузьменко, А. В., Дослідження маркетинг-логістичної системи в діяльності підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 46. с. 168-174.

92. Кузьо, Н. Є., Косар, Н. С., 2020. Екологічний маркетинг у поводженні із побутовими відходами для забезпечення сталого розвитку України. *Економіка та право*, 1, с. 87-94.

93. Кулаєв, Ю. Ф., 2012. *Економіка залізничного транспорту: навч. посібн.* Київ: «Фенікс»,– 240 с.

94. Кучерук, Г. Ю., Левченко, О. В., 2014. Методичний підхід до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2, с. 30-38.

95. Лагута, К. О., 2019. Дослідження переваг landing page в сучасному digital маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, с. 51-58.
96. Левченко, О. В., 2015. Оцінка ефективності використання логістичного потенціалу підприємства залізничного транспорту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2, с. 90-93.
97. Левченко, О., 2014б. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, 29, с. 148-155.
98. Левченко, О., 2015. Дослідження зв'язків між складовими логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, 32, с. 100-109.
99. Левченко, О., 2014а. Системоутворююча роль логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Економіст*, 9, с. 55-57.
100. Лєскова, О. І., Брітченко, І.Г., 2011. Банківський маркетинг як спосіб уникнення проблемної заборгованості банків в умовах економічної рецесії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*, 4(2), с. 312-317.
101. Ліпич, Л. Г., Хілуха, О. А., Кушнір М. А., 2020. Окремі аспекти використання екологічного маркетингу для поліпшення природного середовища міста. *Науковий погляд: економіка та управління*, 4, с. 66-72.
102. Лістрова, О. С., Матвієнко, О. О., Соломина, Т. В., 2020. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2, с. 105-114.
103. Лозова, Т. П., 2019. Логістичний потенціал товарного ринку: природа та властивості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2, с. 168-172.

104. Макаренко, М. В., 2017. Економічний потенціал регіону як основа його розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 34, с. 12-18.
105. Макаренко, М., Бакалінський О., 2012. Маркетинг пасажирських перевезень залізничним транспортом як складова концепції інтегрованого менеджменту послуг. *Економіст*, 1, с. 55-58.
106. Мальчик, М. В., Коваль, С. І., 2013. Банківський маркетинг у конкурентному середовищі *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*, 24, с. 230-234.
107. Мандюк, Н. Л., Масюк, Ю. О., 2020. Маркетингове управління та формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств *Інфраструктура ринку*, 40, с. 246-250.
108. Маренкова, Г. О., 2005. *Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств*. Дис. ... канд. екон. Наук. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Донецьк, 220 с.
109. Марценюк, Л. В., 2016. Маркетингові дослідження щодо визначення обсягів туристичних перевезень залізничним транспортом. *Економіка та держава*, 12, с. 39-46.
110. Мельник, Т. С., 2020. Методологія маркетингових досліджень у залізничних пасажирських перевезеннях далекого сполучення: *дис. докт. ек. наук: 08.00.04*. Київ: Національний транспортний університет, 38 с.
111. Мельник, Т. С., 2019. Технологія комплексного маркетингового дослідження під час цілісного управління споживчою цінністю залізничних пасажирських перевезень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 6(2), с. 54-60.
112. Мельник, Т. С., Лобойко, Л. М., Христофор, О. В., 2008. Застосування принципів маркетинг-логістики для впровадження нової послуги на пасажирському залізничному транспорті. *Вісник Дніпропетровського*

національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 22. с. 228-232.

113. Мельник, Т. С., 2018. Методологічні аспекти маркетингових досліджень попиту і мотивів споживчої поведінки пасажирів залізничного транспорту далекого сполучення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 62. с. 319-329.

114. Мельник, Т., Красноштан, О., Христофор, О., 2021. Розвиток маркетинг-логістики в секторі залізничних пасажирських приміських і регіональних перевезень. *Збірник наукових праць SCIENTIA*, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8190>> [Дата звернення 12 квітня 2019].

115. Міністерство інфраструктури України, World Bank Group. «Стратегія сталої логістики та План дій для України (проект для розгляду)» [online] Available at:<<https://mtu.gov.ua/news/29401.html>> [Accessed 03.12.2019].

116. Міністерство інфраструктури України. *Геополітичне положення України на перехресті торговельних шляхів*. [Електронний ресурс]. Режим доступу:< <https://mtu.gov.ua/> > [Дата звернення 18.02.2021].

117. Міністерство інфраструктури України. *Проект Twinning – це наочний приклад того, що Україна і Європа – разом, це наша спільна робота над реформами*. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://mtu.gov.ua/news/27900.html>> [Дата звернення 15.03.2021].

118. Мірошник, М. В., 2020. Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних технологій digital реклами. *Бізнес Інформ*, 5. с. 503-510.

119. Міщук, І. П., Марій, О.Т., Гадада, В.Г., 2018. Інноваційна складова логістичного забезпечення діяльності та розвитку логістичного потенціалу підприємств торгівлі. *Підприємництво і торгівля*, 23, с. 5-9.

120. Мних, О. Б., 2020. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей Український державний університет залізничного транспорту*, 69, с. 135–146

121. Мних, О. Б., Брицький, Р. Р., 2020. Актуальні проблеми і підходи щодо формування стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту на етапі цифровізації економіки/*Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки: колективна монографія* за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., - с 293. с.270-279.

122. Мних, О. Б., 2016. Маркетинговий і регресійний аналіз тенденцій розвитку галузі та результатів діяльності підприємств залізничного транспорту на етапі впровадження нової тарифної політики ПАТ "Укрзалізниця". *Бізнес Інформ*, 9. с. 119-125.

123. Наумова, О. Е., Антонова, О. І., Головань, Л. В., 2011. Удосконалення системи сервісного обслуговування пасажирів на Південній залізниці на підставі результатів маркетингового дослідження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 34, с. 212-217.

124. Наумова, О. Е., Головань, Л. В., 2010а. Маркетингові дослідження в системі підвищення якості пасажирського сервісу на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 30, с. 134-138.

125. Наумова, О. Е., Головань, Л. В., 2010б. Аналіз результатів маркетингового дослідження щодо виявлення потреб пасажирів при користуванні послугами підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 30, с. 209-210.

126. Нормативно-правові акти Європейського Союзу. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<[eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)> [Дата звернення 15.03.2021].

127. Офіційний веб-сайт «Українська залізниця» [Електронний ресурс] Режим доступу: <<https://www.uz.gov.ua/en/>> [Дата звернення 11.03.2022].

128. Official website «Association of Ukrainian Railway Carriers». [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<http://locomotive.net.ua/members-of-the-association-2/>> [Accessed 29 July 2020].

129. Окландер, М. А., 2010. Маркетингові аспекти реформування залізничного транспорту: *монографія*. Одеса: Астропринт, 248 с.

130. Окландер, М. А., Гайдаєнко, М. О. 2021. Омніканальний маркетинговий інструментарій у політичній сфері. *Маркетинг і цифрові технології*, 5,1, с. 74–100.

131. Онищук, Н. В., Марченко, О. І., 2020. Підходи до оцінки логістичного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Збірник матеріалів Міжуніверситетської студентської науково-практичної конференції клубу «Міжнародник» кафедри міжнародної економіки «Розвиток світової економіки в умовах глобалізації»* Ірпінь.

132. Панченко, Н. Розвиток екологічного маркетингу на залізничному транспорті. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., Київ: КНЕУ, 2020.

133. Петенко, И. В., Усиков, С. М., 2004. Логистический потенциал коммерческого посредника. *Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.: экономическая* : сб. науч. Трудов. Донецк : Дон НТУ, с. 88–93.

134. Пилипенко, А. А., 2008. Логістичний потенціал підприємства: обмеження, методика оцінювання та організація управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 21, с. 60–64.

135. Полещук, И. И., Дирко, С. В., 2015. Оценка логистического потенциала предприятия рециклинга. *Логистические системы в глобальной экономике: материалы V Междунар. науч.-практ. конф.: электрон. сб.*

136. Полях, С. С., 2020. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*, 46, с. 53-63.

137. Попова, І. В., 2011. Логістичний менеджмент як складова логістичного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля: наук. Журнал*, 11(153), с. 120.

138. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. N 1390 «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного

транспорту на 2010–2019 роки» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://www.kmu.gov.ua/npas/243227633>> [Дата звернення 20.02.2019].

139. Проект закону України «Про залізничний транспорт» №1196-1 від 06.09.2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ЛЮ00435А.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ЛЮ00435А.html)> [Дата звернення 18.02.2019].

140. Решение для бизнес-анализа 4Analytics. *Прогноз по методу експоненціального сглаживання с трендом и сезонностью Хольта – Винтерса.* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://4analytics.ru/prognozirovanie/prognoz-po-metodu-eksponencialnogo-sglajvaniya-s-trendom-i-sezonnostyu-xolta-vintersa.html>> [Дата звернення 12.11.2019].

141. Рибіна, О. І., Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*, [Електронний ресурс] 1. Режим доступу: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_44)> [Дата звернення 22 лютого 2019].

142. Родіонова, О. Ю., 2012. Логістичні системи в ресурсному забезпеченні потенціалу підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 1, с. 83-88.

143. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Національна транспортна стратегія України до 2030 року «Drive Ukraine 2030» (№ 430-р від 30 травня 2018 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://mtu.gov.ua/files/projects/str.html>> [Дата звернення 18.02.2019].

144. Розпорядження Кабінету Міністрів України, «Транспортна стратегія України на період до 2020 року» (№2174-р, редакція від 20 жовтня 2010р.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80#Text>> [Дата звернення 18.02.2019].

145. Романенко, О. О., Антонюк, Д. С., 2015. Банківський маркетинг і маркетингова стратегія. *Молодий вчений*, 11, с. 6-10.

146. Саати, Т., 1991. *Аналитическое планирование. Организация систем*: пер. с англ. М.: Радио и связь, 224 с.
147. Савіцька, Г. П., 2015. Маркетинговий підхід до ціноутворення на вантажні залізничні перевезення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 49. с. 80-83.
148. Самуельсон, П. А., 1995. *Макроекономіка*: пер. з англ. С. Панчишин. К. : Основи, 544 с.
149. Седікова, І. О., 2015. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз*, 19, 2. с. 130-135.
150. Седікова, І. О., 2015. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*, 19(2), с. 130–135.
151. Сич, Є. М., Андрієнко, М.М., Сагай, О. М., 2014. Маркетингова модель транспортного сервісного центру залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 38, с.12-19.
152. Скоробогатова, Т.Н., 2007. *Логистические системы в сервисе: монография*. Симферополь: Доля,— 416 с.
153. Словник економічних термінів [Електронний ресурс]. Режим доступу:< <http://www.ekonomiks.net.ua>> [Дата звернення 15.08.2019].
154. Смерічевська, С. В., 2017. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації [Електронний ресурс] *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*, 16, с.232-238. Режим доступу:<<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/47.pdf>> [Дата звернення 15.08.2019].
155. Соколов, М., 2007. Логистический потенциал Петербурга [Електронний ресурс] *Российское Экспертное обозрение*, 1. Режим доступу:<<http://www.protown.ru/russia/city/articles>> [Дата звернення 14.06.2019].
156. Стасюк, К.З., 2019. Застосування цифрових технологій при управлінні персоналом у сфері залізничних перевезень. *Трансформація*



національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв, Україна, 5 квітня 2019 р. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського.

157. Стасюк, К.З., 2018. Основні тенденції цифрового маркетингу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018р.* Львів: Видавництво Львівської політехніки.

158. Стасюк, К.З., 2020. Реформування залізниці: німецький досвід. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII MicroCAD-2020, Ч. 3.* Харків, Україна, 28–30 жовтня 2020 р. Харків: НТУ «ХП».

159. Стан інфраструктури «Укрзалізниці» - Інфографіка, [Електронний ресурс] Режим доступу: <<http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/stan-nfrastrukturi-ukrzalznic---nfografka-64142>> [Дата звернення 19.08.2021 р).

160. Ткачова, М. О., Шишкін, В.О., 2018. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, 31*, с. 137-140.

161. Тульчинська, С. О., Сегеда, Є. І., 2015. Управління digital-маркетингом підприємства. *Підприємництво та інновації, 1*. с. 141-145.

162. Уваров, С. А., *Управление логистической инфраструктурой: проблемы становления и развития.* [Електронний ресурс]. Режим доступу:<[http://www.yuzhnosakh.ru/files/prodresyrs/logist/doklad\\_2\\_yvarov.Doc](http://www.yuzhnosakh.ru/files/prodresyrs/logist/doklad_2_yvarov.Doc)>[Дата звернення 14.06.2019].

163. Український інститут майбутнього, 2018. *Чи є майбутнє в українського залізничного транспорту?* [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://www.uifuture.org/publications/reports/24515-chy/ye/maybutnie/v/zaliznychnoho/transportu>> [Дата звернення 15.06.2020].

164. Український інститут майбутнього, 2019. Розділ Економічної Стратегії «Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою»,

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>> [Дата звернення 19.03.2019].

165. Український Логістичний Альянс, 2018. *Експрес аналіз 2018, про готовність української залізниці до впровадження приватної тяги, стан вантажних вагонів та законопроект №7316*. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://logisticsmanagement.files.wordpress.com/2018/07/d0b6d0b4d0bfd183d0b1d0bbd0b8d0bad0b0d186d0b8d18f-2.pdf/>> [Дата звернення 15.06.2020].

166. Укрзалізниця по-німецьки: як виглядає Deutsche Bahn і чому нам варто повчитися. [Електронний ресурс] Режим доступу:<<https://rubryka.com/article/deutsche-bahn-ukrzalznica/>> [дата звернення 20.02.2020].

167. Укрінформ, 2020. *Як АТ «Укрзалізниця» пиляє гілку, на якій сидить*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://www.ukrinform.ua/rubric-ekonomu/2830750-ak-at-ukrzalznica-pilae-gilku-na-akij-sidit.html> > [Дата звернення 17.09.2020].

168. УНЦПД, 2016. *«Новий Шовковий шлях»: можливості та виклики для України №22/746, 29 березня 2016 року* [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>> [Дата звернення 15.08.2019].

169. Федонін, О. С., Рєпіна, І. М., Олексюк, О. І., 2004. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. К.: КНЕУ, 316 с.

170. Ханик, Ю.-Б. Р., 2021. Публічний маркетинг: класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. *Інвестиції: практика та досвід*. №10, с. 142 - 146.

171. Хвищун, Н. В., 2016. Економічний зміст логістичного потенціалу регіону. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 3(1), с. 119-124.

172. Хомчук, М. В., 2017. Логістичний потенціал та особливості його аналізу у процесі формування логістичної стратегії підприємством оптової торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*, 12(5), с. 29-35.

173. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2018. Цифрові технології в галузі залізничних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конф., СНУ ім. В. Даля. Київ, Україна, 16-17 листопада 2018 р. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля*

174. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2019. Світовий досвід лібералізації залізничних вантажних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Лиман, Україна, 14–16 листопада 2019 р. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля.*

175. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2020. POST-COVID19 VUCA змінює маркетинг. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький, Україна, 26–28 листопада 2020 р. Хмельницький: ХНУ.*

176. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2021. Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* 3 (2), с. 121 – 126.

177. Шахов, О., 2019. Чи насправді 301 залізнична станція малодіяльна та збиткова? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://agroportal.ua/ua/views/blogs/deistvitelno-li-301-zheleznodorozhnaaya-stantsiya-malodeyatelnaya-i-ubytochnaya/>> [Дата звернення 15.09.2020].

178. Швець, Л. В., 2013. Формування понятійного базису та структурування логістичного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*, 6, с. 81-88.

179. Шворнікова, Г., Сорока, С., 2020. Вплив маркетингової діяльності на якість транспортно-логістичного сервісу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 5(261), с. 86-91.

180. Шило, Л. А., Добровольська, І. Л., П'ятигорець, Г. С., 2015. Роль маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності вантажних залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного*

університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*, 10, с. 87-92.

181. Шинкевич, М.В., 2007. Логистическая концепция кластерного развития. *Вестник Казанского технологического университета*, 5, с. 161–165.

182. Школьний, О. О., 2020. Удосконалення управління маркетингом в аграрній сфері. *Інноваційна економіка*, 7-8, с. 106-111.

183. Шостак, Л. В., 2015. Формування логістичного потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 20(4), с. 151-154.

184. Шумпетер, Й., 2011. *Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу*. К.: Видавництво НАУКМА, 244 с.

185. Шпортун, А. А., Сучасні тенденції цифрового маркетингу. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 17 березня 2021 року, Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство».

186. Янчук, Т. В., Любінчак, К. Р., Вовколуп, А. Ю., 2020. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29. с. 176-179.

187. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., 2008. Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113–116.

188. Brumercikova, E., Sperka, A., 2020. Problems of Access to Services at Railway Stations in Freight Transport in the Slovak Republic. *Sustainability*, 12, pp. 8018.

189. Bo, W., Grygorak, M., Voitsehovski, V., Lytvynenko, S., Gabrielova, T., Lytvynenko, L. and Ivanov, Y., 2019. Assessment of the implementation of a cargo traffic management system. *Доклади на Българската академия на науките = Comptes Rendus de l'Academie Bulgare des Sciences*, 72 (4), pp. 503-509

190. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019b. Rail Freight Development Prospects in Ukraine. *Multi-Authord monograph "Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels". Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", (Vol.1).* pp. 227–240.

191. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019c. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. *Abstract book of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy.* Torun, Poland, 27–28 June 2019.

192. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019a. Logistics potential calculation method for enterprise. *Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management.* Torun, Poland, 27–28 June 2019.

193. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020a. Logistics potential usage for railway transport enterprises competitiveness assessment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 1, pp.25-40. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<  
<https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-3>.

194. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020b. Logistics potential of the railway as a key for sustainable and secure transport development. *Proceedings of 24th International Scientific Conference: Transport Means 2020(PART I).* Lithuania. 2020. 421-425

195. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020c. Railway market liberalization progress: the Ukrainian case. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць/Національний авіаційний університет.* Вип. 4 (78), с. 170–177.

196. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020c. Railway market liberalization progress: the Ukrainian case. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць/Національний авіаційний університет.* Вип. 4 (78), с. 170–177.

197. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020d. Ukrainian railway infrastructure: station closure effects. *Інфраструктура ринку [online].* Вип. 50., с. 70-74. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-12>

198. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020e. What are the consequences of coronavirus disease (COVID-19) pandemic for Ukrainian railway? *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, Україна, 21–22 травня 2020 р. Київ: КНЕУ.

199. Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2018. Professional logistician's portrait: marketing research. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Логістика. — Львів: Видавництво Львівської політехніки № 892. с. 256–261.

200. Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2020f. Railway market in Ukraine: potential unleashing means. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 22 жовтня 2020 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

201. Crozet, Y., 2017. Rail freight development in Europe: how to deal with a doubly-imperfect competition? *Transportation Research Procedia* 25, pp. 425–442.

202. Dolinayova, A., et al., 2016. Liberalization of the railway freight market in the context of a sustainable transport system. *Transportation Research Procedia* 14, pp. 916 – 925.

203. Drucker, P., 1962. *The economy's dark continent*. London: Fortune

204. Duleba, S., Farkas, B., 2019. Principal Component Analysis of the Potential for Increased Rail Competitiveness in East-Central Europe. *Sustainability* 2019, 11, pp. 4181

205. Eighth Annual Market Monitoring Report March, 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <[https://www.autorite-transports.fr/wp-content/uploads/2020/05/irg\\_8th\\_mm\\_report\\_-\\_working\\_document\\_-\\_final1.pdf](https://www.autorite-transports.fr/wp-content/uploads/2020/05/irg_8th_mm_report_-_working_document_-_final1.pdf)> [Дата звернення 23.02.2020].

206. European Commission 2009. A Sustainable Future for Transport. Towards an Integrated, Technology Led and User-Friendly System

207. Ferguson, S.M., Olfert, M. R., 2016. Competitive pressure and technology adoption: evidence from a policy reform in Western Canada *AMERICAN JOURNAL OF AGRICULTURAL ECONOMICS* 98 (2), pp. 422-446.

208. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, and DeColle, 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge, U.K.:Cambridge University Press.

209. Hrynkevych, S., Ilyash, O., Ilich, L., Kozlovskiy, S. and Buhaichuk, N., 2020. Economic Assessment of the Relationship Between Housing and Communal Infrastructure Development Factors and Population Quality of Life in Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*, № 3 (vol.16). pp. 93-108.

210. Huang, A., Farboudi Jahromi M., 2021. Resilience building in service firms during and post COVID-19. [Електронний ресурс].*The service industries journal*, 41, Режим доступу:<<https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092> > [Дата звернення 01.08.2021].

211. Grygorak, M., 2018. Formation of management mechanisms of balanced development of logistics services market. *Technology audit and production reserves*, 2/4, pp. 29-37

212. Key transport statistics data/International transport forum, 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу:< <https://www.itf-oecd.org/key-transport-statistics-2019-2018-data>> [Дата звернення 23.19.2018].

213. Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Stasiuk, K., & Rak-Młynarska, E., 2020. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects . *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 24(4), pp. 18-23.

214. Krykavskyy, Y., Stasiuk ,K., 2019. Railway freight transportation liberalization as a solution for improving client services quality. *SHS Web of Conferences*, 67. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://doi.org/10.1051/shsconf/20196703007>

215. Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2021. Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 25(1), pp.10-14.

216. Kurosaki, F., Singh, M., 2016. Comparison of three models for introducing competition in rail freight transport. *Transportation Research Procedia* 14. pp. 2820 – 2829

217. Mäkitalo, M., 2011. Why Do Open Rail Freight Markets Fail to Attract Competition? *Analysis on Finnish Transport Policy, EJTIR* Vol.1 No.1, pp. 1-19.

218. Market Analysis Railway/Section 702 —Rail Regulation Economic Policy, Market Watch, Statistics,2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<[https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/EN/BNetzA/PressSection/ReportsPublications/2017/MarketAnalysesRailway2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/EN/BNetzA/PressSection/ReportsPublications/2017/MarketAnalysesRailway2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1)> [Дата звернення 23.08.2018].

219. Matwiejczuk, R., 2011. The Meaning of logistics capabilities in achieving the market success by a company. *LogForum*, 7(4), pp.41-48.

220. Mnykh, O.B. and Safonov, Yu.M., 2018. Exit from innovation crisis of Ukraine and identification of new economic zones of problem marketing and logistic situations. *Науковий вісник Полісся*, 4, С. 86-95.

221. Mnykh, Olga, Kostiuk, Olha, Dalyk ,Volodymyr, Zaitseva, Anna, 2020. Digitalization of economy and assessment of opportunities and implementation. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s. pp. 2470–2476.

222. Perennes, P., 2017. Open Access for Rail Passenger Services in Europe: Lesson Learnt from Forerunner Countries. *Transportation Research Procedia* 25, pp. 358–367.

223. Pfohl ,H.-C., Muller, K., 2015. Collaboration and communication in a networked economy. *LogForum* 11 (2), pp.139-149.

224. Polish rail market overview/ Polish Rail Transport Development, Chances for Polish-Italian Cooperation, 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<<file:///C:/Users/Katia/Downloads/polish-rail-market-overview.pdf>> [Дата звернення 23.08.2018].



225. Polish rail market overview 2020/2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<<https://www.netherlandsandyou.nl/documents/publications/2021/08/30/polish-railway-market-report-2021>> [Дата звернення 20.09.2021].

226. Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, London: Collier Macmillan.

227. Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, 23-42.

228. Porter, M.E., 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

229. Pulse of the EU Agreement: monitoring the implementation of the action plan for the implementation of the EU Agreement. [online] Available at:<<http://pulse.eu-ua.org/ua/streams/transport> > [Accessed 12 October 2020].

230. REPORT FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL «Sixth report on monitoring development of the rail market», 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<[https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdscs8bljza\\_j9vvik7m1c3gyxp/vkvspxnhepwr](https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdscs8bljza_j9vvik7m1c3gyxp/vkvspxnhepwr)> [Дата звернення 23.09.2018].

231. Sennheiser, A., Schnetzler, M., 2008. Wertorientiertes Supply Chain Management [Value-Based Supply Chain Management], *Springer Verlag*, Berlin – Heidelberg, New York.

232. Seventh report on monitoring development of the rail market, 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу:< [https://www.autorite-transports.fr/wp-content/uploads/2019/09/irg-rail\\_-\\_seventh\\_market\\_monitoring\\_report.pdf](https://www.autorite-transports.fr/wp-content/uploads/2019/09/irg-rail_-_seventh_market_monitoring_report.pdf) > [Дата звернення 20.02.2019].

233. Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T. and Sroka, W., 2020. Digitalization of marketing activities of enterprises: case study. *Information*, [online] 11 (2). Available at: <<https://www.mdpi.com/2078-2489/11/2/109>>[Дата звернення 08.06.2021]

234. Stasiuk, K., 2020a. Key customer or potential competitor: rail freight market features. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези*

доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Рівне, Україна, 20–21 лютого 2020 р. Рівне: О. Зень.

235. Stasiuk, K., 2020b. Traffic safety for rail freight transportations. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, Україна, 18 лютого 2020 р.

236. State agency «Agency for the development of the stock market infrastructure of Ukraine» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://ibi.com.ua/EN/about-nashi-partnery/agentstvo-po-razvitiyu-infrastruktury-fondovogo-rynka-ukrainy.html>> [Дата звернення 11.11.2019].

237. The efficiency impact of open access competition in rail markets/The case of domestic passenger services in Europe, 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201607.pdf> > [Дата звернення 23.08.2018].

238. The ELAQF Qualification Standards for logistics competence, 2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://www.elalog.eu/elaqf-qualification-standards> > [Дата звернення 08.06.2019]

239. The Logistics Trend Radar. 5th Edition. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-logistics-trend-radar-5thedition.pdf>> [Дата звернення 08.08.2021].

240. The Voice of European Railways [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.cer.be/topics/freight> > [Дата звернення 23.08.2019].

241. Zeybek, H., 2012. Stakeholder perspectives on improving rail freight services on the eve of rail market liberalization: An analysis of the Turkish Rail Freight Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 48, pp. 3691 – 3699.

# ДОДАТКИ

## Перелік опублікованих праць за темою дисертації

## Монографії

1. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Rail Freight Development Prospects in Ukraine. *Multi-Authord monograph "Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels". Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", (Vol.1). pp. 227–240. (Особистий внесок автора: формування цілісної картини стану залізничних вантажних перевезень України за допомогою кількісних та якісних показників, виявлення закономірностей розвитку галузі, окреслення найважливіших проблем та здійснення прогнозування майбутніх варіантів розвитку галузі).*

## Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

2. Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2019. Railway freight transportation liberalization as a solution for improving client services quality. *SHS Web of Conferences. [online], Vol. 67. Available at: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196703007> (Особистий внесок автора: аналіз світового досвіду лібералізації ринку залізничних перевезень; опитування головних клієнтів).*

3. Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Stasiuk, K., & Rak-Młynarska, E., 2020. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects . *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 24(4), pp. 18-23. (Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ; CEEOL; ROAD; CEJSH; BASE; Google Scholar; ERIH Plus; BazEkon; EBSCO; Sherpa Romeo; ICI Journals Master List; GICID:71.0000.1500.1631). (Особистий внесок автора: апробація положення визначення індексу логістичного потенціалу підприємства)*

4. Krykavskyy, Y., Stasiuk, K., 2021. Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, 25(1), pp.10-14. (Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ; CEEOL; ROAD; CEJSH; BASE; Google Scholar; ERIH Plus; BazEkon; EBSCO; Sherpa Romeo; ICI Journals Master List; GICID:71.0000.1500.1631). (Особистий внесок автора: запропоновано першочергові дії необхідні для реорганізації механізму фінансування інфраструктури залізниці)*

**Публікації у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз**

5. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Logistics potential of the railway as a key for sustainable and secure transport development. *Proceedings of 24th International Scientific Conference: Transport Means 2020(PART I). Lithuania. 2020. 421-425* (Міжнародна представленість та індексація журналу: SCOPUS). (Особистий внесок автора: обґрунтовано цілісність та взаємозв'язки усіх компонентів, що складають систему індексу логістичного потенціалу залізничного транспорту).
6. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Logistics potential usage for railway transport enterprises competitiveness assessment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. [online], vol.1, pp.25-40. Available at: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-3>. 425* (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar Index, Ohio College Library Center, Ulrich's Periodicals Directory, DOI in the system Crossref 10.46783, CiteFactor, Open Academic Journals Index, ResearchBib - Academic Resource Index, Zenodo, Scientific Indexing Services, InfoBase Index, International Center ISSN 2708-3195, Open AIRE). (Особистий внесок автора: розвинено положення оцінки логістичного потенціалу – метод аналізу ієрархій Т.Сааті).

**Публікації у наукових фахових виданнях України**

7. Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2018. Professional logistician's portrait: marketing research. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. — Львів: Видавництво Львівської політехніки № 892. с. 256–261.* (Особистий внесок автора: виявлення факторів, що обмежують реалізацію логістичного потенціалу країни).
8. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Railway market liberalization progress: the Ukrainian case. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць/ Національний авіаційний університет. Вип. 4 (78)., с. 170–177.* (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index). (Особистий внесок автора: емпіричне дослідження; побудова карти стейкхолдерів та запропоновано стратегії та методи взаємодії для груп стейкхолдерів).

9. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. Ukrainian railway infrastructure: station closure effects. *Інфраструктура ринку [online]*. Вип. 50., с. 70-74. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-12> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index*). (*Особистий внесок автора: розраховано економічний та соціальний ефект від скорочення залізничної мережі; виділено ієрархію наслідків закриття вантажних малодіяльних станцій: точкові, місцеві, обласні, регіональні, державні, глобальні та проаналізовано їх вплив на логістичний потенціал галузі*).
10. Чорнописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2021. Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* 3 (2), с. 121 – 126. (*Особистий внесок автора: удосконалено термін «логістичний потенціал» та представлено його візуалізацію*).

#### **Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

11. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Logistics potential calculation method for enterprise. *Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management*. Torun, Poland, 27–28 June 2019. (*Особистий внесок автора: положення оцінювання логістичного потенціалу підприємств*).
12. Чорнописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2018. Цифрові технології в галузі залізничних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конф., СНУ ім. В. Даля*. Київ, Україна, 16-17 листопада 2018 р. Сєвєродонецьк: СНУ ім. В. Даля (*Особистий внесок автора: аналіз цифрових технологій галузі залізничних перевезень*).
13. Стасюк, К.З., 2018. Основні тенденції цифрового маркетингу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
14. Стасюк, К.З., 2019. Застосування цифрових технологій при управлінні персоналом у сфері залізничних перевезень. *Трансформація національної*

економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв, Україна, 5 квітня 2019 р. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського.

15. Крикавський, Є.В., Стасюк, К.З., 2019. Лібералізація залізничних вантажних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості: тези доповідей за матеріалами п'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика"*. ч. 1. Харків, Україна, 6–8 червня 2019 р. Харків: Видавництво УкрДУЗТу. (Особистий внесок автора: аналіз стану лібералізації в Україні).

16. Чорнописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2019. Світовий досвід лібералізації залізничних вантажних перевезень. *Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. Лиман, Україна, 14–16 листопада 2019 р. Сєвєродонецьк: СНУ ім. В. Даля, (Особистий внесок автора: аналіз світового досвіду).

17. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. *Abstract book of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy*. Torun, Poland, 27–28 June 2019. (Особистий внесок автора: теоретичний аспект положення оцінювання логістичного потенціалу підприємств).

18. Stasiuk, K., 2020. Key customer or potential competitor: rail freight market features. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. Рівне, Україна, 20–21 лютого 2020 р. Рівне: О. Зень.

19. Stasiuk, K., 2020. Traffic safety for rail freight transportations. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, Україна, 18 лютого 2020 р.

20. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020. What are the consequences of coronavirus disease (COVID-19) pandemic for Ukrainian railway? *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, Україна, 21–22 травня 2020 р. Київ: КНЕУ. (Особистий внесок автора: прогноз розвитку залізниці після подолання кризи).
21. Стасюк, К.З., 2020. Реформування залізниці: німецький досвід. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII MicroCAD-2020*, Ч. 3. Харків, Україна, 28–30 жовтня 2020 р. Харків: НТУ «ХПІ».
22. Chornopyska, N.V., Stasiuk, K.Z., 2020. Railway market in Ukraine: potential unleashing means. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 22 жовтня 2020 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: аналіз стану галузі).
23. Чернописька, Н.В., Стасюк, К.З., 2020. POST-COVID19 VUCA змінює маркетинг. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф.* Хмельницький, Україна, 26–28 листопада 2020 р. Хмельницький: ХНУ. (Особистий внесок автора: виділено зміни, які вносить нова реальність в маркетинг).
24. Krykavskyy, Ye, Stasiuk, K, 2021. SUPPLY CHAIN PAIN: WILL VEHICLES BECOME LESS INTELLIGENT? *MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA ROZVOJ EUROREGIÓNU BESKYDY XV Diagnostika spoločensko-ekonomických podmienok „súčasnú zmenu spoločensko-ekonomickej situácie a výhľad do budúcnosti“* Žilina, Slovakia, 5 november 2021. (Особистий внесок автора: виділено сучасні проблеми галузі логістики).



Таблиця А1

**Відомості про апробацію результатів дисертації**

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	10th International Conference	Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management	Torun, Poland, 27–28 June 2019	Заочна
2	Науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених	Логістичне управління та безпека руху на транспорті	Київ, Україна, 16 -17 листопада 2018 р.	Заочна
3	XII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, Україна, 25 -27 жовтня 2018р	Очна
4	III Міжнародна науково-практична конференція	Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії	Миколаїв, Україна, 5 квітня 2019 р.),	Заочна
5	XV науково-практична міжнародна конференція	Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика	Харків, Україна, 6–8 червня 2019 р.	Заочна
6	Науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених	Логістичне управління та безпека руху на транспорті	Київ, Україна, 14–16 листопада 2019 р.	Заочна
7	II Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг	Рівне, Україна, 20–21 лютого 2020 р.	Заочна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки	Луцьк, Україна, 18 лютого 2020 р.	Заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні технології комерційної діяльності і логістики	Київ, Україна, 21–22 травня 2020 р.	Заочна
10	XIII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, Україна, 22 жовтня 2020 р.	Очна

*Продовження табл. А1*

1	2	3	4	5
11	XXVIII Міжнародна науково-практична конференція	Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я	Харків, Україна, 28–30 жовтня 2020 р.	Заочна
12	XV науково-практична міжнародна конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	Хмельницький, Україна, 26–28 листопада 2020 р.	Заочна
13	Міжнародний науковий семінар	Transport zrovnovazony – European Mobility Week 2021	Bielsko-Biala, Poland, 16 September 2021	Заочна
14	XV науково-практична міжнародна конференція	Rozvoj Euroregionu Beskydy XV	Žilina, Slovakia, 5 november 2021	Заочна

## Довідки та акти про впровадження результатів наукових досліджень



## АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Стасюк Катерини Зіновіївни на тему «Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем»

Комісія у складі – начальника НДЧ ст.досл. д.т.н. Небесного Р. В., зав. відділу науково- організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри маркетингу і логістики проф., д.е.н. Криківського Є.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри маркетингу і логістики Стасюк Катерини Зіновіївни, щодо теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій впровадження сучасного маркетингового управління логістичним потенціалом у процесі лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем» (номер державної реєстрації: 0118U007357).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Стасюк К.З. досліджена прикладна концепція маркетингу в сфері залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, розглядається в контексті лібералізації ринку (Розділ 1. «Стан дослідження лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень») та набув подальшого розвитку аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який на відміну від існуючих, базується на холистичному підході, що дозволяє розглядати проблему лібералізації одночасно на макро та мікрорівні (Розділ 2. «Фактологічна база та емпіричні дослідження перспективи лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень»).

Голова комісії:  
начальник НДЧ,  
д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

Завідувач кафедри МЛ, д.е.н., проф.

С. В. Криківський

## Продовження додатку Б



ЗАТВЕРДЖУЮ  
 наукової роботи  
 університету  
 «Львівська політехніка»  
 І. В. Семидов

## АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Стасюк Катерини Зіновіївни на тему «Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Інноваційна логістика в розвитку економічних систем різних інтеграційних рівнів»

Комісія у складі – начальника НДЧ ст.досл. д.т.н. Небесного Р. В., зав. відділу науково- організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри маркетингу і логістики проф., д.е.н. Крикавського Є.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри маркетингу і логістики Стасюк Катерини Зіновіївни, щодо теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій впровадження сучасного маркетингового управління логістичним потенціалом у процесі лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Інноваційна логістика в розвитку економічних систем різних інтеграційних рівнів» (номер державної реєстрації: 0118U100596).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Стасюк К.З. розроблено положення оцінки логістичного потенціалу підприємства, який може бути використаний як основа для оцінки конкурентоспроможності та формування рейтингу логістичних операторів (Розділ 3. «Обґрунтування основних напрямів вирішення проблеми та модель практичного перетворення результатів дослідження»).

Голова комісії:  
 начальник НДЧ,  
 д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

Завідувач кафедри МЛ, д.е.н., проф.

Є. В. Крикавський

Від 18.12.2021

N 21-102021

## Довідка

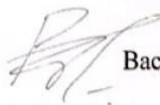
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Стасюк Катерини Зіновіївни,  
що представляється на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

Результати даного наукового дослідження, зокрема запропонований новий інструмент маркетинг-логістичного управління підприємством - модель визначення індексу логістичного потенціалу підприємства використаний при розробці плану та окремих практичних заходів щодо аналізу комерційної роботи і маркетингу регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Вдало підібраними та обґрунтованими вважаємо компоненти, які складають основу індексу логістичного потенціалу підприємства: техніко-технологічний (відображає потужність існуючих об'єктів інфраструктури); економічний (визначає ефективність логістичної діяльності); екологія та безпека (відображає управлінські аспекти збереження довкілля та безпеки); компетентність (відображає здатність забезпечувати власними різними рівнями та профільними спеціалістами об'єкти інфраструктури, а також визначає використання професійних компетенцій логістики та рівень попиту на них); якість (відображає політику підприємства щодо якості послуг).

Запропоноване Стасюк К.З. положення визначення індексу логістичного потенціалу підприємства є універсально, тому рекомендуємо її до апробації іншими учасниками ринку логістичних послуг.

Заступник начальника  
служби комерційної роботи і маркетингу  
регіональної філії «Львівська залізниця»  
АТ «Укрзалізниця»



Василик- Руришин Л.С.





**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ «ЛЬВІВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
ВИРОБНИЧИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«ЛЬВІВСЬКА МЕХАНІЗОВАНА ДИСТАНЦІЯ  
НАВАНТАЖУВАЛЬНО-РОЗВАНТАЖУВАЛЬНИХ РОБІТ»**

вул. Чернівецька, 11, м. Львів, 79018, тел.: (032) 226-22-60, 226-22-61, 226-22-62

«01» 12 2021р.

№ 11-0112221

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Стасюк Катерини Зіновіївни,  
що представляється на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

Результати дисертаційної роботи Стасюк Катерини Зіновіївни, а саме запропоноване положення визначення індексу логістичного потенціалу підприємства використана в роботі Львівської механізованої дистанції навантажувально-розвантажувальних робіт регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» при кварталних звітах роботи дистанції у 2021 році та отримані результати будуть враховані при розробці плану на наступні 2022-2023 роки. Реалізація практичних рекомендацій дисертаційного дослідження впливатиме на отримання економіко-соціального ефекту в майбутньому.

Апробація положень дисертаційної роботи Стасюк К.З. продовжується при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Начальник



Кузик З.М.

## ТзОВ "ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС"

81110, Львівська обл., Пустомитівський р-н, село Зімна Вода, вул. Яворівська, будинок 8А

« 28 » 12 2021р.

№ 2002

## ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта Національного університету «Львівська політехніка»  
Стасюк Катерини Зіновіївни,  
що представляється на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

Ця довідка є підтвердженням того, що запропоновані аспірантом кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» Стасюк Катериною Зіновіївною концептуальні засади впровадження холістичного маркетингу в управлінні підприємством ринку залізничних вантажних перевезень впроваджені та регулярно використовуються в системі управління ТзОВ "ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС".

Запропоновані Стасюк К.З. рекомендації щодо стратегій та методів взаємодії для стратегічних груп стейкхолдерів підприємства використовуються та дають можливість забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності та результативності ТзОВ "ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС".

Директор



Мицик І.П.

## Продовження додатку Б

№198  
big 12.12.2021

## Довідка

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Стасюк Катерини Зіновіївни,  
що представляється на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»*

Основні положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження аспіранта кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» Стасюк Катерини Зіновіївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії в частині впровадження холістичного маркетингу в управлінні підприємством, а саме виділення стратегічних груп стейкхолдерів та визначення стратегій та методів взаємодії з ними були використані в діяльності підприємства.

Апробація положень дисертаційної роботи Стасюк К.З. продовжується при формуванні маркетингової політики підприємства.

Директор  
ТОВ «Спецтранс Груп»



Фіцик І.Б.





0002900

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: [coffice@lpnu.ua](mailto:coffice@lpnu.ua), інтернет: [www.lp.edu.ua](http://www.lp.edu.ua)

05.04.2022 № 67-01-456

До спеціалізованої вченої ради  
 на № \_\_\_\_\_ Національного університету «Львівська політехніка»

## Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку» Стасюк Катерини Зіновіївни у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Стасюк Катерини Зіновіївни «Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовувались під час викладання дисциплін «Логістичний менеджмент» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг») та «Міжнародна логістика» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Логістика»)).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Стасюк К.З. методико-прикладні положення, щодо:

- оцінки логістичного потенціалу на мікрорівні (Методичні вказівки до контрольних робіт з дисципліни «Міжнародна логістика» для студентів першого (бакалаврського) рівня заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» фахового спрямування «Логістика» реєстраційний номер 9843 від 24.11.21);
- оцінки конкурентних переваг залізничної інфраструктури (дисципліна «Логістичний менеджмент», тема 3 «Логістична інфраструктура»)

Проректор з науково-педагогічної роботи

Виконавець  
 Крикавський Є.В., (032) 258-26-25

Давидчак О.Р.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

пр. Центральний, 59А, м. Северодонецьк, Луганська обл., 93406  
тел./факс: (06452) 4-03-42, <http://www.snu.edu.ua/>, e-mail: [uni.snu.edu@gmail.com](mailto:uni.snu.edu@gmail.com)  
код ЄДРПОУ 02070714

16.11.2018 № 1388/35-01 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



**О.В. Поркуян**  
Ректор Східноукраїнського  
національного університету  
імені Володимира Даля

**АКТ**

**про впровадження результатів науково-дослідної роботи**

**Стасюк Катерини Зіновіївни**

Акт складено про те, що при написанні рекомендацій ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Логістичне управління та безпека руху на транспорті», що була проведена Східноукраїнським національним університетом імені Володимира Даля, 16-18 листопада 2018 року, використані пропозиції **Стасюк Катерини Зіновіївни**.

Наукові розробки **Стасюк К. З.** «Цифрові технології в галузі залізничних перевезень» зазначені у Звіті науково-практичної конференції «Логістичне управління та безпека руху на транспорті».

Співголова організаційного  
комітету конференції від  
Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля,  
д.т.н., професор

**Н.Б. Чернецька-Білецька**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

пр. Центральний, 59А, м. Сєверодонецьк, Луганська обл., 93406  
тел./факс: (06452) 4-03-42, <http://www.snu.edu.ua/>, e-mail: [uni.snu.edu@gmail.com](mailto:uni.snu.edu@gmail.com)  
код ЄДРПОУ 02070714

16.11.2019 № 1090/14.03 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



**О.В. Поркуян**  
Ректор Східноукраїнського  
національного університету  
імені Володимира Даля

**АКТ**

**про впровадження результатів науково-дослідної роботи**

**СТАСЮК КАТЕРИНИ ЗІНОВІЇВНИ**

Акт складено про те, що при написанні рекомендацій Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Логістичне управління та безпека руху на транспорті», що була проведена Східноукраїнським національним університетом імені Володимира Даля, 14-16 листопада 2019 року у м. Лиман (Донецька область), використані пропозиції СТАСЮК КАТЕРИНИ ЗІНОВІЇВНИ.

Наукові розробки СТАСЮК КАТЕРИНИ ЗІНОВІЇВНИ «СВІТОВИЙ ДОСВІД ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ» зазначені у Звіті науково-практичної конференції «Логістичне управління та безпека руху на транспорті»

Співголова організаційного  
комітету конференції від  
Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля,  
д.т.н., професор

**Н.Б. Чернецька-Білецька**

## ДОДАТОК В

Дослідження вітчизняного ринку залізничних  
вантажних перевезень

---

\*Обов'язкове поле

## Інформація про підприємство

1. Назва компанії \*

---

2. Досвід роботи в галузі залізничних вантажних перевезень: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- менше 3 років
- 4-9 років
- більше 10 років

3. Чистий дохід від реалізації послуг (станом на 2019 рік), грн:

*Виберіть лише один варіант.*

- До 20 млн
- До 200 млн
- До 1 млрд
- Понад 1 млрд

4. Штат працівників: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- до 10 осіб
- до 50 осіб
- до 250
- більше 250 осіб

5. Який основний вид вантажів перевозите? \*

---

### Інформація про ринок вантажних залізничних перевезень

6. Як ви оцінюєте ринок залізничних перевезень України? \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Попит = пропозиція
- Попит перевищує пропозицію
- Попит менший за пропозицію

7. Як Ви оцінюєте поведінку попиту на найближчі 3 роки? \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Впаде на менше 20%
- впаде на 21-30%
- впаде 31-50%
- впаде на більше 50%
- Стабільна ситуація
- Зросте на менше 20%
- зросте на 21-30 %
- зросте на 31-50%
- зросте на більше 50%

8. Чи очікуєте ви появу конкурентів (нових учасників) на ринку в своєму сегменті? \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Так, 1-3 компанії
- Так, 4-9 компаній
- Так, більше 10 компаній
- Ні
- Не можу сказати

9. Як зміниться середній рівень тарифів з приходом конкурентів? \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Зросте
- Не зміниться
- Зменшиться
- Не можу сказати



10. Оцініть ВПЛИВ стейкхолдерів (зацікавлених сторін) на реформування ринку залізничних вантажних перевезень (1- низький, 5- високий): \*

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	Не можу сказати
Власники бізнесу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Працівники	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Конкуренти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Бізнес-партнери (постачальники, підрядники)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вантажовласники (клієнти)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Державні органи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інвестори	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Міжнародні організації та спільноти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Фінансово-кредитні установи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Громадські організації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Засоби масової інформації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Оцініть ВАЖЛИВІСТЬ стейкхолдерів (зацікавлених сторін) на реформування ринку залізничних вантажних перевезень (1- низький, 5- високий): \*

*У кожному рядку виберіть лише один варіант.*

	1	2	3	4	5	Не можу сказати
Власник бізнесу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Працівники	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Конкуренти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Бізнес-партнери (постачальники, підрядники)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вантажовласники (клієнти)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Державні органи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інвестори	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Міжнародні організації та спільноти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Фінансово-кредитні установи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Громадські організації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Засоби масової інформації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12. Оцініть рівень впливу нижче наведених чинників на реформування ринку залізничних вантажних перевезень? (1- низький; 5- високий) \*

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	Не можу сказати
Політичні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Економічні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соціально-демографічні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Техніко-технологічні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Правові	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Екологічні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Назвіть у Вашій діяльності вузькі місця чи інші проблеми при організуванні перевізного процесу.

---



---



---



---



---

### Лібералізація ринку залізничних перевезень

14. Ваше ставлення до лібералізації ринку залізничних перевезень? \*

Виберіть лише один варіант.

- Підтримую
- Не підтримую
- Важко відповісти

15. Які проблеми допоможе вирішити лібералізація? (кілька варіантів) \*

*Виберіть усе, що підходить.*

- Незадовільний стан та нестача рухомого складу та тяги
- Підвищення якості послуг
- Покращення безпеки на залізниці
- Ефективне управління залізницею
- Міжгалузєва конкуренція (з автотранспортом)
- Втрата транзитного потенціалу України

16. Ваші прогнози, скільки ще потрібно років для створення вільної конкуренції \*  
на ринку вантажних залізничних перевезень?

*Виберіть лише один варіант.*

- до 2-х років
- 3-6 років
- більше 7 років

17. Чи згодні ви з твердженням "Лібералізація ринку залізничних перевезень –  
це подальша євроінтеграція України"? \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Так
- Ні
- Важко відповісти

### Інформація про клієнтів

18. Вкажіть 3-5 Ваших основних клієнтів:

---

---

---

---

---

## 19. Основні вимоги клієнтів до якості: \*

Виберіть лише один варіант.

- Міжнародні сертифікації
- Національні сертифікації
- Нема вимог

## 20. Основні вимоги клієнтів до сервісу? (упорядкуйте по важливості 1-найважливіша) \*

Виберіть усе, що підходить.

	1	2	3	4	5	6	7
Вчасність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Надійність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Збереженість вантажу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Безпека руху	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стан рухомого складу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Взаємодія з іншими видами транспорту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Електронний документообіг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 21. Чи є у Вас стандартна, затверджена в письмовому вигляді політика обслуговування клієнтів? \*

Виберіть лише один варіант.

- Ні, нема потреби
- Ні, але плануємо запровадити
- Так, вкажіть основну суть
- Важко сказати

22. Вкажіть основну суть Вашої політики обслуговування

---



---



---



---



---

23. Ваші методи оцінки якості обслуговування клієнтів?

*Виберіть усе, що підходить.*

- Аналіз скарг
- Робота з рекамаціями
- Щорічне, вибіркоче опитування клієнтів
- Інше: \_\_\_\_\_

#### Інвестиційне забезпечення

24. Який інвестиційний проект, на Вашу думку, є першочерговим у впровадженні для розвитку Вашої сфери діяльності? \*

*У кожному рядку виберіть лише один варіант.*

	До 1 року	2- 5 років	Більше 5 років
Інвестиції в парк тяги	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інвестиції в рухомий склад (вагони)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інвестиції у кадровий потенціал	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інвестицій у IT- рішення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Інший інвестиційний проект, який не вказаний у попередньому питанні:

---



---



---



---



---

26. Вкажіть можливі джерела інвестування: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Власні кошти
- Державний бюджет
- Банкові позики
- Лізинг
- Європейський союз
- Шовковий шлях (Китайські інвестиційні проекти)

### Інформаційне забезпечення

27. Чи автоматизована система управління підприємством: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- так, повністю автоматизована
- так, окремі сфери діяльності
- ні, але плануємо
- ні, не плануємо

28. Яку інформаційну систему Ви використовуєте для організації перевезення вантажів? \*

---

---

---

---

---

29. Чи є інформаційна система доступною для всіх учасників перевізного процесу? \*

Виберіть лише один варіант.

- так
- ні
- частково

30. Функціональний діапазон інформаційної системи Вашого підприємства? \*

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Так	Ні	Плануємо використовувати	Важко сказати
Автоматизована внутрішня система управління на підприємстві	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Електронна накладна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Відстеження вантажів в реальному часі	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Електронні платежі та розрахунки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Особистий кабінет для клієнтів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Електронний облік та звітність підприємства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Електронний документообіг	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Системи віддаленого контролю і управління	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Електронні тендери	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Який результат дало Вам використання інформаційних технологій? (кілька \*  
відповідей)

*Виберіть усе, що підходить.*

- Покращення обслуговування клієнтів  
 Зменшення собівартості послуг  
 Удосконалення бізнес-процесів  
 Зменшення витрат часу  
 Інше: \_\_\_\_\_

32. Останній успішно запроваджений проект у сфері інформаційних технологій?

---

---

---

---

---

33. Які проекти, що стосуються інформаційних технологій заплановані на перспективу?

---

---

---

---

---

34. Чи погоджуєтесь з висловом: "Цифрові технології - основа та рушійна сила \*  
розвитку сучасної залізниці"

*Виберіть лише один варіант.*

- Так  
 Ні  
 Важко відповісти

Інноваційне забезпечення

35. Оцініть інноваційний клімат підприємства (1-несприятливий; 5-сприятливий):

\*

*Виберіть лише один варіант.*

1      2      3      4      5

---

---



## 36. Концепції управління підприємством? (можна обрати декілька варіантів) \*

Виберіть усе, що підходить.

	Відома	Невідома	Використовується	Не використовується	Не вбачаємо доцільності у використанні
Управління відносинами з клієнтами (CRM-системи)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маркетинг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Логістика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управління ланцюгами поставок (SCM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Загальне управління якістю (ISO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реінжиніринг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бенчмаркінг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Безперервне вдосконалення (Kaizen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бережливе виробництво (Lean Production)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Теорія обмежень (ТОС)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Ваше ставлення до змін: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- Зміни - це можливості!
- Не бажаю Вам жити в період змін!

### Про Вас

38. Ваше ім'я \*

---

39. Посада \*

---

40. Вік \*

*Виберіть лише один варіант.*

- 25-34 р.
- 35-44 р
- 45-55 р.
- більше 55 р.

41. Освіта за дипломом \*

*Виберіть лише один варіант.*

- економічна
- технічна
- гуманітарна

## 42. Підвищення кваліфікації: \*

*Виберіть лише один варіант.*

- внутрішні: курси, навчання
- зовнішні: тренінги; участь в міжнародних форумах, семінарах

## 43. Рівень менеджменту \*

*Виберіть лише один варіант.*

- вища ланка управління
- середня ланка управління
- нижня ланка управління

## 44. Бізнес-мова \*

*Виберіть усе, що підходить.*

- Українська
- Англійська
- Російська
- Польська

## 45. Досвід роботи в галузі вантажних залізничних перевезень, транспортування, експедиції, логістики.. \*

*Виберіть лише один варіант.*

- до 3-х років
- 4-9 років
- понад 10 років

## 46. Якщо Ви бажаєте отримати результати дослідження, вкажіть, будь-ласка, Вашу електронну адресу:

---

**Продовження додатку В**  
**Таблиця В1**

**Критерій кореляції Спірмена**

<b>Кореляції</b>				
			2/1	2/2
Р <sub>о</sub> Спірмена	2/1	Коефіцієнт кореляції	1.000	.603**
		Знач. (двухстороння)	.	.000
		N	10	10
	2/2	Коефіцієнт кореляції	.603**	1.000
		Знач. (двухстороння)	.000	.
		N	10	10
** . Кореляція значима на рівне 0,01 (двухстороння).				
<b>Кореляції</b>				
			1/2	1/1
Р <sub>о</sub> Спірмена	1/2	Коефіцієнт кореляції	1.000	.498
		Знач. (двухстороння)	.	.143
		N	10	10
	1/1	Коефіцієнт кореляції	.498	1.000
		Знач. (двухстороння)	.143	.
		N	10	10
<b>Кореляції</b>				
			3/2	2/5
Р <sub>о</sub> Спірмена	3/2	Коефіцієнт кореляції	1.000	.833**
		Знач. (двухстороння)	.	.003
		N	10	10
	2/5	Коефіцієнт кореляції	-.833**	1.000
		Знач. (двухстороння)	.003	.
		N	10	10
** . Кореляція значима на рівне 0,01 (двухстороння).				
<b>Кореляції</b>				
			4/1	4/4
Р <sub>о</sub> Спірмена	4/1	Коефіцієнт кореляції	1.000	.167
		Знач. (двухстороння)	.	.645
		N	10	10
	4/4	Коефіцієнт кореляції	.167	1.000
		Знач. (двухстороння)	.645	.
		N	10	10

<b>Корреляции</b>				
			5/1	4/4
Ро Спирмена	5/1	Коэффициент корреляции	1.000	.298
		Знач. (двухсторонняя)	.	.403
		N	10	10
	4/4	Коэффициент корреляции	.298	1.000
		Знач. (двухсторонняя)	.403	.
		N	10	10

<b>Корреляции</b>				
			6/1	6/2
Ро Спирмена	6/1	Коэффициент корреляции	1.000	.612**
		Знач. (двухсторонняя)	.	.001
		N	10	10
	6/2	Коэффициент корреляции	.612**	1.000
		Знач. (двухсторонняя)	.001	.
		N	10	10

\*\* . Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

## Анкета

Аспірант Національного університету "Львівська політехніка", спеціальності маркетинг проводить опитування клієнтів РФ "Львівська залізниця" ПАТ "Укрзалізниця" у сфері вантажних перевезень. Анкета направлена на вивчення ефективності роботи з клієнтами, а також виявлення зауважень та пропозицій щодо обслуговування.

Декілька простих питань допоможуть краще зрозуміти потреби клієнта та запропонувати те, що потрібно саме Вам!

Щиро дякую за Ваші відповіді!

1. Ви обрали співпрацю з РФ "Львівська залізниця", тому що ( декілька варіантів)

*Виберіть усе, що підходить.*

- Вигідні тарифи
- Добра репутація
- Висока якість надання послуг
- Особисті відносини з керівництвом
- Відсутність інших пропозицій на ринку
- Інше: \_\_\_\_\_

2. При співпраці з РФ "Львівська залізниця" найбільше значення для Вас має:

*Виберіть лише один варіант.*

- Забезпечення вчасності надання послуг
- Забезпечення постійної, надійної послуги
- Забезпечення «справедливої» ринкової ціни надання послуг
- Вчасність оформлення документів
- Індивідуальний підхід
- Інше: \_\_\_\_\_

3. За час співпраці Ваша думка про РФ "Львівська залізниця":

*Виберіть лише один варіант.*

- Не змінювалась
- Змінювалась на краще
- Змінювалась на гірше
- Постійно змінюється

4. Як часто ви стикаєтесь з наступними проблемами:

*У кожному рядку виберіть лише один варіант.*

	Часто	Рідко	Ніколи
Некомпетентність працівників	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Затримки з подачею вагонів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інформація не відповідає реальності	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Високі тарифи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недостатня кількість техніки/працівників для забезпечення послуг в пікові періоди	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Затримки з наданням документів для бухгалтерії (акти, рахунки)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Несправна техніка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Як вирішуються такі проблеми:

*Виберіть лише один варіант.*

- Завдяки керівництву РФ "Львівська залізниця"
- Власними силами
- Вирішуються частково
- Не вирішуються взагалі

6. За шкалою від 1 до 5, де 1 – це “незадовільно” а 5 – “відмінно”, оцініть ефективність наступних сервісів:

*У кожному рядку виберіть лише один варіант.*

	1	2	3	4	5
Відношення працівників залізничного транспорту при оформленні та виконанні перевезень/навантажень.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Процес оформлення перевізних документів та порядок планування перевезень/навантаження на залізничному транспорті.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Альтернативні варіанти розрахунків за надані послуги ( оплата на станції, через банк та Internet, тощо)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доступність інформації стосовно організації вантажних перевезень/ навантаження на залізниці	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доступність інформації стосовно тарифів на вантажні перевезення. Порядок розрахунку тарифу.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Збереженість вантажів при перевезенні/навантаженні залізничним транспортом	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Справність рухомого складу (навантажувачі,крани)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Повне задоволення заявок на залізничні перевезення/ навантаження	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7. Оцініть загальний рівень якості послуг щодо здійснення вантажних перевезень РФ "Львівська залізниця":

*Виберіть лише один варіант.*

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно

8. Які у Вас є скарги/пропозиції відносно роботи залізниці, чи озвучували Ви ці скарги по "гарячій лінії". Якщо ні - з якої причини.

---

---

---

---

---

9. Назва Вашої компанії

---

10. Ваша посада

---

### Анкета експертної оцінки стейкхолдерів ринку залізничних перевезень

1. Оцініть ступінь зацікавленості стейкхолдерів ринку залізничних перевезень:

(оцініть за п'ятибальною шкалою:

1- низький, 2 – помірний, 3 середній, 4 – задовільний, 5- високий)

- АТ «Укрзалізниця»

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Перевізники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Працівники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Бізнес-партнери

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Вантажовласники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Український уряд

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Міжнародні організації та спільноти

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Незалежний залізничний регулятор

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Фінансово-кредитні установи

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Громадські організації

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Засоби масової інформації

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

1. Оцініть вагомість впливу стейкхолдерів ринку залізничних перевезень:

(оцініть за п'ятибальною шкалою:

1- низький, 2 – помірний, 3 середній, 4 – задовільний, 5- високий)

- АТ «Укрзалізниця»

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Перевізники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Працівники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Бізнес-партнери

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Вантажовласники

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Український уряд

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Міжнародні організації та спільноти

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Незалежний залізничний регулятор

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Фінансово-кредитні установи

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Громадські організації

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

- Засоби масової інформації

1		3		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

#### Інформація про експерта

Прізвище Ім'я	
Посада	
Досвід роботи в галузі залізничних перевезень	
Оцініть рівень Вашої експертності у сфері залізничних перевезень (оцініть за п'ятибальною шкалою: 1 – нема досвіду; 5 - експерт у цій галузі)	

**Додаток Е**  
**Таблиця Е.1**

**Еволюція авторських визначень «логістичного потенціалу»**

Автори (джерело)	Визначення «логістичного потенціалу»
1	2
Крикавський, Є. В., 1997	це сукупна спроможність логістичної системи забезпечити довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей
Гребнєв Є.Т., Кандрашина Є.А. Хайнце Х., Бабенков Д. Н., 2003	повинен забезпечувати достатньо високий ступінь готовності фірми (на базі порівняно повної та достовірної маркетингової інформації про перспективну можливу затребуваність виробленої нині продукції фірми) організувати раціональний (оптимальний) рух і перетворення внутрішніх та зовнішніх поточкових процесів, тобто здійснювати найбільш продуктивну комбінацію виробничо-технологічних операцій і елементів для отримання більш високих кінцевих результатів за двома основними критеріями: ступенем задоволення рівня запитів та потреб споживачів до якості обслуговування і величиною сукупних витрат виробництва й поставок товарів фірми
Амітан В. Н., 2003	максимальна можливість підприємства використовувати усі передові наробітки в сфері логістики; можливість застосування різних ресурсів логістики та інтегральна характеристика логістичного ресурсного забезпечення підприємства; сума методичних, людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують логістичну діяльність підприємства
Ларіна Р. Р., 2003	сутність логістичного потенціалу полягає у максимальній можливості підприємства використовувати всі передові напрацювання у сфері логістики
Петенко І.В., 2004	здатність реалізовувати логістичні функції з максимально можливим кінцевим результатом і мінімально необхідними витратами
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І., 2004	максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересування згідно із часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів, транспортування, складування, збереження, сортування й перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація
Маренкова Г.О., 2005	сукупність ресурсів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного здійснення логістичних операцій і можливість для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами. Логістичний потенціал містить у собі систему інформаційної підтримки, систему виробничих можливостей, систему управління постачаннями, систему управління складуванням, систему транспортування, систему управління запасами
Шинкевич М.В., 2007	здатність логістичної системи створювати (концентрувати) додану вартість усередині системи (в усіх ланках виробничо-логістичного ланцюга)
Соколов, М., 2007	сукупність складових логістичної потужності транспортної, інформаційної, складської систем

1	2
Пилипенко, А. А., Поспелов, О.М., 2008	можливість і спроможність досягнення цілей ланками логістичної системи за умови наявності певного виду ресурсів
Головкова, Л.С., 2009	здатність корпорації зв'язувати воєдино та поліпшувати взаємодію між такими базовими функціональними сферами, як постачання, маркетинг, дистрибуція, організація продажів.
Горяинов, О.М., 2009	максимальна продуктивність (функціональна здатність) системно інтегрованих підрозділів
Барнатович, С. В., 2009	сума матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують логістичну діяльність підприємства по всіх сферах – закупівля, зберігання і їх транспортування та реалізація
Афанасенко, І. Д., Борисова, В. В., 2010	здатність логістичного ланцюга (мережі) або будь-якої функціональної області логістики здійснити вперше або відтворити (сприйняти) ту чи іншу інновацію
Попова, І. В., 2011	доповнююча одна одну сукупність можливостей підприємства, реалізація яких підкріплена ресурсами, що є в наявності, та можуть бути мобілізовані для досягнення цілей логістичної діяльності підприємства
Швец, Л. В., 2013	це сукупна здатність підприємства реалізовувати оптимізаційні (натуральні, вартісні й часові) та інтеграційні властивості логістики завдяки координації діяльності функціональних підрозділів під час організації руху матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів за стадіями виробничо-логістичного ланцюга
Уваров, С.О., 2014	різні види взаємодії (транзакцій) між логістичними системами в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства, розподілу, обміну та споживання готової продукції
Гуржій, Н. М., Шрамко, Я. І., 2014	сукупність матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, технологічного та інноваційного потенціалів. Причому кожна складова в свою чергу може бути представлена як сума елементів. Сукупність наявних ресурсів та можливостей підприємства, які не є задіяними в повному обсязі і для яких існує об'єктивна можливість їхнього використання в повній мірі в найближчому періоді часу
Баранець, Г. В., 2015	здатність підприємства реалізовувати оптимізаційні властивості логістики під час організації руху матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів по стадіях виробничо-логістичного ланцюга завдяки сформованим інтеграційним можливостям координації діяльності функціональних підрозділів та наявності забезпечуючих умов (кадрових, інфраструктурних, маркетингових тощо)
Левченко, О., 2015	об'єднує всі види потенціалів підприємства у єдине ціле завдяки тому, що окремі елементи кожного з потенціалів входять як елементи й до складу логістичного потенціалу
Шостак, Л. В., 2015	наявна потенційна максимальна ресурсна спроможність підприємства в цілому та його структурних підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі. Це результат взаємодії сукупних ресурсів та логістичних можливостей підприємства

Продовж. табл.Е1

1	2
Полешук, І.І., Дирко, С.В., 2015	атрибутивна динамічна характеристика підприємства як логістичної системи, що являє собою здатність логістичної системи забезпечити оптимальне по часу і витратам переміщення матеріальних і супутніх потоків у бізнес-процесах
Седікова І. О., Вечтомова Л. В., 2015	пов'язують логістичний потенціал із необхідністю визначення спроможності підприємства ефективно використовувати методи і принципи логістики в їх економічній діяльності
Гуржій, Н. М., Оверченко, А. І., 2016	динамічно збалансовану систему ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку
Хвищун, Н. В., 2016	сукупність елементів, способів та засобів логістичної системи, а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які здатні здійснювати ефективний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства, регіону, країни
Хомчук, М. В., 2017	сукупність видимих і прихованих можливостей та наявних і задіяних не у повному обсязі ресурсів логістичної системи та її підсистем, виявлення та мобілізація яких дозволить, в першу чергу, визначити стратегічні напрями удосконалення логістичної діяльності та підвищить її ефективність.
Козирева, О. В., Сагайдак – Нікітюк, Р. В., Волкова, М. В., 2017	сукупність інформаційних, фінансових, матеріальних, людських та методичних ресурсів і можливостей логістичного підходу, які забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати свою діяльність з урахуванням факторів зовнішнього середовища
Міщук, І. П., Марій, О. Т., Гадада, В. Г., 2018	сукупність поточних і майбутніх можливостей логістичної мережі чи її конкретних ланок забезпечувати відповідні види логістичної діяльності щодо просторово-часової трансформації елементів логістичних потоків за допомогою реалізації логістичних бізнес-процесів і відповідних компетенцій задля досягнення визначених цілей економічної системи
Котова, М.В., 2018	сукупність видимих і прихованих можливостей та наявних і задіяних не в повному обсязі ресурсів логістичної системи та її підсистем, виявлення і мобілізація яких дозволить насамперед визначити стратегічні напрями вдосконалення логістичної діяльності та підвищити її ефективність
Марченко, О. І., Онищук, Н. В., 2020	наявні в розпорядженні засоби логістичного призначення, об'єкти логістичної інфраструктури, резерви оптимізації логістичних процесів, які можуть бути мобілізовані для досягнення цілей організації
Григорак, М.Ю., 2020	розглядає логістичний потенціал національної економіки у площині «ресурси – ринок - компетенції - система управління»
Козирева, А. К., Новікова, М. М., 2020	з одного боку, характеризує можливість застосування різних ресурсів логістики для підвищення ефективності діяльності, а, з іншого – є інтегральною характеристикою його логістичного ресурсного забезпечення, яке обумовлює певні обмеження щодо вибору логістичної стратегії.