

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

**(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІЛЛІ АГРО
ТРЕЙД», м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи Л-41д,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Логістика»
денної форми навчання

Вячеслава ДОРОЖИНСЬКОГО

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Вінниця 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	5
1.1 Теоретичні основи транспортної логістики підприємства: сутність, функції та принципи організації	5
1.2 Вплив воєнного стану на функціонування транспортно-логістичних систем	12
1.3 Підходи до адаптації управління транспортною логістикою в кризових умовах	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»	25
2.1 Організаційно-економічні умови господарювання ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»	25
2.2 Аналіз логістичної системи ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»	31
2.3 Напрями удосконалення управління транспортною логістикою ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» в умовах воєнного стану	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах серед усіх функціональних напрямів логістичної системи підприємства ключове місце займає транспортна логістика. Транспортування є однією з найважливіших функцій, яка пов'язана з рухом сировини, матеріальних ресурсів і готової продукції в логістичній системі. Жодна організація, що виробляє або реалізує продукцію, не зможе працювати прибутково і розвиватися без ефективно розвиненої транспортної системи, адже без неї матеріали та сировина не доставлялися б на виробничі майданчики, а готова продукція – до споживача.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та практичних особливостей управління транспортною логістикою підприємства в умовах воєнного стану, а також розробка напрямів її вдосконалення на матеріалах ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», м. Вінниця.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та виконано такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи транспортної логістики підприємства, висвітлити її сутність, функції та принципи організації;
- дослідити вплив воєнного стану на функціонування транспортно-логістичних систем;
- висвітлити підходи до адаптації управління транспортною логістикою в кризових умовах;
- проаналізувати організаційно-економічні умови господарювання досліджуваного підприємства;
- проаналізувати логістичну систему досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління транспортною логістикою досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – транспортна логістика ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», м. Вінниця як сукупність процесів планування, організації та

контролю переміщення агрохімічних вантажів від постачальників до кінцевих споживачів в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні механізми управління транспортною логістикою підприємства оптової торгівлі агрохімічними продуктами в умовах воєнного стану в Україні.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі висновки та пропозиції мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані у діяльності ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД». Результати дослідження можуть також бути використані іншими підприємствами оптової торгівлі агрохімічною продукцією Вінницького та суміжних регіонів, які функціонують в аналогічних умовах.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Інформаційна база дослідження базується на законодавчих та нормативних актах, монографіях та статтях науковців, фінансовій та внутрішній звітності підприємства, матеріалів з мережі Інтернет.

Окремі положення і отримані результати дослідження апробовані на XV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (16 квітня 2026 року, ВТЕІ ДТЕУ, м. Вінниця).

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 55 сторінок, з яких основний текст – 46 сторінок, список джерел – 7 сторінок (47 позицій). Робота містить 10 таблиць, 1 рисунок та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Теоретичні основи транспортної логістики підприємства: сутність, функції та принципи організації

В умовах ринкової економіки логістика займає одне з ключових місць у системі управління підприємством, оскільки забезпечує ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. Транспортна логістика, як один із найважливіших функціональних елементів загальної логістичної системи, безпосередньо визначає ефективність усього ланцюга поставок, рівень операційних витрат та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Розуміння теоретичних засад транспортної логістики є необхідною передумовою для розробки ефективних управлінських рішень у будь-яких умовах господарювання, в тому числі в умовах кризових ситуацій і воєнного стану [1].

Термін «логістика» має давнє військове походження і спочатку означав науку про планування, організацію та забезпечення переміщення військ, боєприпасів і продовольства [2]. Згодом логістика перетворилась на самостійну науку та сферу практичної діяльності, що охоплює управління матеріальними і супутніми потоками в системі «постачальник – виробник – споживач».

У сучасному розумінні логістика являє собою інтегровану систему управління потоками ресурсів, спрямовану на задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами та у найкоротші терміни. Вона забезпечує не лише фізичне переміщення вантажів, а й планування, координацію та контроль усього процесу руху товарів від місця виробництва до кінцевого споживача [3].

Транспортна логістика є одним із найважливіших функціональних підрозділів загальної логістичної системи підприємства і являє собою сферу діяльності, що охоплює управління матеріальними потоками в процесі їхнього переміщення у просторі за допомогою різних видів транспорту. Вона безпосередньо пов'язана з такими логістичними функціями, як управління запасами, складська логістика, закупівельна та розподільча логістика, і в сукупності з ними формує цілісну логістичну систему підприємства [4].

Ключова роль транспортування у логістиці пояснюється не тільки тим, що без нього неможливе саме існування матеріального потоку, але й великою питомою вагою транспортних витрат. Частка транспортних витрат у загальному складі логістичних витрат підприємства може досягати 50% і більше. Саме тому ефективність функціонування логістичної системи підприємства напрямку залежить від грамотного управління транспортними процесами та їх оптимізації [5].

Транспортна інфраструктура належить до стратегічно важливих чинників і рушіїв просторового розвитку та виконує функцію забезпечувальної ланки в економічних логістичних ланцюгах. У більш широкому сенсі вона забезпечує інтегрованість економіки країни та сприяє зміцненню її економічної та соціальної цілісності. Як інфраструктурний каркас економіки, транспортна інфраструктура фактично є фундаментом формування логістичної системи та ланцюгів доданої вартості, зростання транзитної спроможності країни, здійснення експортно-імпортних операцій і задоволення потреб економіки та населення у відповідних послугах [6].

Управління транспортною логістикою являє собою комплексну систему, що має економічний, функціональний та соціальний аспекти. Логістичні процеси тісно пов'язані з функціонуванням підприємства в цілому, а ефективне управління ними відкриває значні можливості для раціоналізування витрат у різних ланках ланцюга. Механізм управління логістичними процесами на підприємстві повинен бути спрямованим на підвищення рівня

ефективності їхньої діяльності шляхом удосконалення прогнозування, організування, контролювання і регулювання [7].

Основним об'єктом управління в транспортній логістиці є матеріальний потік – сукупність вантажів, що переміщуються між пунктами відправлення і призначення за певний проміжок часу. Поряд із матеріальним потоком виділяють інформаційний потік (сукупність даних, що супроводжують матеріальний потік і забезпечують управління ним) та фінансовий потік (рух грошових коштів, пов'язаний із переміщенням вантажів). Ефективне управління всіма видами потоків у їхньому взаємозв'язку є ключовим завданням транспортної логістики [1].

Головна мета транспортної логістики полягає у максимальному задоволенні потреб у транспортних послугах та виконанні базових правил логістики (так зване правило «7R»): потрібний вантаж, у потрібному місці, у потрібний час, у необхідній кількості, необхідної якості, з мінімальними витратами, конкретному споживачу. Для досягнення цієї мети необхідно, щоб потокові процеси були тісно об'єднані на основі інтеграції постачання, виробництва, транспорту, збуту та інформаційного середовища [8].

Для реалізації своєї мети транспортна логістика вирішує складний комплекс завдань. До основних специфічних завдань відносять: вибір виду та типу транспортного засобу, планування маршрутів, організацію перевезень (у тому числі змішаних та мультимодальних), моніторинг і контроль за переміщенням вантажів, забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу, а також оптимізацію витрат та управління ризиками [9].

З точки зору стратегічного управління підприємством, завдання транспортної логістики доцільно класифікувати на глобальні, загальні та локальні. Глобальні завдання включають створення комплексних інтегрованих систем матеріальних та інформаційних потоків, стратегічне узгодження використання потужностей та досягнення високої системної гнучкості. Загальні завдання стосуються наскрізного контролю за процесами, розробки способів управління потоками, багатоваріантного прогнозування

обсягів перевезень та спільного планування транспортного процесу із суміжними сферами (складом, виробництвом) [10].

Реалізація цих завдань супроводжується виконанням низки основоположних функцій транспортної логістики. Виділяють чотири загальних функції: інтегруючу, регулюючу, результуючу та системоутворюючу. Інтегруюча функція забезпечує координацію між процесами збуту, зберігання та доставки товарів. Регулююча функція спрямована на оптимізацію використання всіх ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) та зменшення витрат під час взаємодії різних галузей в організаційному середовищі.

Результуюча функція транспортної логістики відповідає за забезпечення запитуваної кількості товарів, доставлення їх у встановлені терміни та місце при збереженні відповідної якості, зводячи витрати до мінімуму. Системоутворююча функція створює єдину систему управління рухом товарів, що включає встановлення економічних взаємозв'язків, організацію переміщення вантажів між місцями зберігання, їх формування та контроль [11].

До основних функцій транспортної логістики підприємства відносять такі [6]:

- планування транспортних перевезень – визначення оптимальних маршрутів, способів і видів транспортування, складання транспортних графіків та погодження їх з виробничими і складськими процесами;
- вибір виду транспорту та перевізника – оцінка альтернативних транспортних рішень з урахуванням критеріїв вартості, швидкості, надійності та безпеки перевезень;
- управління транспортними витратами – моніторинг та оптимізація витрат на перевезення, включаючи вартість пального, технічне обслуговування транспортних засобів, страхування вантажів тощо;

– контроль за переміщенням вантажів – відстеження місцезнаходження вантажів у реальному часі, управління відхиленнями від запланованих маршрутів і термінів доставки;

– документальне оформлення перевезень – підготовка та обробка транспортної документації, митне оформлення, управління страховими та митними процедурами;

– управління транспортними ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із пошкодженням, знищенням або затримкою вантажів.

Реалізація зазначених функцій здійснюється на основі системи принципів організації транспортної логістики, дотримання яких забезпечує ефективне функціонування транспортно-логістичної системи підприємства. До ключових принципів належать такі.

Принцип системності передбачає розгляд транспортної логістики як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, де зміна одного з них неминуче впливає на стан інших. Системний підхід дозволяє уникнути локальної оптимізації окремих ланок ланцюга поставок на шкоду загальній ефективності [12].

Принцип інтеграції означає координацію та узгодження діяльності всіх учасників транспортно-логістичного процесу – вантажовідправників, перевізників, вантажоодержувачів, митних органів, страхових компаній тощо. Інтеграція логістичних процесів дозволяє суттєво скоротити загальний час доставки та знизити сукупні витрати в ланцюгу поставок [13].

Принцип оптимізації полягає у виборі найбільш ефективних логістичних рішень за критеріями мінімізації витрат, скорочення часу доставки або максимізації надійності перевезень. При цьому важливо враховувати комплексний характер оптимізації, яка повинна охоплювати весь ланцюг поставок, а не окремі його ланки [7].

Принцип гнучкості та адаптивності вимагає від транспортно-логістичної системи здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища –

коливання попиту, зміни маршрутів, збої в постачанні, появу нових ризиків. Особливо важливим цей принцип стає в умовах підвищеної невизначеності та кризових ситуацій [6].

Принцип надійності передбачає забезпечення гарантованого виконання зобов'язань щодо термінів і умов доставки вантажів. Надійність є одним із ключових критеріїв оцінки якості логістичного сервісу та безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів [14].

Принцип економічності орієнтує транспортну логістику на досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Реалізація цього принципу передбачає постійний моніторинг транспортних витрат, пошук резервів їхнього зниження та оцінку економічної ефективності логістичних рішень [7].

Принцип безпеки набуває особливого значення в умовах підвищених ризиків. Він передбачає комплекс заходів щодо захисту вантажів, транспортних засобів і персоналу від можливих загроз, включаючи страхування, встановлення систем моніторингу та використання захищених маршрутів [4].

Сучасна парадигма управління вимагає також застосування системного підходу до транспортно-логістичного обслуговування. Системний підхід дозволяє сформувати транспортну логістику як цілісну взаємопов'язану систему, де всі елементи ланцюга постачання (постачальники, перевізники, склади, клієнти) узгоджені між собою. Це забезпечує ефективне управління не лише фізичним рухом товарів, але й інформаційними та фінансовими потоками [15].

Для впорядкованого керування та узгодження всіх зазначених функцій, завдань і принципів на підприємстві формується система транспортно-логістичного менеджменту. Її головна мета полягає в стратегічному та оперативному керуванні переміщенням товарів, матеріалів та інших ресурсів від місця їх виготовлення чи постачання до місця кінцевого споживання. Саме

транспортно-логістичний менеджмент здійснює планування, диспетчеризацію, координацію та аудит транспортних ресурсів [16].

Стан транспортної логістики підприємства та країни в цілому визначається рівнем розвитку транспортної інфраструктури. Ринок транспортно-логістичних послуг має пряму і сильну кореляцію з економічним зростанням, а розбудова логістичної інфраструктури є одним з основних чинників відновлення та подальшого економічного зростання країни [13].

Ефективність управління транспортною логістикою підприємства значною мірою визначається здатністю мінімізування непередбачуваності, загроз і ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи. Саме тому логістика змушена ставати більш інтегрованою та гнучкою, оскільки такий підхід виявляється єдиним способом виживання в умовах кризи та забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності [7].

Транспортна логістика є надзвичайно важливою складовою функціонування будь-якого підприємства, яка виступає сполучною ланкою між виробництвом, складом та споживачем. Теоретичний базис управління транспортною логістикою формується на основі інтеграції її функцій (регулюючої, інтегруючої, результуючої) та принципів (системності, оптимізації, якості, гнучкості). Стратегічне управління цією системою має на меті підвищення загальної логістичної ефективності підприємства, мінімізацію витрат та часового фактору, а також досягнення оптимального рівня сервісу, що є передумовою виживання та розвитку компанії в конкурентному та мінливому середовищі

Таким чином, транспортна логістика підприємства являє собою складну, багатофункціональну систему управління переміщенням вантажів, яка функціонує на основі сукупності взаємопов'язаних принципів і виконує широкий спектр функцій – від планування маршрутів до управління ризиками. Розуміння сутності, функцій та принципів організації транспортної логістики є обов'язковою передумовою для дослідження особливостей її

функціонування та управління в кризових умовах, що розглядаються в наступних підрозділах роботи.

1.2 Вплив воєнного стану на функціонування транспортно-логістичних систем

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним потрясінням для транспортно-логістичної системи країни, вплинувши як на внутрішні, так і на міжнародні перевезення. Блокада морських портів, масштабне руйнування ключових об'єктів транспортної інфраструктури, докорінна зміна традиційних ланцюгів постачань, підвищені ризики для безпеки перевезень та неконтрольоване зростання операційних витрат – все це стало серйозними викликами, що потребують комплексного наукового осмислення [17].

Воєнний стан кардинально змінив умови функціонування вітчизняної економіки загалом та транспортно-логістичних систем зокрема. Якщо в мирний час комерційна логістика фокусувалася на оптимізації витрат та чіткому дотриманні класичного правила «7R» (потрібний товар у потрібному місці з мінімальними витратами), то в умовах війни пріоритети докорінно змінилися. На зміну класичним підходам прийшла так звана «логістика непередбачуваного використання» або кризова логістика, в якій на перше місце виходить швидкість реагування, надійність, безпека маршрутів та гарантоване забезпечення споживачів критично важливими ресурсами, навіть за умови значного зростання фінансових витрат [3].

Одним із найбільш руйнівних наслідків військових дій стало масштабне фізичне пошкодження та знищення об'єктів транспортної інфраструктури. За оцінками вітчизняних та міжнародних аналітиків, прямі збитки транспортної інфраструктури України сягнули десятків мільярдів доларів (понад 88 млрд

дол. США станом на початок 2024 року), охопивши зруйновані автомобільні дороги, тисячі кілометрів залізничних колій, сотні мостів, цивільні аеропорти та портову інфраструктуру. Крім того, величезних втрат зазнала складська нерухомість: лише в Київському регіоні, який до війни виступав головним розподільчим хабом і концентрував до 80% професійних складських площ, було втрачено або критично пошкоджено понад 20% територій, що змусило компанії терміново релокувати свої запаси у західні області [18].

Функціонування транспортно-логістичних систем надзвичайно ускладнилося через повне закриття повітряного простору для цивільної авіації та блокаду українських морських портів. До початку повномасштабного вторгнення саме на морський транспорт припадало близько 70-75% зовнішнього товарообігу (експортно-імпортних вантажів) України. Блокування ключових портів Азовського та Чорного морів (за винятком тимчасової дії «зернових коридорів» та інтенсифікації роботи портів Придунав'я) призвело до миттєвого розриву традиційних глобальних ланцюгів постачання, змусивши бізнес і державу терміново шукати альтернативні наземні шляхи доставки [19].

Не менш суттєвим ударом по логістичній системі стало закриття повітряного простору України для цивільної авіації. Уже 24 лютого 2022 року всі регулярні пасажирські рейси всередині країни та міжнародні авіасполучення були повністю припинені. Аеропорти в багатьох регіонах зазнали значних пошкоджень або повного знищення внаслідок ракетних ударів. Загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі, включаючи аеропорти, аеродроми, авіаційну техніку та аеронавігаційне обладнання, оцінюється у близько 2 млрд доларів США. Частина вітчизняних авіаперевізників евакуювала власні літаки за кордон і спрямувала їх на перевезення гуманітарних вантажів між іншими країнами, тоді як деякі лайнери залишились заблокованими в аеропорту Бориспіль [3].

Внаслідок недоступності морських та авіаційних шляхів сполучення, безпрецедентне навантаження лягло на автомобільний та залізничний

транспорт. Відбулася різка та вимушена переорієнтація вантажопотоків на західні кордони України для транзиту через країни Європейського Союзу (Польщу, Румунію, Словаччину, Угорщину) та подальшого виходу на європейські порти, такі як Гданськ чи Констанца. Проте така швидка зміна напрямків руху оголила проблему низької пропускної спроможності західних прикордонних переходів, що призвело до утворення багатокілометрових черг, тижневих затримок у доставці, псування товарів (особливо агропродукції) та тимчасового логістичного колапсу [20].

Попри значні пошкодження, залізниця з початку війни перетворилась на одну з ключових структур, що забезпечували не лише перевезення вантажів і пасажирів, а й виконували критичну роль у гуманітарних, евакуаційних та військових операціях. Укрзалізниця безкоштовно евакуювала населення з окупованих районів і перевезла із заходу на схід понад 7 тис. тонн гуманітарної допомоги та військової техніки. Водночас залізничні перевезення зіштовхнулись із суттєвою технічною проблемою – різницею у ширині залізничної колії: в Україні вона становить 1520 мм, а в Європі – 1435 мм, що унеможлиблює безпосереднє сполучення без перестановки колісних пар. Загальна щоденна потужність зміни колії на всіх переходах складала лише 175 одиниць рухомого складу, – по суті три повноцінних вантажних потяги, – що стало «вузьким місцем» у ланцюзі поставок [2].

Незважаючи на потенційну здатність перевалювати до 3400 вагонів на добу (220 тис. тонн вантажу), залізниця фактично спроможна відвантажувати не більше 1900 вагонів, а час очікування для перетину кордону сягає 25 діб. Нерівномірний розподіл вантажів на різних ділянках кордону, обмежена технічна спроможність через нестачу рухомого складу, проблеми зі складуванням і контейнеризацією продукції є основними причинами такого стану. Це означає, що залізниця сьогодні використовує лише близько 40–55% своїх потенційних можливостей [1].

Переорієнтація на наземні коридори спричинила «логістичні корки» на прикордонних переходах. Україна має 12 прикордонних переходів із чотирма

сусідніми країнами ЄС, проте лише частина з них активно використовується для вантажних перевезень, і вони вже працюють на межі своїх можливостей. Дефіцит пропускну здатності призводить до затримок від 7 до 14 додаткових днів та значних черг транспортних засобів. Крім того, блокування кордонів європейськими страйкарями додавало ще більших затримок, що суттєво збільшувало вартість та ускладнювало планування логістичних операцій [1].

Суттєвою загрозою для транспортно-логістичної системи стало мінування українських територій. Внаслідок широкомасштабного вторгнення близько 170-180 тис. км² суходолу та 14 тис. км² акваторії України забруднені вибухівкою, що становить 26% загальної площі країни. Замінування унеможлиблює використання значної частини дорожньої та залізничної мережі, змушує перевізників будувати довші об'їзні маршрути та суттєво підвищує вартість і ризики транспортування, особливо у прифронтових регіонах. Щорічні збитки від мінування становлять 5,6% ВВП України [17].

Загальна картина падіння вантажних перевезень у 2022 році виявилась вкрай тривожною. Порівняно з довоєнним рівнем обсяги знизились: автомобільним транспортом – на 22%, залізничним – на 48%, морським – на 85%, авіаційним – на 90%. За даними на липень 2022 року лише 9% компаній змогли відновити обсяги роботи до довоєнного рівня, оскільки більшість не була готова до такого кризового сценарію. Значне скорочення перевезень спостерігалось лише в перший місяць бойових дій, після чого перевізники почали поступово адаптуватись до нових умов [21].

Зміна географії логістичних маршрутів, їх суттєве подовження та загальне ускладнення транспортних операцій спровокували колосальне зростання логістичних витрат. Вартість доставки на окремих внутрішніх та міжнародних напрямках зросла в кілька разів (подекуди до 5 разів порівняно з довоєнним рівнем). На таке стрімке здорожчання вплинула паливна криза весни 2022 року, подальше зростання цін на паливо, коливання валютних курсів, висока інфляція та необхідність постійного ремонту транспорту через рух пошкодженими дорогами [22].

За час повномасштабного вторгнення вартість пального в Україні суттєво зросла – через атаки на нафтопереробні підприємства та збільшення витрат на потреби армії. Бензин А-95 у 2024 році коштував 54,4 грн/літр, що на 91% більше, ніж у 2019 році; аналогічна динаміка спостерігалась з цінами на дизельне пальне та зріджений газ. Зруйновані нафтобази, перебої з постачанням пального та зростання цін на нього змусили транспортні компанії скорочувати перевезення, а частину транспортних засобів було мобілізовано для військових потреб, що зменшило їхню доступність для цивільного використання [6]. Сьогодні вартість бензину А-95 сягнула 70 грн/літр, а вартість дизпалива 90 грн/літр.

Визначальним фактором впливу воєнного стану стала проблема фізичної безпеки транспортних маршрутів. Постійні ракетні та дроніві обстріли, повітряні тривоги (які змушують зупиняти виробничі та вантажні процеси), мінування значних територій та наявність великої кількості блокпостів суттєво уповільнюють рух. Ці фактори створюють перманентну загрозу життю водіїв та цілісності вантажів. За таких умов стандартне страхування перестало покривати ризики, а спеціальні страхові пакети від воєнних ризиків коштують дуже дорого (від 5% вартості вантажу), що стає додатковим тягарем для підприємств [4].

Критичним викликом для транспортно-логістичної галузі стала гостра нестача кваліфікованих кадрів. Масштабна мобілізація водіїв вантажівок, працівників складів, механіків, диспетчерів та іншого технічного персоналу до лав Збройних Сил України, а також внутрішня та зовнішня міграція частини населення спричинили серйозний кадровий дефіцит. Логістичні компанії зіштовхнулися з ситуацією, коли наявний транспортний парк неможливо використовувати на повну потужність через банальну відсутність водіїв. Це змушує підприємства вкладати додаткові ресурси в прискорене навчання нового персоналу та оптимізувати наявні людські ресурси [3].

Окрім фізичних загроз, в умовах сучасної гібридної війни багаторазово зросли інформаційні та кібернетичні ризики для транспортно-логістичних

систем. Атаки хакерів на ІТ-інфраструктуру логістичних компаній, системи супутникового моніторингу та бази даних державних і митних органів можуть призвести до паралічу управління ланцюгами постачань, втрати конфіденційної інформації та зриву поставок критично важливих вантажів. Протягом 2022-2023 років кількість кібератак на логістичну галузь України зросла на сотні відсотків, що вимагає значних інвестицій у посилення кібербезпеки [23].

Паралельно з транспортними проблемами різко скоротились обсяги виробництва – до 60% у ряді галузей. Суттєве зниження спостерігалось у нафтопереробці, металургії, машинобудуванні, деревообробці, фармацевтиці та харчовій промисловості. В сфері імпорту відбулось падіння обсягів на 20-40%, в експорті – на 50-60% – вивіз полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної промисловостей і металургії. На 30-40% знизився вивіз продуктів харчування та товарів машинобудування, що в сукупності суттєво зменшило вантажопотоки на всіх ланках ланцюга поставок [13].

Реакцією на описані виклики стала тотальна трансформація та адаптація бізнес-моделей логістичних підприємств. У науковому та діловому обігу закріпилося поняття «nearshoring» (робота в умовах перманентної нестабільності), що вимагає відмови від традиційного накопичення великих запасів у великих розподільчих центрах. Натомість компанії переходять до децентралізованих складських мереж, технологій крос-докінгу та розміщення складів у безпечніших регіонах. Підприємства змушені застосовувати багатоваріантне планування, диверсифікувати перевізників та використовувати концепцію швидкого реагування для збереження життєздатності.

Попри всі труднощі, учасники логістичного бізнесу поступово адаптувались і трансформували свої процеси. Підприємства навчилися оптимізувати логістичні маршрути, зберігати команди в умовах мобілізації, співпрацювати з міжнародними партнерами та враховувати нові ризики. Малі компанії опинились під загрозою закриття через затримки оплат від клієнтів,

тоді як великі гравці активно розширювались і набирали персонал. Концепція «перманентної нестабільності» стала новою реальністю галузі – бізнес змушений постійно розвивати стійкість до ризиків і бути готовим до нових викликів [13].

Отже, воєнний стан справив руйнівний, але водночас глибоко трансформуючий вплив на транспортно-логістичну систему України. Незважаючи на втрату ключових морських та авіаційних шляхів сполучення, інфраструктурні руйнування та кадровий дефіцит, вітчизняна логістика продемонструвала безпрецедентний рівень стійкості та гнучкості. Компанії переорієнтувалися на сухопутні коридори, активно впроваджують мультимодальні перевезення та прискорену цифровізацію, що стало фундаментом не лише для виживання економіки сьогодні, але й для майбутньої повноцінної інтеграції української транспортної системи у європейський логістичний простір.

1.3 Підходи до адаптації управління транспортною логістикою в кризових умовах

Сучасне ділове середовище характеризується зростаючою нестабільністю, спричиненою геополітичними конфліктами, пандеміями, природними катастрофами та іншими кризовими явищами. В таких умовах транспортна логістика підприємств зазнає суттєвих трансформацій, оскільки традиційні підходи до організації перевезень втрачають свою ефективність. Адаптація управління транспортною логістикою в кризових умовах набуває стратегічного значення і передбачає комплекс заходів, спрямованих на збереження безперервності постачання, мінімізацію витрат та підтримання необхідного рівня сервісу навіть за умов глибокої невизначеності [24; 25].

Перш за все, слід розмежувати поняття логістики у стабільному середовищі та логістики кризових ситуацій. Більшість наукових досліджень у галузі логістики традиційно орієнтовані на оптимізацію процесів в умовах передбачуваного функціонування ланцюгів постачання. Натомість напрями логістики «непередбачуваного використання», до яких відноситься логістика надзвичайних ситуацій, гуманітарна та воєнна логістика, залишаються недостатньо дослідженими, хоча їх важливість у кризові періоди важко переоцінити. Кризи воєнного характеру неможливо спрогнозувати з достатньою точністю чи повністю уникнути, що суттєво ускладнює попередню підготовку та планування логістичних рішень [26].

Ключовою відмінністю логістики кризових ситуацій від логістики у мирний час є зміна пріоритетів управлінських рішень. Якщо у стабільних умовах домінуючим критерієм є мінімізація витрат при заданому рівні якості, то в кризових умовах на перший план виходить максимальна швидкість та надійність виконання транспортних операцій при прийнятному рівні вартості. Інакше кажучи, оптимізація витрат відходить на другий план, поступаючись місцем оперативності та гарантованому забезпеченню споживачів. Відповідно, змінюються й підходи до управління запасами: замість традиційної стратегії мінімізації залишків у кризових умовах доцільно формувати страхові запаси, що забезпечують автономність операцій підприємства [26; 27].

Одним із ключових підходів до адаптації транспортної логістики в кризових умовах є диверсифікація транспортних маршрутів. Коли традиційні логістичні шляхи стають недоступними через руйнування інфраструктури, блокування кордонів чи введення обмежень на переміщення, підприємства змушені шукати альтернативні маршрути постачання та збуту. Це може включати використання менш ефективних, але доступних транспортних коридорів, залучення нових видів транспорту, а також розвиток мультимодальних схем перевезень, що поєднують декілька видів транспорту в межах єдиного логістичного процесу. Зокрема, в умовах воєнного стану в

Україні підприємства активно переорієнтовувались на дунайські порти (Рені, Ізмаїл), розвиток «сухих портів» та збільшення автомобільних перевезень через Польщу, Румунію та Словаччину [28; 29].

Іншим важливим підходом є децентралізація логістичного управління. В умовах, коли центральна координація ускладнена через руйнування комунікаційної інфраструктури або блокування певних регіонів, підприємства отримують переваги від розподіленої моделі прийняття рішень. Децентралізована логістика забезпечує можливість швидкого реагування на зміни обстановки на місцях без необхідності узгодження з центральним офісом. Разом із тим, ефективним є поєднання централізованого управління для загальної координації та ефективності з децентралізованим підходом для гнучкості та врахування регіональних особливостей. Подібна гібридна модель дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність операцій навіть у разі часткової недоступності окремих логістичних вузлів [26; 27].

Принципово важливим є підхід, пов'язаний із переглядом стратегії управління запасами. Класична концепція «точно вчасно», яка передбачає мінімізацію складських запасів і синхронізацію постачання з виробничими потребами, виявляється нежиттєздатною в умовах кризи. Натомість підприємства переходять до формування буферних і страхових запасів, що дозволяє забезпечити автономність виробничого процесу на певний період без надходження нових поставок. При цьому важливо правильно оцінити необхідний обсяг таких запасів з урахуванням рівня ризиків, терміну придатності продукції, наявності безпечних складських потужностей та фінансових можливостей підприємства. Разом з тим, за умови загрози атак або окупації тривале зберігання товарів на складах може стати надто ризикованим, тому необхідно впроваджувати більш динамічні моделі зберігання та розміщувати запаси у безпечних регіонах [26; 27].

Значних змін зазнають підходи до управління запасами та складською логістикою, які нерозривно пов'язані з транспортними процесами. Концепція «Just-in-Time», що передбачає мінімізацію запасів, в умовах війни виявилася

надто вразливою. Натомість підприємства переходять до стратегії створення буферних (страхових) запасів у безпечних регіонах для забезпечення автономності своєї діяльності [24].

Не менш значущим підходом є адаптація стратегії вибору постачальників та транспортних компаній. У кризових умовах критерії відбору логістичних партнерів суттєво змінюються. Якщо у стабільному середовищі домінуючим чинником є вартість послуг, то в умовах нестабільності пріоритет надається надійності та швидкості виконання зобов'язань. Підприємства розширюють базу постачальників, відмовляючись від стратегії орієнтації на обмежене коло партнерів на користь співробітництва з будь-якими контрагентами, готовими виконати умови терміновості постачань за прийнятною вартості. Водночас зростає значення диверсифікації постачальників як інструменту зниження ризиків логістичних зривів [26; 27].

Цифровізація логістичних процесів є ще одним ключовим напрямом адаптації в кризових умовах. Впровадження сучасних інформаційних систем управління транспортом, GPS-моніторингу, телематики та аналітики даних дозволяє підприємствам підтримувати прозорість логістичних операцій навіть у складних умовах. Цифрові технології забезпечують можливість оперативного відстеження місцезнаходження транспортних засобів і вантажів у режимі реального часу, моделювання альтернативних маршрутів, порівняння варіантів за критеріями часу, вартості та безпеки, а також прогнозування можливих ризиків і відхилень. Показово, що кризові умови, зокрема воєнний стан, нерідко пришвидшують цифрову трансформацію логістики, оскільки автоматизація процесів перестає бути питанням перспективи і стає вимогою виживання бізнесу [24; 30; 31].

У контексті цифровізації особливого значення набуває впровадження систем управління транспортом та систем управління складами. Ці платформи дозволяють автоматизувати планування маршрутів, оптимізувати завантаження транспортних засобів, скорочувати пусті пробіги та підвищувати загальну ефективність транспортних операцій. Системи GPS-

моніторингу та телематики забезпечують постійний контроль місцезнаходження транспортних засобів, дотримання графіків руху та умов перевезення вантажів, що особливо важливо в умовах підвищеної ризикованості окремих маршрутів. Аналітика великих даних та елементи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит і оптимізувати маршрути з урахуванням поточної обстановки [24; 30; 32].

Окремим підходом є реалізація стратегії спільного планування з партнерами по ланцюгу постачання. В умовах кризи, коли традиційні логістичні зв'язки порушуються, ефективність окремих учасників ланцюга постачання суттєво залежить від рівня координації між ними. Спільне прогнозування та узгодження обсягів і термінів поставок між постачальниками, виробниками та торговими мережами дозволяє уникнути конфліктів у ланцюзі постачання, оптимально розподіляти доступні транспортні ресурси та знижувати загальні логістичні витрати. Зростає роль логістичних операторів, які виконують функції інтеграції та синхронізації транспортних процесів у межах єдиного логістичного простору [28; 31].

Важливим аспектом адаптації є перегляд підходів до вибору між власною логістикою та аутсорсингом. Думки фахівців із цього приводу розходяться. Частина логістів вважає, що в кризових умовах підприємства повинні відмовлятися від власної логістики на користь спеціалізованих провайдерів, оскільки це забезпечує більшу гнучкість. Протилежна позиція полягає у тому, що власна логістична інфраструктура є основою стійкості в умовах нестабільності: коли руйнуються зовнішні ланцюги постачання, саме власний транспортний парк дозволяє зберегти безперервність операцій. На практиці найбільш ефективним є збалансований підхід, що поєднує власні транспортні потужності для забезпечення базових операцій із залученням зовнішніх перевізників у пікові або надзвичайні ситуації [26; 33].

Суттєвою складовою адаптаційних підходів є врахування людського фактора в управлінні транспортною логістикою. В умовах кризи дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, еміграцію та загальну нестабільність

ринку праці стає серйозною проблемою. За оцінками міжнародних транспортних організацій, понад 60% збоїв у логістиці пов'язані не з технічними чи інфраструктурними проблемами, а з людськими помилками та комунікаційними непорозуміннями. Тому адаптаційні заходи мають включати програми підготовки та перепідготовки персоналу, формування резервних команд, впровадження чітких протоколів дій у нестандартних ситуаціях, а також системи психологічної підтримки працівників. Гнучкість та адаптивність персоналу перетворюються на одну з ключових конкурентних переваг підприємства в кризових умовах [27; 30].

Аналізуючи підходи до адаптації транспортної логістики, необхідно також виділити принцип реалістичного підходу до формування витрат. У кризовий період, коли вартість пального, транспортних послуг та страхування вантажів суттєво зростає, підприємства повинні переглянути свої фінансові моделі та бюджети. Важливо зосередитись на базових потребах, скороченні непродуктивних витрат та збереженні хоча б мінімального рівня ефективності, не жертвуючи при цьому надійністю постачання. Спроби надмірно оптимізувати логістичні витрати в умовах кризи можуть призвести до критичних збоїв у постачанні, що матиме значно більші негативні наслідки для підприємства [26; 27].

Серед сучасних концепцій, що набувають особливого значення в умовах кризи, виділяють «зелену логістику» та екологізацію транспортних процесів. Незважаючи на те, що в умовах воєнного стану екологічні міркування нерідко відходять на другий план, у середньостроковій перспективі підприємства, орієнтовані на відновлення та розвиток, не можуть ігнорувати вимоги екологічної сталості. Перехід на більш екологічні види транспорту (залізничний, водний), використання електромобілів, оптимізація маршрутів з метою скорочення пробігу та викидів CO₂ – всі ці заходи дозволяють знижувати операційні витрати і водночас відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, що є важливим чинником конкурентоспроможності на глобальних ринках [28; 31].

Ключовим напрямом адаптації транспортних процесів стала диверсифікація маршрутів та засобів транспорту. Через блокування морських портів та закриття повітряного простору компанії змушені формувати кілька альтернативних сценаріїв постачання, щоб не залежати від одного каналу. Ефективним рішенням стало стрімке розширення мультимодальних та інтермодальних перевезень, які дозволяють поєднувати автомобільний, залізничний та річковий (через порти Дунаю) транспорт у межах єдиного логістичного ланцюга, що суттєво знижує ризики та підвищує надійність міжнародних доставок [31; 34; 35].

Мультимодальні перевезення, що поєднують декілька видів транспорту в межах єдиного логістичного процесу, дозволяють ефективно використовувати переваги кожного з них залежно від наявних умов. В умовах кризи, коли доступність окремих видів транспорту може бути обмежена, можливість гнучко переключатися між ними набуває особливого значення. Це дозволяє підприємствам підтримувати логістичні операції навіть тоді, коли традиційний маршрут або вид транспорту стає недоступним [29; 32].

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна констатувати, що адаптація управління транспортною логістикою в кризових умовах являє собою комплексний процес, що охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та поведінкові виміри діяльності підприємства [33-40].

Отже, адаптація управління транспортною логістикою в умовах воєнного стану вимагає комплексного і системного підходу. Перехід від концепції мінімізації витрат до концепції стійкості та гнучкості, активна диверсифікація маршрутів, прискорена цифровізація процесів та синергія зусиль усіх учасників ланцюга постачань є ключовими умовами не лише для виживання підприємств, але й для їхнього успішного функціонування та розвитку на етапі повоєнного відновлення економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічні умови господарювання ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» (далі – Товариство) зареєстроване відповідно до чинного законодавства України як юридична особа з моменту його державної реєстрації. Код за ЄДРПОУ: 45205086. Засновником та одноосібним власником Товариства є Кудря Лілія Олександрівна. Статут Товариства затверджено рішенням № 1 засновника від 21 вересня 2023 року.

Місцезнаходження підприємства: вулиця Академіка Янгеля, буд. 43/А, оф. 5, м. Вінниця, Вінницький район, Вінницька область, 21009, Україна. Основний вид економічної діяльності за КВЕД: 46.75 – оптова торгівля хімічними продуктами.

Відповідно до Статуту, метою діяльності Товариства є задоволення потреб покупців у товарах і послугах, здійснення широкого спектру послуг у сфері комерційної та іншої діяльності, а також реалізація на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів учасника і членів трудового колективу. Статут закріплює широкий перелік видів діяльності, що охоплює торгівлю хімічними продуктами, оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською сировиною, надання послуг оренди, посередницьку діяльність та інші суміжні напрями за наступними КВЕД:

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

01.64 Оброблення насіння для відтворення

01.63 Післяурожайна діяльність

За своїми розмірами підприємство станом на 2023-2024 роки відповідало критеріям мікропідприємства (середня кількість працівників – 1 та 4 особи відповідно, дохід – до 400 тис. євро еквіваленту), а у 2025 році – перейшло до категорії малого підприємства у зв'язку зі значним зростанням обсягів діяльності (середня кількість працівників – 3 особи, але чистий дохід перевищив відповідний поріг). Фінансова звітність підприємства складається та подається за спрощеною формою відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність».

Управлінська структура ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» характеризується простотою, що зумовлено невеликими розмірами підприємства. Відповідно до Статуту, органами управління є: Загальні збори учасників (вищий орган) та Директор (виконавчий орган). Функції засновника та директора суміщає Кудря Лілія Олександрівна. Наведена схема відображає організаційну структуру управління підприємства (рис. 2.1).

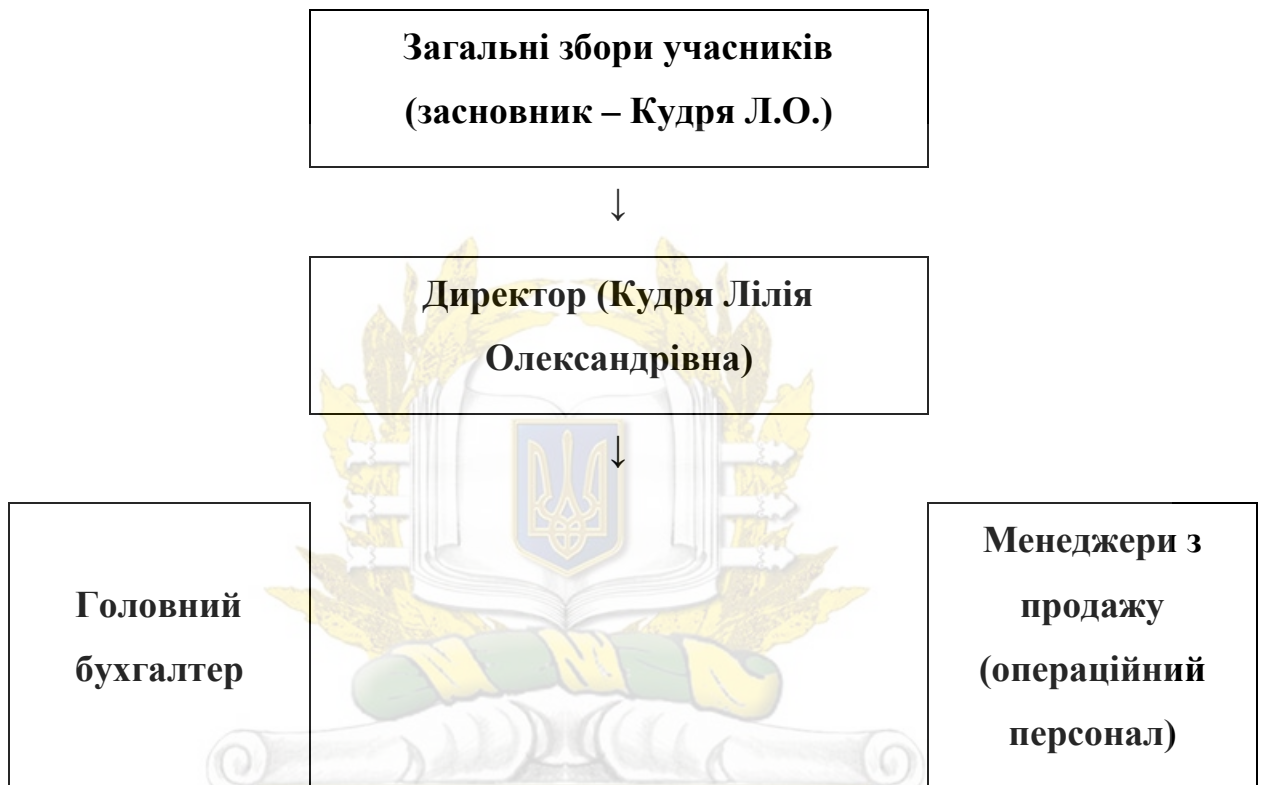


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

Як видно зі схеми, структура управління підприємства є лінійною. Загальні збори учасників приймають стратегічні рішення, визначають основні напрями діяльності та затверджують фінансові результати. Директор здійснює оперативне керівництво та координує роботу структурних підрозділів. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Менеджери з продажу забезпечують реалізацію товарів і взаємодію з клієнтами.

Для комплексного оцінювання господарської діяльності ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників за 2023-2025 роки на основі даних фінансової звітності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансових результатів ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4260,7	104149,2	184776,5	+180515,8	4337,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4174,8	101480,8	175132,3	+170957,5	4196,4
Валовий прибуток, тис. грн	85,9	2668,4	9644,2	+9558,3	11227,2
Інші витрати операційної діяльності, тис. грн	11,9	1239,9	8135,6	+8123,7	68375,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	74,0	1432,2	1508,9	+1434,9	2039,1
Податок на прибуток, тис. грн	13,3	280,7	271,6	+258,3	2041,4
Чистий прибуток, тис. грн	60,7	1151,5	1237,3	+1176,6	2038,4
Середня кількість працівників, осіб	1	4	3	+2	300,0

Дані таблиці 2.1 свідчать про надзвичайно динамічний розвиток ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» упродовж аналізованого періоду. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 4 260,7 тис. грн у 2023 році до 184 776,5 тис. грн у 2025 році, що означає збільшення у 43,4 рази (темп росту – 4337,8 %). Підприємство розпочало діяльність у вересні 2023 року, тому показники першого звітного року є відносно незначними. Стрімке нарощування обсягів у 2024–2025 рр. відображає вихід підприємства на ринок та формування клієнтської бази.

Собівартість реалізованих товарів зростала пропорційно доходам, однак темп зростання валового прибутку (11227,2 %) випереджав темп зростання собівартості (4196,4 %), що свідчить про поступове покращення ефективності закупівельної та комерційної діяльності. Валовий прибуток збільшився з 85,9 тис. грн до 9 644,2 тис. грн. Слід зазначити, що паралельно зростали інші операційні витрати – з 11,9 тис. грн до 8 135,6 тис. грн, що пов'язано зі збільшенням адміністративних витрат, витрат на збут та управлінського

апарату. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства зріс у 2038,4 % – з 60,7 тис. грн у 2023 р. до 1 237,3 тис. грн у 2025 р.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану та структури капіталу ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Темп росту, %
Необоротні активи, тис. грн	0,0	21,8	165,0	+165,0	–
Оборотні активи, тис. грн	1109,6	5668,3	12079,4	+10969,8	1088,6
у т.ч. запаси	–	10,9	338,7	+338,7	–
дебіторська заборгованість	479,6	4567,3	9532,7	+9053,1	1987,7
грошові кошти	624,2	460,3	817,8	+193,6	131,0
Баланс (валюта балансу), тис. грн	1109,6	5690,1	12244,4	+11134,8	1103,5
Власний капітал, тис. грн	80,7	1232,2	2469,3	+2388,6	3060,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	1028,9	4457,9	9775,1	+8746,2	949,6

Аналіз балансу підприємства (таблиця 2.2) демонструє суттєве нарощування активів. Валюта балансу зросла з 1 109,6 тис. грн на кінець 2023 р. до 12 244,4 тис. грн на кінець 2025 р. (темп росту – 1103,5 %). Необоротні активи з'явилися лише у 2024 році у вигляді основних засобів (21,8 тис. грн), а у 2025 р. їх вартість зросла до 165,0 тис. грн, що свідчить про поступове матеріально-технічне зміцнення підприємства (придбання транспортних засобів та обладнання для логістичної діяльності).

Оборотні активи зростали відповідно до масштабів торговельних операцій. Основну їх частку становить дебіторська заборгованість (9 532,7 тис. грн у 2025 р.), що є характерним для підприємств оптової торгівлі. Власний капітал збільшився у 30,6 рази – з 80,7 тис. грн до 2 469,3 тис. грн, переважно за рахунок нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання зросли до 9 775,1 тис. грн, що пояснюється залученням торговельного фінансування та передоплат від покупців.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності та фінансової стійкості ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Темп росту, %
Рентабельність продажів (валовий прибуток / дохід $\times$ 100), %	2,02	2,56	5,22	+3,20	258,4
Рентабельність за чистим прибутком (чистий прибуток / дохід $\times$ 100), %	1,42	1,11	0,67	-0,75	47,2
Рентабельність власного капіталу, %	75,2	93,5	50,1	-25,1	66,6
Рентабельність активів, %	5,47	20,24	10,11	+4,64	184,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	1,08	1,27	1,24	+0,16	114,8
Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу)	0,073	0,217	0,202	+0,129	276,7

Показники таблиці 2.3 розкривають суперечливу динаміку ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продажів за валовим прибутком зросла з 2,02 % у 2023 р. до 5,22 % у 2025 р., що свідчить про поступове поліпшення умов закупівлі та зростання торговельної маржі. Водночас рентабельність за чистим прибутком знизилась з 1,42 % до 0,67 %, що є наслідком значного зростання операційних витрат, у тому числі витрат на логістику та збут.

Рентабельність власного капіталу зменшилась з 75,2 % у 2023 р. до 50,1 % у 2025 р., однак залишається на достатньо високому рівні. Рентабельність активів зросла з 5,47 % до 10,11 %, що вказує на підвищення ефективності використання майна підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення (1,0) протягом усього аналізованого періоду та становить 1,24 у 2025 р., що забезпечує платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії залишається нижчим за рекомендоване значення (0,5), однак позитивна динаміка (зростання з 0,073 до

0,202) свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства за рахунок капіталізації прибутку.

Таким чином, ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» є динамічно зростаючим підприємством оптової торгівлі хімічними продуктами, яке за два повних роки операційної діяльності (2024-2025 рр.) досягло значних обсягів реалізації та забезпечило стабільний рівень прибутковості в умовах воєнного стану. Подальший аналіз особливостей транспортної логістики підприємства проводитиметься на основі встановлених організаційно-економічних характеристик.

2.2 Аналіз логістичної системи ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

Ефективне управління логістичною системою є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі, особливо в агросекторі, де строки та умови поставок безпосередньо впливають на виробничі процеси аграрних споживачів. Для ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» – торгового посередника на ринку агрохімічних продуктів Вінницького регіону – логістика становить основу операційної моделі, оскільки підприємство не займається виробництвом, а вся його додана вартість формується саме в процесі управління товарними потоками від постачальника до кінцевого покупця.

Логістична система ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» – це сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, що забезпечують планування, організацію та контроль руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у ланцюзі «постачальник агрохімікатів → склад підприємства → аграрний споживач». Відповідно до концепції інтегрованої логістики, виокремлюємо шість основних підсистем (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура логістичної системи ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

№	Підсистема логістики	Основний зміст	Характеристика для ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»
1	Закупівельна (вхідна) логістика	Управління закупівлями агрохімікатів, добрив, засобів захисту рослин у постачальників; формування замовлень; контроль поставок	Закупівлі у вітчизняних дистриб'юторів та імпортерів; переважно FCA/DAP умови; сезонні великі партії
2	Складська логістика	Зберігання товарів, управління запасами, вантажно-розвантажувальні операції	Орендовані складські приміщення у м. Вінниця або передмісті; клас «В»; площа 480 м ²
3	Транспортна логістика	Доставка товарів покупцям; управління транспортними засобами; маршрутизація	Власний транспорт (з 2024 р.), залучення перевізників; радіус обслуговування – переважно Вінниччина та суміжні регіони
4	Розподільча (вихідна) логістика	Прийом замовлень, відвантаження, документообіг, повернення	Прямий продаж аграрним підприємствам, фермерам; самовивіз і доставка; відстрочка платежу
5	Інформаційна логістика	Облік товарів, замовлень, залишків; електронний документообіг	Програма BAS; електронний документообіг через M.E.Doc / E-doc; комунікація через месенджери
6	Фінансова логістика	Управління грошовими потоками в ланцюзі поставок; дебіторська та кредиторська заборгованість	Висока дебіторська заборгованість (~ 78 % активів у 2025 р.); відстрочки до 60-90 днів; фінансування через поточні зобов'язання

Як видно з таблиці 2.4, логістична система підприємства охоплює повний цикл управління товарними потоками – від закупівлі до постпродажного обслуговування. Завдяки невеликим розмірам підприємства всі функції логістики інтегровані в одній управлінській вертикалі – директор особисто координує більшість логістичних процесів, що забезпечує оперативність рішень, але водночас створює ризик надмірної централізації та «вузького місця» в управлінні зі зростанням обсягів.

Закупівельна логістика підприємства орієнтована на придбання агрохімічних продуктів – мінеральних добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР), мікроелементних добавок та суміжних товарів – у постачальників-дистриб'юторів або безпосередньо у імпортерів. Основними джерелами постачання слугують вітчизняні регіональні дистриб'ютори провідних агрохімічних брендів (BASF, Syngenta, UPL, Bayer, Corteva тощо), а також вітчизняні виробники добрив (ОПЗ, Рівнеазот, Азот Черкаси – у довоєнний час; з 2022 р. – переважно імпорт з ЄС та Туреччини).

Специфіка закупівельної логістики підприємства визначається яскраво вираженою сезонністю попиту: основні обсяги закупівель концентруються у лютому-квітні (під весняний сезон) та у серпні-жовтні (під осінній сезон). Це обумовлює необхідність формування сезонних товарних запасів та попереднього резервування фінансових ресурсів. Умови поставок від постачальників переважно реалізуються за схемою DAP (Delivered at Place) – постачальник доставляє товар на склад підприємства або за схемою EXW – самовивіз власним транспортом підприємства.

Про зростання логістичної активності та розширення господарських зв'язків свідчить динаміка поточних зобов'язань підприємства: якщо на кінець 2023 р. кредиторська заборгованість за товари становила 528,8 тис. грн, то у 2025 р. загальний обсяг поточних зобов'язань зріс до 9 775,1 тис. грн. Ця тенденція відображає нарощування товарного обороту, залучення більшого числа постачальників та активне використання комерційного кредиту (товарних відстрочок).

Складська логістика підприємства організована на засадах оренди. Оскільки станом на кінець 2023 р. підприємство не мало власних основних засобів, склад функціонував на умовах оренди приміщення у м. Вінниця. На кінець 2025 р. вартість основних засобів зросла до 165,0 тис. грн (первісна вартість – 295,8 тис. грн, знос – 130,8 тис. грн), що свідчить про придбання вантажних транспортних засобів та складського обладнання (стелажі, навантажувач).

Агрохімічна продукція – специфічна товарна номенклатура, що потребує дотримання умов зберігання: захист від вологи, прямих сонячних променів, дотримання температурного режиму, роздільне зберігання різних класів пестицидів. Відповідно, склад підприємства має відповідати вимогам санітарних норм та правил зберігання небезпечних хімічних речовин, зокрема мати відповідну вентиляцію, протипожежне обладнання та систему розмежування зон зберігання. Площа складу для досягнутих обсягів товарообороту становить 480 м², клас «В».

Управління запасами на складі здійснюється переважно за методом «точно в термін» у міжсезонний період та за методом формування страхових запасів у передсезонний. Дані балансу підтверджують мінімізацію товарних залишків на кінець звітного року: запаси зростають від нуля у 2023 р. до 338,7 тис. грн у 2025 р. – що при виручці 184 776,5 тис. грн формує оборотність запасів понад 470 разів на рік, тобто середній термін зберігання товару не перевищує 0,8 дня. Це свідчить про транзитну модель торгівлі, коли товар реалізується практично одразу після надходження на склад.

Транспортна логістика є центральним елементом операційної моделі ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», оскільки забезпечує фізичне переміщення товару від постачальників до покупців-аграріїв. Географія транспортних маршрутів підприємства охоплює насамперед Вінницький, Хмельницький, Тульчинський, Гайсинський, Немирівський та Бершадський райони Вінницької області – основні агровиробничі зони регіону.

З нарощуванням обсягів торгівлі (2024-2025 рр.) зона охоплення, розширилась на суміжні регіони: Київська, Черкаська, Кіровоградська, Хмельницька, Одеська, Миколаївська та Херсонська (частково) області.

Для великих партій (20+ тонн) підприємство залучає сторонніх перевізників на умовах тимчасового фрахту – вантажних автомобілів типу DAF / MAN / Volvo з напівпричепами.

Таблиця 2.5 – Характеристика транспортного парку та схеми доставки
ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД»

№	Тип транспортного засобу	Вантажопідйомність	Призначення	Форма залучення	Питома вага у перевезеннях
1	Малотоннажний вантажний автомобіль (Ford Transit)	1,5 т	Термінова і дрібнопартійна доставка покупцям у межах регіону	Власний (придбано у 2024 р.)	~35 %
2	Середньотоннажний вантажний автомобіль (MAN)	5 т	Доставка партій добрив та ЗЗР фермерам і агропідприємствам	Власний / залучений перевізник	~40 %
3	Великотоннажний вантажний автомобіль / напівпричіп (20 т)	10-20 т	Великі поставки під сезон (весна / осінь); міжрегіональні відвантаження	Залучений перевізник (аутсорсинг)	~25 %

Вартість таких послуг включається до собівартості або покривається окремою статтею транспортних витрат. Загальна оцінка питомої ваги транспортно-логістичних витрат у собівартості реалізованих товарів становить близько 3-5 % у 2025 р.

Розподільча логістика підприємства орієнтована переважно на корпоративних клієнтів – сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та агрохолдинги Вінницького та суміжних регіонів. Модель обслуговування покупців включає такі елементи: прийом замовлень (телефон / месенджери / особисті переговори); формування рахунків-фактур та видаткових накладних; відпуск товару зі складу або організація доставки; оформлення товарно-транспортної документації (ТТН, сертифікати якості, паспорти безпеки на хімічні речовини).

Значна частка операцій здійснюється на умовах відстрочки платежу, про що свідчить висока дебіторська заборгованість – 9 532,7 тис. грн на кінець 2025 р. або близько 78 % загальної суми оборотних активів. Типовий термін відстрочки в галузі становить 30-90 днів і залежить від надійності клієнта, обсягу угоди та поточної ліквідності підприємства. Оборотно-дебіторської

заборгованості сповільнилась із ~43,5 разів у 2024 р. до ~25,4 разів у 2025 р., що відповідає збільшенню середнього терміну погашення з 8 до 14 днів – це прийнятний показник для оптової торгівлі агрохімікатами.

Інформаційне забезпечення логістичних процесів на підприємстві організоване на рівні, типовому для малого бізнесу. Основу складає система бухгалтерського та оперативного обліку, яка забезпечує ведення складського обліку, виписку первинних документів та формування звітності. Електронний документообіг з контрагентами здійснюється через платформи М.Е.Дос або EDIN – стандартні засоби для підприємств – платників ПДВ.

Оперативна комунікація з клієнтами та постачальниками ведеться через мобільні месенджери (Viber, Telegram) та електронну пошту. Система відстеження транспортних засобів (GPS-моніторинг) впроваджується поступово у зв'язку з формуванням власного автопарку. Відсутність повноцінної TMS та WMS є характерною для підприємств даної категорії та обсягу, проте зі зростанням обсягів діяльності їх впровадження стає доцільним.

Окремої уваги заслуговують особливості функціонування логістичної системи підприємства в умовах воєнного стану, введеного в Україні з 24 лютого 2022 р. Вінницька область, де розташоване підприємство, хоча і не є прифронтовою зоною, проте зазнає систематичних ракетних обстрілів та атак безпілотників, що впливає на безпеку транспортних маршрутів та режим роботи складських об'єктів.

Серед ключових логістичних викликів воєнного часу для ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» слід виділити такі: порушення ланцюгів поставок імпортованих агрохімікатів через зміну маршрутів (закриття портів Чорного моря у 2022-2023 рр., перехід на залізничне та автомобільне сполучення через КПП ЄС); зростання вартості транспортування (паливо, тарифи перевізників); обмеження руху вантажного транспорту у нічний час та в умовах комендантської години; необхідність отримання спеціальних дозволів на перевезення окремих категорій агрохімікатів (пестициди класу небезпеки І–

II); перебої в електропостачанні, що ускладнюють роботу складів та офісу; мобілізаційні виклики – втрата частини кваліфікованих водіїв та складського персоналу.

Водночас воєнний стан відкрив для підприємства нові можливості: в умовах виходу з ринку низки конкурентів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави попит на якісні агрохімікати зріс. Саме цим пояснюється стрімкий ріст виручки підприємства у 2024-2025 рр. – в 24,5 рази за два роки. Підприємство адаптувало логістичну стратегію: скоротило терміни виконання замовлень, диверсифікувало постачальників, нарощувало власний транспортний парк для зменшення залежності від зовнішніх перевізників.

Для систематизації результатів аналізу логістичної системи доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.6), який дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку логістики підприємства.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «ВІЛІ АГРО ТРЕЙД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Гнучкість і швидкість реагування на замовлення - Особисте управління директором – мінімум бюрократії - Зростання власного транспортного парку - Територіальна концентрація у Вінницькому аграрному регіоні - Прямі відносини з покупцями без посередників	- Обмежена штатна чисельність – ризик перевантаження персоналу - Відсутність власної складської бази (орендована) - Висока дебіторська заборгованість – ризик касових розривів - Відсутність спеціалізованої логістичної WMS-системи - Залежність від зовнішніх перевізників у пікові сезони
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення географії постачань у суміжні регіони - Залучення логістичних операторів для великих партій - Впровадження TMS / WMS для оптимізації маршрутів - Використання держпрограм підтримки аграрного бізнесу - Зростання попиту на агрохімію після відновлення земель	- Ризики перебоїв поставок через воєнні дії та блеаути - Зростання цін на паливо і транспортні тарифи - Сезонні піки (весна/осінь) при обмеженому транспорті - Ризик неплатежів дебіторів в умовах нестабільності

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що логістична система підприємства знаходиться у стадії активного формування та має значний потенціал для розвитку. Наявні сильні сторони (гнучкість, зростаючий транспортний парк, регіональна спеціалізація) дозволяють успішно конкурувати на локальному ринку. Водночас слабкі сторони (обмежений персонал, орендована складська база, висока дебіторська заборгованість) формують зони ризику, управління якими вимагає системного підходу.

Для кількісної оцінки ефективності логістичної системи розраховано основні логістичні показники за 2023-2025 рр. на основі даних фінансової звітності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Питома вага транспортних / логістичних витрат у собівартості, % (розрахункова оцінка)	~0,3 %	~1,2 %	~4,4 %	↑ зростання
Оборотність дебіторської заборгованості (дохід / середня ДЗ), разів	–	~43,5	~25,4	↓ уповільнення
Оборотність запасів (собівартість / середні запаси), разів	–	~186,0	~470,6	↑ зростання
Вартість основних засобів (транспорт + обладнання), тис. грн	0,0	21,8	165,0	↑ зростання
Коефіцієнт завантаженості транспортного парку (розрахункова оцінка), %	–	~55-65 %	~70-80 %	↑ зростання
Середній радіус доставки, км (оцінка)	~30-50	~50-120	~80-200	↑ розширення

Дані таблиці 2.7 підтверджують ключові тенденції у розвитку логістичної системи підприємства. Зростання частки транспортно-логістичних витрат відображає нарощування власного транспортного парку та активізацію доставки – від майже нульових витрат у 2023 р. (підприємство лише розпочинало діяльність) до ~4,4 % у 2025 р. Надвисока оборотність запасів підтверджує транзитну модель торгівлі. Уповільнення оборотності

дебіторської заборгованості є закономірним наслідком зростання масштабів діяльності та збільшення числа клієнтів із різними умовами розрахунків. Розширення радіуса доставки свідчить про вихід підприємства за межі Вінницького регіону.

Таким чином, логістична система ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» є динамічною, орієнтованою на оперативне задоволення потреб аграрних споживачів у засобах захисту рослин та добривах. Підприємство пройшло шлях від повністю аутсорсингової логістики до формування власного транспортного ядра та розвиненої системи клієнтських відносин.

2.3 Напрями удосконалення управління транспортною логістикою ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» в умовах воєнного стану

За результатами аналізу організаційно-економічних умов господарювання та логістичної системи ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», проведеного у підрозділах 2.1-2.2, встановлено, що транспортна логістика є стратегічно важливим елементом операційної моделі підприємства та водночас зосереджує основні ризики та неефективності. Воєнний стан суттєво ускладнює управління транспортними потоками, проте одночасно відкриває можливості для системного вдосконалення, яке забезпечить стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах тривалої невизначеності.

У цьому підрозділі на підставі ідентифікованих проблем сформовано чотири стратегічні напрями вдосконалення управління транспортною логістикою підприємства, розроблено конкретні заходи у межах кожного напрямку та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

Перш ніж формулювати напрями вдосконалення, необхідно систематизувати актуальні проблеми управління транспортною логістикою

ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», що обумовлені як специфікою воєнного стану, так і внутрішніми обмеженнями підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Проблеми управління транспортною логістикою ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» в умовах воєнного стану

№	Проблема	Прояв в умовах воєнного стану	Вплив на діяльність підприємства	Ступінь критичності
1	Ризики безпеки маршрутів та інфраструктури	Ракетні атаки, удари БПЛА по автодорогах, мостах та складських зонах; введення обмежень руху	Вимушені об'їзди (+15-40 % км); затримки доставки; пошкодження вантажів	Висока
2	Зростання вартості логістики	Ціна дизельного пального зросла на 60–80 % vs 2021 р.; тарифи перевізників виросли на 40–70 %	Збільшення собівартості; зниження рентабельності логістики	Висока
3	Дефіцит та непередбачуваність поставок	Порушення ланцюгів постачання імпорتنих ЗЗР; затримки на митниці; зміни маршрутів постачальників	Ризик дефіциту товару в пікові сезони; втрата замовлень	Висока
4	Кадровий дефіцит (водії, логісти)	Мобілізація кваліфікованих водіїв-чоловіків; відтік персоналу; ускладнення найму	Обмежена пропускна здатність власного транспорту; зростання витрат на аутсорсинг	Середня
5	Обмеження руху та комендантська година	Нічні заборони руху вантажівок; блокпости; зміна режиму роботи КПП; додаткові перевірки вантажів	Збільшення часу в дорозі; необхідність ранніх відправлень; планування маршрутів у вузькому часовому вікні	Середня
6	Відсутність цифрових інструментів управління транспортом	Ручне планування маршрутів; відсутність GPS-моніторингу флоту; відсутність TMS	Неоптимальні маршрути; неможливість відслідкування місцезнаходження; неефективний розподіл рейсів	Середня

Три з шести ідентифікованих проблем мають критичний ступінь впливу на операційну діяльність підприємства: ризики безпеки маршрутів, зростання вартості логістики та дефіцит поставок. Ці проблеми прямо пов'язані з умовами воєнного стану і потребують невідкладного реагування. Решта три проблеми – кадровий дефіцит, обмеження руху та відсутність цифрових інструментів – мають середній рівень критичності, проте їх системне вирішення забезпечить суттєве підвищення ефективності транспортної логістики в середньостроковій перспективі.

На основі виявлених проблем розроблено систему заходів за чотирма взаємопов'язаними напрямками вдосконалення управління транспортною логістикою.

Перший напрям – маршрутизація та безпека транспортування – є невідкладним і практично не потребує капітальних вкладень. Водій і менеджер з логістики мають пройти коротке навчання щодо алгоритму перевірки маршруту. Формування альтернативних маршрутів для кожного напрямку доставки передбачає розробку 2-3 варіантів маршруту до кожного ключового клієнтського кластера; закріплення у внутрішній маршрутній базі; резервний маршрут активується автоматично при блокуванні основного. Це забезпечить безперебійність поставок і скорочення часу реагування при надзвичайних ситуаціях.

Другий напрям – цифровізація транспортної логістики – передбачає поступовий перехід від ручного управління до автоматизованих інструментів. GPS-моніторинг є найшвидше окупною інвестицією: вартість встановлення телематичного трекера на один автомобіль становить близько 3-5 тис. грн, місячна підписка на платформу – 200-400 грн/авто. При парку в 2-3 одиниці загальна вартість впровадження не перевищує 15-25 тис. грн, тоді як ефект від скорочення нераціональних пробігів і несанкціонованого використання транспорту дозволяє окупили витрати вже за 2-4 місяці.

Впровадження хмарної TMS для підприємства такого масштабу доцільно розглядати у вигляді модуля до наявної облікової системи (BAS

Комерція) або у вигляді окремого хмарного рішення (наприклад, LogiLink, Routific, або вітчизняні розробки). Ключові функції, необхідні підприємству: автоматичне планування рейсів, формування маршрутних листів, розподіл замовлень за ТЗ з урахуванням вантажопідйомності, відстеження виконання рейсів. Підписка на такі сервіси становить 3–6 тис. грн/міс., що цілком прийнятно з огляду на потенційний ефект.

Третій напрям – оптимізація транспортних витрат – включає як короткострокові заходи (паливні карти), так і середньострокові інвестиційні рішення (придбання власного автомобіля). Розрахунок ефективності придбання середньотоннажного вантажного автомобіля ґрунтується на таких вихідних даних: вартість рейсу залученого перевізника у радіусі 100-150 км (типова доставка клієнту) – 3000-5000 грн; кількість таких рейсів на місяць у пікові місяці – 15-20; річна сума аутсорсингових витрат – 480000-800000 грн. Власний автомобіль покриває ці витрати починаючи з 20-27 місяця після придбання.

Щодо кооперації з іншими підприємствами агрохімічного ринку для консолідації вантажів. Цей підхід є особливо актуальним в умовах дефіциту транспорту під час бойових дій. ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» може укласти партнерські угоди з 2-3 підприємствами, що обслуговують схожі географічні зони, про чергове використання транспорту або спільний рейс у напрямку, де обидва підприємства мають клієнтів. Це дозволяє збільшити завантаженість ТЗ до 85–90 % і знизити питому вартість доставки.

Четвертий напрям – управління ризиками та безперервністю поставок – є принципово важливим в умовах воєнного стану. План безперервності логістичної діяльності (англ. – Business Continuity Plan, BCP) являє собою задокументований набір процедур, що описує порядок дій при реалізації кожного з ключових ризиків. Для ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» такий план має включати: перелік основних ризиків з ймовірністю та критичністю; відповідальних осіб та контактні дані; алгоритм дій при кожному сценарії; список резервних постачальників, перевізників і складів; процедуру

відновлення після кризи. Розробка ВСР не потребує значних фінансових ресурсів – насамперед це управлінський документ, що систематизує наявний досвід та готує персонал до нестандартних ситуацій.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів розраховано орієнтовні витрати на їх впровадження та очікуваний річний економічний ефект (табл. 2.9). Розрахунки базуються на середньоринкових цінах послуг і обладнання станом на 2025-2026 рр.

Таблиця 2.9 – Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

№	Захід	Орієнтовні витрати на впровадження, тис. грн	Річний економічний ефект, тис. грн	Строк окупності, міс.
1.1	Динамічна маршрутизація (безкоштовні сервіси + навчання)	0-5	~60-100 (скорочення пробігу)	< 1
2.1	GPS-моніторинг (трекери + підписка)	15-25	~80-120 (паливо + контроль)	2-4
2.2	Хмарна TMS (підписка ~3-5 тис. грн/міс.)	36-60 / рік	~150-200 (оптимізація рейсів)	4-6
2.3	е-ТТН (мінімальні витрати на впровадження)	5-10	~30-50 (економія часу та паперу)	2-3
3.1	Придбання середньотоннажного вантажного автомобіля	900-1 200	~480-600 (заміна аутсорсингу)	20-27
3.3	Паливні карти (договори з мережами АЗС)	0-2	~40-80 (знижка 3-5 %)	< 1
4.3	Страховання вантажів та КАСКО	~50-80 / рік (страхові премії)	Захист від збитків ~500-2 000 при страховому випадку	Ризик-захист
Разом	~106-182 / рік	~360-550 / рік	3-6	–

Сукупний річний економічний ефект від впровадження заходів, що не потребують значних капіталовкладень (п.п. 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 3.3), оцінюється в межах 360-550 тис. грн при інвестиційних витратах 106-182 тис. грн на рік, що забезпечує строк окупності 3-6 місяців. При включенні до програми придбання власного вантажного автомобіля загальний ефект зростає до 840-1150 тис. грн/рік, а сукупний строк окупності пакету заходів становить близько 14-18 місяців. Зазначимо, що наведені оцінки є консервативними – у

разі погіршення безпекової ситуації або подальшого зростання тарифів на ринку ефект від власного транспорту та альтернативних маршрутів може виявитися значно вищим.

Окрему увагу слід приділити нефінансовим ефектам: підвищенню надійності та своєчасності поставок, зміцненню репутації підприємства серед клієнтів-аграріїв, зниженню операційних ризиків і покращенню умов праці персоналу. В умовах воєнного стану, коли конкуренти змушені скорочувати чи зупиняти діяльність, ці фактори можуть стати вирішальною конкурентною перевагою.

З метою операціоналізації запропонованих напрямів розроблено дорожню карту впровадження заходів із визначенням термінів та відповідальних осіб (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Дорожня карта впровадження заходів з удосконалення транспортної логістики ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» на 2026-2027 рр.

№	Захід	III кв. 2026	IV кв. 2026	I кв. 2027	II кв. 2027	Відповідальний
1.1	Динамічна маршрутизація (карти ДСНС + навігатори)	✓				Директор
1.2	Альтернативні маршрути (база)	✓	✓			Директор
2.1	GPS-моніторинг флоту	✓	✓			Директор
2.2	Хмарна TMS		✓	✓		Директор / бухгалтер
2.3	е-ТТН	✓	✓			Бухгалтер
3.1	Придбання вантажного автомобіля			✓	✓	Директор
3.2	Кооперація з перевізниками (milk-run)		✓	✓		Директор
3.3	Паливні карти (угоди з АЗС)	✓				Директор
4.1	ВСП – план безперервності логістики	✓	✓			Директор
4.2	База резервних перевізників		✓	✓		Директор
4.3	Страховання вантажів та КАСКО	✓				Директор

Дорожня карта демонструє, що переважна більшість заходів може бути реалізована силами самого підприємства без залучення зовнішніх консультантів. Відповідальним за більшість заходів є директор підприємства, що відповідає поточній організаційній структурі. У міру зростання підприємства та збільшення штату доцільно виокремити посаду менеджера з логістики / транспорту, якому буде делеговано значну частину відповідальності за реалізацію логістичних процесів.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення управління транспортною логістикою ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» є комплексними, взаємопов'язаними та адаптованими до реальних умов функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Їх послідовна реалізація дозволить підприємству: підвищити безпеку та надійність транспортування агрохімічних вантажів; скоротити питомі логістичні витрати на 15-25 %; забезпечити безперервність поставок навіть при реалізації кризових сценаріїв; сформувати сучасну цифрову основу для управління транспортом, яка залишатиметься актуальною і в умовах повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи на тему «Особливості управління транспортною логістикою підприємства в умовах воєнного стану» (за матеріалами ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», м. Вінниця) зроблено такі висновки та сформульовано пропозиції.

1. Дослідження теоретичних засад транспортної логістики показало, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до управління транспортними потоками потребують суттєвого перегляду. Воєнний стан породжує специфічну групу логістичних ризиків (безпекових, інфраструктурних, кадрових та регуляторних), які не описуються класичними моделями управління ланцюгами поставок. Ефективне управління транспортною логістикою в таких умовах має ґрунтуватися на принципах гнучкості, резервування, диверсифікації та безперервності, що відповідає концепції стійких ланцюгів поставок.

2. Встановлено, що ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» є динамічно зростаючим підприємством оптової торгівлі агрохімічними продуктами (КВЕД 46.75), зареєстрованим у м. Вінниця у вересні 2023 року. За два повних роки операційної діяльності підприємство продемонструвало виняткову динаміку: чистий дохід від реалізації зріс із 4260,7 тис. грн у 2023 р. до 184776,5 тис. грн у 2025 р. (у 43,4 рази), чистий прибуток – із 60,7 до 1237,3 тис. грн. Власний капітал збільшився у 30,6 рази виключно за рахунок капіталізації прибутку, що свідчить про фінансову самодостатність підприємства.

3. Аналіз логістичної системи підприємства виявив, що вона має шість функціональних підсистем (закупівельна, складська, транспортна, розподільча, інформаційна, фінансова) та функціонує за транзитною моделлю торгівлі – оборотність запасів перевищує 470 разів на рік, що означає середній термін зберігання товару менше одного дня. Транспортна логістика є

центральним елементом операційної моделі: підприємство пройшло шлях від повністю аутсорсингової доставки у 2023 р. до формування власного транспортного парку вартістю 165,0 тис. грн у 2025 р. Географія маршрутів розширилася з Вінниці до міжрегіонального рівня.

4. Ідентифіковано шість ключових проблем управління транспортною логістикою в умовах воєнного стану: ризики безпеки маршрутів та інфраструктури; зростання вартості транспортних послуг і палива (на 60-80 % порівняно з довоєнним рівнем); непередбачуваність поставок імпортованих агрохімікатів; дефіцит кваліфікованих водіїв унаслідок мобілізації; обмеження нічного руху та додаткові процедури на блокпостах; відсутність цифрових інструментів управління транспортом (GPS, TMS). Три з шести проблем мають критичний ступінь впливу на діяльність підприємства.

5. Обґрунтовано чотири стратегічні напрями вдосконалення управління транспортною логістикою підприємства, в межах яких запропоновано 11 конкретних заходів.

На підставі вищевикладеного сформульовано такі пропозиції:

1. Впровадити систему динамічної маршрутизації та формуванням 2-3 альтернативних маршрутів для кожного клієнтського напрямку. Захід не потребує витрат, може бути реалізований негайно і дозволяє скоротити простої та відхилення від маршрутів на 15-20 %.

2. Встановити телематичні GPS-трекери на весь власний транспортний парк (орієнтовна вартість 15-25 тис. грн) та підключити хмарну платформу моніторингу (200-400 грн/авто/міс.). Це забезпечить економію витрат на паливо 8-12 % та контроль за використанням транспортних засобів з окупністю інвестицій за 2-4 місяці.

3. Укласти договори з мережами АЗС (ОККО, WOG тощо) на корпоративні паливні карти зі знижкою 3-5 %, що дозволить заощадити 40-80 тис. грн щорічно при мінімальних організаційних витратах.

4. Придбати один середньотоннажний вантажний автомобіль (3,5-5 т) вартістю 900-1200 тис. грн для забезпечення регулярних маршрутів доставки. Розрахунковий річний ефект від заміщення аутсорсингових послуг становить 480-600 тис. грн, строк окупності – 20-27 місяців.

5. Розробити та затвердити план безперервності логістичної діяльності (BCP), що описує алгоритми дій при 5-6 типових кризових сценаріях (обстріл, відключення електроенергії, недоступність перевізника, пошкодження ТЗ тощо), та сформувати базу з 5-8 резервних перевізників-партнерів із рамковими угодами (термін подачі авто – 4-8 годин).

6. Укласти договори транспортного страхування вантажів (CMR) та КАСКО на власний транспортний парк з метою захисту від збитків, що можуть виникнути внаслідок воєнних ризиків та дорожньо-транспортних пригод.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів (без урахування придбання транспортного засобу) оцінюється в межах 360-550 тис. грн при витратах на впровадження 106-182 тис. грн на рік, що забезпечує строк окупності 3-6 місяців. Повний пакет заходів, включаючи придбання вантажного автомобіля, дає сукупний ефект 840-1150 тис. грн/рік з окупністю близько 14-18 місяців.

Практична реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД» підвищити надійність і безпеку транспортування агрохімічних вантажів, скоротити питомі логістичні витрати на 15-25 %, забезпечити безперервність поставок в умовах воєнного стану та сформувати сучасну цифрову інфраструктуру управління транспортом, яка залишатиметься конкурентною перевагою і в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 85–93.
2. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Блинов В. Є., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми з якими зтикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 204–209.
4. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 1(61). С. 23–25.
5. Сірик З. О., Сірик О. З. Управління транспортною логістикою підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Регіональна економіка*. 2022. № 3 (105). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-12>.
6. Коваль К. П., Телегін О. О. Логістика в умовах війни: ключові виклики та шляхи протидії загрозам. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 167–178.
7. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв’язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. С. 25–30.
8. Ачкасова Л. Місце і роль транспортної логістики в загальній логістичній системі. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 30. С. 76. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2017.30.0.76>.

9. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-06>.
10. Мохонько Г., Приліпота А. Особливості стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135>.
11. Комеліна О. В., Болдирєва Л. М. *Транспортна логістика: навчально-методичний посібник*. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 210 с.
12. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 74–78.
13. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. С. 521–526.
14. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975> (дата звернення: 15.05.2026).
15. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Концептуальні аспекти формування системи транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 344–361.
16. Довгань Ю. В. Логістичний менеджмент: сутність, зміст і роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця-Луцьк, 14-16 трав. 2025 р. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2025. Ч. 2. С. 91–99.
17. Власенко Д. О., Македон Г. М. Сучасні виклики в системі транспортної логістики в контексті воєнного стану в Україні та їх подолання. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15313371> (дата звернення: 15.05.2026).

18. Нечипорук А., Головань Д. Транспортна логістика в умовах війни: випробування та можливості. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 1 листопада 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024. С. 138–139.
19. Крамський С. О. Розвиток логістики в умовах воєнного впливу в Україні: проблеми та перспективи. *Проблеми сталого розвитку морської галузі (PSDMI – 2024)* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 28–29 листоп. 2024 р.). Херсон : ХДМА, 2024. С. 159–161.
20. Романко О. П. Виклики української логістики в умовах війни та їх інноваційні рішення щодо подолання. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.). Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 90–91.
21. Бойченко М. В. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури у повоєнний період. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 132–137.
22. Целлер В. І., Крамський С. О. Мультимодальна логістика в умовах турбулентного бізнес-середовища транспортно-логістичної системи. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 254–258.
23. Целлер В. І., Крамський С. О. Інфраструктурна підтримка інновацій в сфері транспортної логістики в умовах турбулентності під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4790> (дата звернення: 15.05.2026).
24. Харченко Т. Інноваційні стратегії розвитку транспортної логістики в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2025. № 4 (118). С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-16>.
25. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії*. 2024. № 30.

URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367> (дата звернення: 15.05.2026).

26. Шарко О. В., Букетов А. В., Клевцов К. М., Сапронов О. О., Соценко В. В. Структуризація інформації для системного аналізу транспортної логістики. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2025. Т. 8, № 1. С. 262–269.

27. Репіч Т. А. Особливості управління транспортною логістикою молокопереробних підприємств в умовах кризової ситуації. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.47>.

28. Петрашевська А. Д., Колонтай С. М., Плетос С. В., Бондаренко О. О. Тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 2(93). С. 92–98.

29. Огліх В. В., Шаповалов О. В., Разгонов С. А., Леснікова І. Ю. Управління транспортними системами інтермодальних та мультимодальних перевезень. *Системи та технології*. 2025. № 1(69). С. 145–153.

30. Стащенко Ю. Г. Оптимізація транспортних потоків як інструмент підвищення ефективності логістичних систем підприємств. *Дослідження та інновації*. 2025. № 5(8). С. 49–53.

31. Мірошниченко О. Логістика перевезень як ключовий елемент сучасних ланцюгів постачання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 285–288.

32. Юр'єв В. О. Інноваційні проекти в транспортній логістичній системі на промисловому ринку України. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2025. Випуск 1(05). С. 148–157.

33. Маліцький В. В., Кибенко А. Ю. Перспективи інноваційного розвитку залізничної транспортної логістики при відбудові України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 171–180.

34. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87/>

35. Сало Я., Тарасова К., Новак Г. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-54>.
36. Дорожинський В. Виклики логістики в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України : збірник матер. XV Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 16 квіт. 2026 р., м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ*.
37. Довгань Ю. В. Формування маркетингово-логістичної взаємодії в управлінні підприємствами. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вер. 2021 р. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2021. Ч. 3. С. 107–113*.
38. Довгань Ю. В., Грищук А. В. Єврологістика як напрям євроінтеграції України. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : ДТЕУ, 2023. С. 156–158*.
39. Довгань Ю. В., Гуцал Д. Р. Євроінтеграційні напрями побудови транспортно-логістичної системи України. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., 20 квіт. 2023 р. Київ : ДТЕУ, 2023. С. 159–161*.
40. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. *Актуальні питання економічних наук. № 8. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/343/351>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15082918>*.
41. Довгань Ю. В., Шаповалова А. А. Напрями відновлення логістичних ланцюгів в повоєнний період. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Київ, 18 квіт. 2024 р. Київ : ДТЕУ, 2024. С. 70–73*.

42. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Боровська О. Г. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні підприємством. *Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky*. 2021. Vol. 9. No 2/2021. С. 20–23.
43. Polishchuk I.I., Dovhan Yu.V., Korol I.V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6 (88). С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.14>.
44. Polishchuk I., Dovhan Y., Kramar I., Dovhan L., Yakushevskа O. Marketing Logistics and its Digitalization. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovations in IT*. 2024. Vol. 12. Issue 2. P. 199–205. DOI: <https://doi.org/10.25673/118134>.
45. Zamkova N., Polishchuk I., Dovhan Yu., Dovhan L., Novytskyi R. Training of Future Logistics and Supply Chain Managers: A Competency Approach. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946>.
46. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», м. Вінниця.
47. Річна фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІЛЛІ АГРО ТРЕЙД», м. Вінниця.