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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Розробка логістичної стратегії транспортного підприємства (на прикладі ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»)

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Development of a logistics strategy for a transport company (using the example of FEDOSOV TRANS LLC)

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
В.В. Конопльова
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Конопльовій Валерії Віталіївни

1. Тема роботи Розробка логістичної стратегії транспортного підприємства (на прикладі ТОВ «Федосов Транс»)
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми стратегічного логістичного планування в астотранспортних підприємствах.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи логістичного стратегічного планування автотранспортного підприємства: концепції, моделі та інструменти 1.1. Логістичне стратегічне планування автотранспортного підприємства: сутність, значення та етапи1.2. Логістична стратегія автотранспортного підприємства: концептуальні засади, методологія та імплементація 1.3. Етапи розробки та формування логістичної стратегії. Розділ 2. Аналіз практики стратегічного логістичного планування ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС». 2.2. Аналіз тенденцій на вітчизняному ринку

логістичних послуг 2.3. Особливості розробки логістичної стратегії автотранспортним підприємством ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» Розділ 3. Заходів щодо вдосконалення логістичної стртаегії ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»3.1. Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування для досліджуваного автотранспортного підприємства 3.2. Розробка логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» на ринку вантажних автоперевезень 3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.10.2025 р.	01.10.2025 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ В.В. Конопльова
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 сторінок, 2 рисунки, 26 таблиць. Перелік посилань нараховує 55 найменувань.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система стратегічного логістичного планування маркетингу ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» як інструмент формування логістичної стратегії.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії та методи оцінки конкурентоспроможності банківської установи.

Метою роботи є дослідження процесу стратегічного логістичного планування ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС», а також виявлення можливих напрямів удосконалення логістичної стартегії.

Для вирішення завдань дослідження застосовано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення; групування, систематизація та системний підхід; статистичний аналіз; аналіз і синтез; індукція та дедукція.

В результаті проведеного дослідження сформовано логістичну стратегію та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення вдосконалення стратегічного логістичного планування. На основі аналізу теоретичних підходів до стратегічного логістичного планування та оцінки логістичної діяльності отримано пропозиції щодо впровадження ряду заходів для удосокналення логістичної стратегії ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС». Це дозволяє оптимізувати управлінські практики, забезпечити ефективність логістичної діяльності компанії та сприятиме зростанню її конкурентоспроможності.

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ, ІННОВАЦІЇ, МОДЕЛЬ ПЛАНУВАННЯ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

ABSTRACT

Master's qualification work: 70 pages, 2 figures, 26 tables. The list of references includes 55 items.

The object of the qualification work is the strategic logistics planning system of marketing of LLC "FEDOSOV TRANS" as a tool for forming a logistics strategy.

The subject of the study is the process of forming a competitive strategy and methods for assessing the competitiveness of a banking institution.

The purpose of the work is to study the process of strategic logistics planning of LLC "FEDOSOV TRANS", as well as to identify possible areas for improving the logistics strategy.

To solve the research tasks, the following general scientific methods were used: theoretical generalization; grouping, systematization and systematic approach; statistical analysis; analysis and synthesis; induction and deduction.

As a result of the study, a logistics strategy was formed and practical recommendations were proposed for improving strategic logistics planning. Based on the analysis of theoretical approaches to strategic logistics planning and the assessment of logistics activities, proposals were received for the implementation of a number of measures to improve the logistics strategy of LLC "FEDOSOV TRANS". This allows you to optimize management practices, ensure the efficiency of the company's logistics activities and will contribute to the growth of its competitiveness.

LOGISTICS STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, LOGISTICS RISKS, INNOVATIONS, PLANNING MODEL, LOGISTICS COMPANY, COMPETITIVE ADVANTAGE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

AI – штучний ынтелект

АТП -автотранспортне підприємство

ВВП – валовий внутрішній продукт

Big Data - великі масиви даних

ML- машинне навчання

TLC – загальні логістичні витрати

TMS -системи управління транспортом

МСБ – малий та середній бізнес

ROA - рентабельність активів

ROE - рентабельність власного капіталу

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ …… 12
1.1. Логістичне стратегічне планування автотранспортного підприємства: сутність, значення та етапи…… 12
1.2. Логістична стратегія автотранспортного підприємства: концептуальні засади, методологія та імплементація ……. 18
1.3. Етапи розробки та формування логістичної стратегії …… 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»…… 28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»……..…… 28
2.2. Аналіз тенденцій на вітчизняному ринку логістичних послуг 34
2.3. Особливості розробки логістичної стратегії автотранспортним підприємством ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» …….. 39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРТАЕГІЇ ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»…….**……** 43
3.1. Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування для досліджуваного автотранспортного підприємства …… 43
3.2. Розробка логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» на ринку вантажних автоперевезень ……**……..** 52
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»……... 56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 65

ВСТУП

В умовах глобалізації економічних процесів та динамічного розвитку ринку транспортних послуг, автотранспортне підприємство (АТП) функціонує як ключовий елемент логістичних ланцюгів. Його успіх визначається не лише якістю його рухомого складу чи кваліфікацією персоналу, а й, насамперед, ефективністю логістичного стратегічного планування.

Ринок внутрішніх автотранспортних перевезень України переживає безпрецедентний шок, спричинений військовими діями, руйнуванням інфраструктури, зміщенням виробничих потужностей та міграцією населення.

У контексті формування логістичної стратегії вітчизняних автотранспортних підприємств на ринку внутрішніх перевезень в умовах війни, невизначеність та критична важливість безпеки є не просто зовнішніми факторами, а фундаментальними обмежувачами та новими джерелами конкурентних переваг.

Актуальність теми магістерської роботи, присвяченої розробці логістичної стратегії автотранспортного підприємства, є беззаперечною та посилюється динамічними змінами, що відбуваються в глобальному та національному економічному середовищі. Логістика, перестaвши бути виключно функцією переміщення, трансформувалася в ключовий драйвер вартості, конкурентної переваги та, найголовніше, операційної стійкості бізнесу.

У контексті сьогодення, розробка стратегії логістики для АТП набуває не просто економічного, а критично-стратегічного значення, оскільки транспортні компанії функціонують на перетині постійних викликів, які вимагають глибокої теоретичної основи та практичних інноваційних рішень.

Функціонування українських АТП відбувається в умовах безпрецедентної геополітичної та економічної невизначеності:

Військові дії спричинили деструкцію традиційних транспортних коридорів (морських, залізничних) та інфраструктури (автомобільні дороги, мости,

термінали). Це вимагає від АТП не просто оптимізації, а радикальної реконфігурації мереж, що може бути реалізовано виключно через стратегічне планування.

Здатність АТП швидко адаптуватися до закриття маршрутів, підвищення ризиків та забезпечення безперервності діяльності стає головною конкурентною перевагою. Розробка логістичної стратегії є методологічною основою для формування цієї стійкості.

Істотно зростає попит на критичні перевезення -гуманітарні, військово-технічні, а також на логістику для відновлення інфраструктури та переміщених виробництв. АТП має стратегічно переорієнтувати свої потужності та спеціалізуватися на цих нових нішах.

Світові тренди вимагають від АТП інтеграції цифрових рішень, що є неможливим без чіткої стратегії:

Впровадження систем TMS, використання Big Data для прогностичної аналітики, а також телематики для контролю палива та прогностичного технічного обслуговування.

Цифрові інструменти дозволяють максимізувати коефіцієнт використання автопарку та мінімізувати холостий пробіг, що є критичним для зниження собівартості послуг в умовах високих цін на паливо.

Ринок логістичних послуг характеризується загостренням конкурентної боротьби, особливо з боку великих 3PL-операторів:

Клієнти вимагають не лише низької ціни, а й гарантованої своєчасної доставки, інформаційної прозорості - відстеження вантажу в режимі реального часу та високої гнучкості - швидкої реакції на зміни замовлення. Логістична стратегія має чітко визначити, як АТП досягне цієї диференціації.

Стратегія має включати механізми управління ризиками, пов'язаними з вантажем, та забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки та екологічності, що є ключовим для доступу до міжнародних контрактів.

Незважаючи на важливість логістики, існує дефіцит адаптованих та практично орієнтованих методик розробки логістичної стратегії, які б

враховували специфіку функціонування АТП саме в умовах української економіки воєнного часу та особливостей регіональних ринків (наприклад, прифронтових областей, як це було розглянуто у попередньому прикладі).

Робота має на меті систематизувати та розвинути теоретичні засади формування логістичної стратегії АТП, адаптуючи світові концепції до національних реалій.

Таким чином, актуальність теми зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів: геополітичною кризою, необхідністю відновлення економіки, технологічною революцією та посиленням конкуренції.

Адаптивний, науково обґрунтований та практично значущий інструментарій, необхідний для забезпечення життєздатності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних АТП, сприяючи тим самим стійкому функціонуванню транспортної системи України.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу стратегічного логістичного планування ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС», а також виявлення можливих напрямів удосконалення логістичної стартегії.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність і складові елементи логістичної стартегії підприємства, її значення;

- проаналізовано основні аспекти логістичної діяльності ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»;

- виявлено чинники впливу на результативність логістичної діяльності досліджуваного підприємства;

- досліджено процес стратегічного логічтисного планування на підприємстві;

- виявлено напрями вдосконалення логістичної стартегії ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС».

Об’єктом дослідження є логічтична діяльність ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»

Предметом дослідження є система стратегічного логістичного планування маркетингу ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» як інструмент формування логістичної стратегії.

Наукова новизна полягає у розробці моделі ризик-орієнтованого стратегічного планування логістики для АТП, що функціонують у зонах підвищеної нестабільності та системи ключових показників ефективності, інтегрованих з показниками стійкості та безпеки.

Практична значимість полягає у можливості прямого впровадження розробленої стратегії в діяльність ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС». Результати роботи можуть слугувати універсальним практичним посібником для малих та середніх АТП щодо переходу від тактичного планування до стратегічного та інструментом обґрунтування інвестицій у технології TMS, телематика та модернізацію рухомого складу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ

1.1. Логістичне стратегічне планування автотранспортного підприємства: сутність, значення та етапи

Процес логістичного стратегічного планування. являє собою послідовний та інтегрований механізм визначення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг та оптимального розподілу ресурсів у сфері управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Теоретичні основи логістичного стратегічного планування автотранспортного підприємства (АТП) ґрунтуються на синтезі економічної теорії, стратегічного менеджменту та теорії логістики. Вони надають концептуальну рамку для прийняття рішень, що мінімізують загальні логістичні витрати та максимізують рівень клієнтського сервісу.

Логістичне стратегічне планування АТП – це процес визначення довгострокового, узгодженого з корпоративною стратегією курсу дій, спрямованого на досягнення стійких конкурентних переваг через оптимальне проектування, організацію та управління транспортно-логістичними операціями.

Його функціональне значення полягає у забезпеченні:

1. Узгодження транспортної функції з фінансовою, маркетинговою та HR-стратегіями підприємства.
2. Здатності оперативно реагувати на зовнішні шоки (зміна цін на паливо, геополітичні ризики, регуляторні зміни).
3. Раціонального планування інвестицій у рухомий склад, інформаційні технології та інфраструктуру[19].

Логістична стратегія функціонує у жорсткій ієрархічній залежності від корпоративної стратегії .

Таблиця 1.1 - Ієрархія та узгодження стратегічних рівнів в АТП

Рівень стратегії	Мета та основне питання	Об’єкт фокусування	Логістичний фокус
Корпоративний	Визначення загального напрямку та галузі бізнесу. «У якому бізнесі ми знаходимося?»	Ринок, галузь, основна конкурентна перевага (витрати/диференціація).	Лідерство за витратами: Бути найефективнішим перевізником масових вантажів у регіоні.
Функціональний (логістичний)	Визначення, як логістична функція підтримує корпоративну мету. «Як нам досягти корпоративної мети за допомогою логістики?»	Управління транспортним потоком, складами ЗЧ, інформаційними системами.	Максимізація використання автопарку (95%) та зниження витрат на ТО через прогностичне обслуговування.
Операційний	Деталізація функціональної стратегії у вигляді щоденних рішень. «Які ресурси і процеси потрібні сьогодні?»	Щоденні операції, маршрути, графіки технічного обслуговування, робота водіїв.	Впровадження динамічної системи маршрутизації (VRP) для щоденної оптимізації завантаження та пробігу.

Як видно з даних таблиці 1.1 корпоративний рівень визначає напрямок: лідерство за витратами - перевезення масових вантажів або диференціація - перевезення небезпечних/цінних вантажів.

Якщо корпоративна мета – лідерство за витратами, логістична стратегія фокусується на максимізації коефіцієнта використання автопарку та зниженні витрат на 1 км пробігу.

На операційному рівні деталізується функціональна стратегія у вигляді щоденних рішень - маршрутизації, планування ТО.

Таким чином, логістична стратегія є засобом реалізації корпоративної стратегії, що забезпечує клієнтський сервіс із максимальною ефективністю.

Розробка логістичної стратегії вимагає використання теоретичних моделей для ідентифікації та створення стійких конкурентних переваг.

Концепція М. Портера стверджує, що конкурентна перевага створюється на рівні окремих, але взаємопов'язаних видів діяльності[55].

Внутрішня логістика у АТП це ефективне управління закупівлею палива, запасних частин та їх зберіганням.

Ключова діяльність – технічне обслуговування, ремонт, передрейсовий контроль. Стратегічне завдання – мінімізація простоїв (down-time) рухомого складу.

Основна діяльність – транспортування та маршрутизація. Стратегічна перевага досягається через динамічну оптимізацію маршрутів та гарантію своєчасної доставки. Допоміжні функції - інформаційні технології, управління людськими ресурсами (кваліфікація водіїв та механіків).

АТП має фокусуватися на підвищенні ефективності тих логістичних операцій, які є унікальними для його бізнес-моделі, забезпечуючи або нижчу вартість, або вищу цінність для клієнта.

Ресурсно-орієнтований підхід стверджує, що стійка конкурентна перевага походить не від позиціонування на ринку, а від володіння унікальними, рідкісними, неімітованими та незамінними ресурсами та компетенціями. Для АТП ці ресурси включають:

Фізичні активи - спеціалізований, високотехнологічний (наприклад, рефрижераторний) рухомий склад.

Нематеріальні активи - інтегрована TMS-система, що забезпечує повну видимість потоків; унікальна база даних для прогнозування ТО.

Організаційні компетенції - ефективна система управління ризиками, що дозволяє працювати в складних регіонах, або унікальна компетенція управління паливною ефективністю.

VRIO-аналіз допомагає оцінити, чи є ресурс цінним, рідкісним, чи його важко імітувати та чи він використовується належним чином.

Вибір базової стратегії АТП часто відображається у двомірних матрицях, які зіставляють два основні параметри: вартість логістики та якість логістичного сервісу.

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз логістичних стратегій АТП (за критеріями «Вартість» vs «Сервіс»)

Критерій	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації сервісу	Гібридна (збалансована) стратегія
Ключовий фокус	Мінімізація загальних логістичних витрат	Максимальна точність, швидкість та гнучкість сервісу.	Оптимізація витрат при підтримці високого рівня клієнтської цінності.
Управління автопарком	Стандартизований, економічний рухомий склад; максимізація часу використання.	Спеціалізований транспорт (рефрижератори, цистерни); надлишок потужностей для швидкого реагування.	Використання телематики для прогностичного ТО та економічного стилю водіння.
Інформаційна система	Базові системи для обліку витрат та GPS-трекінгу.	Інтегрована TMS/ERP, надання клієнтам повної видимості ланцюга (Visibility).	Використання Big Data та ШІ для динамічного планування, що балансує швидкість та ефективність.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Ключові показники	Логістичні витрати на одиницю вантажу; коефіцієнт використання вантажопідйомності.	Своєчасність поставки; швидкість реакції на запит; точність виконання замовлення.	Управління транспортними витратами з метою зниження; часу доставки з метою підтримки цільового рівня; рентабельність інвестицій

Стратегія низької вартості передбачає максимізацію завантаження, стандартизація, мінімізація запасів запасних частин.

Стратегія клієнтського сервісу формує надлишок потужностей для швидкого реагування, висока точність доставки, розширена інформаційна підтримка.

Гібридна стратегія- це баланс між ефективністю та швидкістю. Більшість успішних АТП прагнуть до цього квадранта через інтелектуальне управління ризиками та технологічну оптимізацію.

Процес розробки стратегії є циклічним і включає чотири основні фази [31].

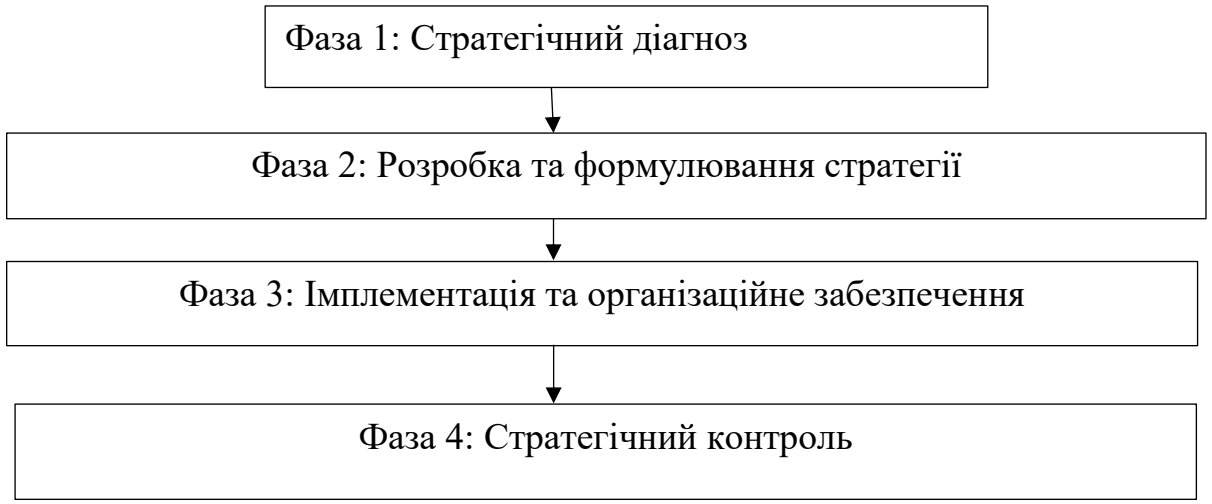


Рисунок 1.1 - Процес розробки стратегії [31].

Перша фаза - стратегічний діагноз забезпечує необхідну інформаційну базу для прийняття рішень. Він передбачає аналіз структури транспортних витрат шляхом рознесення загальних логістичних витрат на ключові компоненти: транспорт, запаси, адміністративні витрати, інформаційні системи. Визначення питомої ваги кожного елемента є критичним для фокусування оптимізаційних зусиль.

Зовнішній аналіз включає аналіз нормативно-правового поля, прогнозування цін на енергоносії, оцінка еластичності попиту на транспортні послуги.

Внутрішній аудит включає аудит автопарку, його технічного стану, витрат палива, простоїв, кадровий-аудит – виявлення дефіциту водіїв, плинності кадрів, фінансовий аналіз рентабельності та ліквідності.

Друга фаза - розробка та формулювання стратегії включає визначення стратегічних пріоритетів - вибір, на чому зосереджуватись – на транспортній ефективності, сервісній диференціації чи управлінні ризиками та формулювання стратегічних альтернатив шляхом генерування кількох варіантів стратегії: "Стратегія аутсорсингу ТО" vs "Стратегія внутрішнього ТО". Для оцінки фінансової ефективності кожної альтернативи застослвують кількісні методи (наприклад, імітаційне моделювання) та якісні методи (експертна оцінка ризиків).

Третя фаза - імплементація та організаційне забезпечення включає організаційне проектування, яке передбачає забезпечення відповідності організаційної структури обраній стратегії. Якщо обрано стратегію диференціації, необхідно створити спеціалізований відділ клієнтського сервісу та дослідженнями та розробками. А також управління змінами шляхом подолання опору персоналу новим технологіям счерез навчання та мотивація співробітників.

1.2 Логістична стратегія автотранспортного підприємства: концептуальні засади, методологія та імплементація

Ефективна логістична стратегія інтегрує цілі в усіх ключових сферах діяльності підприємства (табл.1.3)..

Таблиця 1.3- Ключові функціональні складові логістичної стратегії та їхні цілі

Функціональний складові	Стратегічні цілі	Тактичні заходи	Вплив на конкурентоспроможність
Транспортна логістика	Максимізація часу роботи рухомого склад та зниження питомих витрат на паливо.	Впровадження динамічного планування маршрутів; навчання водіїв економному водінню; Ссратегія «легких активів» (лізинг).	Лідерство за витратами та підвищення гнучкості автопарку.
Інформаційна логістика	Забезпечення повної прозорості ланцюга постачання та підвищення швидкості прийняття рішень.	Впровадження інтегрованої системи TMS; розгортання IoT-датчиків та телематики; клієнтський портал для відстеження вантажів.	Диференціація сервісу та забезпечення стійкості роботи, прогнозування ТО.
Управління запасами запчастин	Зниження витрат на утримання запасів (Inventory Holding Cost) при збереженні високої готовності рухомого складу.	Впровадження DDMRP для критичних запчастин; Укладання довгострокових сервісних контрактів на ТО; Автоматизація обліку.	Зниження капітальних витрат та простоїв (Down-time).
Управління ризиками та стійкість (Resilience)	Мінімізація впливу зовнішніх шоків (геополітика, паливна волатильність).	Диверсифікація постачальників палива; Розробка гнучких планів маршрутів (Contingency Plans); Хеджування паливних ризиків.	Гарантія безперервності діяльності та підвищення інвестиційної привабливості.

Стратегія придбання та оновлення рухомого складом - це вибір між власністю та лізингом (орендою). У стратегії лідерства за витратами перевага надається стандартизованому, економічному транспорту. У стратегії диференціації – спеціалізованому та високотехнологічному (наприклад, відповідність Euro 6). [22].

Стратегія технічного обслуговування передбачає перехід від планово-попереджувальних ремонтів до ТО за фактичним станом або прогностичного ТО на основі даних телематики. Це максимізує час роботи транспорту та мінімізує непередбачувані простої.

Технології є основним інструментом підвищення продуктивності. Впровадження управління транспортними системи – уе формування централізованої системи для автоматизації маршрутизації, управління завантаженням та моніторингу ефективності. TMS є основою для динамічного ціноутворення.

Стратегічне використання великих даних (про погоду, трафік, стиль водіння) для оптимізації маршрутів у реальному часі та підвищення безпеки..

Інтеграція інформаційних систем АТП з клієнтами та постачальниками для забезпечення складної видимості логістичного ланцюга

Кадровий дефіцит є одним із найбільших ризиків у галузі.

Залучення та утримання водіїв включає розробкц конкурентних систем оплати праці, що включають бонуси за паливну ефективність та безпечне водіння.

Розвиток компетенцій за рахунок інвестицій у навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами (TMS, телематика, ШІ-планування).

Стратегія управління ризиками та стійкістю набула критичного значення.вона передбачає розвиток ризик-менеджменту ланцюгів постачанняна основі визначення критичних точок залежності від постачальників палива і запчастин та розробка альтернативних джерел та стратегічний перехід до екологічніших видів палива та зменшення

вуглецевого сліду для отримання доступу до "зеленого" фінансування та посилення репутації.

Ефективність стратегічного планування може бути кількісно виміряна за системою збалансованих показників, яка є ідеальною рамкою для контролю, оскільки вона узгоджує оперативні показники з довгостроковими стратегічними цілями[17]..

Логістична системою збалансованих показників включає:

1. Оцінку фінансової перспективи через зниження логістичних витрат, зростання рентабельності активів.

2. Клієнтська перспективаза показниками своєчасності доставки, точністю виконання замовлення.

3. Операційну перспективу за коефіцієнтом використання автопарку, середньою швидкістю обробки замовлення, рівень NPL для власного автопарку.

4. Перспективу навчання та розвитку за рівенем кваліфікації водіїв, ступінь інтеграції IT-систем. Ключові логістичні KPI:

- сукупні витрати на логістику (на одиницю вантажу або на км пробігу). Це головний інтегральний показник;
- відсоток доставок, виконаних у погоджене часове вікно - ключовий показник сервісної диференціації;
- коефіцієнт використання вантажопідйомності та часу. Ключовий показник ефективності;
- декомпозиція витрат на паливо, ТО та оплату праці на одиницю пробігу.

Система стратегічного контролю повинна забезпечувати раннє виявлення відхилень від плану та давати можливість для стратегічного коригування.

Таблиця 1. 4. -Система збалансованих показників (BSC) для контролю логістичної стратегії АТП

Перспектива	Стратегічна мета	Ключові показники ефективності	Цільове значення
Фінансова	Збільшення прибутковості та зниження сукупних операційних витрат.	Траспортні витрати на тонно-кілометр; Рентабельність інвестицій у рухомий склад; Чистий прибуток.	Зниження TLC на 8% до кінця періоду.
Клієнтська	Забезпечення високого рівня сервісу та лояльності клієнтів.	Точність виконання замовлень ; індекс задоволеності клієнтів	Транспортні витрати не менше 98% для ключових клієнтів.
Внутрішні процеси	Оптимізація операційної ефективності та продуктивності активів.	Коефіцієнт використання автопарку (за часом/пробігом); середній час простою на ТО; швидкість обробки замовлення.	Коефіцієнт використання автопарку > 95%.
Навчання та розвиток	Формування унікальних компетенцій та технологічного лідерства.	Рівень впровадження нових технологій (TMS/IoT); години навчання на одного водія (техніка водіння); індекс плинності кадрів (водіїв).	Повний перехід на прогнозне технічне обслуговування до кінця 2026 року.

Логістичне стратегічне планування автотранспортного підприємства є складним, але необхідним процесом, що формує його здатність до стійкого функціонування та зростання. Теоретичні основи цього процесу – від моделі ланцюга цінності та ресурсно-орієнтованого підходу до сучасних концепцій стійкості та сталого розвитку– забезпечують методологічну базу для розробки ефективної стратегії [21].

Успішна логістична стратегія ґрунтується на міжфункціональній інтеграції, технологічному лідерстві (TMS, Big Data) та орієнтації на якість

активів (автопарк, персонал). Стратегічний контроль за допомогою BSC та ключових KPI гарантує, що операційна діяльність АТП завжди узгоджується з довгостроковими корпоративними цілями, перетворюючи логістичну функцію з центру витрат на стратегічний центр прибутку та конкурентної переваги.

АТП функціонує в умовах високої конкуренції, динамічності ринкових вимог та значних операційних ризиків. У цьому середовищі логістична стратегія перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності, що забезпечує не лише ефективність, але й стійкість бізнесу. Логістична стратегія АТП є високоінтегрованим планом дій, спрямованим на оптимізацію потоків (матеріальних, інформаційних та фінансових) з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг через мінімізацію загальних логістичних витрат при одночасному підвищенні рівня якості обслуговування.

Логістична стратегія АТП – це довгостроковий, інтегрований та узгоджений план, що визначає оптимальні напрямки та методи управління транспортно-технологічними процесами, ресурсами та інфраструктурою підприємства для досягнення його корпоративних цілей.

Стратегія розробляється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Корпоративний рівень: Визначає роль логістики у загальній бізнес-стратегії (наприклад, лідерство за витратами, диференціація сервісу чи фокусування на ніші).

2. Функціональний рівень (Власне логістична стратегія): Встановлює ключові цілі та пріоритети для всіх логістичних функцій (транспорт, запаси, інформаційні системи).

3. Операційний рівень: Деталізує конкретні тактичні заходи та

процедури (наприклад, вибір маршруту, розклад технічного обслуговування).

Розробка стратегії має базуватися на дихотомії конкурентних переваг: Лідерство за витратами, яке досягається через максимальну ефективність використання ресурсів – оптимізацію витрат на паливо, підвищення коефіцієнта використання рухомого складу та мінімізацію холостого пробігу. Ключові показники: витрати на км пробігу та витрати на одиницю вантажу. Диференціації сервісу , яке досягається через надання унікальних послуг, що створюють додаткову цінність для клієнта. Це може бути висока точність доставки (Just-In-Time), надійність (мінімальний відсоток пошкоджень), швидкість чи надання розширеної інформації про статус вантажу. Ключові показники: транзитний час та своєчасна доставка[55].

Ефективна логістична стратегія АТП часто прагне до гібридного підходу, збалансовуючи високу ефективність витрат з адаптивним рівнем сервісу.

1.3. Етапи розробки та формування логістичної стратегії

Розробка логістичної стратегії є системним, багатокроковим процесом, який вимагає залучення міжфункціональних команд та ґрунтовного аналізу.

Перший етап Стратегічний та ситуаційний аналіз передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішній аналіз- включає PEST-аналіз, аналіз галузі та детальний аналіз конкурентів за ключовими логістичними показниками. Визначення основних трендів електрифікації транспорту, зростання e-commerce. Внутрішній аналіз передбачає оцінку поточного стану АТП. Визначення критичних зон неефективності: аналіз структури траснпортних витарт на

паливо, технічне обслуговування, оплата праці, адміністративні витрати, коефіцієнта простою, середнього віку та структури автопарку, рівня автоматизації. Використання SWOT-аналізу для ідентифікації сильних сторін (наприклад, низький NPL, досвідчений персонал) та слабких місць.

На другому етапі визначаються стратегічні цілі та горизонти планування. На основі діагностики формулюються SMART-цілі). "Знизити TLC на 10% протягом 24 місяців за рахунок зменшення витрат на паливо та ТО." Горизонт планування 3–5 років, з річними та квартальними коригуваннями, що є особливо важливим в умовах високої волатильност[33].

На третьому етапі розробляється кілька варіантів стратегії (наприклад, стратегія поглинання конкурентів, стратегія технологічного лідерства, стратегія фокусування на міжмодальних перевезеннях). Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі критеріїв: узгодженість з корпоративною стратегією, фінансова доцільність та ризиковість.

На четвертому етапі стратегія перетворюється на детальні операційні плани та розподіляється по функціональних підрозділах. Впроваджується збалансована система показників KPI, що включає фінансові, клієнтські, операційні та інноваційні метрики, для постійного моніторингу ефективності.

Ефективна стратегія має охоплювати всі ключові функціональні зони логістики. Транспортна стратегія - це ядро стратегії АТП. Основні напрямки:

Стратегія оновлення та використання автопарку шляхлм визначення оптимальної структури автопарку (за типом, вантажопідйомністю, типом палива). Перехід до лізингу/оренди напротивагу власності для зниження капітальних витрат та підвищення гнучкості. Впровадження стратегії управління життєвим циклом транспортних засобів для максимізації залишкової вартості та мінімізації витрат на ТО.

Стратегія маршрутизації та оптимізації завантаження пердбачає перехід від статичного планування до динамічного планування маршрутів з

урахуванням дорожнього трафіку, погоди та обмежень. Використання систем проблеми маршрутизації автомобіля для підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності (до 95-98%).

Стратегія паливної ефективності передбачає впровадження систем контролю витрат палива та навчання водіїв економічному стилю водіння.

Хоча АТП не є типовим складом, функція інвентаризації та складська стратегія є критичними для управління. Ця стратегія спрямована на впровадження системи планування потреб у матеріалах на основі попиту для ЗЧ, що забезпечує наявність критично важливих елементів (наприклад, шин, мастил) при мінімізації витрат на утримання запасів. Це прямо впливає на коефіцієнт технічної готовності автопарку.Використання терміналів для швидкої перевалки вантажів без тривалого зберігання. Це критично для забезпечення швидких перевезень точно в час.

Інформаційна та цифрова стратегія є найважливішим драйвером ефективності XXI століття. Впровадження інтегрованої системи управління транспортом має забезпечити централізоване управління плануванням, виконанням, фінансами та звітністю. Використання телематичних систем та IoT через встановлення GPS-трекерів, датчиків палива та систем моніторингу стилю водіння. Збір та аналіз Big Data у реальному часі для проактивного обслуговування та негайного реагування на відхилення від маршруту. Розробка клієнтських порталів, що надають повну прозорість логістичного ланцюга через API-інтеграцію та мобільні застосунки[27].

Сучасна логістична стратегія АТП не може ігнорувати глобальні та регіональні виклики. Розробка програми декарбонізації автопарку (перехід на гібридні, електричні або газові транспортні засоби). Це знижує залежність від волатильних цін на дизельне паливо і відповідає вимогам ESG. Розробка стратегії утримання та розвитку водіїв через підвищення безпеки праці (моніторинг втоми, автоматизація) та конкурентні соціальні пакети. Водій є

критичним ресурсом, а його дефіцит – значним ризиком. Підвищення прозорості та відповідність міжнародним стандартам.

Стратегія управління ризиками передбачає розробку гнучких "Планів Б" для критичних маршрутів, включаючи перехід на залізничні чи річкові перевезення як резервні. Впровадження систем моніторингу безпеки вантажу та водія.

Хеджування паливних та валютних ризиків забезпечвть високий рівень ліквідності для покриття непередбачуваних витрат на ТО чи закупівлю ЗЧ.

В умовах зростання B2C-перевезень, АТП має розробити спеціалізовану стратегію для "останньої милі" – найдорожчої частини логістичного ланцюга. Використання міських міні-складів або міських логістичних центрів для консолідації та подальшої дистрибуції меншим, екологічнішим транспортом (вантажні велосипеди, електричні фургони). Впровадження систем точного планування часових вікон доставки для підвищення ефективності використання міського транспорту та зменшення простоїв.

Логістична стратегія автотранспортного підприємства є багатовимірним інструментом, що інтегрує технічні, операційні, фінансові та інформаційні аспекти діяльності. Успішна стратегія має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Інтегрована ефективність через пріоритет мінімізації загальних логістичних витрат за рахунок синергії між транспортною, інвентаризаційною та інформаційною функціями.

2. Технологічне лідерство за рахунок масштабної цифрової трансформації через впровадження TMS, IoT та Big Data-аналітики для динамічного планування маршрутів та проактивного обслуговування.

3. Адаптивність та стійкість через інтеграцію ESG-принципів та розробка стратегій управління ризиками (геополітичними, паливними, кадровими) для забезпечення безперервності та довгострокової привабливості

Розробка та послідовна імплементація такої стратегії дозволяє АТП не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й стати лідером галузі, пропонуючи високий рівень сервісу при оптимальних витратах. Це перетворює логістику з центру витрат на центр прибутку та ключовий драйвер вартості підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕДОСОВ ТРАНС» (далі – ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС») функціонує як суб'єкт малого підприємництва на території Запорізької області, що визначає його стратегічне та операційне середовище як високоризикове та волатильне. Згідно з реєстраційними даними (на 2024 рік), підприємство зареєстроване за адресою в м. Запоріжжя, а його основний вид економічної діяльності вказано як неспеціалізована оптова торгівля, хоча характер фінансової звітності вказують на суттєву логістичну та торговельну діяльність[47].

В таблиці 2.1 відображено основні організаційні параметри ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС», що впливають на внутрішнє середовище та потенціал росту підприємства.

Таблиця 2.1 - Загальні організаційні параметри ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» [47]

	2024 рік
Дата реєстрації	12 веерсня 2013 року
Середня кількість працівників	25 чоловік
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля, автотранспортні послуги
Територіальна локалізація	Запорізька область, м. Заопоріжжя
Юридична адреса	Україна, місто Запоріжжя, вул Каховська, буд.44.
Статуний капітал	200 тис.грн.

Підприємство демонструє організаційне масштабування, збільшуючи штат на тлі зростання обсягів діяльності. Ріст чисельності працівників у

Запорізькому регіоні свідчить про успішну реалізацію стратегії залучення та утримання людського капіталу.

В таблиці 2.2. наведено ключові показники результативності та операційної ефективності діяльності ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС».

Таблиця 2.2 - Динаміка основних економічних результатів діяльності ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» за 2021–2024 рр. [47]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід тис. грн	16 143,9	24 103,1	26 048,0	35 636,2	136,8
Чистий прибуток тис. грн	11,4	486,1	606,3	704,0	116,1
Рентабельність продажів%	0,07	2,02	2,33	1,98	
Активи	2515,1	3816,1	7273,1	10484,9	144,2
Зобовязання	3112,2	3941,2	6777,1	6706,3	99,1
Рентабельність активів %	0,45	15,35	10,94	7,93	
Кількість працівників	18	19	21	25	119,0

Підприємство знаходиться у фазі екстенсивного зростання (дохід +36,8% у 2024 р.). Однак, зниження рентабельност продажів на 15,0% свідчить про проблему операційної прибутковості: собівартість та витрати зростають швидше, ніж дохід. Зниження рентабельності активів є очікуваним наслідком значних інвестицій у активи.

В таблиці 2.3. представлено, як змінювалася структура активів та пасивів ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» у період масштабування.

2024 рік ознаменувався структурною трансформацією балансу. Зростання активів на 44,2% фінансується за рахунок капіталізації прибутку та залучення довгострокового боргу.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури балансу та інвестиційна активність ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» за 2021–2024 рр. тис. грн[47]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту 2024/2023, %
Загальна сума активів	2 515,1	3 816,1	7 273,1	10 484,9	44,2%
Необоротні активи	0,0	0,0	0,0	3 482,0	вибухове зростання
Оборотні активи	2 515,1	3 816,1	7 273,1	7 002,9	–3,7%
Власний капітал	(597,1)	(115,1)	496,0	1 213,0	144,6%
Поточні зобов'язання	3 112,2	3 931,2	6 777,1	6 706,3	–1,0%
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	2 565,6	поява

Поява значних необоротних активів свідчить про перехід до стратегії інвестування у власний рухомий склад або інфраструктуру, що є ознакою зростаючої операційної самостійності.

В таблиці 2.4 відображена здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та його фінансову незалежність.

Таблиця 2. 4. - Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС». за 2021–2024 рр. [47]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	–0,237	–0,030	0,068	0,116	0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,808	0,971	1,073	1,044	1,0-2,0
Коефіцієнт фінансової залежності	Критичний	Критичний	13,67	7,64	1,5

Підприємство демонструє стійке фінансове відновлення.

Зростання коефіцієнта автономії від критично негативних значень до 0,116 є головним досягненням, що переводить підприємство з категорії високого ризику банкрутства до категорії початкової фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточної ліквідності 1,044 стабільно утримується на критичному, але безпечному рівні -вище 1,0, що свідчить про здатність покривати поточні борги.

Незважаючи на позитивну динаміку, високий коефіцієнт фінансової залежності 7,64 вказує на те, що підприємство залишається високо залежним від зовнішнього фінансування, що є типовим для компаній на фазі активного інвестування.

Аналіз охоплює період 2021–2024 років, фіксуючи ключові етапи адаптації до умов воєнного часу та стратегічного масштабування.

За період 2022–2024 років ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» демонструє стабільне зростання середньої кількості працівників, яке збільшилося з 19 осіб у 2022 році до 25 осіб у 2024 році. Ця динаміка свідчить про організаційне розширення та необхідність залучення додаткового кваліфікованого персоналу для обслуговування зростаючих обсягів операцій. Як мікропідприємство, ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» характеризується плоскою організаційною структурою та високою оперативною гнучкістю, що є критичною перевагою в умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури та безпекової ситуації в регіоні.

Локалізація діяльності в Запоріжжі вимагає від підприємства володіння унікальною локальною експертизою ризиків. Це дозволяє компанії монетизувати свою здатність до безпечної та надійної доставки, що є неціновою перевагою. Зростання штату на тлі загального дефіциту кадрів підтверджує, що підприємство, ймовірно, успішно реалізує стратегію утримання персоналу.

Аналіз показників результативності свідчить про фазу активного масштабування, що розпочалася після 2021 року.

ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» продемонструвало вражаючий темп зростання чистого лоходу від реалізації, який зріс з 16143,9 тис. грн у 2021 році до 35 636,2 тис. грн у 2024 році (темп росту за 2024 рік – +36,8%). Це є ознакою ефективної адаптації та успішного використання ринкових можливостей, що, ймовірно, виникли внаслідок виходу конкурентів або зростання попиту на логістичні/торговельні послуги в регіоні.

Чистий прибуток демонструє стабільний ріст від 11,4 тис. грн у 2021 році до 704,0 тис. грн у 2024 році.

Досягнувши піку у 2,33% у 2023 році, рентабельність продаж знизилася до 1,98 % у 2024 році. Ця тенденція вказує на те, що собівартість реалізації та операційні витрати зростають швидше, ніж ціна послуг. Це створює виклик для операційного менеджменту, вимагаючи впровадження заходів з контролю витрат та оптимізації маржинальності.

Рентабельність активів знизилася з 15,35% у 2022 році до 7,93% у 2024 році. Це зниження є очікуваним і пов'язане зі значними капітальними інвестиціями. Активи, які були інвестовані у 2023–2024 роках у придбання основних засобів, ще не вийшли на повну продуктивну потужність, тому поточна рентальність активів є нижчою, але має потенціал зростання у наступних періодах.

Загальна сума активів зросла більш ніж у чотири рази за період 2021–2024 рр., досягнувши 10484,9 тис. грн. У 2024 році цей ріст був зумовлений значним збільшенням необоротних активів 3482,0$ тис. грн. Це свідчить про стратегічну інвестицію у довгострокові активи (рухомий склад, обладнання, інфраструктура), що є необхідною передумовою для підтримки високих темпів зростання доходу.

Ключовим досягненням фінансового менеджменту є відновлення позитивного значення власного капіталу, який з критично від'ємного (–597,1$ тис. грн у 2021 році) зріс до 1 213,0 тис. грн у 2024 році.

Коефіцієнт автономії зріс до 0,116. Хоча він значно нижчий за нормативний поріг (>0,5), стійка позитивна динаміка демонструє зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році склав 1,044 і залишається на прийнятному критичному рівні трохи більше 1,0, що підтверджує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами.

У 2024 році підприємство оптимізувало структуру боргу: зафіксоване незначне зниження поточних зобов'язань на тлі появи довгострокових зобов'язань 2565,6 тис. грн. Це свідчить про перехід до більш зрілої моделі фінансування росту, коли капітальні інвестиції покриваються довгостроковими позиками, а не короткостроковими зобов'язаннями.

ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» є динамічним суб'єктом мікропідприємництва у Запорізькому регіоні, який успішно пройшов фазу критичної фінансової нестійкості та перейшов до стратегії активного, але ризик-орієнтованого масштабування.

Основні виклики на майбутнє:

1. Відновлення маржі - необхідність підвищення рентабельності продажів шляхом оптимізації собівартості.

2. Ефективність інвестицій -забезпечення повної продуктивності нових активів для відновлення високої рентабельності активів.

3. Нарощування власного капіталу для досягнення нормативного рівня фінансової автономії.

Загалом, організаційно-економічний стан підприємства є позитивним і характеризується значним потенціалом росту, заснованим на сильній операційній адаптивності.

2.2. Аналіз тенденцій на вітчизняному ринку логістичних послуг

Ринок логістичних послуг України з 2023 по 2025 роки переживає фундаментальну трансформацію, спричинену повномасштабною війною, руйнуванням традиційних ланцюгів постачання та блокуванням ключових інфраструктурних об'єктів. Галузь демонструє високу стійкість та адаптивність, переорієнтовуючи маршрути та операційні моделі.

Після скороченння обємів вантажоперевезення існуючими категоріями транспорту понад 50%), у 2023-2024 роках спостерігається позитивна динаміка відновлення.

Залізничний транспорт став критично важливим для експорту та внутрішніх перевезень через його відносну безпеку. В 2024 році "Укрзалізниця" перевезла близько двох третин вантажів від довоєнного рівня, а зростання експортних перевезень сягає 57%.

Загальний обсяг транспортування вантажів в Україні у 2024 році продемонстрував відновлювальну динаміку, зростаючи на 7,8% порівняно з 2023 роком, досягнувши 354 млн тонн. Водночас, внутрішні перевезення мають свою специфіку:

Таблиця 2.5 --Динаміка внутрішніх вантажних перевезень за 2024 р. [41].

Показник	2024 р.	Динаміка порівняно з 2023 р.	Харатеристика
Загальний обсяг (тонн)	354 млн тонн (усі види транспорту)	+7,8%	Загальна позитивна динаміка переважно зумовлена відновленням експорту (залізниця, морський коридор).
Внутрішні перевезення залізницею	80,2 млн тонн	- 5,5%	Частка внутрішніх перевезень УЗ скоротилася, оскільки пріоритет був наданий експортним маршрутам (руда, зерно) для валютних надходжень.
Вантажообіг (тонна/км)	184,6 млрд тонна/км (усі види)	+ 13%	Це свідчить про збільшення середньої відстані перевезень, що є наслідком порушення традиційних ланцюгів постачання.

Тимчасова відсутність можливості використання морського порту Одеси стала причиною скорочення обсягів вантажоперевезення на 85%. Відновлення роботи альтернативного морського коридору у 2023-2024 роках дозволило збільшити експорт (зокрема, зерна та металів), перевищивши довоєнні показники у деяких місяцях 2024 року.

Хоча загальні обсяги скоротилися, автоперевезення демонструють високу гнучкість, перебравши на себе значну частину вантажів, що раніше йшли морем і повітрям. Основний потік переорієнтовано на західні кордони з ЄС (Польща, Румунія, Молдова).

Автомобільний транспорт залишається лідером за гнучкістю та є основним засобом для внутрішніх перевезень на короткі та середні відстані та "останньої милі".

Таблиці 2.6 - Середні показники автомобільного транспорту[37]

Показник	Тенденції 2024 року	Вплив на внутрішні перевезення
Обсяг Автоперевезень	Близько 60–70% від загального обсягу вантажів	Автомобільний транспорт є основним перевізником внутрішніх вантажів, особливо продовольства, будівельних матеріалів та гуманітарної допомоги.
Середня відстань	Зросла	Збільшення дальності перевезень між західними логістичними хабами та центральними/східними регіонами через руйнування складів та інфраструктури.
Собівартість 1 т/км	Висока волатильність	Висока собівартість через здорожання палива, підвищені страхові ризики та гострий дефіцит водіїв.

Ключовим трендом є прискорення інтеграції в європейський логістичний простір:

Перенесення логістичних хабів. Компанії активно створюють транзитні та консолідаційні хаби в сусідніх країнах ЄС (особливо в Польщі та Румунії)

для зменшення ризиків і забезпечення безперервності постачання. Це явище вписується у глобальний тренд френдшорингу та неаршорингу.

Львівська, Волинська та Одеська області стають ключовими логістичними осередками через їхнє вигідне прикордонне розташування та відновлення морських маршрутів. Київщина залишається важливим логістичним центром, попри значні втрати складських площ.

Ринок складської нерухомості зазнав серйозних втрат (близько 400 тис. кв. м професійних складів знищено, переважно навколо Києва), що спричинило дефіцит якісних площ та зростання орендних ставок.

Дефіцит та зростання цін. Сукупна площа складської логістики в країні оцінюється у близько 2 млн кв. м, що є значно нижчим за довоєнний рівень (до 3 млн кв. м). Це робить сегмент складської нерухомості (особливо клас А і В+) одним із найбільш інвестиційно привабливих з потенціалом зростання до 3-х разів.

Сегмент послуг фулфілменту, особливо для електронної комерції, почав активно відновлюватися з середини 2023 року і має шанс вийти на довоєнний рівень завдяки бурхливому розвитку онлайн-торгівлі.

Постійна загроза руйнування інфраструктури: портів, залізниці, електромереж та об'єктів логістики.

Мобілізація та відтік людського капіталу призвели до гострого дефіциту кваліфікованих водіїв та складського персоналу

Високі та непередбачувані ціни на паливо, енергоносії та страхування вантажів через військові ризики.

Ця таблиця фокусується на змінах у використанні різних видів транспорту та географічній переорієнтації, спричинених воєнним станом.

1. Активна цифровізаціяза рахунок впровадження інноваційних технологій TMS, телематики, блокчейн для прозорості транзакцій є жосить значущим при керванні ризиками, покразення маршрутів та автоматизації митних процесів.

Таблиця 2.7 -Ключові тенденції та переорієнтація логістичних потоків за 2023–2025 рр. [26]

Тенденція	Опис	Вплив на Ринок
Домінування залізничного транспорту	Використання залізниці як безпечнішого та надійнішого засобу для експорту масових вантажів (зерно, руда) та внутрішніх перевезень.	Стабілізація ключових експортних обсягів; посилення потреби в інвестиціях у залізничну інфраструктуру та рухомий склад.
Відновлення морського коридору	Запуск і розширення тимчасового морського коридору з портів Одеси після їхньої часткової деблокади.	Значне відновлення аграрного експорту (перевищення довоєнних обсягів у деяких місяцях); зниження тиску на західні прикордонні переходи.
Європеїзація логістичних маршрутів	Масова переорієнтація автотранспортних потоків на західні прикордонні переходи (Польща, Румунія, Молдова).	Зростання ролі прикордонних логістичних хабів у Західній Україні та країнах-сусідах ЄС; посилення інтеграції з європейськими 3PL-операторами.
Зростання LTL/збірних вантажів	Збільшення попиту на перевезення дрібних партій та консолідованих вантажів	Мінімізація ризиків втрати великих партій; підвищення ефективності використання завантаження транспорту на міжнародних маршрутах.

2. Зростає потреба у комбінуванні залізничного, автомобільного та морського транспорту через порти Чорного моря та Дунаю для забезпечення гнучкості та зниження ризиків, що забезпечить розвиток мультимодальних перевезень

3. Підвищений запит на постачання вантажів контейнерами та фурами, який сприятиме зниженню витрат та мінімізації ризиків для дрібних партій.

4. Поступово зростає увага до екологічної відповідальності (електрифікація, біопаливо, оптимізація маршрутів для зменшення CO2 викидів), що відповідає глобальним трендам.

Український ринок логістичних послуг у 2023–2025 роках демонструє феноменальну здатність до виживання та відновлення. Хоча загальні обсяги залишаються меншими за довоєнні, ключові сегменти, такі як залізничні експортні перевезення та складська логістика (особливо у західних регіонах), переживають бум. Успішні компанії активно інвестують у цифровізацію та нові хаби в ЄС, перетворюючи війну з кризи на каталізатор трансформації та європейської інтеграції.

Конкурентоспроможність внутрішніх перевезень значною мірою формується зовнішніми факторами, які наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Фактори впливу на внутрішні перевезення у 2024 році

Фактор	Характеристика
Географічна переорієнтація	Відбувається зміщення активності з Півдня та Сходу (де інфраструктура постраждала) до Західних областей, які стали новими логістичними центрами та точками консолідації.
Пріоритетність експорту	"Укрзалізниця" зосередилася на експортних маршрутах (руда, зерно) для забезпечення валютних надходжень, що призвело до скорочення обсягу внутрішніх перевезень залізницею (на 5,5% у 2024 р.).
Відновлення попиту	Попит на внутрішні перевезення зростає завдяки державним програмам відновлення (особливо будівельних матеріалів), а також внутрішній торгівлі та гуманітарним вантажам.
Кадровий дефіцит	Висока плинність водіїв та їхня мобілізація є ключовим фактором, що обмежує потенціал зростання автомобільних перевезень.

Таким чином, ситуація на внутрішньому ринку у 2024 році характеризується загальним відновленням обсягів (за рахунок бази 2023 року), зростанням ролі автомобільного транспорту як найбільш гнучкого та скороченням частки залізниці у внутрішньому сполученні через пріоритет експорту.

2.3. Особливості розробки логістичної стратегії автотранспортним підприємством ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»

В умовах воєнного стану класичні підходи до логістичного менеджменту, орієнтовані виключно на мінімізацію витрат, виявляються нежиттєздатними для підприємств, розташованих поблизу лінії фронту. Близькість до зони бойових дій вносить у стратегічне планування фактор екстремальної невизначеності, де традиційний аналіз ризиків замінюється сценаріями фізичного виживання та операційної адаптації. Для автотранспортних підприємств (АТП) малого та середнього бізнесу (МСБ) ця проблема стоїть особливо гостро через обмеженість фінансової подушки та неможливість швидкої релокації основних активів [1].

Традиційна розробка логістичної стратегії підприємства спрямована на досягнення оптимального балансу між рівнем логістичного сервісу та загальними витратами. Проте для малого бізнесу в умовах прифронтових міст (Харків, Запоріжжя, Миколаїв) класичні моделі стають малоефективними. У зоні бойових дій головною конкурентною перевагою стає не низька собівартість, а гарантована доступність та безпека доставки.

АТП малого бізнесу мають обмежений фінансовий ресурс, що робить їх вразливими до фізичної втрати активів, але одночасно мають вищу операційну гнучкість порівняно з великими корпораціями.

Найпершою перешкодою для формування ефективної стратегії є ризик миттєвої деструкції основних засобів: автопарку, ремонтних баз та складських терміналів. У прифронтових зонах інвестиційні плани АТП паралізовані через неможливість страхування військових ризиків. Стратегія стає «короткозорою», фокусуючись лише на поточному дні, що унеможливлює довгострокове оновлення техніки та капітальне будівництво.

В таблиці 2.9 систематизовано основні бар'єри, що заважають формуванню класичної стратегії, та визначає наслідки для бізнесу.

Таблиця 2.9 - Класифікація домінантних проблем та їхній стратегічний вплив

Категорія проблеми	Зміст виклику	Наслідок для стратегії
Фізична безпека	Ризик знищення автопарку та складів	Перехід до «короткозорого» планування; відмова від капітальних інвестицій
Собівартість	Зростання страхових премій та витрат на ПММ	Втрата цінової конкурентоспроможності на ринку
Людський капітал	Дефіцит водіїв С/Е через мобілізацію та міграцію	Логістичний параліч; необхідність утримання персоналу за рахунок надвисоких зарплат
Топологічна	Блокування трас та руйнування мостів	Перетворення транзитних маршрутів на логістичні ізоляти («тупикові точки»)

Логістична стратегія в мирний час базується на стабільному показнику собівартості 1 т-км. Прифронтове розташування вводить додаткові змінні:

-різке здорожчання страхових премій або відсутність пропозицій для зон ризику;

-мобілізаційні процеси та небезпека роботи змушують АТП пропонувати значно вищу заробітну плату.

Прискорений знос техніки через руйнування дорожнього покриття та перебої з паливно-мастильними матеріалами.

Близькість фронту змінює мережеву топологію. Раніше транзитні вузли перетворюються на логістичні ізоляти. Це призводить до зростання «порожнього пробігу», оскільки знайти зворотний вантаж із зони ризику стає складніше.

Функціонування АТП поблизу лінії фронту неможливе без взаємодії з військовими адміністраціями.

Пріоритетність військових конвоїв, комендантська година та обмеження доступу до певних трас роблять графіки доставки непередбачуваними.

Персонал АТП перебуває під постійним психологічним тиском, що знижує продуктивність та потребує впровадження програм психологічної підтримки як невід'ємної частини HR-стратегії.

Таблиця 2.10 - Рекомендовані логістичні стратегії залежно від рівня невизначеності

Елемент стратегії	Традиційна стратегія	Стратегія динамічної стійкості	Інструмент реалізації
Маршрутизація	Пошук найкоротшого шляху	Матриця сценаріїв (мінімум 3 варіанти)	Dijkstra algorithm; Real-time tracking
Управління даними	Локальні сервери в офісі	100% хмарна архітектура	MS Azure, AWS, Google Cloud
Кооперація	Жорстка конкуренція	Горизонтальна колаборація	Спільні ремонтні бази та складські хаби
Захист активів	Статичне резервування	Релокація критичних вузлів до безпечних зон	Мобільні ремонтні майстерні

Ефективна стратегія АТП у прифронтовій зоні має ґрунтуватися на трьох напрямках:

1. Повна діджиталізація та перехід у «хмари» для захисту даних.
2. Інвестиції в автономність енергопостачання та зв’язку.
3. Перехід від моделі прямої конкуренції до моделі горизонтальної кооперації з іншими гравцями МСБ.

В таблиці 2.10 наведено матрицю стратегічних виборів для АТП малого бізнесу в умовах територіальних ризиків.

Формування стратегії потребує зовнішніх стимулів. Пільгове кредитування (програма «Доступні кредити 5-7-9») є критичним для відновлення парку після атак. Важливим є також механізм бронювання критичного водійського персоналу, щоб запобігти логістичному паралічу в зоні бойових дій [29].

Розробка логістичної стратегії автотранспортного підприємства поблизу лінії фронту — це процес постійної адаптації до умов, що змінюються щохвилини. Традиційна конкурентоспроможність трансформується у здатність підприємства бути надійним логістичним партнером навіть при критичному дефіциті ресурсів. Майбутнє прифронтової логістики належить технологічно оснащеним, гнучким АТП, які інтегрують питання безпеки та людського капіталу в ядро свого стратегічного плану.

Впровадження стратегії «динамічної стійкості» дозволяє АТП компенсувати зростання собівартості через підвищення надійності доставки, що в умовах війни стає головним критерієм вибору перевізника для замовника.

Конкурентоспроможність у таких умовах визначається не масштабом фронту, а швидкістю реакції на зміну фронтової ситуації [13].

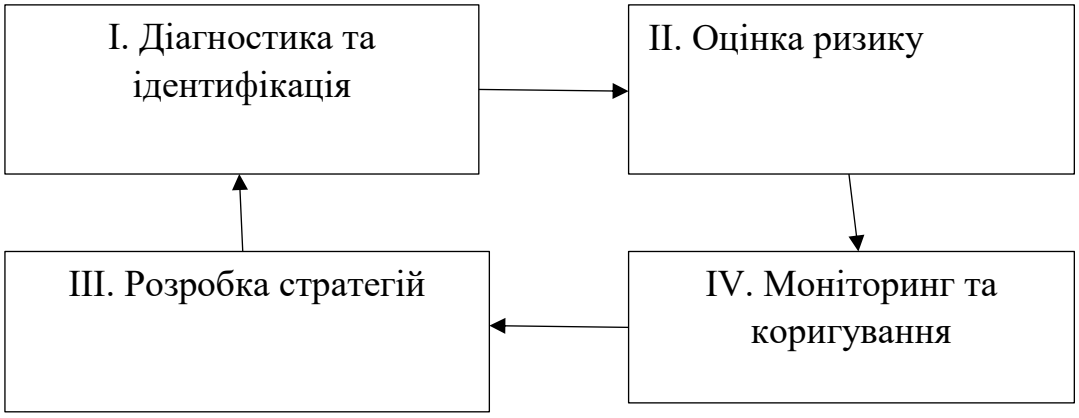
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРТАЕГІЇ ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

3.1 Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування для досліджуваного автотранспортного підприємства

Сучасне функціонування автотранспортних підприємств (АТП) відбувається в умовах зростаючої глобальної та геополітичної волатильності, що перетворює управління ризиками з тактичного завдання на ключовий елемент стратегічного менеджменту. Традиційні моделі стратегічного планування, що базуються переважно на максимізації прибутку та мінімізації витрат, виявилися недостатньо ефективними в умовах непередбачуваних зовнішніх шоків (військові конфлікти, пандемії, кліматичні катастрофи).

Запропонована модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС» дозволить систематично ідентифікувати, оцінити та врахувати ризики у процес прийняття стратегічних рішень.

Вона є циклічною, і включає чотири основні фази.



Риуснок 3.1 - Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування для ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

Вона забезпечить постійну адаптацію логістичної стратегії до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню оптимального балансу між економічною ефективні. Це свідчить, що стратегія не є статичним документом, а динамічним циклом адаптації.

Таблиця 3.1- Структура моделі ризик-орієнтованого стратегічного логістичного планування

Фази	Мета	Інструменти	Результат
I. Діагностика та ідентифікація	Систематичне виявлення всіх потенційних загроз та можливостей.	PEST-аналіз; аудит критичних активів; Brainstorming.	Повний реєстр стратегічних логістичних ризиків.
II. Оцінка ризику та пріоритезація	Кількісне та якісне визначення рівня небезпеки ризиків.	Матриця ймовірність/вплив; Встановлення схильності до ризику.	Ранжування ризиків та визначення критичної зони.
III. Розробка та інтеграція стратегій	Формування та узгодження стратегій реагування з логістичною метою АТП.	Аналіз ефективності та стійкості; сценарне планування	Модифікована логістична стратегія з вбудованими механізмами стійкості.
IV. Моніторинг та коригування	Забезпечення життєздатності та адаптивності стратегії у часі.	Система KPI; Регулярний аудит ризику.	Зворотний зв'язок та постійна актуалізація стратегії.

Стійкість у логістиці визначається як здатність АТП швидко повертатися до попереднього або бажаного стану функціонування після зовнішнього збурення. Вона включає три основні виміри:

1. Здатність поглинати шок без критичного порушення роботи (наприклад, завдяки фінансовим резервам або надмірності ресурсів).

2. Здатність змінювати логістичні процеси та маршрути у відповідь на збурення.

3. Швидкість повернення до нормального режиму роботи.

Стратегічне планування має змістити фокус з чистої ефективності на баланс між ефективністю та стійкістю.

Таблиця 3.2. - Інтеграція цілей: баланс між ефективністю та стійкістю

Стратегічна ціль	Традиційний показник	Ризик-орієнтований показник	Оптимальний баланс
Управління витратами	Логістичні на тонно-кілометр.	Логістичні витрати + вартість втрат/інцидентів.	Зниження ризикових витрат без шкоди для безпеки.
Управління активами	Коефіцієнт використання автопарку.	Коефіцієнт технічної готовності; середній час простою через поломки.	Максимізація КТГ, навіть якщо це вимагає більших витрат на прогностичне ТО.
Управління персоналом	Витрати на оплату праці на одиницю доходу.	Індекс утримання водіїв; індекс безпеки праці.	Високий індекс утримання водіїв за рахунок інвестицій у мотивацію та безпеку.
Якість сервісу	Своєчасність доставки	Надійність доставки в умовах ризику	Гарантована надійність як основа для встановлення преміальної ціни.

Ця модель ґрунтується на принципі ризме менеджменту, згідно з яким ризик розглядається не лише як загроза, а і як потенційна можливість. Стратегія має включати:

- Визначення допустимого рівня ризику, який АТП готове прийняти для досягнення цільової прибутковості.
- Використання сценарного аналізу для оцінки впливу різних екстремальних подій (наприклад, закриття ключових транспортних коридорів) на логістичну мережу.

Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування є циклічним процесом, який складається з чотирьох основних фаз, що забезпечують постійну адаптацію логістичної стратегії до змін зовнішнього

середовища.

Персша фаза включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з акцентом на фактори, що можуть порушити операційну діяльність.

Таблиця 3.3 - Ідентифікація та класифікація стратегічних логістичних пизиків ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

Категорія ризику	Приклади ризиків	Стратегічна сфера впливу
Операційні ризики	Технічний збій, поломка рухомого складу; помилка маршрутизації; низька кваліфікація водіїв.	Ефективність та собівартість перевезень
Ризики ланцюга постачання	Волатильність цін на паливо; монопольна залежність від одного постачальника ЗЧ/послуг ТО.	Фінансова стійкість та безперервність
Ризики безпеки	Крадіжки вантажу; ДТП; порушення правил перевезень; військово-геополітичні ризики в Україні.	Репутація, юридична відповідальність, прямі втрати активів.
Фінансові ризики	Різкі коливання курсу валют впливають на лізинг; неспроможність ключового клієнта; ризик неплатежу.	Капіталізація та ліквідність підприємства.

1. Аналіз стратегічних факторів пердбачає виявлення макроекономічних, геополітичних, технологічних та екологічних факторів, що створюють ризик.

2. Ідентифікація критичних логістичних ризиків щдійснюється шляхом систематизація ризиків за категоріями:

– Операційні - поломки, аварії, помилки маршрутизації, дефіцит кадр

- Ланцюг постачання -волатильність цін на паливо, ризик залежності від одного постачальника ЗЧ.

- Безпека- крадіжки, пошкодження вантажу, військові ризики (у контексті України).

- Фінансові- курсові коливання (вплив на лізинг/закупівлю транспорту).

Визначення ключових активів передбачає ідентифікацію найбільш вразливих елементів (критичний рухомий склад, ключові маршрути, персонал).

Друга фаза передбачає оцінку ризику, яка базується на кількісних та якісних методах і використовується для пріоритезації.

1. Кількісна оцінка - кожен ідентифікований ризик оцінюється за двома параметрами: ймовірність виникнення та вплив/наслідки, зазвичай за 5-бальною шкалою.

2. Візуалізація ризиків у двовимірній матриці. Критичні ризики, які вимагають негайної стратегічної уваги, займають верхній правий квадрант.

3. Визначення, для яких критичних ризиків АТП готове утримати вплив, а які необхідно знизити або уникнути.

На третій фазі класична логістична стратегія лідерство за витратами чи диференціація модифікується з урахуванням потреби у стійкості.

1. Вводяться цільові показники стійкості.

2. Розробляються стратегії реагування на ризики:

-уникнення, яка передюачає припинення роботи на найбільш небезпечних маршрутах чи з високоризиковими вантажами;

-передачі, яка передбачає використання страхування військових ризиків та аутсорсинг критичних функцій;

-зниження, яка передбачає найбільш поширена стратегія, що включає перехід на модель лізингу, оренди для зниження капітального ризику, інвестиції в технології безпеки- впровадження захищених систем моніторингу (анти-джамінг, дублювання зв'язку);

-забезпечення надлишкового запасу критичних ЗЧ або альтернативних маршрутів.

Розробка детальних сценарних планів дій для 2–3 найбільш ймовірних та катастрофічних сценаріїв (наприклад, повна блокада морських портів,вихід

з ладу 50% автопарку).

Фаза IV моніторинг, контроль та стратегічне коригування - найбільш динамічна фаза, яка забезпечує життєздатність моделі.

Використання системи контролю, яка поєднує ключові показники нфективності з ключовими показниками ризику (час простою через поломки; індекс плинності кадрів).

Таблиця 3. 4 - Сценарне планування: оцінка впливу стратегічних викликів

Сценарій	Імовірність	Прямий вплив на підприємство	Стратегічні заходи адаптації
Блокада/закриття ключового коридору	Висока	Збільшення пробігу на 30%; зростання часу доставки; необхідність перетину нових митних постів.	Заздалегідь розроблені резервні маршрути; аутсорсинг документації (митні брокери).
Масова мобілізація водіїв	Висока	Скорочення операційної потужності на 15–20%; неможливість виконання замовлень.	Інвестиції у навчання взаємозамінності персоналу (наприклад, водіння); активний рекрутинг водіїв-жінок.
Різке зростання цін на паливо (+20%)	Середня	Миттєве зростання логістичних витрат, зниження чистої маржі.	Введення динамічної паливної надбавки до тарифу; перехід на більш паливоефективний рухомий склад.

Регулярний аудит ефективності впроваджених стратегій. В умовах високої волатильності карта ризику має переглядатися динамічно. Результати моніторингу та контролю використовуються для корекції початкової діагностики та стратегій, забезпечуючи циклічність та самонавчання моделі.

Для українських АТП, особливо тих, що працюють у прифронтових чи західних транзитних регіонах, модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування вимагає специфічної адаптації.

Таблиця 3.5 - Приклади стратегій реагування на критичні ризики

Категорія пизику	Оцінка	Стратегія реагування	Захід
Втрата активів (військовий ризик)	Висока/ Критичний	Передача та зниження	Оформлення страхування військових ризиків; перехід на модель операційного лізингу
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Висока/ Критичний	Зниження та утримання.	Впровадження системи «Премія за ризик» та індивідуального соціального пакета.
Критична залежність від палива	Висока/ Значний	Зниження	Впровадження системи прогностичного споживання палива; укладання довгострокових контрактів на хеджування.
Відмова IT-систем (TMS, GPS)	Середня/Високий	Зниження	Створення дублюючої хмарної інфраструктури; встановлення систем анти-джамінгу GPS.

А саме спеціалізація в управлінні ризиками щодо кадровий ризик: Вирішується через стратегічні інвестиції у людський капітал (система «Премія за ризик», індивідуальне страхування) для забезпечення 100% утримання ключового персоналу; геополітичний ризик вимагає формування стратегії гнучких активів, що дозволяє швидко виводити транспорт з небезпечних зон або замінювати втрачений через лізинг.

Таблиця 3. 6 - Система моніторингу: взаємозв'язок KPI та KRI

Тип показника	Розрахунок	Стратегічне значення
KRI – ризик	Кількість критичних інцидентів на 1000 км пробігу.	Прямий індикатор ефективності стратегій зниження ризику.
KRI– стійкість	Середній час, необхідний для відновлення роботи після критичного збою (поломки/аварії).	Оцінка ефективності сценарного планування та резервування.
KPI – фінанси	Чистий прибуток / Дохід.	Загальний показник успіху, що включає монетизацію ризику.
KPI – операції	Час роботи) / (Загальний час	Оцінка ефективності управління активами
Зведений показник	Показник прибутковості, скоригований на капітал, необхідний для покриття ризиків	Визначення, чи виправдовує ризик, який приймає АТП, отриманий прибуток.

Система контролю використовує показники, що допомагають оцінити не лише прибутковість, але й схильність до ризику.

Використання Mobile-First та SaaS-рішень замість дорогих on-premise систем. Це забезпечує швидкість розгортання та доступ до даних у разі евакуації.

Інтеграція локальних даних про безпеку (наприклад, від військових адміністрацій, медіа-моніторингу) безпосередньо у процес маршрутизації, що перетворює безпеку на ключовий критерій оптимізації маршруту, а не лише час чи витрати.

Модель ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування є необхідною еволюцією традиційного стратегічного менеджменту для АТП, які функціонують у середовищі високої невизначеності.

Ключові переваги моделі ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування:

1. Фінансова - забезпечує цілісний погляд на управління ризиками, інтегруючи їх у всі функціональні стратегії АТП:фінанси, операції, персонал).
2. Стійкості - досягає оптимального балансу між економічною ефективністю та стійкістю, роблячи АТП менш вразливим до зовнішніх шоків.
3. Конкурентна - дозволяє АТП перетворювати управління ризиками та безпеку на унікальну ринкову компетенцію, що є основою для встановлення преміальної ціни послуг.

Впровадження моделі ризик-орієнтованого логістичного стратегічного планування є стратегічним імперативом для забезпечення довгострокової життєздатності та підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств на сучасному ринку.

3.2. Розробка логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» на ринку вантажних автоперевезень

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕДОСОВ ТРАНС» функціонує в унікальних і надзвичайно складних умовах Запорізького регіону. Для мікропідприємства масштабування або масові капітальні інвестиції, типові для великих логістичних операторів, є нереалістичними. Натомість, успіх залежить від екстремальної операційної адаптивності, ефективності використання наявних активів та гіперфокусування на ніші.

Попередня стратегія фокусованої диференціації вимагала значних інвестицій у IT та спеціалізований лізинг. Реалістична стратегія для АТП має базуватися на принципах Lean Management та використанні доступних, недорогих технологій.

Стратегія «нішевого фокусування та гнучкого управління ризиками» відходить від конкуренції з великими гравцями за обсяги та зосереджується на створенні унікальної цінності у вузькому сегменті.

Максимальне використання наявного рухомого складу (інтенсивний режим експлуатації) та мінімальне капіталовкладення. Використання оренди/спотового лізингу лише для пікових чи спеціалізованих замовлень.

Адаптивність, що передбачає здатність змінювати маршрути, графіки та ціни протягом годин, а не днів. Використання локальних знань як основного стратегічного ресурсу.

Передача всіх некритичних та високоспеціалізованих функцій (складний ремонт, велика IT-інфраструктура) на зовнішнє виконання.

Для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» найбільш реалістичними та маржинальними нішами є:

Логістика відновлення - перевезення невеликих партій будівельних матеріалів, обладнання для ремонту критичної інфраструктури в межах міста та прилеглих районів. Ціна послуги тут менш чутлива, ніж до загального перевезення.

Високоцінні експрес-вантажі -перевезення медикаментів, обладнання, термінових запасних частин для виробництв чи військових структур, де швидкість і надійність мають найвищу пріоритетність.

ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» має бути визнаним як «місцевий експерт із гарантованої доставки в умовах ризику».

Стратегічна увага має бути розподілена між трьома критичними функціями: персоналом, операціями та технологіями.

При чисельності щтату в 25 співробітниках кожен працівник є критичним активом.

Саме тому перше рішення має бути направлене на замінускладних KPI на пряму систему частка від прибутку та преміюя за безаварійне та безпечне виконання складних рейсів. Водії мають почуватися не просто найманими працівниками, а партнерами.

Наступне рішення –на максимізацію інвестицій у індивідуальні засоби захисту та навчання. Щоденний брифінг з водіями щодо актуальних ризиків та оновлення маршруту на основі локальних даних. Використання нескладних, але ефективних засобів: захист кабін (якщо це можливо), індивідуальні аптечки посиленого зразка. Третє - на гавчання 2–3 офісних співробітників (диспетчерів/менеджерів) основам водіння та операційної роботи, щоб створити мінімальний резерв на випадок мобілізації чи хвороби.

Першим рішенням в операційній стратегії має бути максимальна інтенсифікація використання наявного парку: Забезпечення коефіцієнта технічної готовності (КТГ) > 95% для ключових 5–7 одиниць техніки. ТО та дрібний ремонт проводяться максимально швидко, часто навіть уночі, щоб мінімізувати простої. Другим рішенням є спрощення VRP на основі локальних знань: Замість дорогої системи управління траснпортом використання комбінації: Google Maps Platform для реального трафіку, таблиці Excel для обліку замовлень та швидкого ручного планування.

Пряма комунікація з іншими місцевими перевізниками (через спільноти в месенджерах) для отримання оперативної інформації про безпеку та стан доріг.

Третє рішення – розробка складської стратегії «нульовий запас», яка пеоедбачає повне виключення потреби у власних великих складах. Використання прямої доставки або оренда малих, тимчасових майданчиків для крос-докінгу (перевалки вантажу) лише на кілька годин.

Технологічна стратегія має базуватися на наступних рішенняз:

1. використання комерційних, недорогих систем GPS-трекінгу, які мають мобільний застосунок для водія та диспетчера (наприклад, Wialon, GPS-трекери з функцією Geofencing).

2: забезпечення комунікаційної автоматизація щдяхом створення закритих, захищених груп у Viber/Telegram/Signal для миттєвого обміну інформацією про безпеку. Використання ботів для автоматичного надсилання клієнтам повідомлень про статус вантажу (ETD/ETA).

3: переведення всього документообігу та обліку на хмарні платформи (наприклад, G-Suite) для забезпечення доступу до даних у разі евакуації або пошкодження офісу.

Впровадження стратегії «нішевого фокусання та гнучкого управління ризиками» розбивається на фази з мінімальними початковими інвестиціями.

Етапи Впровадження триватимуть 12–18 місяців.

Фаза 1 (0–6 місяців): оптимізація та фокусування. Проведення детального Cost Audit (аудит витрат). Виділення 1–2 найприбутковіших ніш. Впровадження системи премій водіям та мобільних GPS-трекерів.

Фаза 2 (7–12 місяців): цифрова вдаптація. Впровадження хмарного обліку та автоматизація комунікації (боти, месенджери). Навчання персоналу протоколам безпеки та використанню нових, недорогих IT-інструментів.

Фаза 3 (13–18 місяців): нішеве розширення. Залучення нових клієнтів виключно у вибраній ніші (наприклад, підрядники відновлення). Точковий лізинг/оренда спеціалізованого транспорту (наприклад, один малий самоскид).

Головна відмінність цієї стратегії — мінімізація ключових витрат.

Основні витрати лягають на операційні витрати- зарплата водіїв (з бонусами), страхування військових ризиків, підписка на GPS, Cloud.

Джерелом фінансування має стати збільшення чистого прибутку на ранньому етапі за рахунок припинення неефективних рейсів та встановлення ризик преміальної націнки.

Контроль має бути максимально простим і сфокусованим на кінцевому результаті та безпеці.

Таблиця 3.7 – Підсумкова оцінка перспетив розробленої логістичної стратегії ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС»

Перспектива	Ключовий показник	Мета (2027)	Методика контролю
Фінансова	Чиста маржа прибутку	> 25%	Щомісячна звітність з Cloud-обліку.
Клієнтська	Надійність доставки	> 95%	% виконаних замовлень без скарг чи затримок.
Операційна	Коефіцієнт технічної готовності	> 95%	Щоденний контроль стану автопарку.
Персонал	Індекс утримання водіїв	100%	Щоквартальний аналіз плинності кадрів.
Ризик	Відношення зупинки транспорту до технічної готовності	Зниження ризиек зупинки транспорту, що дозволяє підтримувати високу технічну готовність.	Щомісячний аналіз інцидентів та їх впливу на прибуток.

Стратегія «нішевого фокусування та гнучкого управління ризиками» є єдиною реалістичною моделлю для мікропідприємства ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» на ринку Запоріжжя. Вона базується не на масштабуванні, а на глибокій інтеграції з локальним ринком, максимальній ефективності існуючих активів та гіперфокусі на безпеці та лояльності персоналу.

Ця стратегія дозволяє АТП:

1. Уникати прямої конкуренції з великими гравцями, пропонуючи послуги у високомаржинальній ніші.

2. Забезпечити фінансову стійкість через високу маржу без значних боргових зобов'язань.

3. Перетворити розмір на перевагу — здатність до миттєвого прийняття рішень та гнучкої адаптації до безпекової ситуації, що недоступно для великих, повільних структур.

Успіх ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» в цій стратегії залежатиме від здатності керівництва використовувати локальні знання як найцінніший стратегічний ресурс і максимально інвестувати у безпеку та мотивацію своїх ключових співробітників.

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованої логістичної стратегії для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС»

Оцінка ефективності реалізації стратегії «нішевого фокусування та гнучке управління ризиками» є критично важливою для підтвердження її життєздатності та фінансової доцільності в умовах високої геополітичної та економічної волатильності Запорізького регіону.

Оцінка ґрунтується на компаративному аналізі двох сценаріїв: базового (інерційного) та прогнозного (стратегічного) на період 2025–2027 років. На відміну від оцінки великих АТП, ця модель фокусується не на економії на масштабі, а на радикальному підвищенні маржинальності послуг за рахунок створення унікальної цінності в ніші (безпека, швидкість, локальна експертиза).

Ключові фактори, що визначають ефективність запропонованої стратегії:

1. Монетизація ризику- встановлення преміальної націнки а гарантовану безпеку та надійність.

Таблиця 3.8 - Аналіз структури доходу

Показник	Базовий дохід (2025), тис. грн	Прогнозний дохід (2027), тис. грн	Коментар
Базовий тариф без націнки	35000	40 000 (+16% обсяг)	Зростання обсягу замовлень у вибраній ніші (відновлення, експрес).
Премія за ризик	0	7000	Середня націнка 18%–20% від базового тарифу, монетизуючи страхування, безпеку та високу надійність.
Загальний дохід	35 000	47 000	Стратегія дозволяє залучати значний додатковий дохід за рахунок диференціації.

2. Мінімізація капітальних витрат через інтенсивне використання наявних активів та лізинг лише за потребою.

3. Збільшення витрат на персонал як стратегічний засіб для зниження операційних ризиків.

Найважливіший результат зростання чистої маржі прибутку з 2,2% до 8,1% при порівняно скромному зростанні доходу (+12,5%) підтверджує, що стратегія успішно перевела АТП з цінової конкуренції до диференціації на основі унікальної цінності. Преміальна націнка, яку готові платити клієнти за надійність у Запорізькому регіоні, є основним джерелом прибутку.

Зростання витрат лише на 2550 тис. грн, тоді як дохід зростає на 12,5%. Це демонструє успішність стратегії, де зростання витрат є цільовим інвестиції в HR та безпеку, а не наслідком неефективності.

Таблиця 3.9 - Аналітичний розрахунок фінансово-економічної ефективності

Показник	Базовий сценарій (2025)	Прогнозний сценарій (2027)	Абсолютний приріст
1. Річний дохід	35 000	40 000	+5 000
2. Загальні логістичні витрати	34 200	36 750	+2550
3. Чистий прибуток	800	3 250	+ 2450
4. Чиста маржа прибутку	2,2%	8,1%	+6,9 п.п.
5. Рентабельність капіталу	12.0%	40.0%	+28.0 п.п.
6. Операційна маржа	10.0%	28.0%	+18.0 п.п.

Ключова цінність розробленої стратегії для ТОВ «ФЕДОТОВ ТРАНС» полягає в перетворенні операційних переваг на фінансовий результат.

Через малу чисельність 25 співробітників індекс утримання водіїв є критичним.

Таблиця 3.10 - Показники оцінки HR-ефективності

Показник HR	Базовий сценарій (2025)	Прогнозний сценарій (2027)	аналіз
Індекс утримання водіїв	60%	100% (цільовий)	Досягнення 100% за рахунок системи «Премія за ризик» та індивідуального підходу. Усуває ризик зупинки операцій через дефіцит кадрів.
Вартість HR на 1 співробітника	74 тис. грн/рік	100 тис. грн/рік	Інвестиції у персонал (+35%) є виправданими, оскільки забезпечують зниження ризику зупинки транспорту та підвищення якості.

Розраховані показники таблиці 310 дозволяють зробити висновок, що запропонован стратегія та інвестиції у персонал є в правданими.

Таблиця 3.11 - Операційна адаптивність та якість сервісу

Показник операцій	Базовий сценарій (2025)	Прогнозний сценарій (2027)	Аналіз
Час від дзвінка до відправки	4.0 години	1.0 година	Скорочення часу на 75% завдяки лінійній оргструктурі Ключова перевага в ніші експрес-вантажів.
Коефіцієнт технічної готовності	90%	96%	Досягається за рахунок прогностичного ТО та інтенсивного використання активів, що максимізує дохід від обмеженого автопарку.
Надійність	75%	95%	Надійність доставки в умовах ризику стає найкращим показником якості сервісу. Досягається через маршрутизацію.

Показники таюлиці 3.11 щодо оцінки операційна адаптивності та *я*кості *с*ервісу дозволяють зробити висновок, шо запропонована стратегія дозволить скорочення часу на 75%, а надійність підвищити на 25 відсоткових пункиівю

Таблиця 3.12 - Оцінка ефективності заходів щодо мінімізації ризиків

Показник ризику	Базовий сценарій (2025)	Прогнозний сценарій (2027)	Ефект від зниження ризику
Операційний ризик	5.0 інциденти/100 тис. км	2.0 інциденти/100 тис. км	Зниження прямих та непрямих витрат на 60%. Зниження страхових премій у довгостроковій перспективі.
Частка транспортних витрат на позаплановий ремонт	10%	4%	Скорочення на 60% завдяки проактивному ТО, вивільняючи кошти для інвестицій у безпеку.

Найбільш критичний показник для підтвердження запропонованої стратегії - ефективність управління ризиками.

Прогнозна оцінка підтверджує, що реалізація запропонованої стратегії є високоефективною та єдиною реалістичною моделлю для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» у Запорізькому регіоні.

Ефективність моделі обумовлена синергією факторів:

1. Фінансова синергія - створення «безпекової націнки» дозволяє збільшити чистий прибуток у 4 рази (з 800 тис. грн до 3 250 тис. грн), що значно перекриває інвестиції у персонал та безпеку.

2. Операційна синергія - малий розмір АТП перетворюється на конкурентну перевагу, що забезпечує домінування в ніші термінових та критичних вантажів.

3. Синергія стійкості - інвестиції в співробітників та технології безпеки призводять до радикального зниження операційних ризиків на 60%, що робить ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» надійнішим за більшість великих конкурентів.

Ця стратегія перетворить ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» з вразливого мікропідприємства на високомаржинального та стійкого провайдера логістичних послуг, здатного ефективно монетизувати складну ринкову ситуацію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження підтвердило ключову гіпотезу щодо необхідності розробки та впровадження ризик-орієнтованого стратегічного логістичного планування для забезпечення стійкої конкурентоспроможності транспортного підприємства, яке функціонує в умовах високої геополітичної та економічної волатильності на прикладі ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» у Запорізькому регіоні. Класичні стратегічні моделі, орієнтовані виключно на цінове лідерство або мінімізацію витрат, виявилися недостатніми для нівелювання системних ризиків, притаманних сучасному українському ринку.

Теоретична значущість роботи полягає в обґрунтуванні та застосуванні концепції стійкості як інтегруючого елемента логістичної стратегії. Визначено, що конкурентоспроможність транспортного підприємства в кризових умовах залежить не стільки від абсолютної мінімізації витрат, скільки від здатності системи до швидкої адаптації, відновлення та безперервності операцій. Доведено доцільність використання інтегрованого фінансово-логістичного аналізу для оцінки прогнозної ефективності стратегічних рішень.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» за 2021–2024 роки виявив, що підприємство успішно подолало критичну фазу фінансової нестійкості (відновлення власного капіталу у 2024 році) та вступило у фазу активного структурного масштабування. Це підтверджується високими темпами зростання чистого доходу та капітальними інвестиціями -поява необоротних активів, що було профінансовано за рахунок оптимізації структури боргу через залучення довгострокового фінансування). Фактична поведінка підприємства у сфері інвестування та фінансової стабілізації відповідає захисним стратегіям.

Незважаючи на успішне масштабування, було виявлено ключову стратегічну проблему – зниження рентабельності продажів. Цей факт свідчить про недостатню ефективність цінової політики та/або відсутність належного

контролю над змінними витратами. Таким чином, підприємство успішно реалізує стратегію захоплення обсягу, але не стратегію монетизації ризику, що є критично необхідним для забезпечення довгострокової стійкості.

Логістична стратегія ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» має бути реалізована через три взаємопов'язані вектори, що базуються на результатах SWOT-аналізу (використання сили та нівелювання слабкостей).

Вектор «Фокусована диференціація та монетизація ризику» зможе забезпечити прибуток за рахунок домінування у високоризикових, але високомаржинальних нішах. Для цього необхідно:

- впровадити динамічного ціноутворення на основі ризику. Необхідно відмовитися від ціноутворення, орієнтованого на витрати, на користь моделі, що включає обов’язкову премію за ризик, яка має бути функцією від інтегрального показника ризику маршруту, що включає географічну близькість до зон бойових дій, волатильність паливних цін та вартість розширеного страхування. Це забезпечить відновлення та перевищення цільової рентабельності продажів і створить необхідний фінансовий буфер.

- забезпечити спеціалізація на «безпечній нкспрес-логістиці» через концентрацію маркетингових та операційних ресурси на обслуговуванні критичних вантажів для відновлення інфраструктури, де фактором вибору є не ціна, а гарантована надійність, що є прямою монетизацією локальної експертизи підприємства.

Вектор «Операційна Стійкість та Управління Людським Капіталом» має на меті **м**інімізувати ризик єдиної точки відмови (персонал та активи) та забезпечення безперервності.

- розробка програми утримання критичного персоналу. З огляду на зростання штату до 25 осіб та дефіцит кадрів програма має включати:

1) премію за стійкість, прив'язану до стажу роботи в ризикових зонах;

2) фінансування розширеного страхування життя/здоров'я. Це перетворить ризик персоналу на конкурентну перевагу через високий індекс утримання водіїв.

- впровадження геополітичного модуля ризику у систему управління транспортом. Використання оперативної гнучкості підприємства для забезпечення динамічної маршрутизації в реальному часі. Система має надавати диспетчеру автоматизовані альтернативні маршрути, пріоритезуючи безпеку над економічною ефективністю (мінімізація часу в зоні ризику).

Тактичні пропозиції спрямовані на нівелювання виявлених фінансових слабкостей та покращення операційної ефективності активів. Для цього доцільно:

Встановити цільовий показник фінансової автономії на рівні не менше 0,3 протягом наступних трьох років. Це вимагає офіційного затвердження політики капіталізації не менше 50% чистого прибутку замість розподілу до досягнення цільового показника, що забезпечить повну фінансову незалежність та захист від кредиторів.

- впровадити політику кредитного ліміту для всіх нових та ризикових клієнтів та скоротити середній термін інкасації до 30 днів.

- впровадити «економне управління» та контроль змінних витрат. Для припинення падіння рентабельносі продажів необхідно запровадити систему щомісячного моніторингу та бенчмаркінгу питомої собівартості. Це включає:

1) обов'язкове впровадження високоточних датчиків палива та стилю водіння для зниження витрат на паливо (яке є найбільшою змінною статтею витрат).

2) розробку системи мотивації водіїв на основі показників екологічності.

- створити локальний закупівельний альянс. Для нівелювання слабкості в низькій переговорній силі необхідно ініціювати формалізовану або неформалізовану кооперацію з 2-3 іншими малими АТП регіону для консолідації обсягів закупівель палива, шин та запасних частин. Це дозволить отримати оптові знижки та знизити загальну собівартість реалізації;

-впровадити предиктивне технічне обслуговування для відновлення високої рентабельності активів, необхідно перейти до ТО за фактичним станом нового рухомого складу. Використання телематики та аналітики даних

дозволить мінімізувати простої, підвищити коефіцієнт технічної готовності до цільового рівня 95-97% та, відповідно, прискорити вихід інвестованих активів на повну продуктивну потужність.

Таким чином, для ТОВ «ФЕДОСОВ ТРАНС» розроблена логістична стратегія є двофазною: перща фаза стійкості (2025–2026 рр.), де пріоритетом є зміцнення фінансової автономії та відновлення операційної маржинальності через цінову премію; та друга фаза зростання (після 2027 р.), де підприємство, маючи міцну фінансову базу, може використовувати свою операційну гнучкість для подальшої територіальної та нішевої експансії. Успішна реалізація запропонованих заходів забезпечить стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*. – 2023. – Т. 1. – № 16. – С. 116–128. – DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10 (дата звернення: 11.04.2025)

2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №40. С. 170-182.

3. Близько 26% території України поки залишаються окупованими Росією–Зеленський. (2024). Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3822910-blizko-26-teritorii-ukraini-poki-zalisautsaokupovanimi-rosieu-zelenskij.html.

4. Бобиль В.В., Дехтяр С.С. Специфіка функціонування підприємств транспорту в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*, 2022. Вип. 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.4.

5. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78

6. Власова Т.Г. Визначення пливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. №5. С. 21-26.

7. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. Харків*, 2021. № 37. С. 48-60.

8. Гирило В.Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. *Академічні візії.* 2024. (22). https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/553

9. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84

10. Зубров С. М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформації для України. *Економіка: реалії часу*. 2024. №3 (73). С. 104-112. URL: https://share.google/dWKuzxwwu8AbewFAq

11. Завербний А., Двуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2022. №43. С.57–63. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750

12. Закорецька О. М., Шандрівська О. Є. Автоматизація логістичних процесів: економічний аспект. *Економіка і управління*. 2023. № 1(97).

13. Інноваційний підхід до управління логістичною системою підприємства. URL: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/93/Econ/10.pdf (дата звернення 13.10.2025), DOI 10.31395/2415-8240-2018-93-131-145.

14. Ісаченко О. В. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. Mind.ua. 24 травня 2022. URL: https://mind.ua/openmind/amp/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasyalogistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni

15. Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Ричков Д.С. Тенденції розвитку транспортних підприємств: виклики та наслідки. *Інфраструктура ринку*, 2024. Вип. 80. С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct80-2.

16. Кальченко А. Проблеми логістичного ринку послуг. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/269fea71-41be-4c09-9627-e7f9f764c096/content (дата звернення 13.10.2025).

17. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. База даних «Законодавство України». 29 квітня 2022. №327. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/327-2022-р.

18. Кібік О. М., Хаймінова Ю. В. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Економіка та управління національним господарством.* URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/57_2021/6.pdf (дата звернення 13.10.2025), DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct57-4

19. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство,* 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71.

20. Ковальчук Т. Л. Впровадження системи Lean Logistics на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. № 5. С. 88–93.

21. Ковова І.С., Пахота Н.В. Сучасний стан функціонування транспортних підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління,* 2021. Вип. 6(33). С. 102-112. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-15.

22. Колотуха С. В. Застосування логістичного аутсорсингу як засобу зниження витрат. Економіка промисловості. 2021. № 1. С. 130–135.

23. Комчатних О.В., Петровська С.І., Редько Н.О. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні. *Причорноморські економічні студії,* 2021. Вип. 64. С. 11-16. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.64-2.

24. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеєв О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024- 70-70.

25. Криворучко О.М. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №38. С. 61-75.

26. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 482 с.

27. Кузьменко О. В. Оптимізація витрат логістики у системі управління підприємством. *Економіка та держава.* 2021. № 11. С. 89–94.

28. Кузьмін О. Є. Управління логістичними витратами підприємства. *Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 862. С. 100–106.

29. Кушнір Л.В., Гречанюк Р.Ю., Сербул-Великий І.С. Перспективи використання та розвитку міжнародних транспортних коридорів як елемент підвищення логістичної привабливості України. *Економіка та суспільство,* 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-79.

30. Литюга Ю. О., Морожник О. Є. Адаптаційний потенціал підприємств у системі логістичного забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 7. С. 56-61.

31. Мельник Л. Г., Гаркуша С. М. Інноваційні рішення для зниження логістичних витрат підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 105–110.

32. Окландер М. А., Меджибовська Н. С. Логістична система підприємства: монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 312 с.

33. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємництві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки».* 2024. № 4(4). С. 803-817. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817

34. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*, 2023. Вип. 8. С. 185-192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192.

35. Петренко І. В. Кооперація підприємств у логістиці під час війни. *Логістичний журнал*. 2023. № 4. С. 23-29.

36. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. Вип. 17, № 1. С. 114–120. URL: https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-17-1-114-120 (дата звернення 13.10.2025).

37. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 127–133. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/logistics-competence-as-a-component/ (дата звернення 13.10.2025).

38. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. № 430-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018- %D1%80#Text (дата звернення: 02.10.2025).

39. Рой М.П. Метод оптимізації інтегрованого транспортного процесу вантажних автомобільних перевезень. *Вчені записки Таврійського НУ ім. В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. 31 (70). № 5. С.220-227. DOI: https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.5/36

40. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. ЖДТУ, 2012. С. 218-228.

41. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. №6. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997

42. Сень В., Царук В. Інноваційні підходи до обліку та управління логістичними витратами в умовах цифрової економіки. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6172 (дата звернення 13.02.2025).

43. Смерічевський С.Ф., Райчева Л.І., Михальченко О.А. Проблеми і перспективи модернізації транспортного комплексу національної економіки. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76.

44. Смородська Д. У CNN проаналізували, скільки своєї території втратила Україна за час війни. 24 канал. URL: https://24tv.ua/tri-roki-povnomasshtabnoyi-viyni-skilki-vidsotkiv-teritoriyi_n2759945.

45. Смоленніков Д., Лаврик Є. Підходи до управління підприємствами автомобільного транспорту. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»,* 2023. Вип. 7(2). С. 15-23. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.2-02.

46. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Харків : Інжек, 2021. 224 с.

47. Фінансова звітність ТОВ «Фкдосов Транс» за 2021-2024 роки.

48. Чаркіна Т.Ю., Задоя В.О., Юрчик О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Агросвіт*, 2024. Вип. 6. С. 103-112. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103.

49. Шевченко Р.Б., Іващенко Т.О. Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Проблеми сучасних*

трансформацій, 2024. Вип. 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07.

50. Шермолович В.В. Управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 199- 203.

51. Шульц С.Л., Луцків О.М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка.* 2022. № 2. С. 85-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2022_2_11

52. Якимишин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. 220 с.

53. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Martin Christopher. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 266 p. URL: https://old.mu.ac.in/wp-content/uploads/2021/02/Logistics-and-Supply10.

54. Siryk Z., Hrafska O., Pavlov, K., Samoilenko B., Chornyi R. Sustainable development trends in the Ukrainian logistics market. E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 567, 01024 DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202456701024

55. Samoilenko B., Pavlov K., Ustik T., Bortnyk A., Gupalo V. Peculiarities of international logistics of agricultural products in a war economy. *Energy saving. Power engineering. Energy audit.* 2024. № 11 (202). С. 109-121. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2b7ef58a-acd0-4d85-bd47-f5ea77607d08