

## Управління транспортною логістикою підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку

*У статті проаналізовано теоретико-методологічні підходи, на основі яких сформовано ідею дослідження та виділено основні напрями управління транспортною логістикою підприємств. Відображено ретроспективу та сучасний стан транспортних перевезень в Україні. Охарактеризовано основні проблеми, які сьогодні виникають у транспортній логістиці підприємств в умовах війни. Проаналізовано обсяги перевезених вантажів і кількість перевезених пасажирів за видами транспорту. Визначено сутність логістичного управління та концепції управління транспортної логістики підприємства. Обґрунтовано сутність та особливості підтримки розвитку транспортної логістики підприємств та інтегрованості її з логістичною системою країн-членів ЄС. Запропоновано низку заходів, спрямованих на якісне інвестиційне забезпечення розвитку транспортної логістики підприємств, що є сьогодні вкрай важливим в умовах війни.*

*Ключові слова: інвестиції, війна, логістика, підприємства, транспортна інфраструктура.*

**Постановка проблеми.** Сучасний період розвитку суспільства потребує новітніх шляхів вирішення проблем, що виникають в умовах політичної, економічної чи соціальної нестабільності в країні. Не винятком стали і ті виклики, з якими зіткнулися вітчизняні підприємства спочатку в умовах пандемії COVID-2019, а пізніше повномасштабної війни росії проти України. Це стало своєрідним викликом для населення країни, а також для діяльності суб'єктів економічної діяльності, що створило непередбачувані рішення для значної кількості підприємств.

За своїм географічним розташуванням Україна є в дуже вигідному становищі, оскільки будучи центром Європи, одночасно може надавати широкі послуги у сфері перевезень і транзиту в азійські країни. Тому питання розвитку транспортної логістичної інфраструктури сьогодні є надзвичайно актуальним. Зокрема, варто звернути увагу на управлінські рішення щодо перегляду функціонування та напрямів розвитку транспортної логістики низки підприємств, що зумовлено початком широкомасштабної війни росії проти України та підтримки білорусі цього варварського акту проти України.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням формування транспортних логістичних систем займається чимало вітчизняних науковців і практиків. Так, О. Яцюта транспортно-логістичну систему підприємств розуміє як перспективи розвитку вітчизняного транзитного потенціалу шляхом участі у міжнародних транспортних проектах. Він розглядав можливість участі вітчизняних транспортних підприємств у таких проектах як ЄС для Дунайського регіону та проєкті ТРАСЕКА. У підсумку автором було запропоновано розвивати транспортно-логістичну систему як складову національної економіки та охарактеризовано низку складових розвитку інтегрованої транспортно-логістичної системи підприємства та країни [1].

К. С. Чимош [2] під транспортною логістикою розуміє рух матеріальних ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача, які слід розглядати як єдиний матеріальний потік, що забезпечується транспортними засобами.

В. Лифар, аналізуючи товаропотоки різних видів транспорту, запропонував низку напрямів розвитку транспортної логістики, які стосувалися інфраструктури

одного з регіонів країни [3]. Такої ж думки дотримується С. Машканцева, яка проаналізувала стан і перспективи розвитку транспортно-логістичних систем регіону і запропонувала розглядати її як сферу залучення інвестицій, що дозволить підприємствам створити нові робочі місця та сплачувати більше податків в місцеві бюджети [4].

Л. М. Ачкасова [5] стверджує, що функціональна сфера логістики, оптимізує логістичні операції на шляху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюється з застосуванням транспортних засобів.

Транспорту логістичну систему розглядають і з точки зору географічного розташування. Оскільки України розташована на перетині магістральних транспортних шляхів, це надає унікальні можливості для розвитку надання послуг у сфері перевезень і транзиту. Однією з таких переваг є розвиток транспортних мереж, які сьогодні можуть зайняти основні позиції щодо надання послуг з перевезень товару з Європи до Азії і навпаки [6].

Р. М. Скриньковський та Н. Р. Костюк [7] розглядають під транспортною логістикою комплекс заходів, що здійснюється задля організації доставки товарів і вантажів з мінімальним часом і фінансовими витратами.

І. В. Токмакова [8] під транспортною логістикою розглядає вид логістики, що управляє комплексом операцій, які забезпечують фізичне переміщення товарно-матеріальних цінностей між учасниками ланцюга постачання з мінімальними витратами, тобто переміщення потрібної кількості товару в необхідну точку, оптимальним маршрутом за необхідний час і з найменшими витратами.

Однак основні питання управління транспортною логістикою підприємств, як бачимо з аналізу останніх досліджень, сьогодні є мало відображеними і потребують додаткових досліджень.

**Метою статті** є дослідження особливостей управління транспортною логістикою підприємств в умовах сучасних викликів.

**Основні результати дослідження.** Аналіз теоретико-методологічних досліджень дозволяє стверджувати, що транспортна логістика ґрунтується на раціональному поєднанні економічних інтересів її суб'єктів, а саме: відправника, який формує матеріальні потоки; одержувача; перевізника.

Аналізуючи транспортну логістичну систему загалом, варто відзначити, що основними показниками ефективності такої системи є обсяг перевезених вантажів і кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1

Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту (тис. т)

Рік	Вид перевезень					
	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
2010	432897,0	4067,8	6989,5	1168218,8	87,9	153436,6
2011	469308,1	4145,6	5720,9	1252390,3	92,1	154971,2
2012	457454,5	3457,5	4294,7	1259697,7	122,6	128439,8
2013	443601,5	3428,1	2840,5	1260767,5	99,2	125941,1
2014	386276,5	2805,3	3144,8	1131312,7	78,6	99679,5
2015	349994,8	3291,6	3155,5	1020604,0	69,1	97231,5
2016	343433,5	3032,5	3641,8	1085663,4	74,3	106729,2
2017	339550,5	2253,1	3640,2	1121673,6	82,8	114810,4
2018	322342,1	1892,0	3698,0	1205530,8	99,1	109418,2
2019	312938,9	2120,3	3990,2	1147049,6	92,6	112656,4
2020	305480,4	1812,2	3788,4	1232391,9	88,3	97464,7
2021	301123,1	1723,6	3523,2	1202123,7	87,2	96592,1

*Джерело: побудовано за даними [9].*

Відповідно до даних таблиці, ми бачимо, що за весь проаналізований період автомобільний і залізничний транспорт займає найбільшу частку в перевезеннях вантажів. Це свідчить про те, що саме підприємства, які користуються послугами цих видів перевезень, мають переваги в надійності доставки своєї продукції. Однак варто зазначити, що є види товарів, які вигідно перевозити тільки морським транспортом, адже вважалося, що ту кількість продукції, яку готовий реалізувати аграрний бізнес, не можливо транспортувати автомобілями чи іншими видами транспорту. Та як показала практика, після початку повномасштабної війни і втрати контролю над морськими логістичними шляхами більшість підприємств змогла переорієнтуватись для зміни ланцюга постачання. Та низка видів економічної діяльності і надалі є залежною від морського транспорту.

Лідерами в перевезенні пасажирів за видами транспорту, так само як і у вантажному, є автомобільний і залізничний транспорт (табл. 2).

Таблиця 2  
Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (млн пасажирів)

Рік	Вид перевезень				
	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний
2010	427,2	6,6	0,9	3726,2	6,1
2011	429,7	7,0	0,9	3611,8	7,5
2012	429,1	5,9	0,7	3450,1	8,1
2013	425,2	6,6	0,6	3343,6	8,1
2014	389,3	0,3	0,5	2913,3	6,4
2015	389,7	0,3	0,5	2250,3	6,3
2016	389,0	0,3	0,4	2024,8	8,2
2017	164,9	0,3	0,5	2019,3	10,5
2018	157,9	0,7	0,5	1906,8	12,5
2019	154,8	0,8	0,5	1804,9	13,7
2020	683,3	0,5	0,2	1083,8	4,7
2021	81,3	0,5	0,2	1089,3	9,3

Джерело: побудовано за даними [9].

Сьогодні, під час широкомасштабної війни, основною ланкою перевезення пасажирів стала залізниця і автомобілі, які слугують основними засобами пересування населення з регіонів найбільш постраждалих до Центральної та Західної частин України.

Однією з особливостей транспортної логістики є коопероване використання транспортних засобів усіма учасниками процесу просування матеріальних потоків, а логістичний підхід до створення і функціонування комплексних транспортних систем зумовлює організацію робіт за спільними технологіями, що легко адаптуються до конкретних динамічних умов. Для реалізації функції логістики на цьому рівні необхідно, щоб різноманітні логістичні технології могли бути зібрані в єдиний технологічний процес загальними моментами із дотриманням єдиних логістичних принципів (комплексності, гнучкості, доцільності, синергізму) та єдиних вимог [10].

Головною функцією транспортної логістики є управління матеріальними потоками по всій довжині логістичних каналів від джерела генерації до місця призначення.

Тому важливого значення набуває логістичне управління. У наукових джерелах логістичне управління загалом визначено як: цілеспрямований вплив на логістичні потоки задля синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [11].

На думку Н. В. Гришиної, під «логістичним управлінням» слід розуміти цілеспрямований безперервний процес планування, організації, контролю операцій постачання, виробництва, транспортування і збуту продукції, який має здійснюватися з використанням засобів і прийомів логістики [12].

Логістичне управління здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління А. В. Кальченко визначив [13]:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні потоковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів для оптимізації логістичної системи;
- узгодження показників оцінювання ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;
- організацію обліку витрат на управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;
- впровадження та використання інформаційних сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

У процесі управління транспортною логістикою підприємств слід виокремити такі його підсистеми, як постачання, складська, транспортна, виробнича, збутова. Підсистема постачання спрямована на покращення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розроблення процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, формування стратегії та тактики закупівлі.

Складська підсистема ґрунтується на вдосконаленні процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення. Транспортна підсистема забезпечує розроблення раціональних схем поставок, маршрутів перевезень; оптимальне завантаження транспорту; єдність процесу транспортування з виробничим і складським процесами; облік на транспорті. Виробнича підсистема здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції та послуг. Збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку транспортних послуг, підвищення швидкості оформлення та оброблення замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу тощо [12].

Задля вдосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортною логістикою підприємства доцільно розробляти й впроваджувати комплекс заходів з: управління взаємовідносинами з постачальниками на основі впровадження інформаційної системи SRM, використання якої дозволить не лише вдосконалити стратегію вибору постачальників і скоротити час циклів постачання, але й бюджети закупівель і вартість матеріальних ресурсів, а також оптимізувати структуру витрат на організацію логістичної діяльності.

Метою управління транспортної логістики підприємств є зниження транспортних витрат і зумовленого транспортом шкідливого впливу для навколишнього середовища при доставці вантажів. Основними її завданнями є скорочення запасів матеріальних ресурсів у обігу та часу доставки товарів, у чому зацікавлені як постачальники, так і споживачі.

Водночас транспортування у підприємницькій діяльності проявляється в двох аспектах: внутрішньому (пов'язано з незначними відстанями переміщення, переважно в системі виробничої логістики) і зовнішньому (здійснюється на далекій відстані між різними організаціями або віддаленими підрозділами одного підприємства, переважно в системі логістики постачання та розподілу).

Реалізація концепції управління транспортної логістики підприємства є пошуком раціонального рішення щодо складних соціально-економічних поточних завдань і на перспективу: коли, де і в якому обсязі мають бути вироблені ресурси і куди доставлені для споживання. Ресурси, які утворюють відповідні потоки, становлять собою матеріали, товарну продукцію, енергію, робочу силу, інформацію або кошти.

**Висновки.** Підсумовуючи, вважаємо, що основною метою управління транспортної логістики підприємства є усунення збоїв і забезпечення безперервного переміщення товарів за допомогою транспортних засобів від пункту відправлення до пункту отримання. Водночас досить важливо враховувати іншу цільову направленість, а саме зниження транспортних витрат при доставці вантажів точно в термін і максимальне задоволення всіх вимог одержувача вантажу. Такий підхід дасть змогу врахувати вплив транспортної логістики на формування фінансового результату діяльності підприємства через визначення ефективних механізмів управління даними процесами.

Сьогодні ж виникла низка викликів перед підприємствами, а саме розроблення нових логістичних шляхів. Тому потрібно більше уваги приділяти інформаційним технологіям і платформам, а також оптимальним моделям управління, що є необхідні для оптимізації руху товарів і послуг, ресурсів та інших об'єктів. З появою нових платформ, систем та інформаційних технологій стає можливим розроблення різних математичних методик спрощення логістичних завдань і їх практична реалізація. Це також допоможе переформатувати усталені ланцюги постачання і дозволить оперативно реагувати на ті проблеми, які виникають.

#### Список використаних джерел

1. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 89-99.
2. ЧимOSH К. С. Генезис поняття транспортна логістика. *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 119-122.
3. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 176-187.
4. Машканцева С. О. Транспортно-логістична система регіону: стан і перспективи функціонування. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 324-329.
5. Ачкасова Л. М. Місце і роль транспортної логістики в загальній логістичній системі. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 30. С. 76-85.
6. Гринкевич С. С., Сірик З. О., Пилипів Н. І. Сучасні особливості розвитку логістичної системи залізничних перевезень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 146-151. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-19>
7. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2016. № 2. С. 123-128.
8. Токмакова І. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах глобалізації економічного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Загально-економічні питання»*. 2011. № 35. С. 274-277.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. *Транспортно-складська логістика гірничих підприємств* / ред.: В. О. Будішевський, Л. Н. Ширін. Дп.: Національний гірничий університет, 2010. 433 с.
11. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166-170.
12. Гришина Н. В., Гришина Л. О., Звіришина І. М. Логістичне управління підприємствами транспортної системи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 1(12). С. 148-154.
13. Кальченко А. Г. *Логістика*: підручник. К.: КНЕУ, 2006. 284 с.

#### References

1. Yatsyuta, O. (2016). Transportno-lohystychna systema Ukrainy v umovakh yevropeys'koyi intehratsiyi [Transport and logistics system of Ukraine in the conditions of European integration]. *Zovnishnyya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economy, finance, law*, 3, 89-99. [in Ukrainian].
2. Chymosh, K. S. (2020). Henezys ponyattya transportna lohystyka [Genesis of the concept of transport logistics]. *Ahrosvit – Agroworld*, 17-18, 119-122. [in Ukrainian].
3. Lyfar, V. V. (2017). Rozvytok transportnoy lohystyky v rehional'nyy systemi obsluhovuvannya tovarnykh potokiv [Development of transport logistics in the regional system of service of commodity flows]. *Marketing i menedzhment innovatsiy – Marketing and innovation management*, 4, 176-187. [in Ukrainian].
4. Mashkantseva, S. O. (2019). Transportno-lohystychna systema rehionu: stan i perspektivy funktsionuvannya [Transport and logistics system of the region: state and prospects of functioning]. *Ukrayins'ky zhurnal prykladnoy ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4 (3), 324-329. [in Ukrainian].
5. Achkasova, L. M. (2017). Mistse i rol' transportnoy lohystyky v zahal'nyy lohystychniy systemi [The place and role of transport logistics in the general logistics system]. In *Ekonomika transportnoho kompleksu [Economy of the transport complex]*: Vol. 30 (pp. 76-85). [in Ukrainian].

6. Hrynkevych, S. S., Siryk, Z. O., & Pylypiv, N. I. (2021). Suchasni osoblyvosti rozvytku lohystychnoyi systemy zaliznychnykh perevezhen' [Modern features of the development of the logistics system of railway transportation]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6 (3), 146-151. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-19> [in Ukrainian].
7. Skrynkovskyy, R. M., Kostyuk, N. R., Koval N. M., & Halelyuk, M. M. (2016). Diahnostyka transportnoyi diyal'nosti yak skladovoyi lohystychnoyi systemy pidpryyemstva [Diagnostics of transport activity as a component of the logistics system of the enterprise]. *Problemy ekonomiky. Seriya «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy» – Problems of the economy. Series “Economics and Enterprise Management”*, 2, 123-128. [in Ukrainian].
8. Tokmakova, I. V. (2011). Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnoyi lohistyky v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnoho prostoru [Problems and prospects of the development of transport logistics in the conditions of globalization of the economic space]. In *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Seriya «Zahal'no-ekonomichni pytannya» [Herald of the economy of transport and industry. Series “General economic issues”]*: Vol. 35 (pp. 274-277). [in Ukrainian].
9. *State Statistics Service of Ukraine*: Official website (2022). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. Budishevskyy, V. O., & Shyrin, L. N. (Eds.). (2010). *Transportno-sklads'ka lohistyka hirnychykh pidpryyemstv [Transport and warehouse logistics of mining enterprises]*. Dnipropetrovsk: National Mining University. [in Ukrainian].
11. Palasyuk, B. (2012). Lohistyчне управління підприємством: сутність і основні прyncипы [Logistics management of the enterprise: essence and basic principles]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Herald*, 3(36), 166-170. [in Ukrainian].
12. Hryshyna, N. V., Hryshyna, L. O., & Zviryshyna, I. M. (2018). Lohistyчне управління підприємствами транспортної системи [Logistics management of transport system enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1(12), 148-154. [in Ukrainian].
13. Kalchenko, A. H. (2006). *Lohistyka [Logistics]*: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

**Siryk Z. O., Siryk O. Z. Managing a company's transport logistics: current challenges and development perspectives.**

*The current stage of development of society requires new ways of solving the problems arising in conditions of political, economic, or social instability in the country. The challenges faced by domestic companies first during the COVID-2019 pandemic and later during the large-scale russian invasion of Ukraine are no exception. It has become a kind of challenge for the country's population, as well as for the activity of economic entities, creating unpredictable decisions for most entrepreneurs. Geographically, Ukraine has a very advantageous position. Being in the center of Europe, it can provide extended transport and transit services to the countries of Asia. Therefore, the issues of the development of the transport logistic infrastructure are very relevant nowadays. In fact, it is worth paying attention to the managerial decisions of a number of companies regarding the revision of the functioning and development directions of transport logistics, which were caused by the russian war against Ukraine and the belarusian support of this barbaric act against Ukraine. The article aims to examine the peculiarities of the companies' transport logistics in conditions of modern challenges. The article analyzes theoretical-methodological approaches that are the basis for the research idea and outlines the main directions of the management of the companies' transport logistics. The retrospective and current state of transportation in Ukraine is explained. The main problems emerging in the companies' transport logistics in conditions of war are characterized. The nature and features of support for the development of the companies' transport logistics and its integration into the logistics system of the EU countries are substantiated. The article offers a number of measures directed at creating a qualitative investment framework for the development of the companies' transport logistics, which are particularly important in times of war.*

*Keywords: investment, war, logistics, companies, transport infrastructure.*

*Сірик Зеновій Орестович – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: [zsiryk62@gmail.com](mailto:zsiryk62@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9886-1068>).*

*Siryk Zhenoviy Orestovych – Dr.Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of administrative and financial management of the Institute of Administration and Postgraduate Education of the Lviv Polytechnic National University.*

*Сірик Орест Зіновійович – студент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: [osiryk007@gmail.com](mailto:osiryk007@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5952-0508>).*

*Siryk Orest Zhenoviyovych – Student of the Department of Administrative and Financial Management of the Institute of Administration and Postgraduate Education of the Lviv Polytechnic National University*

Надійшло 03.09.2022 р.