

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

МИСЬКА ВІТАЛІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»

МИСЬКА ВІТАЛІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління стратегічним розвитком логістичного підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: процеси управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

5. Об'єкт дослідження: підходи, форми, методи та інструменти управління стратегічним розвитком у ТОВ «Автологістика».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завдання:

6.1. Дослідити сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств у сучасних умовах господарювання..

6.2. Систематизувати методологічний інструментарій до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств.

6.3. Здійснити організаційно-економічну оцінку ТОВ «Автологістика».

6.4. Ідентифікувати наявні механізми стратегічного розвитку підприємства, визначити їх переваги і недоліки.

6.5. Запропонувати удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

6.6. Розробити мультипроект стратегічного розвитку підприємства та механізм управління його реалізацією.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств у сучасних умовах господарювання.....	7
1.2. Методи та інструменти управління стратегічним розвитком логістичних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі у ТОВ «Автологістика»	24
2.2. Аналіз механізмів стратегічного розвитку в ТОВ «Автологістика»	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.....	43
3.2. Розробка проекту стратегічного розвитку в ТОВ «Автологістика»	48
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	70
АНОТАЦІЇ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах турбулентного бізнес-середовища та посилення конкуренції на ринку логістичних послуг особливої актуальності набуває проблема забезпечення оптимального стратегічного розвитку логістичних підприємств. Ефективне управління стратегічним розвитком допомагає логістичним компаніям не лише зберігати конкурентні позиції, але й нарощувати свій потенціал, освоювати нові ринки та впроваджувати інноваційні технології у діяльність. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів та інструментів управління стратегічним розвитком логістичних підприємств, враховуючи специфіку їх діяльності, глобальні тренди та сучасні виклики турбулентності макросередовища. Пріоритетним для логістичних компаній сьогодні пошук оптимальних підходів до формування та реалізації стратегій розвитку, які б забезпечували підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації у довгостроковій перспективі.

Предметом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є підходи, форми, методи та інструменти управління стратегічним розвитком у ТОВ «Автологістика».

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств у сучасних умовах господарювання.
2. Систематизувати методологічний інструментарій до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств.
3. Здійснити організаційно-економічну оцінку ТОВ «Автологістика».

4. Ідентифікувати наявні механізми стратегічного розвитку підприємства, визначити їх переваги і недоліки.

5. Запропонувати удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

6. Розробити мультипроект стратегічного розвитку підприємства та механізм управління його реалізацією.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного та проектного менеджменту, логістики. Джерельною базою є праці українських та іноземних вчених із питань управління стратегічним розвитком підприємств. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, Національна транспортна стратегія до 2030 року, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Автологістика», аналітичні огляди галузі, матеріали наукових конференцій та періодичних видань.

Стратегічне управління підприємствами, їх формування та застосування є предметом дослідження таких іноземних вчених, як: І. Ансофф, А. Томпсон, Й. Шумпетер, М. Портер, Г. Саймон, Дж. Фріман. Інноваційні підходи були представлені М. Крістофером і М. Холвегом [2] для управління логістикою майбутнього. Тоді як Лаі Й. [63] зосередився на інноваційних стратегіях у логістиці та управлінні ланцюгами постачання в контексті сучасних викликів. Практичні аспекти розвитку транспортно-логістичних послуг досліджено М. Кадлубеком [5] на прикладі Польщі, а стратегічне впровадження логістичних рішень розглянуто в роботі Е. Суїні, Д. Б. Грант і Д. Манган [9]. В. Веллброк та співавтори [10] проаналізували стратегічну роль логістики в діяльності багатонаціональних корпорацій.

Українські науковці також зробили свій внесок у розвиток досліджуваної галузі. Ареф'єва О.В. зі співавторами досліджувала стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій [12]. Боняра С.М. з колегами розробила комплексний

підхід до управління ризиками транспортних компаній [56]. Паливода О.М. зосередила увагу на стратегіях розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни [44]. Шкуренко О.В. розглянула концепцію Lean-методології в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств та маркетингові інструменти їх розвитку в епоху цифровізації [59].

Балан В.Г. запропонував модель управління стратегічною гнучкістю підприємства на основі нечіткого підходу [14]. Приймак В. описав методологію управління проєктами [47], яка є фундаментом для розробки, впровадження та оцінки проєктів стратегічного розвитку. Гусак О.А. у своїй дисертації [24] дослідила механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, а Тимченко І.П. розглянула формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу [52].

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез; індукція та дедукція; абстрагування; моделювання; системно-аналітичні методи (для комплексного аналізу логістичних процесів, оцінки потенціалу розвитку та стратегічного позиціонування підприємства); методи економічного та статистичного аналізу (для оцінки фінансово-економічного стану та ефективності діяльності ТОВ «Автологістика»); методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера) для визначення конкурентної позиції підприємства та стратегічних напрямків розвитку; процесно-орієнтовані методи (для аналізу та оптимізації бізнес-процесів логістичного підприємства); методи експертних оцінок та бенчмаркінгу (для порівняльного аналізу практик управління та визначення перспективних напрямків розвитку); прогностично-адаптивні методи (сценарне планування, методи управління змінами) для розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємства; графічні методи (для наочного представлення результатів дослідження).

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління стратегічним розвитком

ТОВ «Автологістика» та інших логістичних підприємств. Апробація результатів наукового дослідження проводилася на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Оpubліковані тези: «Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки» (Додаток А). За результатами магістерського дослідження опублікована наукова стаття «Стратегічне управління логістичним підприємством на засадах концепції індустрії 5.0» у науковому фаховому виданні «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» (категорія «Б») (Додаток Б).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків та анотацій. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок тексту, включаючи 4 таблиці, 10 рисунків та 10 додатків (2 з них –копії авторських робіт). Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств у сучасних умовах господарювання

Дослідження сутності та особливостей стратегічного розвитку логістичних підприємств є основоположним етапом у формуванні комплексного розуміння галузевих управлінських процесів. Аналіз теоретичних засад формує розуміння концептуальних основ, на яких будується ефективна система стратегічного управління, та допомагає виявити специфічні характеристики, притаманні конкретному виду діяльності. У цьому підрозділі проаналізовано понятійно-термінологічний апарат та ключові аспекти стратегічного розвитку логістичних компаній з урахуванням сучасних економічних реалій та галузевих трансформацій.

Понятійно-термінологічний апарат відображає специфіку об'єкта дослідження і включає в себе наступні категорії: стратегія, стратегічне управління та управління стратегічним розвитком.

Етимологія терміну «стратегія» сягає античних часів, де це поняття (від грецького «stratēgia») використовувалось для позначення військового мистецтва командування та керівництва військами. Історично це слово асоціювалося з талантом воєначальника планувати та здійснювати масштабні військові операції. Трансформація концепції стратегії у бізнес-середовище відбулася у середині ХХ століття, коли з'явилися фундаментальні теоретичні розробки у сфері корпоративного стратегування. Вагомий внесок у формування та розвиток теорії стратегічного менеджменту зробили такі видатні науковці як П. Кругман, Г. Мінцберг, І. Ансофф та М. Портер, чії праці заклали концептуальні основи сучасного розуміння стратегії.

У сучасному контексті стратегія набула міждисциплінарного характеру, інтегрувавшись у різноманітні сфери людської діяльності – від корпоративного управління та державної політики до освітнього менеджменту

та індивідуального розвитку. Сутнісно це поняття охоплює довгострокове прогнозування, визначення пріоритетних напрямів діяльності та формування механізмів досягнення встановлених цілей. З позиції традиційної управлінської парадигми, сформульованої А. Файолем понад сто років тому, стратегія розглядається як продукт реалізації функції планування – однієї з п'яти базових функцій менеджменту. При цьому інші чотири функції (організування, мотивування, координування та контролювання) спрямовані на практичну імплементацію розробленої стратегії.

М. Портер інтегрував термін «стратегія» як «наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми» [7]. А. Томпсон та А. Стрікланд пропонують інший підхід до трактування поняття, визначаючи «стратегію як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення встановлених цілей» [54]. Г. Мінтцберг вважає, що стратегії з'являються через так звану «організаційну дифузію», а не реалізуються групою стратегів. На переконання Г. Мінтцберга, «стратегія – це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто стартова точка» [38]. Натомість автором магістерської роботи пропонується трактувати стратегію як план довгострокового розвитку організації, що визначає унікальну проектність її розвитку, оптимальне використання ресурсів та адаптивні механізми реагування на зміни середовища.

Американський науковець Ансофф визначає «стратегічне управління як реалізацію концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [1]. В. Василенко визначає стратегічне управління як «керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке

регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі» [16]. Автор цієї роботи інтерпретує стратегічне управління як неперервний циклічний процес визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку організації, що включає формулювання цілей, розробку стратегії, її впровадження та багаторівневий моніторинг результативності.

Управління стратегічним розвитком підприємства в науковій літературі визначається як «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [54]. Схожу ідею транслює О. Гусак, зазначаючи що «...під управлінням стратегічним розвитком підприємства розуміється процес планування, розробки, реалізації та контролю стратегії, який спрямований на досягнення довгострокових цілей та місії підприємства із врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища» [21]. Автор даної роботи розуміє управління стратегічним розвитком підприємства як інтегрований процес, спрямований на довгострокову реалізацію комплексу взаємопов'язаних дій та досягнення пріоритетних цілей функціонування організації. Він передбачає формування та імплементацію стратегії розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, сучасних умовах турбулентності та невизначеності економічного середовища актуалізується необхідність трансформації системи управління підприємствами. Стратегія та стратегічне управління сьогодні вважаються основою для розвитку будь-якої організації. Стратегічний менеджмент організації передбачає план альтернативних дій у межах конкретної управлінської проблеми. Як зазначає О. Гусак: «Стратегія управління розвитком транспортного підприємства являє собою базу, на якій ґрунтуються основні завдання стратегічних рішень з окремих питань функціонування підприємства» [24].

Слід розглянути також поняттєво-термінологічний апарат adeptів логістичної галузі: перевізник, логістична компанія та логістичний оператор. Це допоможе краще ідентифікувати сутність та особливості управління стратегічним розвитком логістичних підприємств. Логістична компанія – це організація, що надає широкий спектр послуг з управління ланцюгами поставок, включаючи планування, організацію та контроль руху товарів від виробника до споживача. Натомість перевізник – це компанія, що спеціалізується безпосередньо на транспортуванні вантажів з пункту А в пункт Б, виконуючи вужчу функцію в логістичному ланцюзі.

Логістичний оператор – компанія, що надає комплексні логістичні рішення, включаючи транспортування, складування, митне оформлення, управління запасами та інші послуги. 3PL-оператори беруть на себе виконання конкретних логістичних операцій, але не всю логістичну стратегію клієнта. 4PL – інтегратор вищого рівня, який керує всім логістичним ланцюгом клієнта, включаючи координацію різних 3PL-провайдерів. 4PL-оператори забезпечують стратегічне управління, оптимізацію та інтеграцію всіх логістичних процесів, виступаючи єдиним інтерфейсом між клієнтом та множиною логістичних сервісів.

Імплементація управління стратегічним розвитком характеризується наявністю комплексу методологічних бар'єрів. Ключовим із яких є проблематика вибору та подальшої реалізації оптимальної стратегії розвитку організації. Процес генерування альтернатив, їх формалізації, обґрунтування вибору та впровадження ефективних рішень є актуальними проблемами стратегічного менеджменту.

Важливо розуміти, що стратегія розвитку підприємства та проект стратегічного розвитку мають суттєві відмінності у своїй сутності, структурі та призначенні. Стратегія розвитку підприємства являє собою загальний довгостроковий план дій, що визначає пріоритетні напрямки розвитку організації, її місію, цілі та способи їх досягнення. Вона характеризується концептуальністю, комплексністю та відносною гнучкістю формулювань.

Стратегія встановлює загальний вектор розвитку компанії та формує базис для прийняття управлінських рішень, проте не містить детальної операціоналізації запланованих змін.

Натомість, проєкт стратегічного розвитку виступає конкретним інструментом реалізації стратегії та, за твердженням В. Приймака – «характеризується чітко визначеними параметрами: часовими рамками, бюджетом, конкретними цілями та очікуваними результатами» [47]. Він містить детальний план дій, розподіл ресурсів, призначення відповідальних осіб та систему моніторингу досягнення результатів. Отже, проєкт стратегічного розвитку фактично трансформує концептуальні положення стратегії у конкретні операційні завдання та метрики їх виконання.

На авторське переконання, ключова відмінність полягає в тому, що стратегія визначає «що» потрібно досягти в довгостроковій перспективі, тоді як проєкт стратегічного розвитку детально описує «як» це буде досягнуто в рамках конкретного часового періоду. Стратегія може включати декілька послідовних або паралельних проєктів стратегічного розвитку, кожен з яких спрямований на досягнення певних стратегічних цілей.

Тобто сутність стратегічного розвитку логістичного підприємства полягає у формуванні, реалізації, моніторингу та ex-post оцінюванні комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених довгострокових цілей. Стратегування передбачає системний аналіз ринкової кон'юнктури, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, визначення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії з урахуванням специфіки цінностей та діяльності компанії. Важливо підкреслити, що стратегічний розвиток логістичного підприємства має багатовимірний характер та охоплює економічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування.

Концептуальна основа стратегічного розвитку логістичного підприємства ґрунтується на інтеграції ключових бізнес-процесів, оптимізації ресурсного потенціалу та впровадженні інноваційних технологій з метою

сталого зростання. Важливо, що логістичні підприємства відіграють ключову роль у глобальних ланцюгах постачання, будучи зеднувальною ланкою між виробниками та споживачами. Це, власне, зумовлює специфіку їхнього стратегічного розвитку – потреба постійної адаптивності та вдосконалення операційної діяльності для задоволення потреб клієнтів. «Співпраця постає наріжним каменем у побудові надійного та успішного ланцюга поставок, виступаючи об'єднувальною силою, що спрямовує постачальників, виробників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів до єдиної мети – досконалості на ринку» [6].

Методологічною основою стратегічного управління логістичними підприємствами є традиційний системний підхід, який транслює логістичну систему як цілісний комплекс (Рис. 1.1.1). Додатково інтеграція логістичних бізнес-процесів в концепцію стратегічного розвитку формує фундамент для ефективного управління логістичним підприємством.

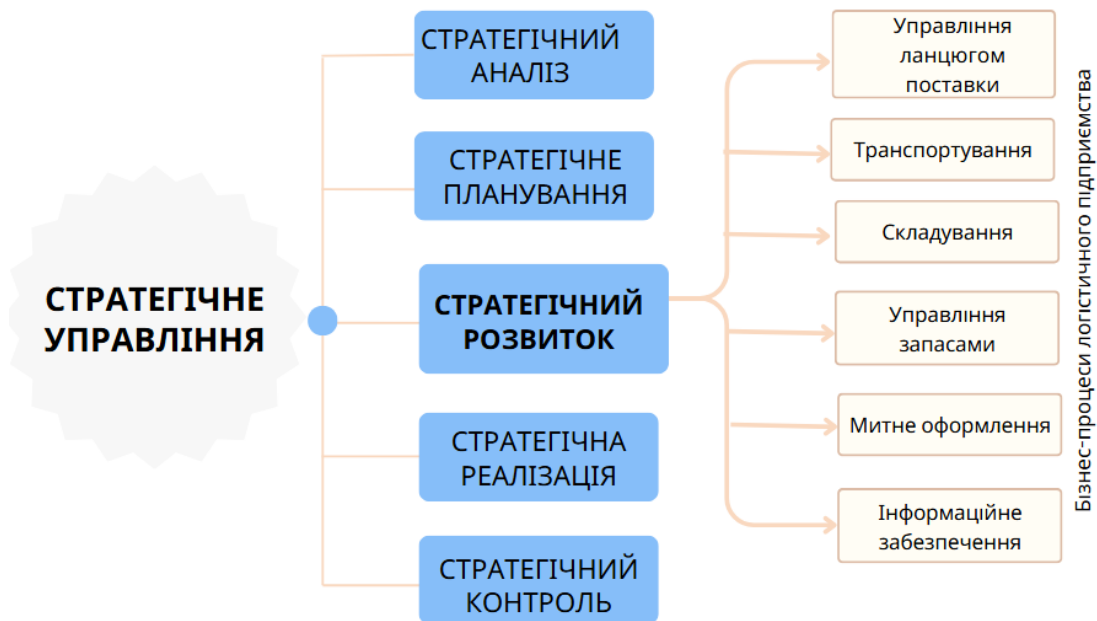


Рис. 1.1.1 Традиційна система стратегічного управління логістичних підприємств (із бізнес-процесами). Джерело: розроблено автором.

Управління логістичними підприємствами в сучасних умовах господарювання вимагають комплексного використання наступних складових (Рис. 1.1.2), кожен з яких варто розглянути більш детально.



Рис. 1.1.2 Складові стратегічного розвитку логістичних підприємств. Джерело: розроблено автором.

1. Глобалізація економічних відносин сприяє адаптації бізнес-моделей та розширення географії діяльності для розвитку компаній. Паралельно в прогресивних організаціях відбувається реінжиніринг бізнес-процесів з метою оптимізації та підвищення операційної ефективності відповідно до глобалізаційних трендів.

2. Цифрова трансформація логістичної галузі проявляється у впровадженні інноваційних технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних. Вони суттєво змінюють характер логістичних операцій та створюють нові можливості для оптимізації. Цифрові платформи вже є ключовим інструментом інтеграції учасників логістичного ринку, забезпечуючи ефективну взаємодію між вантажовідправниками, перевізниками та вантажоотримувачами. При цьому інвестиції в технології стають не опціональною перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

3. Високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг спонукає підприємства до пошуку інноваційних підходів до стратегічного розвитку.

Клієнтоорієнтованість та персоналізовані рішення будуть ключовими факторами конкурентоспроможності в найближчий період.

4. Імперативом стратегічного розвитку стає екологічна відповідальність та впровадження принципів сталої логістики. Це проявляється у переході до використання електротранспорту, оптимізації маршрутів для зменшення витрат та вуглецевого сліду, впровадженні енергоефективних технологій на складських комплексах та розвитку реверсивної логістики. Екологічна складова стратегії розвитку стає важливим фактором конкурентоспроможності та позитивного іміджу компанії.

5. Управління ризиками, які виникають у процесі логістичної діяльності. Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків стають невід'ємними елементами стратегічного планування, забезпечуючи стійкість логістичного підприємства в умовах динамічних змін.

6. Ефективна організаційна структура, яка забезпечує оптимальний розподіл функцій та відповідальності між підрозділами. Сучасні тенденції свідчать про перехід від ієрархічних до мережевих організаційних структур. Впровадження проектного підходу до управління логістичними процесами сприяє більш ефективній реалізації стратегічних ініціатив.

7. Критичного значення набуває розвиток «корпоративного людського капіталу» та управління системою знань. Це не лише підвищення кваліфікації, але й підтримка компанії розвитку soft skills і міждисциплінарних компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії з партнерами. Створення корпоративних університетів та впровадження систем безперервного навчання стає важливою конкурентною перевагою організацій та компонентом їх стратегічного розвитку.

8. Формування кластерів, стратегічних альянсів та розвиток партнерських відносин з іншими учасниками логістичного ринку. Цей фактор допомагає розширювати географію діяльності, оптимізувати використання ресурсів та пропонувати клієнтам комплексні логістичні рішення. При цьому важливим аспектом є забезпечення інформаційної інтеграції та синхронізації

бізнес-процесів між партнерами. Не можна не погодитися із С. Гриценко, який наголошує, що «важливість стратегії розвитку транспортно-логістичних кластерів, яка побудована на непідривному творенні, несе менше загроз стану речей і людям, створює зростання, інновації і зайнятість без витіснення наявного бізнесу чи галузі» [18].

Ефективність функціонування логістичних підприємств безпосередньо впливає на конкурентоспроможність економіки країни та її інтеграцію у світовий економічний простір. Так, розвиток логістичних підприємств в Україні характеризується додатковими специфічними особливостями, які суттєво впливають на формування їх довгострокових стратегій:

– Геополітична детермінованість логістичних процесів в умовах воєнного стану. Критерієм успіху організації в таких умовах є готовність до кардинального перебудування усталених маршрутів та формування нових логістичних коридорів. Підприємства, які прагнуть розвитку, змушені адаптувати свої стратегії з урахуванням безпекових факторів. Безперечно, це призводить до подорожчання послуг та можливого збільшення термінів доставки. Український контекст додатково вимагає використання мультимодальних перевезень та диверсифікації транспортних маршрутів.

– Інтеграція в європейський логістичний простір як стратегічна перспектива розвитку. Гармонізація законодавства та стандартів якості, модернізація транспортно-логістичної інфраструктури, впровадження європейських систем управління безпекою перевезень та відповідності екологічним нормативам ЄС – завдання, які потребують спільного бачення в трикутнику «бізнес – влада – суспільство». Бізнес постає перед специфічними викликами та водночас отримує можливості для розвитку. Участь у масштабних інфраструктурних проєктах вимагає значних інвестицій та розвитку компетенцій у сфері проєктного управління. Здатність ефективно взаємодіяти з міжнародними фінансовими інституціями та донорськими організаціями може бути значною конкурентною перевагою.

– Логістичні підприємства в Україні переважно використовують технології та підходи до управління, характерні для концепції Індустрії 3.0, яка інтерпретується через базову автоматизацію та комп'ютеризацію процесів. Водночас, глобальні тенденції демонструють перехід до концепції Індустрії 5.0, яка виходить за межі суто технологічної модернізації і пропонує принципово новий підхід до організації бізнесу з фокусом на людиноцентричність, сталий розвиток та соціальну відповідальність.

– Кадровий дефіцит та міграційні процеси створюють специфічні виклики для розвитку людського капіталу логістичних підприємств. Це вимагає формування комплексних програм підготовки та утримання персоналу, розвитку співпраці з освітніми закладами та створення привабливих умов праці.

– Регіональні диспропорції у розвитку логістичної інфраструктури в Україні обумовлюють необхідність диференційованого підходу до формування регіональних стратегій розвитку. При цьому важливим аспектом є забезпечення збалансованого розвитку логістичних потужностей та врахування специфіки локальних ринків.

– Енергетична безпека та енергоефективність набувають критичного значення. Це стимулює логістичні підприємства до впровадження автономних систем енергозабезпечення, використання альтернативних джерел енергії та оптимізації енергоспоживання складських комплексів.

Таким чином, стратегічний розвиток логістичних підприємств в сучасних умовах характеризується багатовимірністю та комплексністю, охоплюючи економічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування. Успішність стратегічного розвитку значною мірою залежить від здатності підприємств ефективно управляти ризиками та використовувати можливості, що виникають в процесі трансформації національної економіки. Особливої ваги набувають: адаптивність до геополітичних змін, інтеграція в європейський логістичний простір, технологічна модернізація та розвиток людського капіталу. Формування адаптивних стратегій з урахуванням

специфічних національних особливостей та глобальних трендів розвитку логістичного сектору стає імперативом для українських логістичних підприємств.

1.2. Методи та інструменти управління стратегічним розвитком логістичних підприємств

Ефективне управління стратегічним розвитком логістичних підприємств вимагає застосування відповідного методологічного інструментарію, який забезпечує системний підхід до планування, реалізації та контролю стратегічних ініціатив. Розуміння сутності, особливостей та взаємозв'язків між різними методами та інструментами стратегічного управління дозволяє сформувати оптимальну комбінацію управлінських підходів, адаптованих до специфіки логістичної галузі. У підрозділі систематизовано та проаналізовано методи й інструменти, які забезпечують ефективне управління стратегічним розвитком логістичних підприємств в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Методи управління являють собою фундаментальні способи впливу на об'єкти управління. Вони визначають концептуальний підхід до вирішення управлінських завдань, характеризуються універсальністю застосування і високим рівнем абстракції, а також формують методологічний базис управлінської діяльності. Методи визначають принципи та загальну логіку управлінського впливу, не деталізуючи конкретні механізми їх реалізації.

Натомість інструменти управління виступають конкретними засобами практичної реалізації управлінських методів. Вони характеризуються чітко визначеним алгоритмом застосування, можливістю формалізації та спрямованістю на вирішення специфічних управлінських завдань. Інструменти забезпечують операціоналізацію методів управління та їх адаптацію до конкретних умов функціонування підприємства.

Ключова відмінність полягає в тому, що методи визначають загальний підхід до управління, тоді як інструменти забезпечують практичну реалізацію цього підходу через конкретні управлінські дії та процедури. При цьому один метод може реалізовуватися через множину різноманітних інструментів, а один інструмент може використовуватися для реалізації різних методів.

У практиці стратегічного управління методи та інструменти перебувають у відношеннях діалектичної єдності. Де «перші» формують концептуальну основу управлінського впливу, а «другі» забезпечують їх практичну імплементацію. Важливо зазначити, що ефективність системи управління значною мірою залежить від спроможності управлінців забезпечити оптимальне поєднання методів та інструментів з урахуванням специфіки підприємства та умов зовнішнього середовища.

Тим не менш, аналіз комплексних управлінських концепцій демонструє, що можливе одночасне поєднання характеристик як методів, так і інструментів управління. Показовим прикладом такої дуальності виступає Lean методологія. З одного боку, Lean виступає як метод управління, оскільки формує фундаментальний підхід до організації бізнес-процесів, базується на філософії безперервного вдосконалення та містить базові принципи управління підприємством. Як метод, Lean визначає концептуальне бачення організації виробничих та управлінських процесів, формує специфічну культуру менеджменту та встановлює загальні підходи до оптимізації діяльності. Водночас, Lean включає конкретний набір інструментів реалізації цієї методології, таких як: Kanban, 5S, Value Stream Mapping, Just-in-Time, TPM (Total Productive Maintenance), Visual Management. Ці інструменти мають чітко визначені алгоритми впровадження та використання, що характерно саме для управлінського інструментарію.

Таким чином, Lean доцільно розглядати як управлінську систему, що поєднує в собі як методологічну складову (принципи, підходи, філософію управління), так і практичний інструментарій її реалізації. Це характеризує Lean як метод-систему, що через власний специфічний інструментарій

забезпечує досягнення цілей оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропонована систематизація методів та інструментів управління (Рис. 1.2.1) стратегічним розвитком логістичних підприємств ґрунтується на комплексному підході до стратегічного менеджменту. Диференціація методів за функціонально-цільовим призначенням забезпечує системність та цілісність стратегічного управління, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності логістичного підприємства. Теоретичним підґрунтям систематизації виступають праці Д. Ламберта та Дж. Стока [8], які запропонували інтегрований підхід до управління логістичними системами. А також дослідження М. Крістофера [3], який розвинув концепцію стратегічного управління ланцюгами поставок.



Рис. 1.2.1. Систематизація методів та інструментів управління стратегічним розвитком логістичних підприємств. Джерело: розроблено автором на основі [2].

Системно-аналітичні методи формують інформаційно-аналітичний базис стратегічного управління логістичним підприємством. Комплексний аналіз логістичних процесів передбачає використання таких інструментів як ABC-XYZ аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз загальних

логістичних витрат. Це допомагає ідентифікувати ключові драйвери ефективності та проблемні зони в логістичній системі підприємства.

Оцінка потенціалу розвитку включає аналіз ресурсного забезпечення, технологічних можливостей та компетенцій персоналу логістичного підприємства. Важливим аспектом є оцінка інноваційного потенціалу, що визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології та бізнес-моделі. Для цього використовуються методи експертних оцінок, бенчмаркінг, GAP-аналіз. Стратегічне позиціонування спрямоване на визначення місця підприємства на ринку логістичних послуг та формування унікальної ціннісної пропозиції. Це передбачає використання таких інструментів як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, що оцінюють конкурентну позицію підприємства та визначають стратегічні напрямки розвитку.

Прогностично-адаптивні методи забезпечують здатність логістичного підприємства передбачати зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них. Сценарне планування передбачає розробку множинних варіантів розвитку подій та відповідних стратегій реагування. Це особливо актуально в умовах високої невизначеності, характерної для сучасного бізнес-середовища. Методика сценарного планування включає ідентифікацію ключових факторів впливу, розробку альтернативних сценаріїв та формування гнучких стратегій.

Управління змінами охоплює комплекс методів, спрямованих на ефективне впровадження стратегічних ініціатив та подолання опору змінам. Це включає методи комунікації, мотивації, навчання персоналу, а також структурні та процесні зміни. Важливим аспектом є формування культури постійного вдосконалення, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства. Адаптивне управління передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності та оперативне коригування стратегічних планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це реалізується через впровадження систем раннього попередження, гнучких організаційних структур та динамічних систем контролю.

Процесно-орієнтовані методи фокусуються на оптимізації бізнес-процесів логістичного підприємства. Оптимізація бізнес-процесів передбачає аналіз та вдосконалення операційних процедур з метою підвищення їх ефективності та результативності. Це включає методи картування процесів, аналізу вузьких місць, стандартизації операцій. Важливим аспектом є впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean) та шести сігм (Six Sigma) в логістичні процеси.

Управління якістю спрямоване на забезпечення відповідності логістичних послуг вимогам клієнтів та стандартам якості. Це передбачає впровадження систем управління якістю (ISO 9001), методів статистичного контролю процесів, методик безперервного вдосконалення. Особливу увагу приділяють методам вимірювання та підвищення задоволеності клієнтів.

Реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у ключових показниках ефективності. На відміну від поступової оптимізації, реінжиніринг орієнтований на революційні зміни, що можуть призвести до кардинальної трансформації бізнес-моделі підприємства.

Інтеграційні методи забезпечують ефективну взаємодію різних елементів логістичної системи. Міжфункціональна координація спрямована на узгодження діяльності різних підрозділів логістичного підприємства. Це реалізується через впровадження матричних організаційних структур, формування крос-функціональних команд, розробку інтегрованих систем планування ресурсів підприємства. Управління ланцюгами поставок охоплює методи інтеграції та координації всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників до кінцевих споживачів. Це включає методи оптимізації запасів, управління відносинами з постачальниками та клієнтами, синхронізації матеріальних та інформаційних потоків.

Крос-функціональна взаємодія передбачає формування механізмів ефективної комунікації та співпраці між різними функціональними областями логістики (транспортування, складування, управління запасами) та іншими

бізнес-функціями (маркетинг, виробництво, фінанси). Це реалізується через впровадження інтегрованих інформаційних систем, спільних ключових показників ефективності та механізмів узгодження цілей.

Інноваційно-технологічні методи забезпечують технологічну модернізацію та інноваційний розвиток логістичного підприємства. Цифрова трансформація передбачає ефективне й обгрунтоване впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування цифрової культури.

Технологічна модернізація спрямована на оновлення технічної бази логістичного підприємства. Це включає методи оцінки та вибору технологічних рішень, управління інвестиційними проектами, впровадження нових технологій. Управління інноваціями охоплює методи генерування, відбору та впровадження інноваційних ідей. Перспективним напрямом є розвиток відкритих інновацій та співпраці з науково-дослідними установами, стартапами та технологічними партнерами.

Ефективна реалізація методів стратегічного управління розвитком логістичних підприємств потребує відповідного інструментарію, який забезпечує практичне втілення теоретичних підходів та концепцій. Інструментарій стратегічного управління, використаний та деталізований у даному розділі, дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на розвиток підприємства. Вибір конкретних інструментів залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, ринкового позиціонування та стратегічних цілей розвитку.

Отже, сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком логістичних підприємств характеризується інтеграцією традиційних методів стратегічного менеджменту з інноваційними технологіями та підходами. Системно-аналітичні, прогностично-адаптивні, процесно-орієнтовані, інтеграційні та інноваційно-технологічні методи у поєднанні з відповідними інструментами створюють потужний методологічний базис для формування та реалізації ефективних стратегій розвитку. Застосування дослідженого

інструментарію забезпечує підвищення адаптивності логістичних підприємств до змін зовнішнього середовища, оптимізацію бізнес-процесів, ефективну інтеграцію в глобальні ланцюги постачання та впровадження інноваційних технологій, що в сукупності створює передумови для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі в ТОВ «Автологістика»

Теоретичні засади, досліджені в першому розділі, створюють методологічну основу для аналізу практик управління стратегічним розвитком на прикладі ТОВ «Автологістика». Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі підприємства є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії чи проєкту розвитку, або ж прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Автологістика» демонструє ключові елементи бізнес-моделі, дозволяє оцінити їх ефективність та виявити потенційні напрями вдосконалення. У цьому підрозділі досліджуються історія становлення компанії, динаміка розвитку ринку автомобільних перевезень, особливості організаційної структури та фінансово-економічні показники діяльності підприємства, що формує цілісне уявлення про його поточний стан та перспективи розвитку.

Становлення та розвиток підприємства є показовим прикладом успішної трансформації пострадянського автотранспортного підприємства в сучасного логістичного оператора європейського рівня. Історія компанії розпочалася у 2003 році з придбання контрольного пакету акцій Київського автотранспортного підприємства №13061. Фінансовий стан характеризувався значною заборгованістю перед банками та лізинговими компаніями, неефективним використанням активів та низькою рентабельністю.

У 2003-2004 рр. відбулася зміна стратегічного фокусу на перевезення автомобілів, придбання перших спеціалізованих автобусів, формування нової управлінської команди та укладення перших контрактів з автовиробниками. У 2005-2006 рр. під час зростання автомобільного ринку в Україні було впроваджено інноваційний «Чорноморський маршрут» (Дод. В), розширено парк сучасних автобусів, розпочато міжнародні перевезення та започатковано

співпрацю з європейськими автовиробниками та їх офіційними представництвами в Україні. 2007-2008 рр. відзначилися будівництвом терміналу (Дод. Г), трансформацією компанії у логістичного оператора, розширенням спектру послуг та зміцненням позицій на ринку.

Успішність трансформації підтверджується динамікою основних показників: зростання валового доходу з 203 тис. євро у 2004 році до 35,4 млн євро у 2008 році, збільшення доходу на одного співробітника з 1,5 тис. євро до 73,2 тис. євро, розширення штату з 154 до 760 працівників та створення найбільшого в Україні парку спеціалізованих автовозів.

Аналіз динаміки розвитку ринку автомобільних перевезень в Україні демонструє кілька чітких етапів трансформації галузі. Період 2006-2008 років відзначився стрімким зростанням обсягів з 371 до 623 тисяч одиниць, що супроводжувалося розширенням послуг за рахунок впровадження місцевих складських операцій разом з транспортними перевезеннями. 2008 рік став піковим з показником 623 тисячі одиниць, після чого відбувся різкий спад внаслідок світової фінансової кризи. Доцільно проаналізувати графік динаміки продажів нових автомобілів, щоб зрозуміти кореляцію автомобільного ринку із політико-економічною ситуацією в країні (Рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1 Динаміка продажів нових авто з 2005 по 2024 р. Джерело: розроблено автором на основі даних «Укравтопром» [13].

2009-2013 рр. характеризуються помірним відновленням до рівня 200-220 тисяч одиниць. Тоді компанії почали впроваджувати нові підходи до управління якістю послуг та оптимізації термінів доставки. Етап 2014-2015 років показав значне скорочення ринку до 46 тисяч одиниць через військовий конфлікт та економічну кризу в країні. У цей період відбувся перехід до інноваційних рішень та пошуку нових бізнес-моделей для виживання на ринку. Період 2015-2019 років характеризувався поступовим відновленням ринку, активним розвитком міжнародних перевезень, особливо після підписання Угоди про асоціацію з ЄС.

2020-2021 роки позначилися впливом пандемії COVID-19, проте ринок автомобільних перевезень продемонстрував відносну стійкість. Обсяги перевезень склали 86 тисяч одиниць у 2020 році та зросли до 104 тисяч у 2021. У цей період відбулася суттєва діджиталізація галузі, впровадження нових технологій управління перевезеннями та оптимізація логістичних процесів. 2022 рік став переломним через повномасштабне вторгнення РФ. Обсяги перевезень різко знизились до 50 тисяч одиниць. Відбулася кардинальна перебудова логістичних маршрутів, особливо в міжнародному сполученні. Компанії були змушені адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, переорієнтовуватися на західні напрямки перевезень та на зберігання автомобілів у відносно безпечних регіонах. 2023-2024 рр. – адаптація ринку до нових реалій (Дод. Д). Цікаво, що регіональний розподіл продажів у 2024 р. характеризується вираженим лідерством столиці – 46,1 % продажів (Дод. Е).

З початком війни в Україні спостерігається активний розвиток мультимодальних перевезень, зростання ролі автомобільного транспорту в торгівельних операціях через обмеження морських перевезень. Незважаючи на мінливість умов зовнішнього середовища, ринок автомобільних перевезень, з одного боку, демонструє відносну стійкість та здатність до відновлення. З іншого боку – продовжує перебувати в стані невизначеності через геополітичні, воєнні фактори та загальну економічну ситуацію в країні.



Рис. 2.1.2 PEST-аналіз для ТОВ «Автологістика». Джерело: розроблено автором.

За допомогою інструменту PEST (Рис. 2.1.2) було проаналізовано зовнішні впливи на підприємство. Так, політичне середовище створює значні виклики для ТОВ «Автологістика» через війну в Україні. Компанія змушена постійно адаптувати маршрути перевезень, що збільшує операційні витрати. Економічні фактори, зокрема, інфляція збільшують операційні витрати та впливають на купівельну спроможність населення. Коливання валютних курсів додатково ускладнюють фінансове планування, а дорогі кредитні ресурси стримують інвестиційні можливості компанії. Зміни в структурі попиту, зокрема зростання частки вторинного ринку автомобілів, вимагають диверсифікації послуг та постійного пошуку нових напрямків діяльності.

Соціальні тенденції формують нові вимоги до якості логістичних послуг. Клієнти очікують прозорості та персоналізованого підходу. Демографічні зміни, мобілізаційні та міграційні процеси створюють дефіцит кваліфікованих кадрів, що спонукає компанію до розробки ефективних програм утримання персоналу. Зростання сталих підходів до ведення

господарської діяльності стимулює впровадження «зелених» технологій та розробку програм корпоративної соціальної відповідальності.

Технологічні інновації є фактором конкурентоспроможності в логістичній галузі. Цифровізація процесів, впровадження систем управління транспортом та автоматизація складських операцій підвищують ефективність та знижують витрати. Розвиток технологій відстеження вантажів забезпечує прозорість логістичних процесів та підвищує якість обслуговування клієнтів.

Загалом, ТОВ «Автологістика» – компанія, яка змогла адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища та кризових періодів. У 2025 році компанія має визнану репутацію логістичного провайдера та роботодавця, налічує близько 350 співробітників і навіть продовжує розширювати штат. Аналіз діяльності демонструє унікальну організаційно-економічну модель (Табл. 2.1.1), що дозволила досягти в умовах невизначеності значних результатів.

Таблиця 2.1.1

Бізнес-модель ТОВ «Автологістика»

Елемент бізнес-моделі	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Комплексні логістичні рішення для автомобільної галузі з повним циклом послуг: транспортування, складування, митне оформлення, технічне обслуговування, ІТ-підтримка
Ключові активи	75 спеціалізованих автовозів, 350 000 м ² інфраструктури, власний термінал на 18 000 авто, ІТ-система Estafeta
Клієнтські сегменти	B2B сектор: автовиробники, дистриб'ютори, дилерські мережі, представництва світових брендів
Канали збуту	Прямі контракти з корпоративними клієнтами
Відносини з клієнтами	Індивідуальний підхід, програма лояльності, прозоре ціноутворення, оперативне вирішення проблем
Потоки доходів	Транспортування, складування, митне оформлення, технічне обслуговування, додаткові сервіси
Ключові ресурси	350 кваліфікованих співробітників, ІТ-інфраструктура, автопарк, складські комплекси
Ключові партнери	Автовиробники, страхові компанії, митні брокери, ІТ-розробники, банки
Структура витрат	Інфраструктура, паливо, заробітна плата, технологічний розвиток, маркетинг, страхування
Конкурентні переваги	Інтегрована екосистема, технологічні інновації, репутація, унікальна корпоративна культура

Джерело: розроблено автором на основі [53].

– Ціннісна пропозиція компанії полягає у наданні комплексних логістичних рішень для автомобільної галузі. ТОВ «Автологістика» пройшло шлях трансформації від перевізника до інтегрованого логістичного оператора, що забезпечує повний цикл послуг: транспортування (імпорт, експорт, дистрибуція), складування, митне оформлення, технічне обслуговування та IT-підтримку.

– Ключові активи підприємства включають потужну інфраструктурну базу з 75 автовозами (середній вік – 3,8 роки, переважно Euro 6) та 350 000 м² спеціалізованої інфраструктури. Стратегічним активом є власний спеціалізований термінал у Київській області, що став першим в Україні професійним центром для зберігання та обслуговування нових автомобілів з можливістю одночасного зберігання до 18 000 одиниць техніки. Головний офіс компанії розміщується у м. Київ. Важливим нематеріальним активом є власна IT-система Estafeta, що автоматизує логістичні процеси та мінімізує «ручні помилки».

– Клієнтські сегменти компанії зосереджені переважно на корпоративному секторі (B2B) і включають автовиробників, дистриб'юторів та дилерські мережі. Основними клієнтами є представництва світових автомобільних брендів в Україні.

– Канали збуту базуються на прямих контрактах з корпоративними клієнтами та використанні цифрових платформ для комунікації та управління замовленнями. Клієнти мають доступ до системи Estafeta через веб-сайт та мобільний додаток, що дозволяє робити замовлення та відслідковувати час доставки та місцезнаходження автомобілів у реальному часі.

– Джерела доходів компанії частково диверсифіковані і включають послуги з транспортування автомобілів, складського зберігання, митного оформлення та технічного обслуговування. Фінансові показники демонструють зростання доходу з 434,8 млн грн (14,2 млн євро) у 2020 році до 963,9 млн грн (22,17 млн євро) у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій навіть у нестабільних умовах.

– Структура витрат характеризується значними фіксованими витратами на утримання інфраструктури та розвиток технологій, що створює певне навантаження на операційну ефективність, особливо в періоди ринкової нестабільності. Основні статті витрат включають паливо, оплату праці персоналу, амортизацію основних засобів та інвестиції в розвиток.

– Конкурентні переваги ТОВ «Автологістика» базуються на інтегрованій логістичній екосистемі, технологічних інноваціях, сильній репутації на ринку та швидкій доставці авто. Наприклад, у Дод. Є можна відстежити динаміку тривалості доставки авто з Гданська в Київ (1150 км). Видно, що в період блокування кордонів середня тривалість рейсу тривала 4 дні, коли нормою є 2-2,5 дні. Унікальна практика роботи з помилками через формат Epic Fail та системне навчання співробітників забезпечують високі показники бренду роботодавця та низьку плинність кадрів (середня тривалість роботи за даними LinkedIn – 7,5 р.). Клієнтоорієнтований підхід проявляється у розробці індивідуальних логістичних рішень та наданні додаткових сервісів, таких як безкоштовне зберігання для постійних клієнтів.

Недоліки бізнес-моделі включають у себе високі фіксовані витрати на утримання інфраструктури та надмірну концентрацію на корпоративному сегменті та ігнорування потенціалу ринків B2C та дрібного B2B. Цей підхід створює вразливість до коливань на ринку автомобільних перевезень, який за останні 17 років тричі зазнавав суттєвих спадів. Потенційними напрямками для підвищення ефективності та конкурентоспроможності є: диверсифікація клієнтської бази (через B2C та дрібний B2B); розвиток інфраструктури в західному регіоні України для оптимізації логістичних потоків з ЄС; формування автомобільного логістичного кластера для підвищення ефективності всього ланцюга постачання та підвищення репутації; подальше впровадження програми «зеленої логістики» для відповідності європейським екологічним стандартам; продовження трансформації бізнес-моделі відповідно до концепції Індустрії 5.0.

Організаційна структура ТОВ «Автологістика» (Рис 2.1.3) еволюціонувала від традиційної ієрархічної до більш гнучкої матричної моделі. Компанія формує динамічні команди під конкретні проєкти чи напрямки перевезень, що включають фахівців з різних відділів: транспортних менеджерів, митних брокерів, фахівців зі складської логістики та фінансових аналітиків. Важливим елементом є створення крос-функціональних команд для вирішення специфічних завдань, що забезпечує швидку реакцію на зміни потреб клієнтів, законодавчих та ринкових умов.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

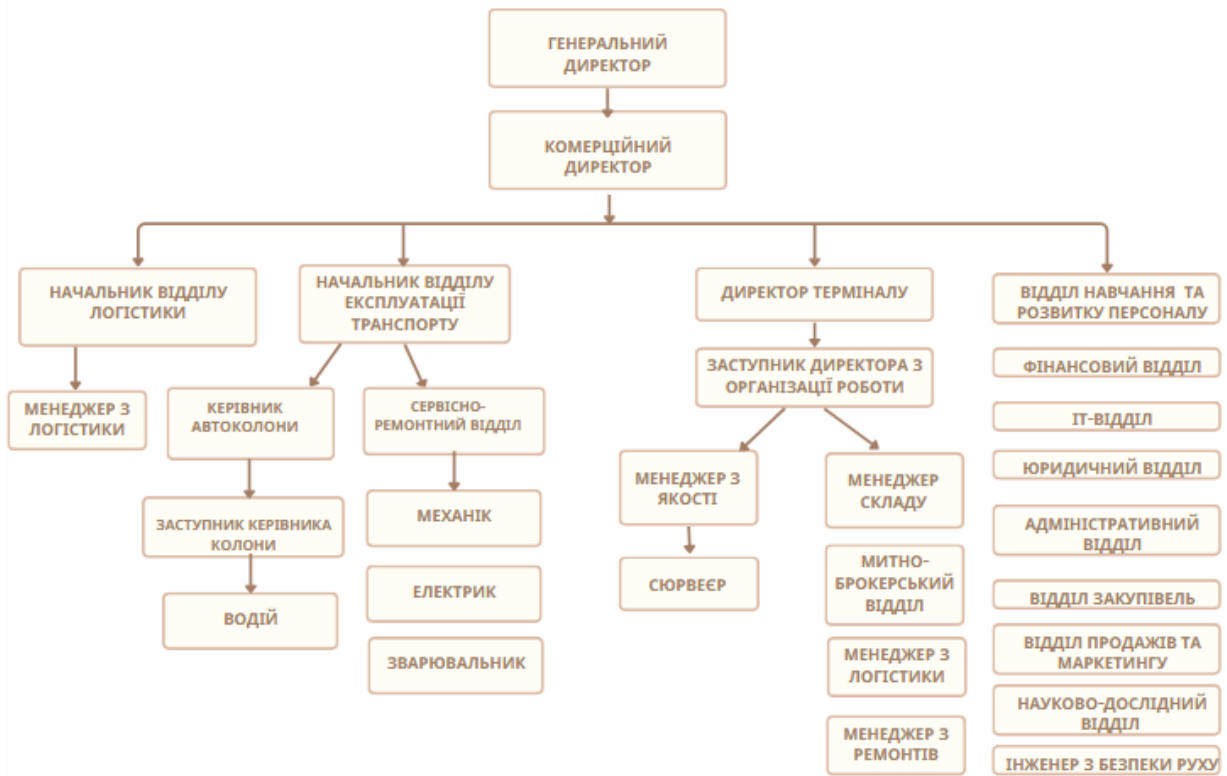


Рис. 2.1.3. Організаційна структура ТОВ «Автологістика». Джерело: розроблено автором.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Автологістика» за 2020-2024 роки (Табл. 2.1.2) виявляє суперечливі тенденції, що потребують стратегічного управлінського реагування. Дохід підприємства зріс з 434,8 млн грн у 2020 році до 963,9 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності, зокрема за рахунок зростання обсягів перевезень з країн Європи. Однак динаміка чистого прибутку є нестабільною: від збитків у 2020 році (-60,6 млн

грн) до максимального прибутку у 2023 році (87 млн грн) і подальшого зниження у 2024 році (12,2 млн грн).

Рентабельність продажів коливається від -13,9% у 2020 році до 9,8% у 2023 році, знизившись до 1,3% у 2024 році. Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє тенденцію до зниження: з 2,14 у 2020 році до 0,45 у 2024 році, що вказує на зростання залежності від позикових коштів. Це підтверджується зростанням коефіцієнта фінансового левериджу з 0,88 до 2,23 за аналізований період.

Таблиця 2.1.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників та коефіцієнтів ефективності підприємства за 2020-2024 роки

Показник/Рік	2020	2021	2022	2023	2024
1. Дохід, млн грн	434,84	464,58	314,41	884,51	963,91
2. Чистий прибуток, млн грн	-60,60	10,56	-84,84	87,04	12,2
3. Активи, млн грн	801,62	756,92	852,31	1304,48	1455,82
4. Зобов'язання, млн грн	375,26	267,79	427,04	865,29	1004,42
5. Власний капітал, млн грн	426,36	489,13	425,27	439,19	451,40
6. Рентабельність продажів (%)	-13,94%	2,27%	-26,98%	9,84%	1,27%
7. Рентабельність активів (%)	-7,56%	1,40%	-9,95%	6,67%	0,84%
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	1,14	1,83	1	0,51	0,45
9. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,88	0,55	1	1,97	2,23
10. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,14	2,83	2	1,51	1,45
11. Темп росту доходу (%)	-	6,84%	-32,32%	181,32%	8,98%
12. Темп росту активів (%)	-	-5,58%	12,60%	53,05%	11,60%

Джерело: розроблено автором на основі [53].

За результатами аналізу фінансових показників менеджменту компанії рекомендовано впровадити систему контролю витрат та оптимізації операційної діяльності для стабілізації показників прибутковості. Необхідно провести детальний аналіз структури витрат та виявити неефективні напрямки, що призводять до різких коливань прибутку. Розробити стратегію управління боргом та зменшення фінансової залежності.

Таким чином, аналіз бізнес-моделі ТОВ «Автологістика» демонструє, що компанія сформувала унікальну ціннісну пропозицію на ринку логістичних послуг, яка базується на комплексних рішеннях для автомобільної галузі, потужній інфраструктурній базі та інноваційних технологіях. Водночас, виявлено певні недоліки, зокрема високі фіксовані витрати на утримання інфраструктури, надмірну концентрацію на корпоративному сегменті та нестабільність фінансових показників. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії рекомендується диверсифікувати клієнтську базу, розвивати інфраструктуру в західному регіоні України, впроваджувати принципи «зеленої логістики» та поглибити трансформацію бізнес-моделі відповідно до концепції Індустрії 5.0. Це допоможе забезпечити більш стійкий розвиток в умовах динамічних змін ринкового середовища.

2.2. Аналіз механізмів стратегічного розвитку в ТОВ «Автологістика»

Аналіз механізмів стратегічного розвитку є ключовим етапом у дослідженні практики управління підприємством, що дозволяє виявити ефективні підходи та інструменти, які забезпечують його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Вивчення досвіду ТОВ «Автологістика» представляє особливий інтерес, оскільки компанія демонструє здатність до успішної трансформації бізнес-моделі та впровадження інноваційних рішень в умовах нестабільного ринку. У цьому підрозділі досліджуються аналіз конкурентного середовища ТОВ «Автологістика» за моделлю п'яти сил Портера, ключові механізми стратегічного розвитку підприємства, їх взаємозв'язок та вплив на формування конкурентних переваг.

Дослідження механізмів стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика» демонструє комплексний підхід до формування конкурентних переваг на ринку логістичних послуг. Еволюція від простого перевізника до

інтегрованого логістичного оператора відбувалася через послідовне розширення компетенцій та сервісів. ТОВ «Автологістика» освоїла повний спектр послуг, включаючи транспортування, складування, митне оформлення, технічне обслуговування та ІТ-підтримку. Ця трансформація дозволила компанії створити унікальну цінність для клієнтів та зайняти лідерські позиції на ринку. Отже, слід розглянути механізми стратегічного розвитку компанії більш детально.

- Розвиток інфраструктурних активів та матеріально-технічної бази. Компанія володіє потужною інфраструктурною базою, що включає 75 автовозів та 350 000 м² спеціалізованої інфраструктури. Будівництво власного спеціалізованого терміналу в 2006 році спричинило трансформацію компанії зі звичайного перевізника в комплексного логістичного оператора. На території терміналу функціонує технічний центр, де здійснюється передпродажна підготовка та необхідний ремонт автомобілів. Додатково був створений технічний центр у порту Чорноморськ на базі реконструйованої портової інфраструктури, що оптимізувало логістичні процеси та скоротило витрати клієнтів за рахунок прямої дистрибуції. Хоча наразі підприємство у Чорноморську тимчасово припинило роботу через війну, створена інфраструктурна база в перспективі залишається важливою конкурентною перевагою компанії.

- Інноваційні логістичні рішення. Компанія послідовно впроваджувала інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів. Першим значущим проектом став «Чорноморський маршрут», який оптимізував доставку автомобілів через порт Чорноморськ та вирішив проблему дефіциту наземних транспортних потужностей. Рішення, що оптимізувало витрати на логістику, створювало цінність для замовників – українських представництв світових автомобільних брендів.

Впровадження системи «нульового рівня пошкоджень» через унікальну пропозицію конфіденційних перевезень у критих автовозах стало особливо

актуальним для преміум-брендів. Незважаючи на порівняно високу вартість, такі перевезення гарантували безпеку та конфіденційність транспортування.

Програмне рішення щодо доставки автомобілів із Терміналу в Київській області в регіони України за 1-2 робочих дні; у Київ – до 6 робочих годин від часу замовлення. Такий сервіс був запропонований з метою максимально швидкої доставки потрібного автомобіля для покупця. Слід відмітити, що від цієї послуги компанії довелося відмовитися через високі операційні та ресурсні витрати. Адже за результатами спостережень лише для 5-10% покупців фактор швидкої доставки був вирішальним. Фактор адаптивності бізнес-моделі компанії – «коли рішення стає неефективним, здійснюється пошук альтернативних підходів».

Сучасна логістична дистрибуційна модель базується на міксованому завантаженні автомобілів різних брендів, що замовляються в одне місто. Наприклад, автомобілі різних брендів, що замовляють дилерські центри з м. Одеса, оптимально розміщуються на автовозі при завантаженні з терміналу в Київській обл. і доставляються на наступний день. Це підвищує оборотність транспорту та оптимізувати ресурси. Динаміку чисельності та щорічного приросту відвантажених авто за останні 14 років можна відстежити на рис. 2.2.1.

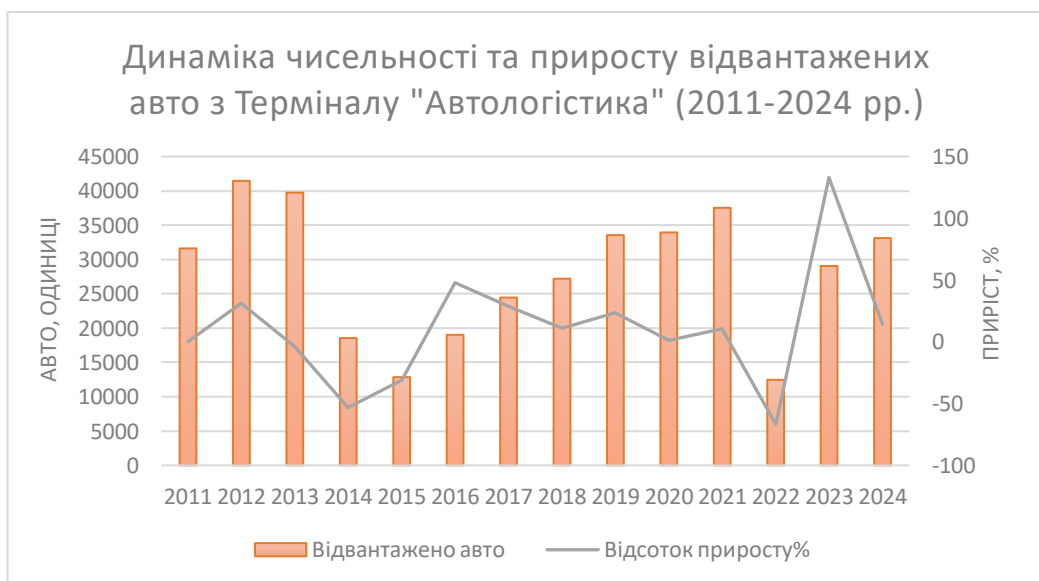


Рис. 2.2.1 Динаміка чисельності та приросту відвантажених авто з Терміналу "Автологістика" (2011-2024 рр.) Джерело: [53]

Додатково, продуктова ІТ-компанія «Loading master», що входить до групи компаній «Автологістика», розробила інноваційний додаток для оптимізації схем навантаження з математичною точністю (Дод. Ж), який користується попитом навіть серед європейських стейкхолдерів.

- Технологічна трансформація та діджиталізація. Значні інвестиції були спрямовані на розробку власної ІТ-системи управління логістикою та якістю Estafeta. Система автоматизувала майже всі логістичні процеси (Рис. 2.2.2), мінімізуючи «ручні помилки» та зайву комунікацію, та стала своєрідним галузевим стандартом. Система доступна через веб-сайт та мобільний додаток всім учасникам ланцюга поставок:

- Клієнти можуть відслідковувати час доставки та місцезнаходження авто в реальному часі.
- Швидке створення масових заявок через імпорт excel-файлів.
- Менеджери з логістики автоматично формують лоти-завантаження та звіти.
- Водії отримують усю необхідну інформацію через мобільний додаток.
- Митні брокери здійснюють операції в єдиній системі.



Рис. 2.2.2 Стейкхолдери ІТ-системи Estafeta. Джерело: [53]

Особлива увага приділяється управлінню якістю перевезень через систему фотофіксації стану автомобілів. Водії здійснюють спеціальний

фотоогляд за системною інструкцією, а замовники отримують автоматичні сповіщення про виявлені пошкодження ще на етапі завантаження.

- Клієнтоорієнтованість та сервісні інновації. Клієнтоорієнтований підхід став основою бізнес-моделі компанії, що проявляється через комплексну систему обслуговування та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта. Впроваджена система безкоштовного зберігання автомобілів для постійних клієнтів, яким надаються послуги з перевезення, стала унікальною пропозицією на ринку та значною конкурентною перевагою. Прозора система ціноутворення забезпечує довіру клієнтів та передбачуваність витрат на логістичні послуги.

- Система управління якістю. Впроваджена в компанії комплексна система управління якістю охоплює всі аспекти операційної діяльності. Розроблені та впроваджені деталізовані стандарти обслуговування забезпечують єдиний високий рівень сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Систематичне навчання персоналу проводиться за спеціально розробленими програмами, що враховують вимоги міжнародних стандартів.

Компанія отримала сертифікацію за стандартами ISO, що підтверджує відповідність процесів міжнародним вимогам якості. Особлива увага приділяється мотивації водіїв, де розроблена система заохочень базується на конкретних показниках якості перевезень. Створений власний відділ навчання водіїв забезпечує підготовку спеціалістів «з нуля» за унікальною методологією, що враховує всі аспекти безпечного та якісного транспортування.

- Фінансовий менеджмент та адаптивність. Фінансова стратегія компанії демонструє виважений підхід до управління ресурсами та високу адаптивність до ринкових умов. Послідовна робота з різними банківськими установами дозволила створити диверсифіковану структуру фінансування та оптимізувати умови кредитування, забезпечивши формування сучасного автопарку та розвитку інфраструктури навіть в умовах обмежених ресурсів. Слід наголосити, що особливістю фінансової політики компанії є готовність до

стратегічних інвестицій та свідомого зниження короткострокової прибутковості заради довгострокових відносин з клієнтами.

- Інноваційна корпоративна культура. Корпоративна культура компанії відзначається унікальним підходом до управління організаційним навчанням та розвитком. Замість традиційної парадигми покарання за помилки, створено середовище, де відкрите обговорення невдач стає джерелом колективного досвіду та вдосконалення. Центральним елементом цього підходу є корпоративний захід «Eric Fail», яке інституціоналізує культуру відкритого визнання та аналізу помилок. Свято передбачає можливість для працівників ділитися історіями своїх професійних невдач у безпечному середовищі. Такий формат не лише знижує рівень тривожності щодо можливих помилок, але й перетворює негативний досвід на джерело організаційного навчання.

Система матеріального заохочення за найцікавіші історії невдач додатково стимулює працівників до відкритості та готовності ділитися досвідом. Це створює позитивну спіраль організаційного навчання, де кожна помилка стає не джерелом страху та приховування, а можливістю для колективного розвитку та вдосконалення. Такий підхід відображає сучасні тенденції в теорії організаційного розвитку, де помилки розглядаються як невід'ємна частина інноваційного процесу та джерело цінного досвіду.

- Репутаційні активи. Репутаційний капітал компанії формувалася протягом років через послідовну реалізацію стратегії якості та надійності. Довгострокові відносини з ключовими автовиробниками базуються на здатності компанії забезпечувати стабільно високий рівень сервісу та оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів. Статус надійного партнера підтверджується готовністю компанії брати на себе повну відповідальність за якість послуг та вирішувати складні ситуації через конструктивний діалог. Міжнародне визнання компанії підтверджується успішними довгостроковими контрактами з глобальними автовиробниками (Дод. 3).

- Розвиток персоналу. Система розвитку персоналу в компанії побудована на принципах безперервного навчання та професійного зростання.

Водії проходять інтенсивну тримісячну програму підготовки, що включає теоретичне навчання, практичні заняття та атестацію. Особлива увага приділяється формуванню мультимовної команди, здатної ефективно взаємодіяти з міжнародними клієнтами, де англійська мова є базовою для професійного спілкування.

Власна команда IT-розробників забезпечує постійне вдосконалення технологічних рішень та оперативне реагування на потреби бізнесу. В рамках соціальної відповідальності компанія реалізує програми перекваліфікації та працевлаштування, зокрема, надаючи можливості для професійного розвитку жінкам в рамках програми Reskill UA. Це демонструє комплексний підхід до розвитку людського капіталу та соціальну відповідальність бізнесу.

Автором здійснено також аналіз конкурентного середовища ТОВ «Автологістика» за моделлю п'яти сил Портера [7].

Загроза появи нових конкурентів. Логістичний ринок України характеризується помірними бар'єрами входу. Основними перешкодами є значні капітальні інвестиції для формування автопарку та створення інфраструктури, хоча існування лізингу та аутсорсингу дещо знижує ці бар'єри. Ефект масштабу, яким володіють усталені компанії, включаючи ТОВ «Автологістика», дозволяє оптимізувати маршрути та ефективніше використовувати ресурси. Регуляторні вимоги, необхідність отримання ліцензій та дозволів, а також воєнний стан в Україні додатково знижують привабливість ринку для нових гравців.

Ринкова влада постачальників. Найбільшу ринкову владу мають постачальники паливно-мастильних матеріалів через їх значну частку в операційних витратах. Виробники вантажних автомобілів також володіють значною владою, особливо представництва найбільш продаваних брендів в Україні. Постачальники запчастин для рухомого складу мають помірний вплив через існування альтернатив. Досвідчені розробники логістичного програмного забезпечення набувають все більшого впливу через високий попит на розробку інноваційних IT-рішень.

Ринкова влада покупців. Великі автомобільні промислові підприємства та торговельні мережі володіють суттєвою ринковою владою завдяки можливості проводити тендери із заздалегідь визначеними умовами. Середні та малі підприємства мають обмежений вплив. Здатність ТОВ «Автологістика» пропонувати комплексні рішення знижує владу покупців через підвищення витрат на перехід до конкурентів. Сезонність попиту також впливає на баланс сил: у «пікові періоди» вплив переходить до логістичних компаній, у періоди спаду – до клієнтів.

Загроза з боку послуг-замінників. Основними альтернативами автомобільним перевезенням є залізничний, морський та авіаційний транспорт. Залізничний транспорт становить найбільшу загрозу для перевезень на великі відстані та масових вантажів, проте обмежена гнучкість маршрутів знижує його конкурентність. Морський транспорт конкурентний для міжнародних перевезень масових вантажів, але в українському контексті є наразі обмеженим. Авіаційний транспорт через високу вартість становить загрозу лише в сегменті термінових доставок преміум авто. Інноваційні рішення, такі як безпілотні перевезення, перебувають на початкових стадіях розвитку і не становлять суттєвої загрози в короткостроковій перспективі.

Рівень конкурентної боротьби в галузі. Логістичний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції з присутністю як міжнародних операторів (BLG logistics, Hoedlmayer), так і національних компаній різного масштабу (Н-Транс, Експрес-Т тощо). Помірні темпи зростання ринку посилюють боротьбу, оскільки збільшення частки можливе переважно за рахунок переманювання клієнтів. Низький рівень диференціації базових послуг посилює цінову конкуренцію, а високі постійні витрати стимулюють компанії максимально використовувати наявні потужності.

Аналіз за моделлю Портера виявляє непросту динаміку конкурентного середовища ТОВ «Автологістика». Помірні бар'єри входу створюють потенційну загрозу нових конкурентів, проте капітальні інвестиції та регуляторні вимоги знижують цю загрозу. Влада клієнтів варіюється залежно

від їх розміру та ринкової ситуації, а загроза з боку заміників є незначною через обмеження альтернативних видів транспорту. Для зміцнення позицій ТОВ «Автологістика» доцільно зосередитися на диференціації послуг через інноваційні технології та якість, комплексні та персоналізовані рішення. Оптимізація операційних процесів та розвиток партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами дозволять знизити їх ринкову владу та створити додаткові конкурентні переваги. Стратегічне позиціонування в динамічному середовищі вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій та проактивного впровадження інновацій.

Отже, ключовою перевагою механізмів стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика» є їх синергетична взаємодія, що створює потужну інтегровану бізнес-модель. Поєднання розвиненої інфраструктури, технологічних інновацій та професійного менеджменту забезпечує унікальне ринкове позиціонування та високі бар'єри входу для конкурентів. Масштабна матеріально-технічна база у поєднанні з власними ІТ-рішеннями створює комплексну операційну платформу, здатну забезпечувати повний цикл логістичних послуг. Інноваційний підхід до управління якістю та розвитку персоналу формує стійку корпоративну культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення.

Водночас, ідентифіковано певні дисбаланси. Надмірна концентрація на корпоративному сегменті призвела до ігнорування потенціалу ринку B2C та дрібного B2B. Відсутність адаптованих маркетингових рішень для невеликих бізнесів або ж приватних клієнтів обмежує можливості диверсифікації бізнесу та створює вразливість до коливань у корпоративному сегменті. Високі фіксовані витрати на утримання інфраструктури та розвиток технологій створюють значне навантаження на операційну ефективність, особливо в періоди ринкової нестабільності.

Складність технологічних рішень та висока формалізація процесів, хоча й забезпечують відмінну якість послуг для корпоративних клієнтів, можуть ускладнювати швидку адаптацію до нових ринкових можливостей. Це

створює суттєвий розрив між потенціалом компанії та її реальною присутністю на масовому ринку логістичних послуг.

Отже, виявлені системні особливості механізмів розвитку вказують на необхідність стратегічного оновлення бізнес-моделі компанії. Зберігаючи сильні сторони в корпоративному сегменті, необхідно розвивати компетенції та інфраструктуру для роботи з малим бізнесом та приватними клієнтами. Особливу увагу слід приділити розробці збалансованої стратегії розвитку, яка дозволить ефективно обслуговувати обидва сегменти ринку без втрати якості послуг та операційної ефективності. Наприклад, створення окремого підрозділу для роботи з B2C клієнтами та формування спрощених стандартів обслуговування для масового сегменту.

Успішна реалізація такої трансформації дозволить не лише розширити ринкову присутність компанії, але й підвищити стійкість бізнес-моделі через диверсифікацію джерел доходу та зниження залежності від окремих клієнтських сегментів. При цьому критично важливо зберегти існуючі конкурентні переваги та високі стандарти якості, які стали визначальними факторами успіху компанії на ринку корпоративних логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання

Економічний ландшафт України знаходиться під впливом безпрецедентних геополітичних викликів, технологічних інновацій та еволюції споживчих очікувань. Сучасний етап розвитку логістичної галузі характеризується фундаментальним переосмисленням традиційних бізнес-моделей та формуванням нової парадигми управління логістичними підприємствами. Інтеграція України до європейського логістичного простору стає одним із ключових факторів трансформації галузі. Переорієнтація логістичних потоків вимагає не просто коригування маршрутів, а комплексного оновлення логістичної інфраструктури та бізнес-процесів. Європейська інтеграція відкриває для українських логістичних підприємств нові можливості, але водночас висуває підвищені вимоги до якості сервісу, технологічної оснащеності та відповідності транспортному законодавству.

Пропонується до впровадження логістична екосистемна модель на основі «Індустрії 5.0» (Рис. 3.1.1), у якій виділяється 8 компонентів (Lean - ощадливе управління, людиноцентричність, біоекономіка, кастомізація, фреймворк «10R», цифровізація, оптимізація та сталий розвиток) та 6 інструментів екосистеми (штучний інтелект та інтернет речей, використання систем кібербезпеки, блокчейн-технології, «розумні» склади, Big Data аналітика та єдині платформи співпраці між стейкхолдерами). Водночас, важливим аспектом є також зміна підходу до інновацій. В концепції Індустрії 5.0 управлінські інновації розглядаються через призму ESG, тобто їх соціального, екологічного та корпоративного впливу. Це створює новий тип конкурентної переваги – «відповідальні інновації», які враховують не лише економічну ефективність, але й соціально-економічну цінність.



Рис. 3.1.1 Модель логістичної екосистеми «Індустрії 5.0» [48]

Критичним фактором успіху впровадження принципів Індустрії 5.0 стає розвиток нових компетенцій працівників. На відміну від вузькоспеціалізованих технічних навичок, затребуваних в Індустрії 4.0, нова парадигма вимагає розвитку soft skills, креативного мислення та здатності до постійного навчання. Особливо важливим є перехід від лінійних бізнес-моделей до екосистемного підходу, де створення цінності відбувається через складні взаємодії між різними учасниками ринку. Це вимагає нових форм співпраці та обміну даними в межах єдиних платформ-екосистем, що виходять за межі функціонально обмежених корпоративних структур.

SWOT-аналіз (Дод. І) готовності українських логістичних підприємств до трансформації відповідно до принципів Індустрії 5.0 демонструє необхідність системного підходу до впровадження змін. Основною перевагою вітчизняних логістичних підприємств є наявність висококваліфікованих ІТ-фахівців та значний людський капітал, що створює потужну базу для технологічних

інновацій. Особливо важливим є досвід трансформації бізнес-процесів та можливість розвитку логістичного хабу між Європою та Азією.

Проте суттєвими перешкодами залишаються обмежене фінансування технологічних інвестицій, низький рівень цифровізації та відсутність системного підходу до розвитку персоналу. Проблематичним є також брак доступу до передових робочих платформ та неефективні екологічні технології. Інтеграція з ЄС відкриває широкі можливості для доступу до європейських технологій та практик, а створення нових логістичних мереж на принципах Індустрії 5.0 може значно посилити конкурентоспроможність.

Загрози представлені потенційними діями з руйнування інфраструктури, високими витратами на впровадження передових технологій та обмеженістю ресурсів. Особливу увагу слід звернути на посилення міжнародної конкуренції та нестабільну ситуацію в локальному вимірі.

Дослідивши тренди та специфіку логістичної галузі, доцільно виділити чотири ключові напрямки удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств.

1. Трансформація бізнес-моделей відповідно до концепції Індустрії 5.0. Пропонується впровадження логістичної екосистемної моделі на основі Індустрії 5.0, що включає 8 ключових компонентів:

a. Lean-менеджмент – впровадження принципів ощадливого виробництва для оптимізації бізнес-процесів та мінімізації втрат.

b. Людиноцентричність – фокус на розвитку персоналу, створенні комфортних умов праці та формуванні інклюзивного середовища.

c. Біоекономіка – використання біорозкладних матеріалів, впровадження принципів циркулярної економіки.

d. Кастомізація – розробка індивідуальних логістичних рішень для різних сегментів клієнтів.

e. Фреймворк «10R» – впровадження принципів Refuse, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover, Rethink.

f. Цифровізація – інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства.

g. Оптимізація – постійне вдосконалення процесів на основі аналізу даних.

h. Сталий розвиток – баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Для реалізації цієї моделі необхідно використовувати сучасний інструментарій, включаючи штучний інтелект та інтернет речей, системи кібербезпеки, блокчейн-технології, «розумні» склади, Big Data аналітику та єдині платформи співпраці між стейкхолдерами.

2. Розвиток мультимодальних логістичних рішень для клієнта. В умовах обмеженого доступу до морських портів, економічні суб'єкти потребують комплексних послуг у вигляді комбінованих схем транспортування з використанням авіа, автомобільного та залізничного транспорту. Створення мультимодальних логістичних хабів у західних регіонах України може оптимізувати транскордонні перевезення та інтегруватися в європейські транспортні коридори.

3. Кластерний підхід до розвитку логістичної галузі. Формування регіональних логістичних кластерів, що об'єднують підприємства різних секторів економіки, науково-дослідні установи та органи державного управління, забезпечить створення інноваційних рішень та підвищить конкурентоспроможність галузі в цілому. Успішні приклади логістичних кластерів у Нідерландах, Німеччині та Польщі демонструють потенціал такого підходу для України, особливо в контексті розвитку прикордонних регіонів.

4. Розвиток спеціалізованої інфраструктури та сервісів для великогабаритних перевезень у контексті післявоєнної відбудови та перспективи співпраці зі США щодо рідкоземельних металів. Відновлення промислового потенціалу України, реалізація масштабних інфраструктурних проєктів та залучення іноземних інвестицій, зокрема у сфері видобутку та переробки рідкоземельних металів, зумовлюють зростання попиту на послуги

з транспортування великогабаритних і надважких вантажів: енергетичного обладнання (трансформатори, турбіни), будівельної та дорожньої техніки, мостових конструкцій, промислових верстатів, бурових і збагачувальних установок для рідкоземельних металів, а також модульних будівель і спеціалізованої техніки для різних галузей.

Підприємства мають адаптувати свої стратегії, інвестуючи у розвиток спеціалізованого рухомого складу, модернізацію під'їзних шляхів, а також впровадження цифрових рішень для планування таких перевезень. Чітка організація великогабаритних перевезень забезпечить своєчасну доставку критично важливих комплектуючих для промисловості, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України та зміцненню її позицій у глобальних ланцюгах створення доданої вартості.

Отже, трансформація підходів до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств вимагає системних змін на рівні галузі та державної політики. Уряду України варто гармонізувати законодавство у сфері перевезень із європейськими стандартами, водночас уникаючи надмірної зарегульованості, яка буде стримувати розвиток галузі. Важливо забезпечити баланс між безпекою, прозорістю процедур і гнучкістю для бізнесу, щоб логістичні компанії могли оперативно реагувати на потреби без зайвих адміністративних бар'єрів.

Гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, розвиток транспортної інфраструктури, впровадження цифрового документообігу, створення сприятливого інвестиційного клімату та ціннісна пропозиція національного конкурентоспроможного продукту є необхідними передумовами для ефективної інтеграції українських логістичних підприємств у глобальні ланцюги постачання.

Таким чином, удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств в сучасних умовах господарювання вимагає комплексного переосмислення бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій, розвитку мультимодальних рішень, інтеграції

принципів циркулярної економіки та сталого розвитку, формування нових компетенцій персоналу, розвиток спеціалізованої інфраструктури та використання кластерних підходів до розвитку логістичної галузі. Імплементация підходів створення цінності дозволить українським логістичним підприємствам адаптуватися до нових економічних реалій і зайняти стратегічні позиції в європейському логістичному просторі.

3.2. Розробка проєкту стратегічного розвитку в ТОВ «Автологістика»

Проведений аналіз практики управління стратегічним розвитком ТОВ «Автологістика» виявив як сильні сторони, так і певні недоліки, що зумовлює необхідність розробки напрямів удосконалення. Стратегічний розвиток логістичного підприємства повинен враховувати багатовимірність викликів галузі та необхідність синхронізованої трансформації бізнес-процесів. Формування мультипроєктного портфеля з 6 взаємопов'язаних проєктів для ТОВ «Автологістика» обумовлено необхідністю одночасного вирішення стратегічних завдань у трьох ключових напрямках: інфраструктурному, цифровому та соціально-екологічному. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток компанії, створюючи синергетичний ефект від взаємодії окремих проєктів.

Мультипроєктна структура відповідає принципам Індустрії 5.0, де технологічні інновації гармонійно поєднуються з людиноцентричним підходом та екологічною відповідальністю. Запропонований автором мультипроєкт стратегічного розвитку компанії розроблено з урахуванням унікальних конкурентних переваг підприємства, його корпоративних цінностей та актуальних тенденцій розвитку галузі.

Мультипроєкт ґрунтується на трансформації компанії від традиційного логістичного оператора до інтегратора екосистеми автомобільної логістики з диверсифікованим портфелем послуг та високим рівнем соціальної

відповідальності. Інтегратор екосистеми логістики – це компанія, яка об'єднує різних учасників ринку логістики (наприклад, виробників автомобілів, перевізників, склади, дилерів, IT-провайдерів, страхові компанії тощо) в єдину цифрову або організаційну систему для ефективної взаємодії. Набір сервісів, створених інтегратором, забезпечують усім учасникам логістичного ланцюга обмін даними, координацію дій, автоматизацію процесів та підвищення прозорості й ефективності перевезень.

Стратегічна візія мультипроєкту полягає у створенні інтегрованої логістичної екосистеми (на базі поточної екосистеми Estafeta), що забезпечує координований рух вантажів від виробника до кінцевого споживача з максимальною ефективністю, безпекою та мінімальним впливом на навколишнє середовище. Для забезпечення результативності впровадження мультипроєкту запропоновано алгоритм впровадження, який інтегрує підходи, методи, особливості та інструменти з попередніх розділів, а також враховує специфіку мультипроєктного управління.

Алгоритм впровадження мультипроєкту стратегічного розвитку

1. Аналіз стартових позицій. Проводиться аудит поточного стану підприємства, оцінка ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, технологічної бази та кадрового складу. Визначаються ключові виклики ринку та внутрішні резерви для зростання.

2. Формування цілей та структури мультипроєкту. Встановлюються стратегічні цілі розвитку та формується портфель проєктів.

До прикладу:

- a. «АВТ Захід» (інфраструктурний хаб у м. Ковель)
- b. «Негабаритні перевезення»
- c. «Estafeta 2.0» (цифрова інтеграційна платформа)
- d. «Школа професійних водіїв та техспеціалістів»
- e. «Зелена логістика»
- f. Логістичний кластер «AutoLogCluster»

3. **Планування та ресурсне забезпечення**
Розробляється детальний план-графік реалізації кожного проєкту з визначенням бюджетів, джерел фінансування (власні кошти, кредити, гранти, лізинг, інші ресурси), відповідальних осіб та строків виконання. Встановлюється система моніторингу та контролю.

4. **Створення організаційної структури управління**
Запроваджується Офіс стратегічних трансформацій (ОСТ), який координує всі проєкти, забезпечує комунікацію між командами, здійснює моніторинг КРІ та управління ризиками. Формуються проєктні команди за кожним напрямом.

5. **Пілотне впровадження та масштабування**
У пілотному форматі реалізуються проєкти цифрової платформи, школа водіїв та кластерна ініціатива, що дозволяє протестувати нові підходи та адаптувати їх до масштабного впровадження. «АВТ Захід» як найбільш масштабний інфраструктурний проєкт потребує особливої уваги. Призначається відповідальний за пошук території, розробку проєктної документації та залучення часткового грантового фінансування або пільгового кредитування.

6. **Оцінка ефективності та коригування програми**
Проводиться регулярний аналіз досягнення цільових показників (зростання доходу, рентабельність, екологічні ефекти, соціальні результати). За необхідності програма коригується з урахуванням зовнішніх змін та внутрішніх результатів.

Стратегічні цілі та завдання портфелю проєктів стратегічного розвитку «ТОВ Автологістика»:

1. Трансформація бізнес-моделі компанії від логістичного оператора до інтегратора екосистеми автомобільної логістики.

2. Розширення географії діяльності з фокусом на розміщення складських потужностей в західному регіоні України. Інтеграція з європейською залізничною мережею.

3. Диверсифікація портфеля послуг з акцентом на високомаржинальні сегменти, а також соціальні та екологічні проєкти.

Ключові завдання:

1. Залучення 5 нових стратегічних брендів до оновленої екосистеми Estafeta як компанія-інтегратор екосистеми ланцюга постачання.
2. Створення мультимодального логістичного хабу на 3000 авто у м. Ковель до кінця 2028 року.
3. 80% приміських перевезень (Київська обл.) виконуються електротранспортом у 2027 році.
4. Інвестиції у рухомий склад з 5 вантажних автомобілів у 2026 р. для транспортування великогабаритних вантажів .
5. Запуск школи професійної підготовки водіїв та технічних фахівців з фокусом на жінок та ветеранів у жовтні 2025 р.
6. Формування галузевого логістичного кластера та залучення перших 30 організацій-стейкхолдерів на початку 2026 року.

Мультипроект стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика» структуровано за трьома напрямками, що відповідають ключовим вимірам логістичної екосистеми Індустрії 5.0: інфраструктурний розвиток, цифрова трансформація та соціально-екологічні ініціативи (рис.3.2.1.).

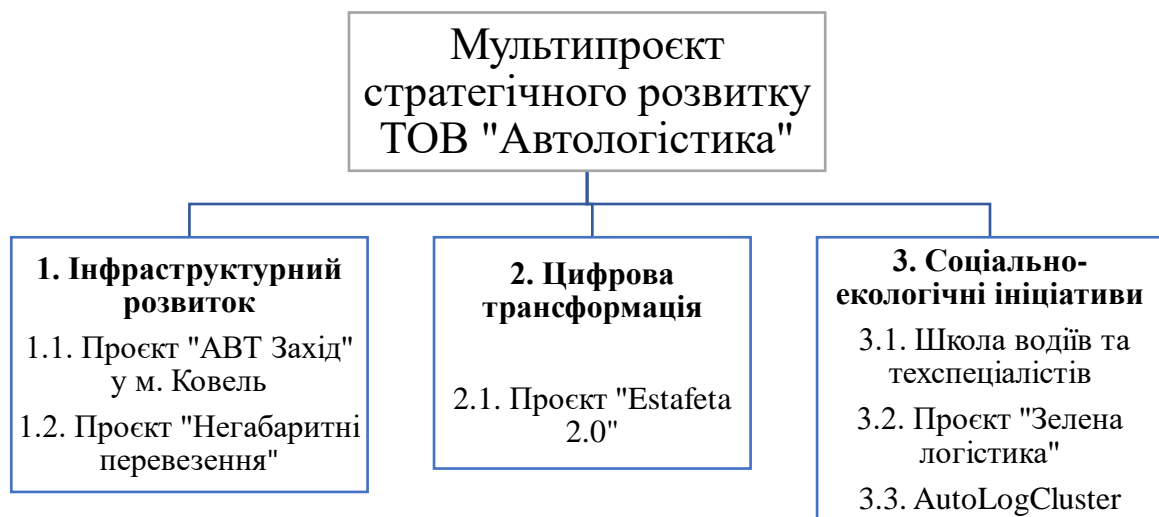


Рис. 3.2.1 Структура мультипроекту стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика».

Джерело: розроблено автором.

Деталізація проєктів стратегічного розвитку

1. Інфраструктурний розвиток.

1.1. Проєкт «АВТ Захід»

Проєкт передбачає створення сучасного мультимодального логістичного хабу у Волинській області (м. Ковель) з інтеграцією автомобільного та залізничного транспорту. Ключовою особливістю хабу стане інтеграція з європейською залізничною мережею через будівництво 1,5 км гілки до Євроколії, що дозволить оптимізувати логістичні потоки з країн ЄС та створити ефективний розподільчий центр для всієї України. Хаб включатиме:

- Термінал для зберігання та обслуговування нових автомобілів (до 3000 одиниць);
- Центр технічного обслуговування та передпродажної підготовки автомобілів;
- Митно-логістичний термінал з повним комплексом послуг;
- Інфраструктуру для обслуговування електромобілів (зарядні станції, сервісний центр).

Бюджет проєкту: 10 млн євро.

Термін реалізації: 2025-2028 рр.

Очікувана окупність: 6-7 років.

Джерела фінансування: власні кошти (50%), кредитні ресурси (40%), грантове фінансування від міжнародних донорів (10%).

1.2. Проєкт «Великогабаритні перевезення».

Створення спеціалізованого підрозділу для перевезення великогабаритних та надважких вантажів з фокусом на потреби відбудови України та розвитку промисловості. Спеціалізований автопарк включатиме 5 одиниць (з перспективою збільшення залежно від ринкових умов) для перевезення великогабаритних вантажів.

Бюджет: 1,2 млн євро.

Термін реалізації: 2025-2026 рр.

Джерела фінансування: 50% власні кошти, 50% лізинг.

Очікувана окупність: 3-4 роки.

2. Цифрова трансформація: проєкт «Estafeta 2.0»

Проєкт спрямований на розвиток існуючої ІТ-системи Estafeta до рівня повноцінної цифрової платформи, що інтегрує всіх учасників логістичного ланцюга та забезпечує прозорість, безпеку та ефективність процесів. Ключові компоненти проєкту:

- Інтеграція систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів та прогнозування попиту;
- Розробка цифрових двійників логістичних об'єктів для моделювання та оптимізації процесів;
- Створення маркетплейсу логістичних послуг для залучення нових клієнтів та партнерів;
- Впровадження технології блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій;
- Впровадження системи предиктивної аналітики для запобігання збоєм у ланцюгах постачання.

Бюджет проєкту: 500 тис євро.

Термін реалізації: 2025-2026 рр.

Очікувана окупність: 3-4 роки.

Джерела фінансування: власні кошти (60%), венчурні інвестиції (40%).

3. Соціально-екологічні ініціативи.

Проєкт об'єднує комплекс соціально значущих та екологічно орієнтованих ініціатив, що відповідають принципам ESG та сприяють сталому розвитку компанії та галузі в цілому.

3.1. Школа професійних водіїв та техспеціалістів

Розширення існуючої програми Reskill Ua до повноцінної школи професійної підготовки водіїв та технічних спеціалістів з фокусом для жінок та ветеранів. Школа забезпечуватиме:

- Комплексну програму навчання тривалістю 3 місяці;

- Сучасні методики підготовки з використанням симуляторів та VR-технологій;
- Гарантоване працевлаштування випускників у ТОВ «Автологістика» або компаніях-партнерах;
- Психологічну підтримку та адаптацію для ветеранів.

Бюджет проєкту: 300 тис. євро

Термін реалізації: 2025-2026 рр.

Соціальний ефект: підготовка 200+ професійних водіїв та 150 технічних спеціалістів протягом 2 років, з яких 70% – жінки та ветерани.

Джерела фінансування: власні кошти (60%), грант від держави (40%)

3.2. Проєкт «Зелена логістика»

Комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу логістичних операцій на навколишнє середовище:

1. Оновлення автопарку (для регіональних перевезень) з переходом на електромобілі та транспорт з низьким рівнем викидів.
2. Впровадження енергоефективних технологій на терміналах.
3. Оптимізація маршрутів для зменшення вуглецевого сліду.

Бюджет проєкту: 2,5 млн євро.

Термін реалізації: 2025-2028 рр.

Екологічний ефект: зменшення викидів CO₂ на 30% до 2028 року.

Джерела фінансування: власні кошти (50%), пільгові кредити (50%).

3.3. Логістичний кластер «AutoLogCluster»

Ініціатива зі створення галузевого об'єднання, що включатиме виробників автомобілів, дистриб'юторів, логістичних операторів, страхові компанії та фінансові установи. Кластер сприятиме розвитку галузевих стандартів та регуляторних норм, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності ланцюгів постачання, спільному вирішенню галузевих проблем, лобіюванню інтересів галузі та впровадженню інновацій й обміну досвідом.

Бюджет проєкту: 200 тис. євро

Термін реалізації: 2025-2026 рр.

Джерела фінансування: власні кошти (50%), грант (20%), членські внески (30%).

Очікуваний ефект: залучення 30+ компаній-учасників, створення єдиної платформи для розвитку галузі.

Отже, мультипроект стратегічного розвитку (Табл. 3.2.1) ТОВ «Автологістика» сформовано з урахуванням сучасних викликів логістичного ринку України та необхідності комплексної трансформації бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Загальний обсяг інвестицій у мультипроект становить 14,7 млн євро з розподілом фінансування на період 2025-2028 років. Найбільша частка інвестицій (76%) спрямована на розвиток інфраструктури, що відображає стратегічну орієнтацію компанії на створення матеріальної бази для довгострокового зростання. Цифрова трансформація потребує 4% загального бюджету, а соціально-екологічні ініціативи – 20%, що демонструє збалансований підхід до розвитку.

Таблиця 3.2.1.

Параметри реалізації проєктів

Показник Проект	Бюджет проєкту, тис.євро	Термін реалізації, роки	Термін окупності, років	Структура фінансування
1.1. Проєкт «АВТ Захід» у м. Ковель	10000	2025-2028	6-7	Власні кошти (50%), кредитні ресурси (40%), грант (10%).
1.2. Проєкт «Негабаритні перевезення»	1200	2025-2026	3-4	50% власні кошти, 50% лізинг
2.1. Проєкт «Estafeta 2.0»	500	2025-2026	3-4	Власні кошти (60%), венчурні інвестиції (40%).
3.1. Школа професійних водіїв	300	2025-2026	-	Власні кошти (60%), грант (40%)
3.2. Проєкт «Зелена логістика»	2500	2025-2028	-	Власні кошти (50%), пільгові кредити (50%).
3.3. Логістичний кластер "AutoLogCluster"	200	2025-2026	-	Власні кошти (50%), грант (20%), членські внески (30%).
Разом	14700	2025-2028	5,5	Власні кошти 50,5% Кредити 40% Грант 7,5% Інші джерела 2%

Джерело: розроблено автором.

Часові рамки реалізації портфеля охоплюють середньостроковий період з поетапним впровадженням проєктів. Найдовший термін реалізації передбачено для інфраструктурних проєктів (до 4 років), тоді як цифрові та соціальні ініціативи мають коротший цикл впровадження (1-2 роки). Очікуваний період окупності варіює від 3-4 років для цифрових рішень до 6-7 років для інфраструктурних об'єктів, що відповідає галузевим стандартам та забезпечує стійкість інвестиційного портфеля.

Стратегічна цінність портфеля полягає у створенні інтегрованої екосистеми логістичних послуг з високим рівнем цифровізації та екологічної відповідальності. Проєкти взаємно підсилюють один одного: інфраструктурні об'єкти забезпечують матеріальну базу, цифрові рішення оптимізують операційні процеси, а соціально-екологічні ініціативи формують позитивний імідж та сприяють сталому розвитку.

Для ефективного управління реалізацією мультипроєкту стратегічного розвитку пропонується створення спеціалізованої проєктної структури – Офісу стратегічних трансформацій (ОСТ), що підпорядковуватиметься безпосередньо генеральному директору компанії. ОСТ забезпечуватиме координацію всіх напрямків проєкту, моніторинг досягнення ключових показників ефективності та управління ризиками.

Організаційна структура управління мультипроєктом:

1. Стратегічний комітет – вищий орган управління проєктом, що включає топ-менеджмент компанії та ключових стейкхолдерів. Відповідає за затвердження стратегічних рішень та контроль загального прогресу проєкту.

2. Офіс стратегічних трансформацій – координаційний центр проєкту, що забезпечує операційне управління, моніторинг та звітність. Включає керівника офісу стратегічних трансформацій, проєктних менеджерів за кожним напрямком та аналітичну групу.

3. Проєктні команди – спеціалізовані групи фахівців, що відповідають за реалізацію конкретних компонентів проєкту. Формуються за матричним

принципом з залученням експертів з різних підрозділів компанії та зовнішніх консультантів.

Управління ризиками мультипроєкту. Для ефективного управління ризиками проєкту пропонується впровадження системи ризик-менеджменту:

1. Ідентифікацію ризиків – систематичне виявлення потенційних загроз та можливостей на всіх етапах реалізації проєкту.

2. Оцінку ризиків – аналіз ймовірності виникнення та потенційного впливу ідентифікованих ризиків на досягнення цілей проєкту.

3. Розробку стратегій реагування – визначення оптимальних підходів до управління кожним ризиком (уникнення, передача, мінімізація, прийняття).

4. Моніторинг та контроль – перманентне відстеження статусу ідентифікованих ризиків та ефективності впроваджених заходів реагування.

Ризик-профіль мультипроєкта характеризується помірним рівнем диверсифікації. Основні ризики пов'язані з макроекономічною нестабільністю, регуляторними змінами та технологічними викликами (Табл. 3.2.2). Найвищий рівень ризику притаманний інфраструктурним проєктам через значні капітальні інвестиції та залежність від зовнішніх факторів. Цифрові проєкти мають середній рівень ризику, пов'язаний з технологічною складністю та кібербезпекою. Соціально-екологічні ініціативи характеризуються нижчим фінансовим ризиком, але потребують ефективного управління репутаційними аспектами.

Табл. 3.2.2

Ключові ризики портфеля проєктів та стратегії реагування:

Ризик	Ймовірність	Вплив	Стратегія реагування
Геополітична нестабільність	Висока	Критичний	Диверсифікація географії діяльності, розробка альтернативних сценаріїв розвитку.
Обмеженість фінансових ресурсів	Середня	Високий	Поетапна реалізація проєкту, залучення зовнішнього фінансування, пріоритизація ініціатив.
Технологічні ризики	Середня	Середній	Пілотне впровадження технологій, залучення технологічних партнерів, створення резервних систем.
Кадрові ризики	Середня	Високий	Розвиток системи навчання та мотивації персоналу, формування кадрового резерву.

Очікувані результати реалізації мультипроєкту

Реалізація мультипроєкту стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика» дозволить досягти комплексу економічних, соціальних та екологічних ефектів, що забезпечать сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Економічні ефекти:

- a. Зростання доходів компанії на 35-40% до 2028 року через залучення нових клієнтів.
- b. Підвищення рентабельності операцій на 15-20% до 2027 року.
- c. Диверсифікація джерел доходу через нові напрямки діяльності.
- d. Зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.
- e. Інтеграція в європейські логістичні мережі та розширення географії діяльності.

Соціальні ефекти:

- a. Створення 50+ нових робочих місць, з яких 20% – для вразливих категорій населення.
- b. Підготовка 250+ професійних водіїв та технічних спеціалістів.
- c. Розвиток професійних компетенцій персоналу та підвищення рівня залученості.
- d. Формування інклюзивної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та сталий розвиток.
- e. Внесок у відбудову України через розвиток логістичної інфраструктури.

Екологічні ефекти:

- a. Зменшення викидів CO₂ компанії на 30% до 2028 року.
- b. Впровадження енергоефективних технологій на об'єктах компанії.
- c. Оптимізація логістичних маршрутів.
- d. Розвиток інфраструктури для електромобільності.
- e. Впровадження циркулярної економіки в логістичні процеси.

Отже, мультипроєкт стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика» сформовано з урахуванням унікальних конкурентних переваг компанії,

корпоративних цінностей та актуальних викликів ринку. Вибір мультипроектного підходу обґрунтований потребою в системній трансформації всіх аспектів діяльності компанії. Така структура забезпечує оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками розвитку: 76% інвестицій спрямовано на інфраструктурні проекти, що створюють матеріальну базу для довгострокового зростання, 4% – на цифрову трансформацію для оптимізації операційних процесів, та 20% – на соціально-екологічні ініціативи, що формують позитивний імідж та сталість розвитку.

Мультипроектний підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли проекти взаємно підсилюють один одного: інфраструктурні об'єкти забезпечують матеріальну базу, цифрові рішення оптимізують процеси, а соціально-екологічні ініціативи підвищують репутацію бізнесу та його суспільну цінність. Інтегрована екосистема логістичних послуг з високим рівнем цифровізації та екологічної відповідальності створює міцний фундамент для трансформації компанії з логістичного оператора в інтегратора екосистеми автомобільної логістики.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління стратегічним розвитком логістичного підприємства ТОВ «Автологістика» в рамках поставлених завдань отримано наступні результати.

Досліджено сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що стратегічний розвиток логістичного підприємства полягає у формуванні реалізації моніторингу та оцінюванні комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Визначено, що в сучасних умовах ключовими складовими стратегічного розвитку логістичних підприємств є глобалізація економічних відносин, цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість, екологічна відповідальність, управління ризиками, ефективна організаційна структура, розвиток людського капіталу та формування стратегічних партнерств. Виявлено специфічні особливості розвитку логістичних підприємств в українських реаліях, зокрема: геополітичну детермінованість логістичних процесів, інтеграцію в європейський логістичний простір, технологічне відставання, кадровий дефіцит, регіональні диспропорції та проблеми енергетичної безпеки.

Систематизовано методологічний інструментарій управління стратегічним розвитком логістичних підприємств. Запропоновано класифікацію методів за функціонально-цільовим призначенням, що включає системно-аналітичні, прогностично-адаптивні, процесно-орієнтовані, інтеграційні та інноваційно-технологічні методи. У рамках методів наведено приклади інструментарію. Обґрунтовано, що ефективність стратегічного управління залежить від оптимального поєднання методів та інструментів з урахуванням специфіки підприємства та умов зовнішнього середовища.

Здійснено організаційно-економічну оцінку ТОВ «Автологістика». Проаналізовано історію становлення та розвитку компанії від автотранспортного підприємства до інтегрованого логістичного оператора.

Досліджено динаміку розвитку ринку автомобільних перевезень в Україні та визначено ключові етапи його трансформації. Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії та виявлено основні фактори впливу. Охарактеризовано бізнес-модель ТОВ «Автологістика», визначено її переваги та недоліки. Проаналізовано фінансові показники компанії за 2020-2024 роки та виявлено суперечливі тенденції, що потребують стратегічного управлінського реагування.

Ідентифіковано наявні механізми стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика». Визначено, що ключовою перевагою механізмів є їх синергетична взаємодія, яка створює потужну інтегровану бізнес-модель. Водночас виявлено недоліки, зокрема: високі фіксовані витрати на утримання інфраструктури та недостатня увага до розвитку B2C та дрібного B2B напрямків. Проведено аналіз конкурентного середовища компанії за моделлю п'яти сил Портера та визначено ключові фактори впливу.

Запропоновано удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання. Розроблено модель логістичної екосистеми «Індустрії 5.0», що включає цифрову, соціально-економічну та екологічну складові. Проведено SWOT-аналіз готовності українських логістичних підприємств до трансформації відповідно до принципів Індустрії 5.0. Визначено чотири ключові напрямки удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичних підприємств: трансформація бізнес-моделей відповідно до Індустрії 5.0, розвиток мультимодальних логістичних рішень, кластерний підхід до розвитку галузі та розвиток спеціалізованої інфраструктури для великогабаритних перевезень.

Розроблено та обгрунтовано мультипроект стратегічного розвитку ТОВ «Автологістика». Запропоновано проєкт «АВТ Захід», що передбачає створення сучасного мультимодального логістичного хабу в м. Ковель Волинської області з інтеграцією автомобільного та залізничного транспорту. Визначено бюджет проєкту у розмірі 14,7 млн євро, термін реалізації 2025-

2028 роки та очікуваний термін окупності 6-7 років. Розроблено механізм управління реалізацією проєкту, що включає організаційну структуру управління, систему моніторингу та ризик-менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Автологістика» та інших логістичних підприємств. Запропоновані підходи та розроблений мультипроєкт стратегічного розвитку підвищують конкурентоспроможність компанії, зміцнюють її позиції на ринку логістичних послуг та забезпечать сталість в умовах динамічного бізнес-середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методики оцінки ефективності впровадження принципів Індустрії 5.0 в логістичних підприємствах та формуванням моделей логістичних кластерів для забезпечення післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, H. Strategic Management. Springer , 2007. 251 p.
2. Christopher M., Holweg M., Logistics management for the future: the IJLRA framework. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2023. Vol. 26, Issue 4-5. P. 593-612. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13675567.2023.2286352?needAccess=true> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Christopher, M. Logistics & supply chain management (5th ed.). 2016. London: Pearson UK. pp. 103-128.
4. European Commission. Transport. Transport modes. Road initiative web tool. The themes of the Road Transport Strategy URL: https://ec.europa.eu/transport/modes/road/roadinitiatives_en (дата звернення: 24.01.2025).
5. Kadlubek M. Transportation and logistics services in Poland. *Advanced Logistic Systems*. 2011. № 5(1). P. 177-183.
6. Lai Y., Innovative Strategies in Logistics and Supply Chain Management: Navigating Modern Challenges. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. Vol. 183. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2024/03/shsconf_icpahd2024_02020.pdf (дата звернення: 26.01.2025)
7. Porter, M.E., The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review 86 (1).
8. Stock, J. R., Lambert, D. M. Strategic logistics management (4th ed.). 2001. New York: McGraw-Hill/Irwin. pp. 27-43.
9. Sweeney E., Grant D. B., Mangan D. J. Strategic adoption of logistics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*. 2018. Vol. 38 (3). P. 852-873. URL: https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/31780/1/IJOPM_Sweeney_Grant_Mangan_Nov_2017.pdf (дата звернення: 20.01.2025)

10. Wellbrock W., Ludin D., Rohrle L., Gerstner E. The strategic relevance of logistics: insights from multinational corporations. *International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31 (4). P. 769-789. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-31898-7_7 (дата звернення: 20.01.2025)
11. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. №1(44). С. 67-78
12. Ареф'єва, О. В., Сафонік, Н. П., Дудік, А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2023. (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (дата звернення: 28.01.2025)
13. Асоціація автовиробників України «Укравтопром». Статистика. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/category/statistika> (дата звернення: 10.04.2025).
14. Балан В. Г. Модель управління стратегічною гнучкістю підприємства на основі нечіткого підходу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації». Одеса, 2024. С. 86-90.
15. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
16. Василенко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. К. : ЦУЛ, 2003. 396с.
17. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/23066806.2020.1.121. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення: 05.03.2025).
18. Гриценко С.І. Парадигма інноваційного розвитку економіки України в контексті транспортно-логістичних кластерів: монографія. Innovative development of the economy: global trends and national features. Collective monograph. Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2018. pp. 114-128.

19. Громова О. В. Досвід еволюції транспортної політики Європейського Союзу як напрямок для стратегічного планування транспортної галузі України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 88-97. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/287180> (дата звернення: 10.02.2025).

20. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.

21. Гусак О. А. Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №2. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146> (дата звернення: 10.02.2025).

22. Гусак О.А. Адаптивний механізм розвитку підприємства в сучасних умовах. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці. Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). Київ: ДУІТ, ХНУР, 2022. С. 58-60.

23. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241> (дата звернення: 10.02.2025).

24. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спец. 073 Менеджмент. Державний університет інфраструктури та технологій. Київ, 2023. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0823U100878/> (дата звернення: 10.02.2025).

25. Гуцалюк О.М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. № 1(23). С. 98-107.

26. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2025).

27. Дія. Бізнес. Розвиток транспортної логістики з України до Європи. 2023. URL: <https://export.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2025).
28. Дороховський О.М. Проблеми та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України. *Економіка та управління*. 2012. № 5. С. 60-65.
29. Железняк К. Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства як елемента фрагментарної галузі / К. Л. Железняк // *Вісник Національного транспортного університету*. В 2-х частинах. Ч. 2. К. : НТУ, 2012. №26. С. 147–150.
30. Завербний А.С., Сало К.Р. Проблеми та перспективи розвитку Індустрії 4.0 в Україні за умов Євроінтегрування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С.374-382.
31. Закон України «Про транспорт» № 232/94-ВР від 10.11.1994 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.02.2025).
32. Іванов С.В., Харазішвілі Ю.М. Інноваційні фактори розвитку транспортної системи України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 47-55.
33. Карпенко О.О. Механізм кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 10.
34. Кібук Т.М. Визначення алгоритму управління стратегічним потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №5. 2015. С. 415-419. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/84.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
35. Мисько В.М. Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки. Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Київ, 2025. С. 414.

36. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава. 2011. 624 с.
37. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Стратегічне бачення розвитку транспорту України. Офіційний сайт URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2025).
38. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Переклад з англійської Катерини Сисоевої. Київ. 2008. С. 412
39. Мітченко Г. В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту. Дис. на здобуття вченого ступеня к. е. н. за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Національний Транспортний Університет. Київ, 2015. 211 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko_dis.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
41. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17> (дата звернення: 11.02.2025).
42. Овчар П. А. Регулювання розвитком автотранспортної галузі в умовах трансформації національної економіки. Рукопис. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук за спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2019. 434 с
43. Озерська Г.В. Транспортно-логістичні кластери як основа реалізації транскордонного співробітництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 126-129.
44. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 185-192.
45. Попова Н.В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 169-174.

46. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: «Наш формат». 2000. С. 424
47. Приймак В. Управління проєктами. Збірник кейсів: Навчальний посібник. // [В. Приймак] навч. посібн. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 268 с.
48. Приймак В.М, Мисько.В.М. Стратегічне управління логістичним підприємством на засадах концепції Індустрії 5.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. №1 (46). С. 66-71. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-9> (дата звернення: 29.04.2025).
49. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка»*, 2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
50. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.
51. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану / С.І. Гриценко // *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 151-156.
52. Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // *СХІД : аналітично-інфор.журн*. 2016. №4 (144). С. 5-16.
53. ТОВ «Автологістика»: фінансова та управлінська звітність.
54. Томпсон А., Стрікланд А. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. Основи, 1997. 389 с.
55. Трифонова О.В., Трушкіна Н.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 143-149.
56. Управління ризиками транспортних компаній: монографія / С.М. Боняр, М.М. Тарашевський, С.М. Семенова. Київ: ДУІТ, 2023. 283 с.

57. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств. Рукопис. Дис. на здобуття наук. ступеня кандидата технічних наук за спец. 05.22.20 «Експлуатація та ремонт засобів транспорту». Вінниця, 2015. 167 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbal_dis.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

58. Шевченко І. В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3 (3). С. 263–266. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/263-266.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

59. Шкуренко О., Григоренко А. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. №11. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06) (дата звернення: 20.03.2025).

60. Шкуренко О.В, Корнійко Я.Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. *Економічний Вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4 (80). С. 57-63.

61. Шкуренко О.В. Концепція «Lean production» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 57-64.

62. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol. 2 (2). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22739/200991menpidpr-92-108.pdf> (дата звернення: 16.03.2025).

ДОДАТКИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025.
Економіка України 2025: нові вектори
розвитку в умовах глобальних
трансформацій**

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Рецензенти:

Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

В.Л. Осецький, доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. А.О. Ходжаян; д-р екон. наук, проф. Г.О. Черноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пащук; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. І.А. Гончар; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.

Збірник містить матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)

ISBN 978-617-8324-44-5

© Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, 2025
© Видавець Цибульська, 2025

Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовецька А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльованна М.Є.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мохонько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підпала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прімеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пуخالська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.Ю.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Соболєв О.О.	Врахування ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як каталізатор трансформацій HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степенко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телев'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проєктний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філоненко М.М.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибільський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452

Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів

Башловка К.А.	Формування міграційної політики в США в I чверті XXI ст.	455
Бобанич М.Ю.	Людський капітал ІТ-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Борсук Д.В.	Прорахунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіналюк Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Головка О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Інноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повоєнний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько – української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економова Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Заваденко О.М.	Вплив війни на креативні індустрії України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ШП-консалтинг: як компанії можуть ефективно захищати свої ШП-рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Податкова політика України у повоєнний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Креп Є.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви тіньової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухов І.С.	Зауваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Інноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашнюк О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової ІТ-індустрії	485
Пецюрківська С.Ю.	Вплив монетарної та фіскальної політик на дохідність державних облигацій в умовах ескалації глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Інноваційна стратегія економічного розвитку України у повоєнний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сизоненко О.Ю.	Перспективи повоєнного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтіс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

ADAPTIVE MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISE UNDER THE CHALLENGES OF MOBILIZATION ECONOMY

The article examines the challenges of adaptive management of transport enterprises under the conditions of Ukraine's mobilization economy. The research analyzes unprecedented challenges faced by the transport industry, including infrastructure destruction, logistics routes reorientation, and human capital deficit, which demonstrate the ineffectiveness of traditional autonomous management models. The study proposes a comprehensive approach to adaptive management that combines industry consolidation at the external level with flexible management mechanisms at the internal enterprise level, emphasizing the importance of stakeholder collaboration and digital transformation in ensuring the industry's resilience during crisis conditions.

Проблематика адаптивного управління транспортними підприємствами в умовах мобілізаційної економіки в контексті українських реалій є актуальним напрямком дослідження. «Адаптивне управління – це сукупність принципів, методів та інструментів розробки й реалізації управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності об'єкту управління шляхом коригування діяльності відповідно до змін, що відбуваються у його внутрішній структурі та зовнішньому оточенні» [1, с.57].

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, транспортна галузь України зазнала найбільших трансформацій з початку повномасштабного вторгнення [4]. За оцінками експертів Київської школи економіки, транспортна галузь посідає друге місце за обсягами збитків (після житлових будівель) – 38,5 млрд дол. США [2]. Після початку повномасштабного вторгнення відбулася суттєва переорієнтація вантажопотоків з морських портів на сухопутні маршрути через західний (Польща, Словаччина, Угорщина) та південно-західні (Румунія, Молдова) кордони.

Українські транспортні підприємства зіткнулися з безпрецедентними у сучасній світовій практиці викликами. Зокрема, комплекс проблем включає в себе: фізичне руйнування транспортної інфраструктури; необхідність різкої переорієнтації логістичних маршрутів через блокування портів; дефіцит людського капіталу, кваліфікованих кадрів, у зв'язку з міграцією та мобілізацією чоловіків; значне зростання операційних витрат при одночасному зменшенні платоспроможності клієнтів; проблема забезпечення безпеки персоналу та вантажів в умовах воєнних дій; проблеми з енергопостачанням та необхідність забезпечення автономності роботи; необхідність створення резервних маршрутів через блокування наземних пропускних пунктів; конфлікт з галузевими інтересами країн-сусідів (Польща). (Як наслідок – всеосяжний контроль за маршрутами усього транспорту з країни, що не входять до ЄС, та високі штрафи навіть за випадкові помилки в документах); складнощі із залученням інвестицій через непередбачуваність ситуації.

Більшість із проблем є «зовнішнім середовищем» для кожного із підприємств, яке знаходиться поза можливістю їх впливу на ситуацію. Для адаптації до нових викликів «суб'єкти господарювання можуть проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища, бути готовими до швидких змін у зовнішньому середовищі та вносити зміни до своєї стратегії та операцій, інвестувати в інновації, співпрацювати з іншими підприємствами, будувати сильні стосунки зі стейкхолдерами» [5]. Тож традиційна модель автономного управління транспортними підприємствами, де кожна компанія діє виключно у власних інтересах, демонструє свою неефективність. Сучасні виклики вимагають формування потужних галузевих об'єднань та консолідації зусиль усіх стейкхолдерів транспортної галузі, зокрема, модель адаптивного управління транспортним підприємством (Рис.1). Це обумовлено необхідністю спільного вирішення критичних проблем: лобіювання інтересів галузі на міжнародному рівні для спрощення процедур перетину кордонів та отримання дозволів на міжнародні перевезення; координація зусиль для впливу на державні інституції щодо модернізації транспортної інфраструктури та створення нових логістичних коридорів; колективні переговори з фінансовими організаціями для залучення інвестицій у відновлення галузі; спільна розробка галузевих стандартів безпеки та протоколів дій в умовах воєнного стану; консолідований вплив на формування державної політики у сфері транспорту; актуалізація можливостей державно-приватного партнерства [3, с.9]. Досвід провідних європейських країн демонструє, що саме згуртованість галузевих асоціацій та професійних об'єднань дозволяє ефективно відстоювати інтереси транспортної галузі на всіх рівнях та забезпечувати її розвиток і в кризових умовах.

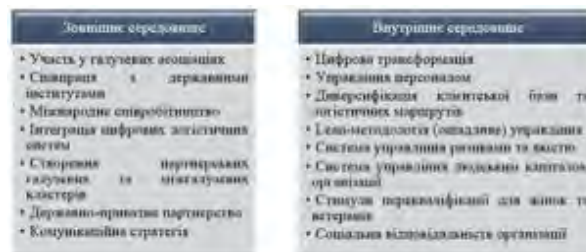


Рис. 1. Компоненти моделі адаптивного управління транспортним підприємством

Джерело: розроблено автором

У межах впливу управлінців підприємствами на ситуацію залишається впровадження гнучких механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. Ключовими елементами такого управління стають: диверсифікація клієнтської бази та логістичних маршрутів з фокусом на довгострокову співпрацю; створення партнерських логістичних кластерів; використання lean-методології, що полягає у створенні максимальної цінності для клієнта через мінімізацію втрат і безперервне покращення; цифровізація систем управління для усіх стейкхолдерів ланцюга поставок; впровадження систем управління якістю та людським капіталом на рівні підприємств; стимулювання жінок до опанування традиційно «чоловічих спеціальностей».

Отже, дослідження проблематики адаптивного управління транспортними підприємствами в умовах мобілізаційної економіки України демонструє необхідність кардинальної трансформації традиційних підходів до управління. Безпрецедентні виклики, з якими зіткнулася транспортна галузь внаслідок повномасштабного вторгнення, вимагають як консолідації зусиль усіх стейкхолдерів галузі для спільного вирішення системних проблем на зовнішньому рівні, так і впровадження гнучких механізмів управління на рівні підприємств. Досвід європейських країн підтверджує, що саме такий комплексний підхід до управління, який поєднує галузеву консолідацію з внутрішньою трансформацією підприємств, забезпечує стійкість транспортної галузі навіть у кризових умовах. Така проблематика визначає перспективний напрямок подальших досліджень щодо розробки конкретних механізмів та інструментів реалізації такого підходу в українських реаліях.

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип.№2 (88). С.56-61. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
2. Київська школа економіки. Оцінка прямих збитків станом на листопад 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
3. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17>
4. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>
5. Халіна, В., & Колбасинський, Ю. (2024). Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство, (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>

Електронне видання

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025. Економіка України 2025:
нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій

МАТЕРІАЛИ ХХІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

Коректори:

Басич В.О.
Жнякіна О.С.

Укладачі:

Жнякіна О.С.
Басич В.О.
Бездудний О.А.
Квік О.І.
Леонова М.В.
Осуховська М.В.
Семанцо О.В.
Смолій І.М.
Яким'як С.-М.

Обкладинка:

Смолій І.М.

Підписано у світ 18.04.2025

ФОП Цибульська В.О.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №6562 від 03.01.2019

ISBN 978-617-8324-44-5



Усі права застережено!

Будь-яку частину цього видання забороняється у
будь-якій формі перекладати (зберігати у пошукових
системах) та передавати будь-яким способом
(фотокопіювальним, електронним або іншим) без
письмової згоди власника авторських прав.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Випуск 1 (46) 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Фісуненко Павло Анатолійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, декан економічного факультету, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Заступник головного редактора:

Спіріданова Кіра Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Члени редакційної колегії:

Божанова Вікторія Юріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Верхоглядова Наталя Ігорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Кононова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій; директор ТОВ «ВГВ Естейт».

Попова Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Черчата Анжела Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Inna Stecenko, D.Sc. (Economics), Professor, Vice Rector for Research and Development, Baltic International Academy (Riga, Latvia).

Видання входить до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток 5)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2013 від 13.06.2024 року

Ідентифікатор онлайн-медіа: R40-04800

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Українського державного університету науки і технологій (протокол від 26.03.2025 року № 10)

Сайт електронного видання: www.easterneurope-ebm.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:
<https://doi.org/10.32782/easterneurope>

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення *StrikePlagiarism.com* від польської компанії *Plagiat.pl*.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Євсєєва О.О., Назаренко І.Л., Головаш О.В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....3

Жиляков С.В.

ФІЛОСОФІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....12

Шапуров О.О., Саламаха І.В.

ШКІДЛИВІ ФАКТОРИ ВИРОБНИЦТВА: ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ.....19

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Онопрієнко І.М., Селезень О.М.

РИНОК СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД.....27

МЕНЕДЖМЕНТ

Грідін О.В.

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....33

Іванов А.М.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ, ЗАЙНЯТИХ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....42

Огінок С.В., Лесюк А.І.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ» НА ПІДПРИЄМСТВІ.....52

Омельченко Н.О., Кукуруза О.С., Новак О.В.

БАЗОВІ ЧИННИКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОМПАНІЇ В ГОСТРИХ СТАДІЯХ КРИЗИ.....59

Приймак В.М., Мисько В.М.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ІНДУСТРІЇ 5.0.....66

Старовойт В.В.

ВИКОРИСТАННЯ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ.....72

Хромушина Л.А., Могильна Л.М.

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ.....80

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Котуранова Т.В., Котуранова І.В.

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....86

Шостак Л.В., Бегун С.І.

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЗВИТОК ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....91

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Chernyshova Larysa

HYDROGEN ENERGY IN THE GLOBAL ENERGY BALANCE POLICY: INCENTIVES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT.....98

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ІНДУСТРІЇ 5.0

STRATEGIC MANAGEMENT OF A LOGISTICS ENTERPRISE BASED ON THE CONCEPT OF INDUSTRY 5.0

Приймак В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Мисько В.М.

здобувач освітнього рівня «Магістр»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Pryimak Vasyi, Mysko Vitalii

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті досліджуються теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичними підприємствами в контексті переходу до Індустрії 5.0. Розглянуто еволюційний характер трансформації від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0, з акцентом на людиноцентричність, сталий розвиток та соціальну відповідальність. Проаналізовано особливості впровадження нових технологій та управлінських підходів у логістичній галузі. На основі SWOT-аналізу визначено потенціал та перешкоди для трансформації українських логістичних підприємств. Запропоновано системний підхід до впровадження принципів Індустрії 5.0, що включає розвиток інтелектуальних систем управління, екологічної логістики та цифрових екосистем. Особлива увага приділяється формуванню нових компетенцій персоналу та адаптації бізнес-моделей до сучасних викликів.

Ключові слова: стратегічне управління, логістичне підприємство, Індустрія 5.0, людиноцентричність, екосистемний підхід.

The transformation of logistics enterprises according to Industry 5.0 principles has become a critical challenge in the modern business environment, particularly given the convergence of post-pandemic recovery, digitalization trends, and geopolitical challenges. This transformation represents a fundamental paradigm shift that extends beyond mere technological modernization, addressing crucial aspects of human-centric development, environmental sustainability, and social responsibility in logistics operations. The research explores how logistics enterprises can adapt to these emerging requirements. The study examines the pressing need for Ukrainian logistics enterprises to evolve beyond the current Industry 3.0 and 4.0 frameworks, considering the unique challenges of wartime conditions and the imperative to align with European integration processes. The investigation addresses the critical question of how logistics companies can balance technological advancement with human-centered approaches, particularly in the context of limited resources and infrastructure challenges. The research delves into the complex ecosystem approach required for successful transformation, encompassing various interconnected components including lean manufacturing principles, human-centric operations, bioeconomic considerations, and customization capabilities. The paper examines how logistics enterprises can integrate artificial intelligence and machine learning while maintaining human control and decision-making primacy, addressing the crucial balance between automation and human expertise. The research addresses critical questions regarding the integration of environmental, social, and governance (ESG) factors into logistics operations, as well as the development of digital ecosystems that enable transparent and efficient supply chain management. This comprehensive analysis aims to provide insights into the strategic foundations necessary for logistics enterprises to successfully navigate the transition to Industry 5.0, considering both global best practices and local market specifics. The research addresses crucial questions about the future of logistics operations in an increasingly complex and interconnected global environment, where success depends on the ability to balance technological innovation with human-centric approaches and sustainable development principles.

Keywords: strategic management, logistics enterprise, Industry 5.0, human-centricity, ecosystem approach.

Постановка проблеми. Сьогодні значна частина логістичних підприємств в Україні використовує технології та підходи до управління, характерні для Індустрії 3.0, що обмежується базовою автоматизацією та комп'ютеризацією процесів. Водночас, глобальні тенденції демонструють перехід до концепції Індустрії 5.0, яка виходить за межі суто технологічної модернізації і пропонує принципово новий підхід до організації бізнесу з фокусом на людиноцентричність, сталий розвиток та соціальну відповідальність. Особливої актуальності набуває питання можливостей трансформації українських логістичних підприємств у напрямку Індустрії 5.0, враховуючи передові світові практики та специфіку національного ринку. Це зумовлено тим, що такі компанії можуть стати демонстраторами успішних практик цифрової та соціальної трансформації, центрами формування нових компетенцій на ринку праці, ініціаторами створення інноваційних екосистем у логістичній галузі та прикладами ефективного інтеграції технологій та людиноцентричного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження концепції Індустрії 5.0 та її вплив на стратегічне управління підприємствами активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Теоретико-методологічні засади розвитку Індустрії 5.0 розглядають у своїх працях С. Амбрелло, Дж. Йонкер, Ю. Леонг, Ф. Лонго, С. Нахаванді, А. Падовано. Внесок у дослідження зробили П.К.Р. Маддікунта, К.В. Фам та П. Ба, розглядаючи потенціал технологій Індустрії 5.0 для вирішення проблеми відтоку людського капіталу з реального сектору економіки [1].

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити роботи М. Нагари, О. Кубатко, Л. Мельника, Н. Ривак, які досліджують особливості впровадження концепції Індустрії 5.0 в українських реаліях. Н. Ривак зокрема акцентує увагу на необхідності адаптації технологій до людських потреб і відповідальності бізнесу перед суспільством [2].

Внесок у розуміння екологічного аспекту зробило Агентство з навколишнього середовища ООН, наголошуючи на важливості циркулярної

економіки в умовах Індустрії 5.0 [3]. Дослідження Джонкера Ж. та Фабера Н. розглядають взаємодію людини та роботів у виробництві, підкреслюючи необхідність розвитку технологій відповідно до потреб працівників [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча концепція Індустрії 5.0 активно досліджується, недостатньо розкритим залишається питання механізмів трансформації логістичних підприємств з урахуванням специфіки українського ринку та поточних викликів військового часу. Крім того, потребують додаткового вивчення: системний підхід до впровадження концепції Індустрії 5.0, розвиток безпечних цифрових екосистем для всіх учасників ланцюга постачання, а також проблема інтеграції принципів людиноцентричності, сталості та стійкості в моделі управління логістичними компаніями.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація та узагальнення кращих практик адаптації логістичних підприємств до викликів зовнішнього середовища на засадах концепції Індустрії 5.0, зокрема, формування безпечних цифрових екосистем ланцюгів постачання та імплементації принципів людиноцентричності, сталості та стійкості системи управління логістичними компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція Індустрії 5.0 виникла як відповідь на обмеження та недоліки Індустрії 4.0 (табл. 1), яка, зосередившись на цифровізації та автоматизації, недостатньо враховувала людський фактор та екологічні аспекти виробництва. Історично цей перехід можна простежити від японської концепції «Суспільство 5.0», представленої у 2014 році, яка вперше акцентувала увагу на впливі технологічного розвитку на людину. Європейський Союз поглинув цю концепцію, створивши маніфест так званого «цілеспрямованого впровадження технологій» – Індустрії 5.0 [2].

Принципова відмінність Індустрії 5.0 від попередньої парадигми полягає у зміні фокусу з технологічної ефективності на триєдину концепцію розвитку:

Таблиця 1

Відмінності між концепціями Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 [5]

Аспект	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Основна мета	Автоматизація виробництва	Підвищення взаємодії людини і машини
Фокус	Технології, продуктивність	Людський капітал, персоналізація
Використання ресурсів	Ефективність та оптимізація	Відповідальне використання, сталий розвиток
Соціальна відповідальність	Обмежена увага до соціальних аспектів	Активне просування соціальної відповідальності
Споживчий досвід	Стандартні рішення для масового споживача	Персоналізовані рішення, що враховують індивідуальні потреби
Інтеграція технологій	Основний акцент на інтернет речей (IoT) та автоматизацію	Інтеграція широкого спектру технологій з акцентом на співпрацю

1. Людиноцентричність. На відміну від Індустрії 4.0, де людина часто розглядалася як об'єкт, що потребує заміни автоматизованими системами, Індустрія 5.0 розглядає працівника як ключового партнера технологій. Згідно з концепцією, сучасні технології впроваджуються не лише для створення нових робочих місць та економічного розвитку, але й для забезпечення сталого розвитку в межах наявних виробничих можливостей планети.

2. Сталий розвиток. Індустрія 5.0 пропонує революційний підхід до екологічної відповідальності через впровадження циркулярної економіки та принципу «10R» (Rethink, Refuse, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover). Це дозволяє не просто мінімізувати відходи, а створювати замкнений цикл виробництва.

3. Стійкість бізнес-моделей. Пандемія та геополітичні кризи продемонстрували, що цифрові рішення не здатні зробити більш стійкими глобальні ланцюги постачань [6]. Індустрія 5.0 пропонує нову концепцію «розумної локалізації», яка поєднує глобальну ефективність з локальною стійкістю. Кластери та кластерний рух є одним з головних інструментів в реалізації принципу стійкості, оскільки керування ланцюгами доданої вартості в своїй галузі чи регіоні є самою суттю кластерів [7].

Індустрія 4.0 використовує такі технологічні концепції, як кіберфізичні системи, Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, хмарні обчислення, аналітика великих даних,

віртуальна реальність, кібербезпека [8]. Якщо в Індустрії 4.0 технології були самоціллю, то в Індустрії 5.0 вони стають інструментом для розкриття людського потенціалу. Наприклад, використання штучного інтелекту може бути спрямоване не на заміну людського інтелекту, а на його посилення через системи підтримки прийняття рішень.

Пропонується логістична екосистемна модель на основі «Індустрії 5.0» (рис. 1), у якій виділяється 8 компонентів (Lean-management (ощадливе управління), людиноцентричність, біоекономіка, кастомізація, фреймворк «10R», цифровізація, оптимізація та сталий розвиток) та 6 інструментів екосистеми (штучний інтелект та інтернет речей, використання систем кібербезпеки, блокчейн-технології, «розумні» склади, Big Data аналітика та єдині платформи співпраці між стейкхолдерами).

Водночас, важливим аспектом є також зміна підходу до інновацій. В концепції Індустрії 5.0 управлінські інновації розглядаються через призму ESG, тобто їх соціального, екологічного та корпоративного впливу. Це створює новий тип конкурентної переваги – «відповідальні інновації», які враховують не лише економічну ефективність, але й соціально-економічну цінність. Критичним фактором успіху впровадження принципів Індустрії 5.0 стає розвиток нових компетенцій працівників. На відміну від вузькоспеціалізованих технічних навичок, затребуваних в Індустрії 4.0, нова парадигма вимагає розвитку soft skills,



Рис. 1. Модель логістичної екосистеми «Індустрії 5.0» [8]

креативного мислення та здатності до постійного навчання.

Особливо важливим є перехід від лінійних бізнес-моделей до екосистемного підходу, де створення цінності відбувається через складні взаємодії між різними учасниками ринку. Це вимагає нових форм співпраці та обміну даними в межах єдиних платформ-екосистем, що виходять за межі функціонально обмежених корпоративних структур. Безумовним є те, що стратегічна трансформація логістичних підприємств відповідно до принципів Індустрії 5.0 потребує системного підходу до впровадження змін.

Перш за все, важливим є перехід до людиноцентричної логістики. В умовах Індустрії 5.0 роль людини в логістичних процесах суттєво змінюється. Якщо раніше автоматизація була спрямована на заміну людської праці, то тепер фокус зміщується на створення ефективної колаборації між людиною та машиною. Наприклад, впровадження колаборативних роботів (коботів) на складах дозволяє працівникам зосередитися на завданнях, що потребують прийняття рішень та креативного підходу, в той час як рутинні операції виконуються автоматизованими системами.

Другим важливим аспектом є розвиток інтелектуальних систем управління логістичними процесами. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє не просто автоматизувати процеси, а створювати адаптивні системи, здатні оптимізувати маршрути, прогнозувати попит та управляти запасами з урахуванням множини факторів. При цьому ключовим є забезпечення прозорості прийняття рішень AI-системами та можливості людського контролю над ними.

Особливу увагу в контексті Індустрії 5.0 приділяють екологічній складовій логістичних операцій. Це включає перехід на електротранспорт, оптимізацію маршрутів, впровадження технологій переробки та повторного використання пакувальних матеріалів. Важливим є розвиток реверсивної логістики, яка забезпечує ефективне управління поверненнями товарів та їх утилізацією відповідно до принципів циркулярної економіки.

Четвертим напрямком трансформації є розвиток цифрових екосистем у логістиці. Це передбачає створення інтегрованих платформ, які об'єднують всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників до кінцевих споживачів. Такі екосистеми забезпечують прозорість операцій, можливість відстеження вантажів у реальному часі та оперативну реакцію на зміни в ланцюгах постачання. Безперечно, особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту даних. В умовах зростаючої цифровізації логістичних процесів забезпечення безпеки інформаційних систем та захист персональних даних стають критично важливими для стабільності підприємства.

Важливим елементом трансформації є також зміна підходів до управління персоналом. В умовах Індустрії 5.0 критично важливим стає розвиток нових компетенцій працівників – від навичок роботи з цифровими технологіями до здатності приймати рішення в умовах невизначеності [9]. Це вимагає створення систем перманентного навчання та розвитку персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації.

На основі SWOT-аналізу (рис. 2) можна узагальнити, що українські логістичні підприємства мають значний потенціал для трансформації в напрямку Індустрії 5.0, що підтверджується їх високою адаптивністю в умовах війни та наявністю кваліфікованих IT-спеціалістів. Важливою перевагою є вигідне географічне розташування України як логістичного хабу між Європою та Азією, а також відносно низька вартість людського капіталу при високому рівні компетентностей.

Водночас, існують суттєві слабкі сторони, зокрема, слабо розвинена мультимодальна транспортна система, обмежені фінансові ресурси та низький рівень автоматизації процесів. Відсутність системного підходу до навчання персоналу та брак досвіду впровадження роботизації також створюють перешкоди для розвитку.

Можливості для розвитку включають доступ до європейських технологій, залучення міжнародних інвестицій для післявоєнної відбудови та створення нових логістичних хабів. Розвиток «зеленої» логістики та формування нової корпоративної культури також відкривають перспективи для модернізації галузі. Проте існують серйозні загрози: продовження військових дій та руйнування інфраструктури, відтік кваліфікованих кадрів, високі витрати на впровадження технологій при обмежених ресурсах та посилення конкуренції з боку міжнародних логістичних компаній. Нестабільність економічної ситуації та складність довгострокового планування також створюють значні ризики для трансформації галузі.

Висновки. Індустрія 5.0 представляє собою не просто технологічну еволюцію, а фундаментальну зміну парадигми промислового розвитку, де технології служать інструментом для досягнення більш широких соціальних та екологічних цілей, а людина повертається в центр виробничих процесів як ключовий елемент інноваційного розвитку. Трансформація логістичних підприємств в Україні до принципів Індустрії 5.0 є важливим кроком для реалізації їх стратегічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних викликів. Необхідно зосередитися на розвитку людиноцентричних підходів, впровадженні інтелектуальних систем управління та екологічних практик. Важливим є створення цифрових екосистем ланцюгів постачання, які

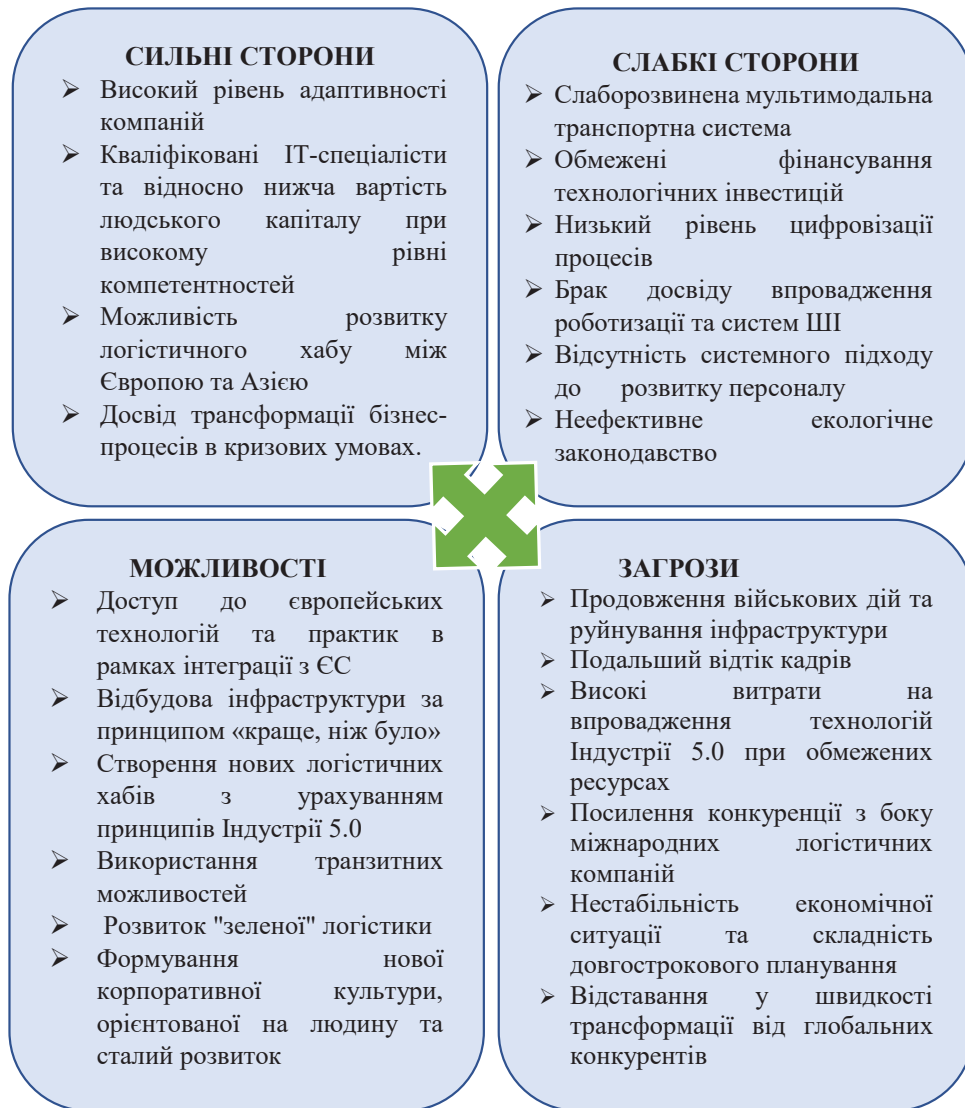


Рис. 2. SWOT-аналіз готовності українських логістичних підприємств до трансформації в напрямку Індустрії 5.0

Джерело: розроблено авторами

забезпечать інтеграцію і співдію всіх учасників логістичного процесу на базі уніфікованих платформ. Таким чином, трансформація логістичних підприємств відповідно до принципів

Індустрії 5.0 є комплексним процесом, успішність якого дозволить створити стійкі, соціально відповідальні та сталі логістичні підприємства майбутнього.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Ba P. Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021. Vol. 8. P. 257–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jiit.2021.100257> (дата звернення: 17.02.2025).
2. Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 155 (3). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> (дата звернення: 17.02.2025).
3. Десятнюк О. Міжнародна економіка, Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль, 2024. С. 310.
4. Jonker J., Faber N. *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham, 2021. 242 p.
5. Нечипорук Л., Кочергіна, О. Вплив Індустрії 5.0 на сталий розвиток економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 5 (14). С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-4> (дата звернення: 17.02.2025)

6. Черніков Д., Гришко С. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68> (дата звернення: 19.02.2025)

7. Аналітичний центр Industry4Ukraine. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 19.02.2025)

8. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (дата звернення: 17.02.2025)

9. European Commission Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. ESIR Policy Brief No. 3. December 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/38a2fa08-728e-11ec-9136-01aa75ed71a1> (дата звернення: 19.02.2025)

REFERENCES:

1. Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Ba P. (2021) Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications. *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 8, pp. 257–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257> (accessed: 17.02.2025).

2. Ryvak N. O. (2022) Industrija 5.0: perekhid do stijkoji ta orijentovanoji na ljudynu promyslovosti [Industry 5.0: The transition to a resilient and human-centric industry]. *Socialjno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrajinu*, vol. 155 (3), pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> (accessed: 17.02.2025).

3. Detsyniuk O. (2024) "International Economics," Collection of Abstracts of the III International Scientific and Practical Conference, Ternopil. P. 310.

4. Jonker J., Faber N. (2021) Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p.

5. Nechyporuk L., & Kocherghina, O. (2024) Vplyv Industriji 5.0 na stalij rozvytok ekonomiky. [The impact of Industry 5.0 on sustainable economic development]. *Cyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5 (14), pp. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-4> (accessed: 17.02.2025)

6. Chernikov D., & Ghryshko S. (2022) Suchasni tendenciji ta strategichni ryzyky vprovadzhennja tekhnologhij Industriji 4.0 ta Industriji 5.0. [Current trends and strategic risks of implementing Industry 4.0 and Industry 5.0 technologies]. *Економіка та суспільство*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68> (accessed: 19.02.2025)

7. Analitichnyj centr Industry4Ukraine. Pro Industriju 5.0 – chomu ce staje aktualnym dlja Ukrajinu [About Industry 5.0 – why it is becoming relevant for Ukraine]. Available at: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (accessed: 19.02.2025)

8. Naghara M. (2022) Proghresyvni biznes-modeli: dominuvannja cinnostej Industriji 5.0 [Progressive business models: the dominance of Industry 5.0 values]. *Економіка та суспільство*, vol. 45. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (accessed: 17.02.2025)

9. European Commission (2021). Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. *ESIR Policy Brief*, no. 3. Available at: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/38a2fa08-728e-11ec-9136-01aa75ed71a1> (accessed: 19.02.2025)

Електронне наукове фахове видання

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Випуск 1 (46) 2025

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *Л.О. Білик*

Засновник видання:

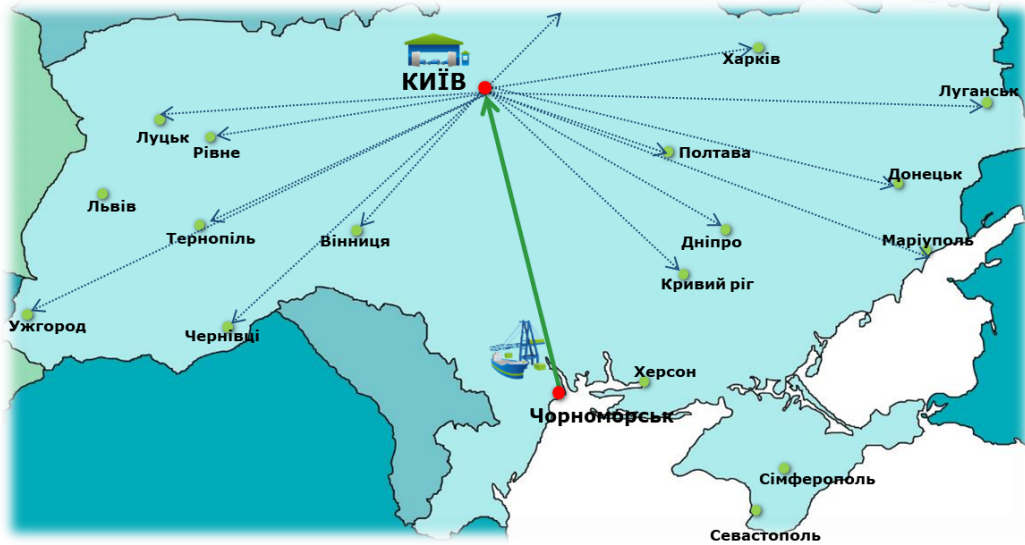
Український державний університет науки і технологій
Адреса редакції: вул. Лазаряна, буд. 2, м. Дніпро, 49010, Україна

Телефон: +38 (050) 050 2012

Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua

E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua

Додаток В



«Чорноморський» маршрут доставки автомобілів в Україну та сусідні держави

Додаток Г



Термінал «Автологістика», Київська обл.

Додаток Д

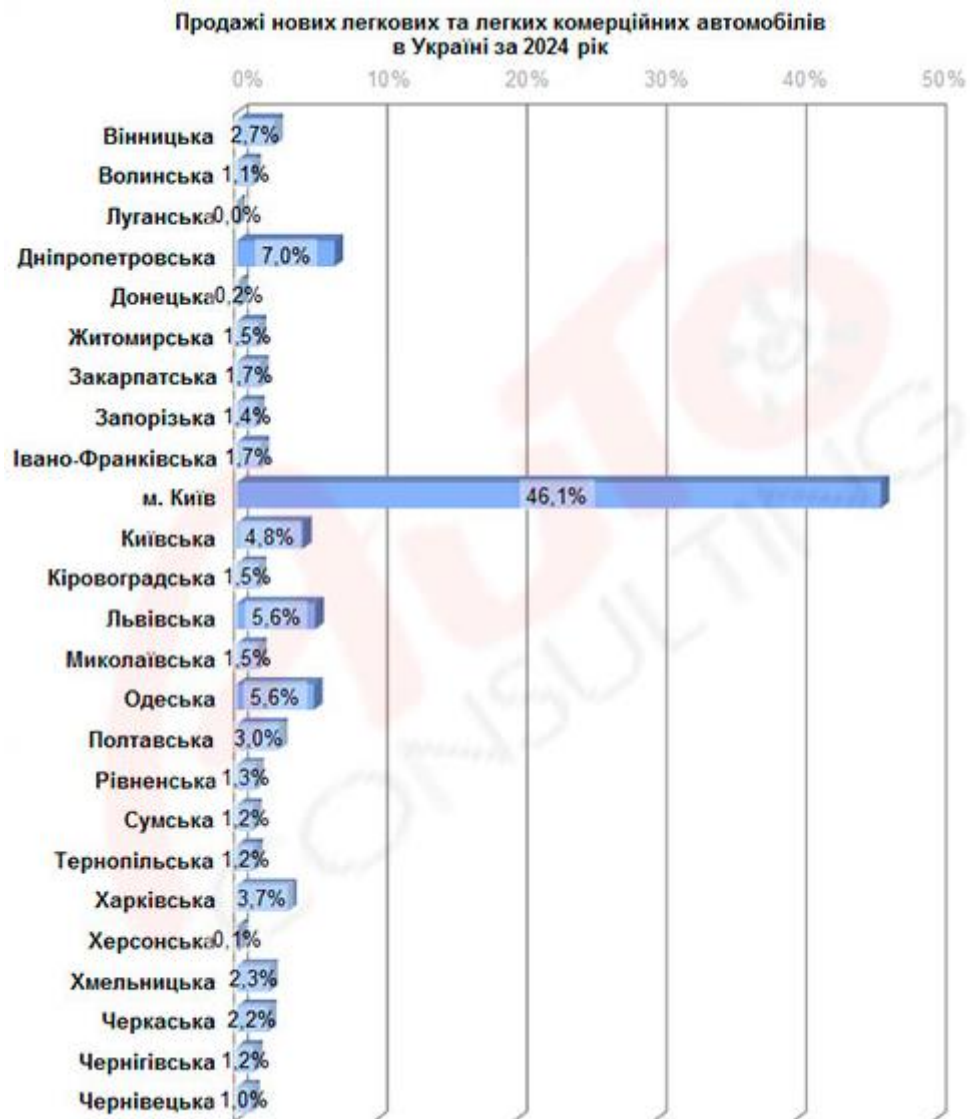
Підсумки ринку нових легкових автомобілів за весь 2023 р.

Cars 2023								
23	22	Chg +	Марка	2023 рік	%	2022 рік	%	23 / 22 %
1	1	0	TOYOTA	10 738	16,50%	6 973	17,40%	53,99%
2	3	1	VOLKSWAGEN	7 094	10,90%	3 080	7,69%	130,32%
3	2	-1	RENAULT	5 829	8,96%	4 015	10,02%	45,18%
4	4	0	SKODA	4 953	7,61%	2 836	7,08%	74,65%
5	6	1	BMW	4 263	6,55%	1 801	4,49%	136,70%
6	5	-1	HYUNDAI	3 019	4,64%	2 355	5,88%	28,20%
7	7	0	MERCEDES-BENZ	2 601	4,00%	1 772	4,42%	46,78%
8	14	6	SUZUKI	2 407	3,70%	821	2,05%	193,18%
9	16	7	MAZDA	2 285	3,51%	703	1,75%	225,04%
10	10	0	NISSAN	2 071	3,18%	1 193	2,98%	73,60%
11	25	14	HONDA	2 016	3,10%	375	0,94%	437,60%
12	15	3	LEXUS	1 892	2,91%	763	1,90%	147,97%
13	13	0	AUDI	1 580	2,43%	887	2,21%	78,13%
14	12	-2	PEUGEOT	1 479	2,27%	947	2,36%	56,18%
15	11	-4	KIA	1 353	2,08%	1 174	2,93%	15,25%
16	8	-8	MITSUBISHI	1 122	1,72%	1 673	4,17%	-32,93%
17	20	3	CITROEN	1 102	1,69%	498	1,24%	121,29%
18	9	-9	CHERY	978	1,50%	1 393	3,48%	-29,79%
19	21	2	LAND ROVER	964	1,48%	469	1,17%	105,54%
20	19	-1	VOLVO	889	1,37%	582	1,45%	52,75%
			Others	6 451	9,91%	5 766	14,39%	11,88%
			Всього	65 086	100,00%	40 076	100,00%	62,41%

Джерело: Автоконсалтинг. URL:

<https://autoconsulting.ua/article.php?sid=58066> (дата звернення – 18.03.2025)

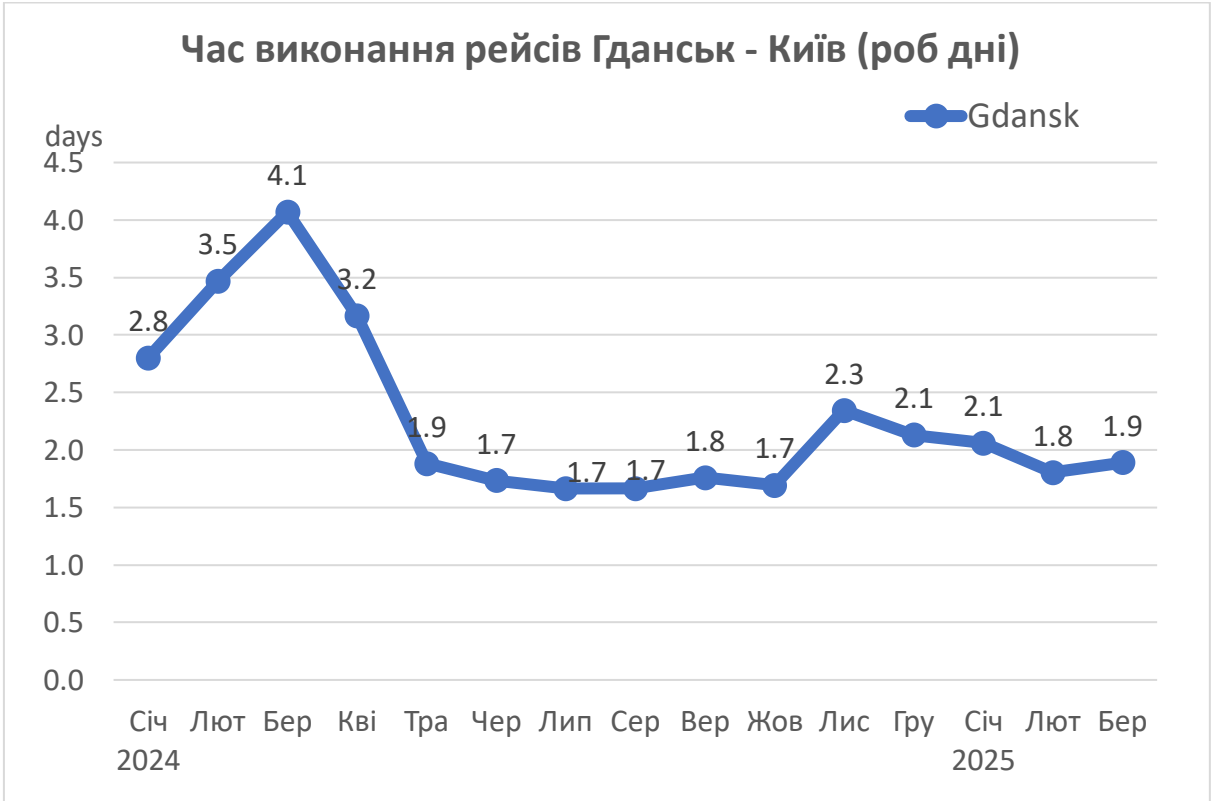
Додаток Е



Джерело: Автоконсалтинг. URL:

<https://autoconsulting.ua/article.php?sid=58066> (дата звернення – 18.03.2025)

Додаток Є



Додаток Ж

7 x Nissan Qashqai (J12) III (FL) 2024-2025

Lg 4425 mm Ht 1625 mm Wd 1835 mm Wg 1803 kg

Attention! The sequence of cars is advisory!

Loading scheme		ROLFO	
Car carrier	EGO R3 Roof Cut	Nissan 7	Date 16.05.25
Route	Ukraine-Germa...	Dimensions ↑ 4.10 ↔ 20.25 ↔ 20.25 Calculated by: rolfo.loading-master.com	

Схема завантаження автомобілів, розрахована застосунком Loading master. Джерело: <https://rolfo.loading-master.com/Public/Welcome>



Основні клієнти ТОВ «Автологістика»

Додаток І



SWOT-аналіз готовності українських логістичних підприємств до трансформації в напрямку Індустрії 5.0 *Джерело: розроблено автором.*

АНОТАЦІЇ

Мисько В. М. Управління стратегічним розвитком логістичного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком логістичного підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність та особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств, систематизовано методи та інструменти управління їх стратегічним розвитком. Проведено організаційно-економічну оцінку бізнес-моделі ТОВ «Автологістика», проаналізовано механізми стратегічного розвитку підприємства та визначено їх переваги і недоліки.

Запропоновано удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком логістичного підприємства на основі концепції Індустрії 5.0, що передбачає трансформацію бізнес-моделі відповідно до принципів людиноцентричності, сталого розвитку та цифровізації. Розроблено проєкт стратегічного розвитку компанії.

Обґрунтовано доцільність формування логістичної екосистеми, що забезпечує синергетичний ефект через координацію зусиль різних стейкхолдерів та оптимізацію всього ланцюга створення вартості. Запропоновано механізм управління реалізацією стратегічного проєкту, що включає систему моніторингу ключових показників ефективності та адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ключові слова: проєкт стратегічного розвитку, логістичне підприємство, бізнес-модель, Індустрія 5.0, цифрова трансформація, мультимодальні перевезення, логістична екосистема, сталий розвиток, людиноцентричність, стратегічне управління.

SUMMARY

Mysko, Vitalii M. Managing Strategic Development of a Logistics Enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 «Management», educational and scientific program «Management of Organization and Administration». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of this master's thesis is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving strategic development of logistics enterprises in modern economic conditions. The work reveals the essence and peculiarities of strategic development of logistics companies and systematizes methods and tools for managing their strategic development. An organizational and economic assessment of LLC «Avtologistika» business model has been conducted, along with analysis of the enterprise's strategic development mechanisms, identifying their advantages and disadvantages.

The thesis proposes improved approaches to strategic development management based on Industry 5.0 concepts, which involves business model transformation considering human-centricity, sustainable development, and digitalization principles. A strategic development project for LLC «Avtologistika» has been developed, including the creation of a multimodal logistics hub, implementation of an integrated digital platform, and development of environmentally responsible logistics.

The research substantiates the feasibility of forming a logistics ecosystem that provides synergistic effects through coordinating various stakeholders' efforts and optimizing the entire value chain. A management mechanism for strategic project implementation is proposed, including a system for monitoring key performance indicators and adaptive response to environmental changes.

Keywords: Project of Strategic Development, logistics enterprise, business model, Industry 5.0, digital transformation, multimodal transportation, logistics ecosystem, sustainable development, people-centeredness, strategic management.