

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ДП «ШЕНКЕР»)

Виконав: студент 2 курсу групи ЕН-61
спеціальності 073
«Менеджмент» освітньо-професійної
програми
«Менеджмент організацій»
_____ Андрій ГОТЪЯТОВ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент
_____ Олена МИКОЛЕНКО

Рецензент:
Сергій ДОВЖЕНКО
Заступник директора ДП «ШЕНКЕР»

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет	економічний
Кафедра	економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень	магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Лариса Тешева

«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Готьятова Андрія Анатолійовича

1. Тема роботи «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації в умовах воєнного стану (на прикладі ДП «Шенкер»)), керівник роботи Миколенко Олена Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, що затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» листопада 2025 року № 2101-5/4103.
2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити теоретичні основи стратегічного аналізу зовнішнього середовища логістичних підприємств в умовах воєнного стану, зробити стратегічний аналіз зовнішнього середовища ДП «Шенкер», визначити стратегічні напрями адаптації ДП «Шенкер» до умов зовнішнього середовища.

4. План роботи:

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «_02_» ____вересня__ 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Андрій ГОТЪЯТОВ

Керівник роботи

_____ Олена МИКОЛЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1 Теоретичні засади стратегічного аналізу зовнішнього середовища в кризових умовах	9
1.2 Трансформація бізнес-середовища логістичних операторів під впливом воєнного стану	20
1.3 Конкурентний бенчмаркінг комплексних логістичних провайдерів України	26
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДП «ШЕНКЕР»	39
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Шенкер» та аналіз макросередовища	39
2.2 Оцінка операційної діяльності ДП «Шенкер»	48
2.3 Стратегічний аналіз конкурентного позиціонування ДП «Шенкер»	51
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДП «ШЕНКЕР» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	62
3.1 Стратегічні альтернативи розвитку підприємства в умовах воєнного стану	62
3.2 Рекомендації щодо організаційно-управлінського забезпечення розвитку ДП «Шенкер»	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. Російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально трансформувала логістичну інфраструктуру країни та створила нові виклики для стратегічного управління транспортно-логістичними організаціями. За даними Державної служби статистики України, прямі втрати логістичної інфраструктури від війни станом на кінець 2024 року оцінюються в понад 8 млрд доларів США, при цьому обсяг вантажних перевезень у 2022 році скоротився на 35-40% порівняно з довоєнним рівнем. Водночас, саме міжнародні логістичні оператори з доступом до європейських транспортних мереж продемонстрували найвищу адаптивність до нових умов функціонування.

Логістичний сектор України показав унікальну здатність до кризової адаптації: за даними Міністерства інфраструктури, вже у 2023 році вантажообіг відновився до 70% від довоєнного рівня, при цьому частка перевезень через західні кордони зросла з 15% до 85%. Особливо показовими є результати провідних гравців галузі: ДП «Шенкер» продемонструвало зростання доходів на 29% у період 2022-2024 років (з 378 до 489 млн грн), Нова Пошта збільшила виручку до 44,7 млрд грн (+22% у 2024 році), а Kuehne+Nagel Ukraine зберегла позиції у топ-10 логістичних операторів країни. Ці результати свідчать про ефективність стратегій адаптації провідних логістичних компаній до умов воєнного стану.

Особливе значення стратегічного аналізу зовнішнього середовища для логістичних організацій в умовах воєнного стану обумовлено специфічними викликами їх функціонування: кардинальною зміною транспортних коридорів, необхідністю адаптації до європейських логістичних стандартів, інтеграцією у альтернативні ланцюги поставок та зростаючими вимогами до безпеки операцій. За даними European Business Association, 78% логістичних компаній України змінили базові бізнес-моделі протягом 2022-2023 років, при цьому найуспішніші з них демонстрували зростання прибутковості завдяки

розвитку сервісів з доданою вартістю та переорієнтації на європейські ринки.

Методологічна специфіка стратегічного аналізу організацій в умовах воєнного стану полягає у необхідності врахування факторів, які традиційні теорії менеджменту розглядають як форс-мажорні, але які для української економіки стали постійними операційними умовами: обмеження пересування, руйнування інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, валютні обмеження та підвищені вимоги до безпеки бізнес-процесів.

Огляд літератури. Теоретичні основи стратегічного аналізу зовнішнього середовища організацій ґрунтуються на фундаментальних роботах М. Портера щодо конкурентного аналізу та концепції ресурсної теорії фірми. У контексті кризового менеджменту особливу увагу привертають дослідження динамічних здатностей Д. Тіса та організаційної стійкості в екстремальних умовах. Українські науковці (О. Басюк, О. Глущенко, М. Швайко, О. Жадан, Я. Жаліло та ін.), розробили концептуальні засади цифрової трансформації управління в кризових умовах, проте їхні роботи потребують адаптації до специфіки приватного логістичного сектору.

Дослідження В. Горбуліна та А. Качинського щодо стратегічного планування в умовах загроз національній безпеці створюють методологічну базу для аналізу макросередовища, але не враховують галузеві особливості транспортно-логістичних систем. Роботи І. Комарницького та Ю. Терлецької з антикризового управління підприємством надають практичні інструменти, проте потребують адаптації до умов триваючого воєнного стану.

Зарубіжний досвід функціонування логістичних систем в кризових умовах представлений дослідженнями Європейської логістичної асоціації щодо resilience management та роботами Т.О. Nævestad стосовно безпекових стратегій транспортних компаній. Особливо цінними є дослідження L. Lebedeva, S. Kovalchuk та L. Savchenko щодо стійкості транспортної логістики ЄС та України під час російсько-української війни, які демонструють успішні моделі адаптації логістичних операторів до кризових умов.

Актуальні українські дослідження представлені роботами Київської

школи економіки щодо трансформації транспортної інфраструктури в умовах тривалої війни, аналітичними матеріалами GMK Center стосовно впливу війни на логістику та ланцюги поставок. Проте, незважаючи на зростаючу кількість досліджень, бракує комплексного аналізу стратегічного середовища логістичних організацій з урахуванням специфіки воєнного стану та практичного досвіду успішної адаптації конкретних компаній.

Мета роботи – розробка стратегічних рекомендацій для адаптації логістичних організацій до умов зовнішнього середовища в умовах воєнного стану на прикладі ДП «Шенкер». Відповідно до мети, у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити методологічні засади стратегічного аналізу зовнішнього середовища в кризових умовах;
- узагальнити особливості сучасної трансформації бізнес-середовища логістичних операторів під впливом воєнного стану
- провести конкурентний бенчмаркінг комплексних логістичних провайдерів України
- дати організаційно-економічну характеристику ДП «Шенкер» та зробити стислий аналіз макросередовища
- зробити оцінку впливу воєнного стану на операційну діяльність та бізнес-модель ДП «Шенкер»
- здійснити PESTLE-аналіз зовнішнього середовища та оцінити конкурентне позиціонування підприємства;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- визначити напрями організаційно-управлінського забезпечення розвитку логістичної компанії в умовах триваючої війни.

Об’єкт дослідження – діяльність логістичних організацій України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: стратегії адаптації логістичних організацій до

змін зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

Інформаційна база дослідження: офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Міністерства інфраструктури; фінансова звітність ДП «Шенкер» за 2022-2024 роки; аналітичні матеріали міжнародних організацій (European Business Association, Logistics Performance Index); дослідження ринку логістичних послуг України; наукові публікації з питань стратегічного менеджменту в умовах кризи; звіти провідних логістичних операторів України; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань транспорту та діяльності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складає системний підхід до аналізу зовнішнього середовища організації. У роботі застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів: PESTLE-аналіз для структурування факторів макросередовища; модель п'яти сил Портера для оцінки галузевої конкуренції; фінансовий аналіз для оцінки результативності адаптаційних стратегій; порівняльний аналіз для зіставлення показників ДП «Шенкер» з галузевими бенчмарками.

Для формування стратегічних рекомендацій використано метод альтернативних сценаріїв та стратегічного планування, що дозволило розробити варіативні моделі організаційного розвитку. Емпіричну базу дослідження забезпечив метод кейс-стаді на прикладі ДП «Шенкер», що дозволив проаналізувати практичний досвід успішної адаптації до воєнних умов та виявити ключові фактори стійкості логістичної організації

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення для різних груп стейкхолдерів логістичного сектору України. Для керівників логістичних компаній розроблено методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішнього середовища, адаптований до умов воєнного стану. Запропоновані стратегічні альтернативи та організаційно-управлінські рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську практику компаній галузі.

Для органів державної влади та регуляторів транспортного сектору

дослідження надає обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення регуляторного середовища та державної підтримки логістичних операторів. Виявлені в роботі механізми адаптації до кризових умов можуть бути використані при розробці державних програм відновлення транспортної інфраструктури.

Для міжнародних партнерів та інвесторів результати аналізу надають цінну інформацію щодо стійкості українських логістичних операторів та перспектив їх інтеграції в європейські транспортні мережі. Для наукової спільноти дослідження робить внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту в екстремальних умовах, пропонуючи адаптовану методологію аналізу та новий погляд на процеси організаційної адаптації в кризовому середовищі.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається з вступу, трьох розділів з 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок, включаючи 23 таблиці, 4 рисунки та 3 додатки. Список використаних джерел становить 66 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Теоретичні засади стратегічного аналізу зовнішнього середовища в кризових умовах

Концептуальні основи стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації, сформовані в рамках класичної теорії стратегічного менеджменту, базуються на припущенні про поступовий, еволюційний характер змін у бізнес-оточенні. Традиційний методологічний інструментарій, що охоплює PEST-аналіз, п'ятифакторну модель конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз та супутні аналітичні техніки, формувався у контексті відносно стабільного економічного середовища, де організації мали можливість здійснювати середньо- та довгострокове планування на основі екстраполяції існуючих тенденцій [16, 2]. Проте кризові умови, особливо ті, що спричинені воєнними діями, суттєво трансформують характер зовнішнього оточення, створюючи стан високої турбулентності та непередбачуваності, що потребує переосмислення базових методологічних підходів до стратегічного аналізу.

Для цілей даного дослідження доцільно визначити ключові поняття, що формують понятійний апарат роботи.,

Слід підкреслити, що чіткість термінологічного апарату набуває особливого значення в умовах кризових трансформацій бізнес-середовища.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації являє собою процес систематичного дослідження та інтерпретації факторів макро-, мезо- та мікрооточення, що чинять або потенційно можуть чинити вплив на функціонування та розвиток організації, з метою ідентифікації стратегічних можливостей і загроз, обґрунтування стратегічних альтернатив та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Даний процес включає виявлення

ключових чинників змін у зовнішньому оточенні, кількісну та якісну оцінку їх впливу на організацію, прогнозування майбутніх трансформацій та формування стратегічних опцій адаптації [9]. Методологічна база стратегічного аналізу охоплює PEST-аналіз політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних детермінант, модель конкурентних сил Портера для дослідження галузевої структури, SWOT-аналіз для синтезу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також спеціалізовані методи галузевого та конкурентного аналізу.

Кризові умови функціонування характеризуються як особливий стан економічного та соціального середовища, що виникає внаслідок дії сильних зовнішніх факторів і передбачає суттєве порушення нормального ходу господарської діяльності, руйнування усталених інституційних механізмів, значну трансформацію ринкових структур та підвищення рівня системних ризиків. У контексті логістичних компаній кризові умови проявляються через серйозні порушення транспортних коридорів, деструкцію ланцюгів постачання, обмеження доступу до інфраструктурних об'єктів, зростання операційних витрат через підвищені безпекові вимоги, а також значні зміни в структурі попиту на логістичні послуги внаслідок трансформації економічних пріоритетів.

Варто зауважити, що кризові умови створюють складну ситуацію одночасного зростання ризиків та нових можливостей для логістичних операторів.

Логістичні послуги являють собою комплекс взаємопов'язаних операцій з планування, організації, контролю та управління потоками товарів, інформації та фінансових ресурсів від точок походження до місць споживання, що охоплюють транспортування, складування, митне оформлення, дистрибуцію та супутні сервіси з доданою вартістю. Сектор логістичних послуг характеризується високою залежністю від стану транспортної інфраструктури, чутливістю до геополітичних та економічних змін, необхідністю координації між множинними учасниками ланцюгів постачання,

а також важливістю для забезпечення функціонування національної економіки.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища логістичного провайдера в кризових умовах представляє собою спеціалізований комплекс аналітичних процедур, що поєднує базові методології стратегічного аналізу з урахуванням специфічних особливостей кризового середовища та галузевої специфіки логістичних послуг. Такий аналіз вимагає одночасного розгляду геополітичних трансформацій, стану транспортної інфраструктури, динаміки міжнародних торговельних потоків, змін у регуляторному середовищі, трансформації споживчих преференцій та конкурентної структури ринку логістичних послуг. Особливістю даного аналізу є необхідність оперування в умовах підвищеної волатильності з акцентом на оперативну адаптацію до змін, де стратегічні рішення повинні враховувати як поточні кризові виклики, так і довгострокові перспективи відновлення нормального функціонування ринків.

Дослідники підкреслюють, що інтеграція кризового та галузевого контекстів створює унікальні методологічні виклики для традиційного стратегічного аналізу.

Адаптація традиційних аналітичних інструментів до кризових реалій передбачає їх структурну модифікацію та змістовне збагачення відповідно до специфіки турбулентного середовища. PEST-аналіз, який у стандартному варіанті охоплює політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори макросередовища, в кризових умовах трансформується у розширену модель PESTLE або STEEP, що додатково включає екологічні та правові аспекти, значущі для кризових ситуацій [15]. Політична компонента PEST-аналізу в кризових умовах виходить за межі традиційного розгляду державної політики та нормативного регулювання, включаючи аналіз геополітичних перегруповань, міжнародних санкційних режимів, дипломатичних ініціатив та механізмів міжнародної підтримки. Економічні детермінанти набувають особливого характеру, охоплюючи не лише стандартні макроекономічні показники, а й серйозні дисфункції ринкових механізмів, блокування

важливих транспортних артерій, руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів, масштабні переміщення капіталу та трудових ресурсів.

Важливо відзначити, що соціально-культурні трансформації в кризових умовах часто мають довгостроковий характер та впливають на стратегію навіть після завершення кризи. Соціально-культурні фактори в кризових умовах суттєво трансформуються через вимушені міграційні процеси, мобілізацію економічно активного населення, психологічну адаптацію суспільства до кризових реалій та значну зміну споживчих пріоритетів. Традиційний аналіз демографічних тенденцій замінюється оцінкою доступності людських ресурсів у контексті кризових обставин, внутрішніх переміщень населення та масової трудової еміграції. Технологічні детермінанти також набувають специфічного кризового контексту, оскільки технологічні інновації розглядаються не тільки через призму конкурентних переваг, а й через призму важливості для забезпечення безперервності операцій, можливості застосування в складних умовах та доступності в умовах обмежених міжнародних технологічних зв'язків.

Кризові умови вимагають включення до аналізу специфічних факторів, таких як деструкція інфраструктурних об'єктів, примусові переміщення населення, мобілізація економічних ресурсів, санкційні обмеження та міжнародна гуманітарна підтримка. Екологічна складова набуває критичного значення через масштабні екологічні катастрофи, спричинені кризовими подіями, включаючи забруднення природного середовища, знищення екосистем та довгострокові екологічні наслідки. Правова складова розширюється від національного законодавства до міжнародного права, режимів санкцій, експортного контролю та спеціальних правових режимів функціонування в кризових умовах. Дослідження сучасного безпекового середовища підтверджують необхідність включення до аналізу широкого спектра ризиків, загроз та вразливостей [9, 20].

Експерти наголошують, що розширення факторної моделі PEST-аналізу є важливим для адекватного відображення кризової реальності логістичного

сектору.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера, розроблена для аналізу галузевої конкуренції, потребує суттєвих модифікацій у контексті кризових умов, оскільки традиційна конкурентна динаміка зазнає значних трансформацій.

1) Перша конкурентна сила, що відображає загрозу появи нових учасників ринку, може значно зменшуватися через високі бар'єри входу, пов'язані з кризовими ризиками, фізичною небезпекою, необхідністю значних інвестицій у захист активів та персоналу, обмеженим доступом до фінансування в умовах високих ризиків. Водночас для деяких сегментів логістичного ринку може спостерігатися протилежна тенденція, коли кризові умови стимулюють появу нових гравців, що намагаються задовольнити специфічні потреби кризового періоду.

2) Друга сила, що характеризує переговорну владу постачальників, значно посилюється внаслідок руйнування традиційних ланцюгів постачання, обмеженості логістичних можливостей та концентрації постачальників важливих ресурсів.

3) Третя сила моделі Портера, що стосується переговорної влади покупців, також трансформується в кризових умовах через концентрацію попиту на важливих послугах, зміщення пріоритетів від цінової конкуренції до надійності та доступності сервісів. У логістичному секторі держава та великі корпорації стають домінуючими споживачами, що створює специфічну конфігурацію ринкової влади з олігопсонічними характеристиками.

4) Четверта сила, що характеризує загрозу послуг-замінників, модифікується через специфічність потреб кризового періоду, коли можливості заміщення логістичних послуг виявляються суттєво обмеженими через технічні вимоги, часові обмеження та вимоги інтеграції з існуючими системами.

5) П'ята сила, що описує інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими учасниками ринку, може знижуватися в кризових умовах, коли

важливість забезпечення безперервності логістичних операцій стимулює кооперацію та формування стратегічних альянсів між компаніями [6].

Аналітики звертають увагу на суперечливість кризових трансформацій, коли традиційна конкурентна логіка замінюється логікою колективного виживання.

SWOT-аналіз в кризових умовах вимагає значної переоцінки внутрішніх сильних та слабких сторін організації через призму їх релевантності для виживання в турбулентний період, а також переосмислення зовнішніх можливостей та загроз у специфічному кризовому контексті [6, 22]. Сильні сторони, що у нормальних умовах забезпечували конкурентні переваги, можуть втратити своє значення або навіть перетворитися на вразливості в кризових умовах. Наприклад, географічна концентрація логістичних активів, що забезпечувала економію на масштабі в нормальний період, стає слабкістю через ризики фізичного знищення інфраструктури. Навпаки, деякі характеристики організації, що раніше не розглядалися як стратегічні активи, виявляються важливими для виживання, зокрема географічна диверсифікація активів, наявність резервних потужностей, можливість швидкого перепрофілювання операцій та релокації ресурсів. Зовнішні можливості в кризових умовах включають зростання попиту на спеціалізовані логістичні послуги, доступ до міжнародної підтримки, спрощення регуляторних процедур для важливих галузей, формування нових міжнародних логістичних коридорів. Загрози також набувають специфічного характеру, охоплюючи не тільки традиційні бізнес-ризиків, а й фізичне знищення активів, втрату персоналу, кібератаки на логістичну інфраструктуру, санкційні обмеження та міжнародну ізоляцію.

Специфіка аналізу невизначеності та ризиків кризових умов полягає у значному зростанні рівня непередбачуваності, коли традиційні методи ймовірнісної оцінки ризиків стають неефективними. У теорії управління ризиками розрізняють алеаторну невизначеність, що може бути кількісно оцінена через статистичну ймовірність, та невизначеність, коли точна оцінка

ймовірності неможлива [3, 25]. Кризові умови характеризуються домінуванням саме невизначеності, де фактори, які у нормальних умовах розглядалися б як екстраординарні, стають постійними операційними реаліями. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем волатильності та непередбачуваності, що вимагає розробки принципово нових підходів до ризик-менеджменту, особливо під час війни, к це є в Україні у нас [21]. Традиційна типологія ризиків на політичні, економічні, технологічні та соціальні доповнюється специфічними кризовими ризиками, включаючи фізичне знищення активів, кібератаки на критичну інфраструктуру, примусове переміщення ресурсів та порушення міжнародних економічних зв'язків.

Теоретики ризик-менеджменту підкреслюють, що невизначеність вимагає суттєво відмінних підходів від традиційних статистичних методів оцінки ризиків.

Аналіз ризиків у кризових умовах вимагає застосування сценарного підходу, що дозволяє моделювати множинні варіанти розвитку подій замість фокусування на найбільш імовірному прогнозі. Сценарне планування, вперше широко застосоване компанією Shell під час нафтових криз 1970-х років, передбачає розробку декількох правдоподібних сценаріїв майбутнього та формування адекватних стратегій реагування для кожного з них [52, 58]. У контексті кризових умов сценарне планування набуває особливого значення, оскільки дозволяє логістичним компаніям готуватися до різних траєкторій розвитку кризи, включаючи сценарії поглиблення, стабілізації, поступового покращення та швидкого відновлення [52]. Методологія сценарного планування включає ідентифікацію ключових драйверів невизначеності, оцінку їх взаємодії та впливу, розробку альтернативних сценаріїв та формування гнучких стратегій для кожного сценарію [58, 17].

Динамічний підхід до моніторингу зовнішнього середовища в кризових умовах передбачає перехід від періодичного аналізу до безперервного відстеження змін ключових параметрів середовища у режимі реального часу. Традиційні методи стратегічного аналізу, розраховані на щорічний або

щоквартальний цикл оновлення, виявляються неадекватними в умовах, коли ситуація може кардинально змінитися протягом днів або навіть годин [10]. Динамічний моніторинг вимагає створення системи раннього виявлення змін, що відстежує критичні індикатори зовнішнього середовища та забезпечує оперативне інформування керівництва про значущі трансформації. Концепція динамічних організаційних здібностей, запропонована Д. Тісом, підкреслює важливість спроможності швидко розпізнавати зміни у зовнішньому середовищі, трансформувати внутрішні процеси та адаптувати стратегію відповідно до нових реалій [61].

Фахівці стратегічного менеджменту наголошують, що динамічні здібності стають критично важливими для виживання організацій в турбулентному середовищі.

Застосування цифрових технологій та штучного інтелекту суттєво розширює можливості динамічного моніторингу зовнішнього середовища. Інструменти big data analytics дозволяють аналізувати великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації з різноманітних джерел, виявляючи слабкі сигнали про потенційні зміни в середовищі ще до того, як вони стануть очевидними [11]. Технології машинного навчання забезпечують можливість прогнозування тенденцій на основі історичних даних та виявлення аномальних патернів, що можуть сигналізувати про наближення кризових подій. У контексті логістичного сектору динамічний моніторинг охоплює відстеження змін у транспортних коридорах, аналіз вантажопотоків, моніторинг стану інфраструктури, відстеження регуляторних змін та аналіз поведінки конкурентів і клієнтів.

Методологія динамічного моніторингу передбачає також створення систем зворотного зв'язку, що дозволяють організаціям не просто пасивно спостерігати за змінами у зовнішньому середовищі, а активно впливати на формування сприятливих умов. Концепція рефлексивного стратегічного управління підкреслює важливість усвідомлення організацією своєї ролі у формуванні зовнішнього середовища та цілеспрямованого впливу на

ключових стейкхолдерів [5]. У кризових умовах це може включати активну взаємодію з державними органами для формування сприятливої регуляторної політики, співпрацю з міжнародними партнерами для отримання підтримки, а також участь у створенні галузевих стандартів та логістичних екосистем.

Дослідники відзначають, що рефлексивне управління дозволяє організаціям трансформуватися з пасивних реципієнтів змін у активних архітекторів бізнес-середовища. У таких умовах традиційні інструменти стратегічного аналізу вже не забезпечують необхідного рівня чутливості до ризиків і темпів трансформацій. Тому організації змушені адаптувати підходи, розширюючи методологічний арсенал і переходячи до моделей, здатних функціонувати в умовах високої турбулентності (рисунк 1.1).



Рис. 1.1. Еволюція інструментів стратегічного аналізу в кризових умовах

*Джерело: розробка автора.

Інтеграція адаптованих інструментів аналізу у комплексну систему стратегічного управління вимагає формування організаційних компетенцій швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Дослідження

антикризового менеджменту підкреслюють критичну важливість швидкості реагування на кризові явища, оскільки чим раніше будуть активовані антикризові механізми, тим більші можливості організація має для відновлення порушеної стабільності [11]. Принцип адаптивності стратегічного планування передбачає розробку гнучких стратегій, що можуть коригуватися в міру надходження нової інформації про зміни у зовнішньому середовищі, замість жорсткого дотримання заздалегідь визначеного плану [17]. Організації, що функціонують у кризових умовах, потребують розвитку організаційної амбідекстрії – здатності одночасно забезпечувати короткострокове виживання та інвестувати у довгостроковий розвиток (таблиця 1.1.).

Представлена таблиця 1.1. демонструє ключові методологічні трансформації стратегічного аналізу зовнішнього середовища при переході від стабільних до кризових умов функціонування. Найбільш суттєві зміни стосуються темпоральних характеристик аналізу, де традиційні багаторічні горизонти планування замінюються короткостроковими сценаріями з частим коригуванням, а періодичний моніторинг трансформується у безперервне відстеження критичних параметрів середовища. Структурні модифікації методологічного апарату проявляються у розширенні переліку аналізованих факторів, включаючи специфічні кризові аспекти, та у трансформації базових аналітичних моделей відповідно до нової конкурентної реальності. Особливу увагу заслуговує зміна характеру невизначеності, що вимагає відмови від традиційних статистичних методів оцінки ризиків на користь сценарного планування та якісних експертних оцінок.

Роль організації у стратегічному процесі також трансформується від пасивної адаптації до активного формування сприятливого середовища через взаємодію з ключовими стейкхолдерами, що особливо актуально для логістичних компаній, які тісно інтегровані у національну та міжнародну транспортну інфраструктуру.

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика методологічних підходів до стратегічного аналізу зовнішнього середовища

Критерій порівняння	Стандартні підходи (стабільні умови)	Адаптовані підходи (кризові умови)	Ключові трансформації
Часовий горизонт планування	3-5 років з щорічним переглядом стратегії	Сценарії на 6-18 місяців з щотижневим/щомісячним коригуванням	Значне скорочення горизонту через екстремальну невизначеність; перехід до адаптивного планування
Періодичність моніторингу середовища	Квартальний/піврічний систематичний аналіз	Безперервний режим реального часу з автоматизованими системами попередження	Від періодичного до постійного моніторингу критичних параметрів
Структура PEST-аналізу	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Розширена модель STEEP/PESTLE з акцентом на безпекові, правові та екологічні аспекти кризових умов	Включення специфічних кризових факторів: деструкція інфраструктури, переміщення ресурсів, міжнародна підтримка
Аналіз конкуренції (модель Портера)	Фокус на ринкову конкуренцію, бар'єри входу, загрози замінників	Трансформація конкурентної динаміки: консолідація ринку, критичні ланцюги постачання, кооперація замість конкуренції	Зміщення фокусу з конкуренції на співпрацю та виживання; нові бар'єри входу через кризові ризики
Методи прогнозування	Екстраполяція історичних тенденцій, статистичні моделі	Сценарне планування, експертні оцінки, симуляційне моделювання	Перехід від точкових прогнозів до множинних правдоподібних сценаріїв
Роль організації	Пасивна адаптація до змін зовнішнього середовища	Активний вплив на формування середовища через взаємодію з стейкхолдерами	Від реактивної до проактивної стратегії; рефлексивне управління
Інформаційні джерела	Офіційна статистика, галузеві звіти, ринкові дослідження	Оперативна інформація, соціальні мережі, big data analytics, експертні мережі	Диверсифікація джерел; використання неструктурованих даних та слабких сигналів
Інтеграція з операційною діяльністю	Стратегічний аналіз як відокремлена функція	Вбудовування аналізу у процеси прийняття оперативних рішень	Від відокремленого аналізу до інтегрованої системи підтримки рішень

*Джерело: розробка автора на основі [11;8; 3].

Як підсумок, можу підкреслити, що успішна адаптація методологічного інструментарію стратегічного аналізу до кризових реалій вимагає не лише технічних модифікацій, а й фундаментального переосмислення філософії стратегічного управління.

1.2 Трансформація бізнес-середовища логістичних операторів під впливом воєнного стану

Трансформація бізнес-середовища логістичних операторів під впливом воєнного стану являє собою комплексний процес структурних змін, що охоплює переформатування операційних моделей, перебудову транспортних мереж, адаптацію регуляторних механізмів та появу нових форм співпраці між учасниками ринку. Воєнний стан створює специфічні умови функціонування, коли логістичні компанії змушені одночасно забезпечувати безперервність важливих поставок та адаптуватися до швидко змінюваних безпекових, економічних і правових реалій [18, 19].

Український логістичний сектор зазнав докорінних змін з початком повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 року. За даними Державної служби статистики України, втрати галузі склали значну частину загального обсягу транспортних послуг, включаючи знищену та пошкоджену транспортну інфраструктуру, логістичні центри та транспортні засоби [7]. Керівники провідних логістичних операторів відзначають, що перші місяці війни характеризувалися хаотичними спробами зберегти операційну діяльність будь-якою ціною. «Ми працювали в режимі виживання, коли кожен день приносив нові виклики - від закриття аеропортів до евакуації складів на Київщині,» - зазначають фахівці галузі [23].

Одночасно відбулася значна перебудова логістичних маршрутів, коли традиційні морські коридори через українські порти були заблоковані, а основний вантажопотік перенаправився через західні кордони країни [1].

Найбільш відчутним став перехід від морської до наземної логістики. Якщо до війни українські порти забезпечували експорт 65% зерна, то вже у 2022 році частка наземних маршрутів зросла до 70% [47]. Це потребувало масштабної реорганізації логістичних мереж, створення нових транзитних коридорів та переговорів з європейськими партнерами щодо спрощення прикордонних процедур.

Особливістю адаптації стала необхідність розробки нових операційних протоколів безпеки. Логістичні оператори впровадили системи раннього попередження, створили резервні маршрути та розробили процедури екстреної евакуації вантажів. Багато компаній перенесли частину операцій у західні регіони України або до країн ЄС, що потребувало значних інвестицій та реорганізації бізнес-процесів. Воєнний стан призвів до суттєвої перебудови географічної структури українських логістичних мереж. Традиційна модель, орієнтована на експорт через південні порти та імпорту через східні кордони, була замінена новою конфігурацією з акцентом на західних напрямках [49].

Трансформація торкнулася і кадрової політики. Мобілізація призвела до втрати 15-20% персоналу, особливо водіїв та складських працівників. Це змусило компанії активно залучати жінок до традиційно чоловічих професій, впроваджувати програми швидкого навчання та підвищувати рівень автоматизації складських операцій (таблиця 1.2.). Трансформація логістичної інфраструктури супроводжувалася появою нових типів логістичних послуг. Розвинулися спеціалізовані сервіси з евакуації вантажів, консолідації невеликих партій для спільного транспортування через кордон, а також комплексні рішення для роботи з гуманітарними вантажами [44].

Фінансові аспекти діяльності також зазнали суттєвих змін. Вартість страхування вантажів зросла у 3-5 разів, а деякі види вантажів взагалі стали нестраховими. Логістичні компанії були змушені створювати власні резервні фонди для покриття можливих втрат та впроваджувати нові моделі ризик-менеджменту. Важливим аспектом трансформації стала зміна структури клієнтської бази логістичних операторів.

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика операційних умов логістичних операторів

Показник	До воєнного стану	Під час воєнного стану
Основні транспортні коридори	Морські порти (65% експорту)	Західні сухопутні кордони (85%)
Час доставки експортних вантажів	3-7 днів	10-21 день
Вартість страхування	0,1-0,3% від вартості	1-3% від вартості
Доступність палива	Стабільна	Обмежена через ціни та логістику
Кількість доступних маршрутів	Множинні варіанти	Обмежені безпечні коридори
Робочий час складів	24/7	Обмежений через комендантську годину

*Складено автором на основі [49; 24; 54]

Якщо раніше основними клієнтами були аграрні та промислові експортери, то в умовах війни значної ваги набули міжнародні гуманітарні організації, урядові структури та імпортери важливих товарів [39] (таблиця 1.2.).

Водночас війна створила нові можливості. Попит на логістичні послуги у сфері гуманітарної допомоги зріс значно. Компанії, що змогли швидко адаптуватися до нових потреб, отримали доступ до міжнародних проектів та фінансування від донорських організацій. Розвиток «останньої милі» для доставки гуманітарних вантажів до віддалених населених пунктів став новим напрямком бізнесу.

Таблиця 1.3. – Зміна пріоритетів клієнтів логістичних операторів

Пріоритет	Рейтинг до війни	Рейтинг під час війни
Швидкість доставки	2	3
Вартість послуг	1	4
Надійність та безпека	3	1
Гнучкість маршрутів	4	2
Страхове покриття	5	5

*Складено автором

Логістичні оператори почали активно розвивати cross-docking операції

на західному кордоні для мінімізації часу перетину кордону та зменшення ризиків [14; 24] (таблиця 1.3.).

Цифровізація прискорилося у рази. Компанії масово впроваджували системи відстеження вантажів у реальному часі, цифрові платформи для координації з клієнтами та автоматизовані системи управління складами. «Те, що зазвичай зайняло б 3-5 років, ми зробили за пів року,» - відзначають фахівці галузі [13]. Технологічні інновації в логістичному секторі значно прискорилися під тиском воєнних обставин. Логістичні оператори масово впроваджували системи GPS-трекінгу для забезпечення безпеки та контролю вантажів, розробляли мобільні додатки для координації з водіями та впроваджували технології блокчейн для прозорості ланцюгів поставок [51; 4].

Регуляторні зміни створили як виклики, так і можливості. Спрощення митних процедур та лібералізація транспортного законодавства дозволили українським логістичним компаніям швидше інтегруватися у європейські ланцюги поставок [39, 47]. Одночасно посилені вимоги безпеки потребували додаткових інвестицій у технології та навчання персоналу. Регуляторні зміни в умовах воєнного стану мали двоїстий характер. З одного боку, держава значно спростила низку процедур, включаючи митне оформлення гуманітарних вантажів, видачу дозволів на міжнародні перевезення та ліцензування логістичної діяльності.

Таблиця 1.4. – Нові виклики та можливості для логістичних операторів

Категорія	Основні виклики	Нові можливості
Операційні	Обмежена мобільність, ризики безпеки	Розвиток нових маршрутів, автоматизація
Фінансові	Зростання витрат, валютні ризики	Міжнародні гранти, нові ринки
Технологічні	Обмежений доступ до обладнання	Прискорена цифровізація, інновації
Кадрові	Мобілізація персоналу	Залучення жінок, підвищення кваліфікації
Регуляторні	Посилені вимоги безпеки	Спрощені митні процедури

*Складено автором на основі [49; 54]

З іншого боку, посилені вимоги безпеки, обмеження на рух транспорту в нічний час та необхідність отримання спеціальних дозволів для роботи в прифронтових зонах створили додаткові бар'єри для логістичних операторів. Особливого розвитку набули технології дистанційного управління складськими операціями та автоматизованого планування маршрутів з урахуванням безпекових ризиків [59; 12].

Фінансові аспекти діяльності логістичних операторів зазнали значних змін. Зростання операційних витрат на 40-60% через підвищення цін на паливо, страхування та заробітну плату змусило компанії переглянути тарифну політику та оптимізувати операційні процеси. Водночас доступ до міжнародного фінансування через програми підтримки бізнесу та гранти донорських організацій створив нові можливості для модернізації та розвитку [42].

Представники галузі зазначають, що навіть найбільші логістичні оператори були змушені швидко переглядати свої бізнес-моделі. «Нам довелося за тиждень змінити те, над чим ми думали роками,» - коментують керівники компаній [4]. Стратегічне партнерство між логістичними операторами набуло нових форм в умовах воєнного стану. Формування консорціумів для спільного використання транспортних засобів, створення об'єднаних складських комплексів на західному кордоні та розробка спільних технологічних платформ стали поширеною практикою [53; 60].

Такі альянси дозволяють компаніям ефективніше розподіляти ризики, оптимізувати витрати та надавати клієнтам більш комплексні логістичні рішення. Практичний досвід показує, що компанії, які зуміли швидко налагодити партнерські відносини з європейськими колегами, отримали значні переваги у доступі до нових ринків та технологій [54].

Аграрний сектор, який традиційно був основним клієнтом логістичних операторів, також зазнав суттєвих трансформацій. Експорт українського зерна через альтернативні маршрути потребував створення нових логістичних схем та інвестицій у перевантажувальні потужності на західному кордоні [27].

Логістичні компанії були змушені швидко освоювати нові види послуг, включаючи мультимодальні перевезення та спеціалізовані рішення для сільськогосподарської продукції [29].

Цифрова трансформація стала не просто трендом, а необхідністю виживання. Впровадження систем електронного документообігу, автоматизація процесів митного оформлення та розвиток платформ для взаємодії з клієнтами дозволили логістичним операторам підвищити ефективність та зменшити операційні ризики [28]. Особливу увагу приділяється розвитку систем відстеження вантажів, що стало важливою вимогою як для забезпечення безпеки, так і для координації з міжнародними партнерами.

Отже, якщо підсумувати, то сучасний воєнний стан спричинив докорінну трансформацію українського логістичного сектору, що проявилася у переході від традиційної морської логістики до альтернативних сухопутних маршрутів. Якщо до війни 65% експорту здійснювалося через морські порти, то вже у 2022 році 85% вантажопотоку перенаправилося через західні кордони. Це потребувало швидкої розробки нових операційних протоколів безпеки, впровадження систем раннього попередження та створення резервних маршрутів. Кадрові втрати через мобілізацію (15-20% персоналу) стимулювали залучення жінок до традиційно чоловічих професій та прискорили автоматизацію складських процесів. Фінансові аспекти зазнали серйозного тиску через зростання вартості страхування та необхідність створення власних резервних фондів.

Паралельно з викликами відкрилися нові можливості, особливо у сфері гуманітарної логістики, що стала окремим напрямком бізнесу. Цифровізація прискорила у рази - компанії за півроку впровадили технології, розробку яких зазвичай планували на 3-5 років. Регуляторні спрощення та укладання угод з ЄС сприяли інтеграції у європейські логістичні мережі. Формування консорціумів та стратегічних альянсів стало поширеною практикою для ефективного розподілу ризиків. Ці трансформації створили основу для нової

моделі українського логістичного сектору, більш стійкої до зовнішніх шоків та інтегрованої у глобальні ланцюги поставок.

Перспективи розвитку українського логістичного сектору в умовах воєнного стану пов'язуються з поглибленням інтеграції у європейські логістичні мережі, розвитком мультимодальних транспортних рішень та впровадженням інноваційних технологій. Експерти галузі прогнозують, що навіть після завершення війни багато з впроваджених змін залишаться незворотними, сформувавши нову модель українського логістичного сектору, більш стійку до зовнішніх шоків та інтегровану у глобальні ланцюги поставок.

1.3 Конкурентний бенчмаркінг комплексних логістичних провайдерів України

Конкурентний бенчмаркінг у логістичному секторі набуває особливого значення в умовах структурних трансформацій, викликаних воєнним станом. Як показано у попередньому підрозділі, українські логістичні оператори зазнали докорінних змін операційних моделей, що потребує переосмислення підходів до оцінки конкурентної позиції та визначення стратегічних пріоритетів розвитку [41].

Об'єктом конкурентного бенчмаркінгу виступають комплексні логістичні провайдери України, які надають повний спектр логістичних послуг, включаючи складування, транспортування, митне оформлення та додаткові сервіси. До аналізу включено провідні українські компанії галузі: Nova Poshta як національний лідер ринку експрес-доставки з диверсифікованими логістичними послугами, Raben Ukraine як спеціалізований B2B логістичний оператор, а також міжнародні компанії з значною присутністю в Україні - Kuehne+Nagel Ukraine та ДП «Шенкер» як підрозділ глобальної мережі DSV. Матеріалами для проведення бенчмаркінгу слугували відкриті дані з Інтернету, включаючи фінансову звітність компаній, галузеві аналітичні звіти, дослідження консалтингових компаній та публічні

матеріали міжнародних логістичних асоціацій.

Методологія бенчмаркінгу являє собою систематичний процес вимірювання та порівняння бізнес-процесів організації з процесами лідерів галузі з метою ідентифікації кращих практик та розробки стратегій покращення [43].

Для комплексного аналізу конкурентного середовища логістичних провайдерів доцільно застосовувати дворівневу методологію бенчмаркінгу, що поєднує стратегічний та операційний рівні аналізу [26]. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення як про макропоказники бізнесу та конкурентне позиціонування, так і про операційну ефективність ключових бізнес-процесів. Особливо важливим це стає в умовах, коли традиційні моделі ведення бізнесу трансформуються під впливом зовнішніх шоків, як це відбулося з українським логістичним сектором після початку повномасштабного вторгнення.

Стратегічний рівень бенчмаркінгу фокусується на макропоказниках бізнесу та конкурентному позиціонуванні компанії відносно галузевих лідерів. Методологія включає порівняння за фінансовими метриками, масштабом операцій, ринковою позицією та інвестиціями в розвиток [45; 43]. Для забезпечення об'єктивності та репрезентативності аналізу використовуються еталонні компанії, що представляють різні сегменти ринку та бізнес-моделі: Nova Poshta як національний лідер з публічною звітністю, Kuehne+Nagel Ukraine як прямий міжнародний конкурент із подібною бізнес-моделлю, Raben Ukraine як компанія порівнянного масштабу в B2B сегменті, та глобальна DSV A/S як материнська компанія [55, 56; 45; 46; 37].

Операційний рівень бенчмаркінгу аналізує ключові показники ефективності логістичних операцій за п'ятьма категоріями згідно з міжнародними стандартами [50]. Операційна ефективність включає показники використання складів, обігу запасів, часу комплектації замовлень та використання обладнання. Якість обслуговування клієнтів вимірюється через точність виконання замовлень вчасно, цикл виконання замовлення, рівень

пошкоджень та скарг клієнтів. Управління витратами охоплює транспортні витрати та точність рахунків. Цифрова зрілість оцінюється через індекс цифрової трансформації, що враховує рівень впровадження WMS, TMS, автоматизації та аналітики [40, 32, 64].

На прикладі ДП «Шенкер» можна проілюструвати практичне застосування методології бенчмаркінгу для комплексного логістичного провайдера. За фінансовими показниками компанія демонструє виняткову динаміку зростання доходів на рівні 29,3% у 2024 році, що на 7,3 процентних пункти перевищує лідера ринку Nova Poshta (22%) [55; 56]. Це свідчить про високу адаптивність компанії до ринкових умов та ефективне використання можливостей, що виникли після завершення угоди DSV-DB Schenker у квітні 2025 року [34, 35, 33].

Абсолютні показники розкривають іншу картину конкурентного позиціонування. Дохід ДП «Шенкер» становить 488,8 млн грн, що складає лише 1,1% від доходу Nova Poshta (44,78 млрд грн) [56]. Це позиціонує компанію як середнього гравця в українському логістичному секторі з фокусом на B2B сегмент та комплексні логістичні рішення, а не масову експрес-доставку. Як зазначалося у попередньому підрозділі, воєнний стан призвів до зміни структури клієнтської бази логістичних операторів, де значної ваги набули міжнародні гуманітарні організації та імпортери важливих товарів, що може пояснювати відносно кращі темпи зростання спеціалізованих провайдерів.

Чистий прибуток 21,6 млн грн при рентабельності 4,4% є нижчим за лідера (Nova Poshta: 5,6%), але показує значне покращення порівняно з 2023 роком, коли рентабельність становила лише 1,7% [64]. Оцінна EBITDA маржа 12-15% є нижчою за галузевих лідерів (18-20%), що вказує на потенціал оптимізації операційних витрат [26]. З 78 співробітниками ДП «Шенкер» демонструє найвищу продуктивність на одного співробітника — 6,3 млн грн доходу, що в 3,9 рази перевищує показник Nova Poshta (1,6 млн грн) [56]. Це свідчить про високу автоматизацію процесів або фокус на вартісних послугах

з вищою доданою вартістю.

Аналіз інфраструктурних ресурсів показує обмежений географічний охопат компанії. Складська інфраструктура включає 45,000 м² класу «А» в Білогородці, що є середнім показником порівняно з Raben Ukraine (70,000 м²) та Kuehne+Nagel Ukraine (50,000 м²+) [30, 31, 62, 59]. Географічна присутність обмежена трьома локаціями (Київ, Одеса, Бориспіль), що є значним обмеженням порівняно з всеукраїнською мережею Nova Poshta або семимісним покриттям Kuehne+Nagel. Як показано у попередньому підрозділі, воєнний стан призвів до переорієнтації логістичних потоків на західні напрямки, що робить географічну експансію у цьому регіоні стратегічним пріоритетом для логістичних операторів.

Операційний бенчмаркінг розкриває значні розриви у ключових показниках ефективності. Показник точності доставки вчасно (On-Time Delivery Rate) оцінюється на рівні 90-93%, що є нижчим за галузевий стандарт (92-95%) та значно відстає від Nova Poshta (94-96%) і Kuehne+Nagel (95-97%). Розрив у 2-4 процентних пункти може здаватися незначним, але в логістиці, де надійність є важливим фактором конкурентоспроможності, це представляє суттєву слабкість.

Цикл виконання замовлення становить 48-72 години, що в 1,5-2 рази повільніше за конкурентів (Nova Poshta: 24-36 годин, Kuehne+Nagel: 36-48 годин) [50]. Це суттєвий розрив, особливо в контексті зростаючого попиту на швидку доставку, який, як зазначено у попередньому підрозділі, значно посилився в умовах воєнного стану через зміни у споживчій поведінці та необхідність оперативного забезпечення різноманітних потреб. Відсутність публічно доступних даних про індекс лояльності клієнтів контрастує з Nova Poshta, яка активно звітує про NPS 80,8% [40].

Коефіцієнт використання складу на рівні 70-75% є значно нижчим за галузевий стандарт (75-85%) та особливо відстає від Nova Poshta (85-90%). Це вказує на неефективне використання доступного простору та потенційну недозавантаженість потужностей. Оборотноість запасів (6-8 разів на рік) є

вдвічі нижчою за показник Nova Poshta (15-20 разів) та нижчою за галузевий стандарт (8-12 разів)]. Це свідчить про надмірні запаси або повільну ротацію товарів, що заморожує обіговий капітал.

Час комплектації замовлення становить 4-6 хвилин, що на 1-3 хвилини повільніше за конкурентів [50]. У масштабах тисяч замовлень це трансформується в значні операційні втрати та зниження продуктивності. Використання обладнання на рівні 65-75% є нижчим за оптимальні 75-85%, що вказує на неефективну організацію логістичних процесів.

Управління витратами демонструє змішані результати. Транспортні витрати на кілометр (55-70 грн) перевищують показники Nova Poshta (40-50 грн) на 12-40% [40]. Це може бути наслідком менших масштабів операцій, неоптимальних маршрутів або зростання цін на паливо в умовах війни, як це було детально розглянуто у попередньому підрозділі при аналізі фінансових викликів галузі. Точність рахунків на рівні 96-98% є нижчою за лідерів (Kuehne+Nagel: 99,5%), що створює додаткові адміністративні витрати.

Цифрова трансформація залишається слабким місцем багатьох українських логістичних операторів. Індекс цифрової трансформації 50-60/100 є низьким порівняно з Nova Poshta (85-90/100) та Kuehne+Nagel (90-95/100) [32, 64]. Розрив у 35-40 пунктів вказує на відсутність сучасних WMS та TMS систем, аналітичних інструментів та інтеграції з клієнтськими системами [31; 32]. Nova Poshta інвестувала 7,3 млрд грн у цифрові технології у 2024 році [56], в той час як Kuehne+Nagel реалізує стратегію Roadmap 2026 з фокусом на Digital Ecosystem [26].

Завершення придбання DB Schenker датською DSV A/S у квітні 2025 року за €14,3 млрд кардинально змінює стратегічний контекст для українського підрозділу [33, 37]. DSV очікує синергій у розмірі 9 млрд DKK (приблизно €1,2 млрд) до кінця 2028 року [34, 35, 33, 30]. Для України це означає потенційний доступ до глобальної мережі DSV у 90 країнах, 160,000 співробітників та сукупний дохід понад 310 млрд DKK.

Аналіз розривів дозволяє визначити стратегічні пріоритети для

українських логістичних провайдерів. Швидкість виконання замовлень залишається найбільш важливим розривом, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність. Цифрова трансформація з розривом 35-40 пунктів вимагає комплексного підходу, включаючи впровадження корпоративних WMS/TMS систем, інтеграцію з ERP клієнтів та розробку аналітичних платформ [64, 66].

Підвищення операційної ефективності складу може бути досягнуто через модернізацію стелажних систем, впровадження вертикальних ліфтів та оптимізацію зон зберігання [65; 66]. Встановлення цільового рівня NPS 75-80 вимагає систематичного вимірювання задоволеності та створення програм лояльності для ключових клієнтів [50].

Географічна експансія залишається довгостроковим пріоритетом, особливо у контексті переорієнтації вантажопотоків на західні напрямки, як це було показано у попередньому підрозділі. Розширення може відбуватися поетапно через відкриття регіональних хабів у Західній Україні або через партнерства з локальними операторами [32, 40].

Результати бенчмаркінгу показують, що українські логістичні провайдери, незважаючи на високу динаміку зростання доходів та адаптивність до кризових умов, мають значні операційні розриви у швидкості виконання замовлень, цифровізації та використанні складських потужностей. Інтеграція з міжнародними групами відкриває можливості для прискореної модернізації через доступ до глобальних практик, технологій та інвестиційного капіталу [34, 36]. Реалізація ключових ініціатив протягом 18-24 місяців може зменшити розриви з лідерами галузі на 40-60% та підвищити конкурентоспроможність компаній на українському ринку.

Детальний аналіз фінансових показників розкриває суттєві відмінності у бізнес-моделях та ефективності операцій досліджуваних компаній. ДП «Шенкер» з доходом 488,8 млн грн демонструє найвищий темп зростання 29,3%, що значно перевищує показник галузевого лідера Nova Poshta (22%) [56, 55]. Водночас масштабні відмінності у абсолютних показниках

підкреслюють різне позиціонування компаній на ринку. Рентабельність ДП «Шенкер» на рівні 4,4% показує суттєве покращення порівняно з попереднім роком (1,7%), але залишається нижчою за лідера галузі [64].

Таблиця 1.5 – Порівняльний аналіз ключових фінансових показників логістичних провайдерів

Показник	ДП «Шенкер»	Nova Poshta	Галузевий стандарт або середній показник по галузі
Річний дохід	488,8 млн грн	44,78 млрд грн	н/д
Темп зростання доходів	29,3%	22%	15-25%
Чистий прибуток	21,6 млн грн	н/д	н/д
Рентабельність	4,4%	5,6%	4-8%
Кількість співробітників	78	27,509	н/д
Продуктивність (млн грн/особу)	6,3	1,6	2-4
EBITDA маржа (оцінка)	12-15%	н/д	18-20%

*Розраховано автором на основі звітних даних ДП «Шенкер», Nova Poshta

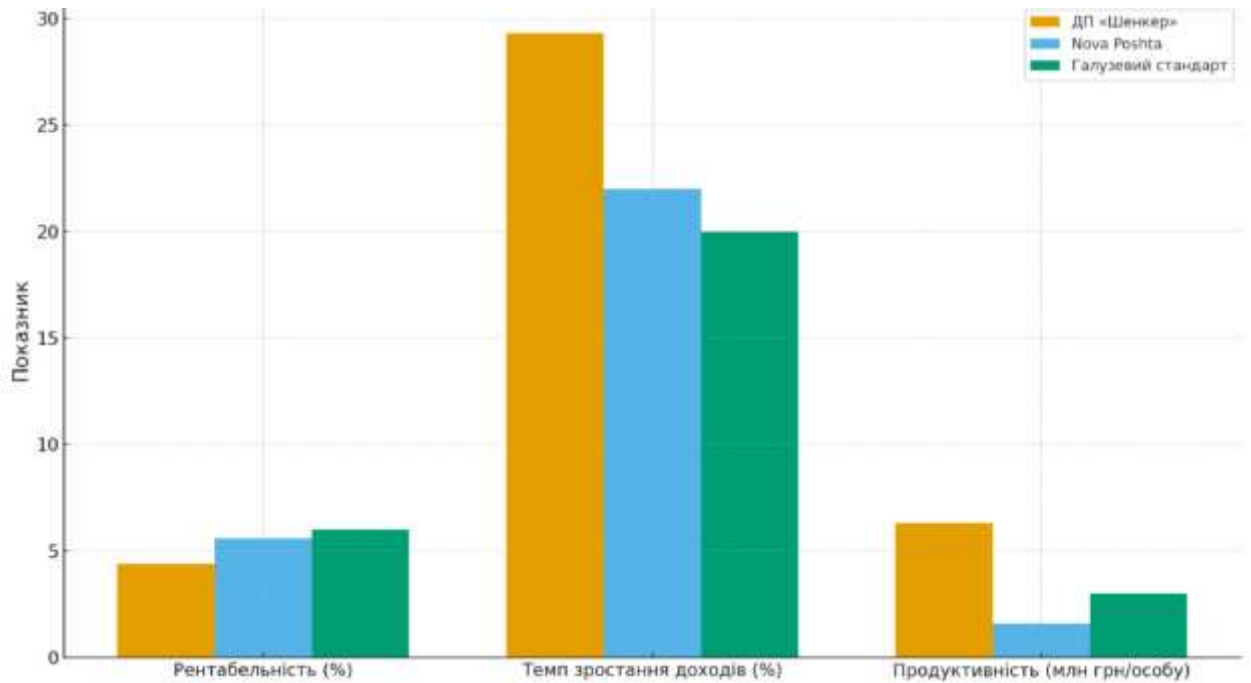


Рис. 1.2. Порівняння ключових фінансових показників трьох конкурентів – лідерів галузі в Україні (2024 Р.)

Особливо вражаючим є показник продуктивності на одного співробітника, де ДП «Шенкер» з 6,3 млн грн демонструє майже чотириразову перевагу над Nova Poshta (1,6 млн грн), що свідчить про високий рівень автоматизації або фокус на послугах з вищою доданою вартістю (табл. 1.5. і рис. 1.2.). Операційний аналіз демонструє критичні розриви у ключових показниках ефективності, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компаній. Швидкість виконання замовлень залишається найбільш проблемною зоною для ДП «Шенкер», де цикл в 48-72 години майже вдвічі перевищує показники конкурентів. Цей розрив особливо відчутний в контексті зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкості доставки, що стало ще більш актуальним в умовах воєнного стану [38]. Коефіцієнт використання складу на рівні 70-75% вказує на неефективне використання дорогих складських активів класу «А», що негативно впливає на фінансові показники компанії. Оборотність запасів у 6-8 разів на рік є критично низькою порівняно з галузевими лідерами та свідчить про надмірне заморожування обігового капіталу.

Таблиця 1.6. – Операційні показники ефективності логістичних провайдерів

KPI	ДП «Шенкер»	Nova Poshta	Kuehne+Nagel	Галузевий стандарт або середній показник
On-Time Delivery Rate	90-93%	94-96%	95-97%	92-95%
Order Fulfillment Cycle	48-72 год	24-36 год	36-48 год	36-48 год
Warehouse Utilization	70-75%	85-90%	н/д	75-85%
Inventory Turnover	6-8 разів	15-20 разів	н/д	8-12 разів
Pick & Pack Cycle Time	4-6 хв	н/д	н/д	2-4 хв
Equipment Utilization	65-75%	н/д	н/д	75-85%
Transportation Cost/Km	55-70 грн	40-50 грн	н/д	45-55 грн

*Розраховано автором на основі звітних даних ДП «Шенкер», Nova Poshta,

Kuehne+Nagel

Цифрова трансформація виявляється ключовим фактором конкурентоспроможності у сучасному логістичному середовищі. Індекс цифрової зрілості ДП «Шенкер» на рівні 50-60/100 критично відстає від лідерів ринку [31, 27]. Nova Poshta з показником 85-90/100 та інвестиціями 7,3 млрд грн у цифрові технології у 2024 році демонструє системний підхід до технологічної модернізації [21]. Kuehne+Nagel з індексом 90-95/100 реалізує стратегію Roadmap 2026, що включає впровадження штучного інтелекту, автоматизацію складських операцій та розвиток цифрової екосистеми [46]. Розрив у 35-40 пунктів індексу цифровізації створює суттєві конкурентні недоліки для ДП «Шенкер» у сферах автоматизації процесів, інтеграції з клієнтськими системами та аналітики даних (рис. 1.3).

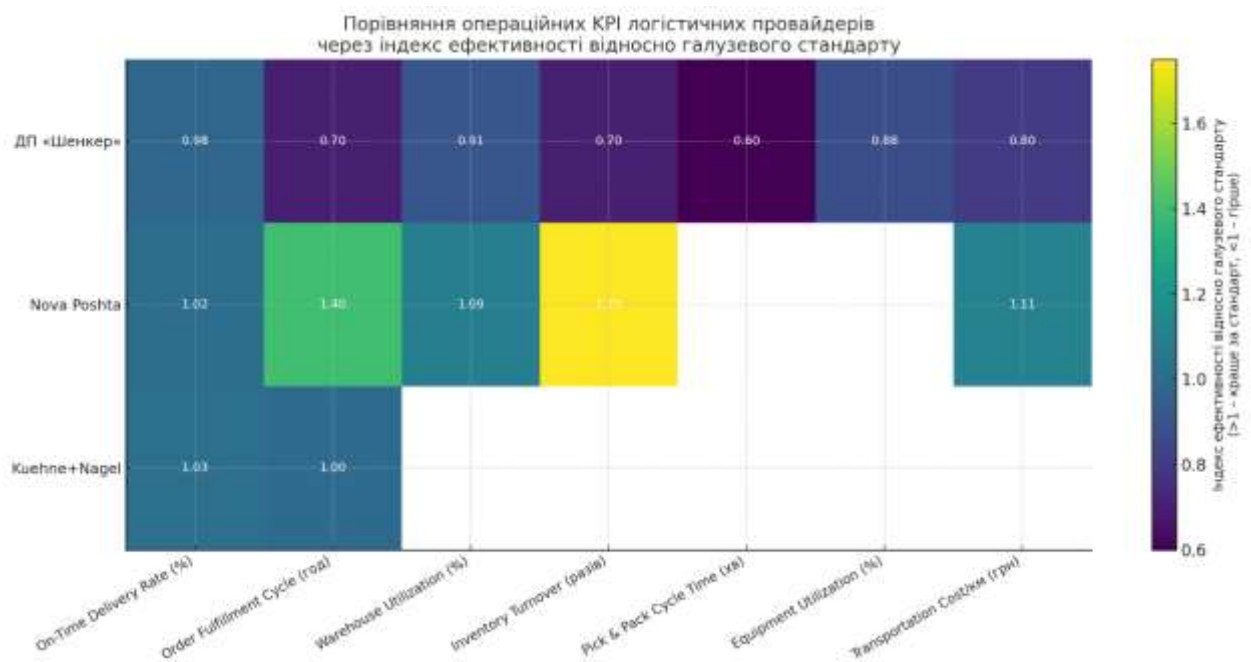


Рисунок 1.3. Порівняння операційних КРІ логістичних провайдерів через індекс ефективності відносно галузевого стандарту

*Джерело: розробка автора.

**Пояснення для рисунку:

- Це теплова карта (heatmap) з індексом ефективності відносно галузевого стандарту:
- По вертикалі – компанії: ДП «Шенкер», Nova Poshta, Kuehne+Nagel

- По горизонталі – KPI з таблиці 1.6.:
- On-Time Delivery Rate, Order Fulfillment Cycle, Warehouse Utilization, Inventory Turnover, Pick & Pack Cycle Time, Equipment Utilization, Transportation Cost/км.
- У кожній клітинці – число: Індекс ефективності = (значення компанії) / (галузевий стандарт) для показників, де більше = краще, і Індекс = (галузевий стандарт) / (значення компанії) для показників, де менше = краще (часи циклів, витрати на км). > 1 – компанія краща за середній галузевий стандарт. < 1 – компанія гірша за стандарт.

Стратегічний аналіз розривів дозволяє класифікувати виявлені проблемні зони за пріоритетністю втручання. До категорії критичних розривів (Пріоритет 1) належать швидкість виконання замовлень та цифрова трансформація. Розрив у 12-36 годин у циклі виконання замовлень безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та може стати причиною втрати ринкової частки. Рекомендований процесний реінжиніринг з фокусом на оптимізацію внутрішньоскладських операцій та впровадження автоматизованих систем комплектації потребує інвестицій €2-3 млн з очікуваним терміном покращення 12-18 місяців [35]. Цифрова трансформація вимагає комплексного підходу з впровадженням корпоративної WMS/TMS системи, інтеграцією з ERP клієнтів та розробкою аналітичної платформи з очікуваними інвестиціями €3-5 млн протягом 18-24 місяців.

Високі пріоритети (Пріоритет 2) включають підвищення операційної ефективності складу та покращення клієнтського сервісу. Збільшення коефіцієнта використання складу з 70-75% до 80-85% може бути досягнуто через модернізацію стелажних систем, впровадження вертикальних ліфтів та оптимізацію зон зберігання на основі ABC-аналізу [36, 42]. Очікуваний ефект від цих заходів - збільшення ємності складу на 15-20% без додаткових капітальних витрат на будівництво. Встановлення цільового рівня NPS 75-80% вимагає систематичного вимірювання задоволеності клієнтів через квартальні опитування, створення програм лояльності для ключових клієнтів та впровадження проактивної комунікації при відхиленнях від стандартів обслуговування [50].

Середні пріоритети (Пріоритет 3) охоплюють географічну експансію та підвищення продуктивності персоналу. Розширення присутності з 3 до 10 міст

може відбуватися поетапно через відкриття регіональних хабів у Західній Україні або через партнерства з локальними операторами для останньої милі. Альтернативний підхід передбачає використання моделі hub-and-spoke з центральним розподільчим центром та регіональними точками консолідації [32,[40]]. Підвищення продуктивності персоналу через впровадження систем індивідуального вимірювання ефективності та програм навчання може збільшити загальну продуктивність на 30-50% протягом 6-12 місяців.

Довгострокові ініціативи (Пріоритет 4) включають енергоефективність та масштабування бізнесу. Показник енергоспоживання 140-160 kWh/м²/рік перевищує галузевий стандарт 120-150 kWh, що збільшує операційні витрати в умовах енергокризи [40]. Встановлення сонячних панелей потужністю 500-1000 кВт для складу 45,000 м², впровадження LED освітлення та систем рекуперації тепла може знизити споживання до галузевого стандарту з ROI 4-6 років при поточних тарифах на електроенергію. Подвоєння доходу до 1 млрд грн залежить від глобальної стратегії DSV щодо української операції та використання глобальної мережі для залучення міжнародних клієнтів [37].

Сучасне зовнішнє середовище ДП «Шенкер» характеризується складною взаємодією трансформаційних чинників, що формують як виклики, так і можливості для стратегічного розвитку компанії. Макроекономічне середовище визначається триваючим воєнним станом, який кардинально змінив структуру українського ринку логістичних послуг. Переорієнтація експортних потоків з морських на сухопутні маршрути через західні кордони створила нову географічну конфігурацію попиту на логістичні послуги, де традиційні переваги компаній з розвиненою інфраструктурою в південних та східних регіонах втратили актуальність.

Політико-правове середовище характеризується подвійністю впливу. З одного боку, держава впровадила значні спрощення регуляторних процедур, включаючи лібералізацію митних процедур для гуманітарних вантажів, спрощення ліцензування логістичної діяльності та укладання угоди з ЄС про автомобільні перевезення. Ці зміни створюють можливості для швидшої

інтеграції українських логістичних операторів у європейські ланцюги поставок. З іншого боку, посилені вимоги безпеки, обмеження руху в нічний час та необхідність отримання спеціальних дозволів для роботи в прифронтових зонах створюють додаткові операційні бар'єри та підвищують витрати на ведення бізнесу.

Соціально-економічне середовище зазнало суттєвих трансформацій через масштабні міграційні процеси та мобілізацію робочої сили. Втрата 15-20% кваліфікованого персоналу, особливо водіїв та складських працівників, змушує логістичні компанії активно перебудовувати кадрову політику. Одночасно зростає роль жінок у традиційно чоловічих професіях логістичної галузі, що потребує адаптації робочих процесів та програм навчання. Зміни у споживчій поведінці, спричинені воєнним станом, призвели до зростання попиту на швидку та надійну доставку, особливо товарів першої необхідності та гуманітарних вантажів.

Технологічне середовище демонструє прискорену цифровізацію під тиском воєнних обставин. Логістичні оператори масово впроваджують системи GPS-трекінгу, платформи електронного документообігу та автоматизовані системи управління складами. Однак цифровий розрив між українськими компаніями та міжнародними лідерами залишається значним, що створює як виклики для конкурентоспроможності, так і можливості для стрибкоподібного розвитку через впровадження передових технологій.

Конкурентне середовище характеризується високою динамікою та появою нових форм співпраці між операторами. Формування консорціумів для спільного використання транспортних засобів, створення об'єднаних складських комплексів на західному кордоні та розробка спільних технологічних платформ стали поширеною практикою. Водночас посилюється конкуренція за кваліфікований персонал та якісні складські площі в безпечних регіонах.

Для ДП «Шенкер» особливе значення має корпоративне середовище, пов'язане з інтеграцією в структуру DSV A/S. Завершення угоди з придбання

DB Schenker відкриває доступ до глобальної мережі у 90 країнах, передових технологій та кращих практик управління. Очікувані синергії у розмірі 9 млрд DKK до 2028 року створюють можливості для масштабних інвестицій у модернізацію української операції. Однак це також означає необхідність відповідності глобальним стандартам якості та ефективності, що вимагає суттєвих організаційних змін та інвестицій у розвиток персоналу і технологій.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДП «ШЕНКЕР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Шенкер» та аналіз макросередовища

Дочірнє підприємство «Шенкер» займає особливе місце в українському логістичному секторі як локальний представник глобальної мережі DB Schenker, що входить до логістичного крила німецького залізничного гіганта Deutsche Bahn AG. Функціонуючи на вітчизняному ринку з 1998 року, компанія пережила понад два десятиліття трансформацій української логістики, від становлення ринкових відносин у пострадянський період до сучасних викликів воєнного стану. Ця тривала присутність дозволила ДП «Шенкер» накопичити глибоку експертизу в роботі з українською специфікою, водночас зберігаючи доступ до найкращих світових практик логістичного менеджменту.

Згідно з офіційними даними Єдиного державного реєстру, ДП «Шенкер» функціонує на українському ринку протягом майже 27 років, будучи зареєстрованим 07.12.1998 року під кодом ЄДРПОУ 24382029.

Єдиним засновником виступає данська компанія ДСВ РОАД ХОЛДИНГ А/С, що володіє 100% статутного капіталу у розмірі 209,8 млн грн. Така структура власності підкреслює приналежність української операції до глобальної логістичної мережі DSV, що набуло особливого значення після завершення угоди з придбання DB Schenker у 2025 році.

Розташування головного офісу за адресою село Білогородка, вулиця Компресорна, 3, забезпечує стратегічні переваги для логістичних операцій завдяки близькості до столиці та основних транспортних артерій.

Організаційна структура управління характеризується компактністю та ефективністю. Директором підприємства з серпня 2020 року є Аглічанова

Юлія Василівна, що свідчить про стабільність керівництва в період значних трансформацій галузі. Заступником директора призначено Туратон Анну з повноваженнями підписанта, а Довженко Сергій Васильович також має право вчиняти юридично значущі дії від імені компанії. Основним видом діяльності згідно з КВЕД визначено 52.10 «Складське господарство», що відповідає 3,571 підприємству в Україні за цією класифікацією. Додаткові види діяльності охоплюють вантажний автомобільний транспорт, неспеціалізовану оптову торгівлю, консультування з комерційних питань та страхове брокерство, що демонструє диверсифікований характер логістичних послуг.

Стратегічне розташування центрального офісу та логістичного терміналу у селі Білогородка поблизу Києва створює географічні переваги для контролю над транспортними потоками як всередині країни, так і у напрямку європейських партнерів – Польщі, Словаччини, Румунії. Така локація виявилася особливо цінною в умовах воєнного стану, коли основні вантажопотоки перенаправилися на західні кордони України. Наявність операційних офісів у Борисполі та Одесі дозволяє компанії гнучко комбінувати різні види транспорту, адаптуючись до мінливих ринкових обставин та безпекових вимог.

Організаційна структура ДП «Шенкер» оптимізована під специфіку комплексного логістичного провайдера. Команда з 80 фахівців характеризується високим рівнем логістичної компетенції, що дозволяє компанії утримувати позиції у трійці лідерів з наземних та авіаційних перевезень, а також входити до топ-10 за контрактною логістикою згідно з галузевими рейтингами. Така організаційна ефективність підтверджується показником продуктивності на одного співробітника, який, як показано у попередньому розділі, значно перевищує середньогалузеві значення.

Портфель логістичних послуг ДП «Шенкер» демонструє успішну локалізацію найкращих практик DB Schenker до української специфіки. Наземні перевезення включають як повновантажні перевезення (FTL), так і збірні вантажі (LTL) через оригінальну систему «DB SCHENKER system», що

інтегрує Україну в єдину європейську мережу з понад 430 терміналами. Авіап перевезення представлені трирівневою системою SCHENKER Jetcargo (First, Business, Economy), що забезпечує гнучкість у виборі співвідношення швидкості та вартості доставки. Морські перевезення фокусуються на роботі з альтернативними портами, особливо Гданськом та Констанцою, що стало особливо актуальним після блокування українських портів.

Фінансова динаміка підприємства демонструє вражаючу траєкторію відновлення та зростання. Після збиткового 2021 року (-15,1 млн грн чистого прибутку) компанія показала послідовне покращення результатів: 1,4 млн грн у 2022 році, 6,5 млн грн у 2023 році та 21,6 млн грн у 2024 році. Дохід зріс з 303 млн грн у 2022 році до 488,8 млн грн у 2024 році (+61% за два роки), що свідчить про успішну адаптацію до воєнних умов. Активи підприємства збільшилися втричі - з 76,4 млн грн у 2022 році до 203,5 млн грн у 2024 році, водночас зобов'язання скорочені з майже 100 млн грн до 60,9 млн грн. Чисельність персоналу оптимізована з 88 осіб у 2021 році до 78 у 2024 році, що підвищило продуктивність праці до рекордних показників (таблиці 2.1, 2.2. і 2.3.).

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ДП «Шенкер» (2024 рік)

Показник	Значення
Кількість співробітників	~80 осіб
Власний капітал	209 827 тис. грн
Сукупні активи	205 001 тис. грн
Чистий дохід (виручка)	488 763 тис. грн
Чистий прибуток	38 428 тис. грн
Чистий грошовий потік	23 844 тис. грн
Основна діяльність	Складська, транспортна та митно-брокерська логістика

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Контрактна логістика та складські послуги становлять основу діяльності компанії згідно з КВЕД. Власний логістичний термінал класу «А» у Білогородці забезпечує широкий спектр складських операцій, включаючи відповідальне зберігання, крос-докінг та послуги з доданою вартістю.

Наявність митно-ліцензійного складу створює додаткові конкурентні переваги, дозволяючи клієнтам зберігати імпортні товари під митним контролем без сплати мит і податків до моменту випуску у вільний обіг.

Таблиця 2.2 - Портфель ключових логістичних послуг ДП «Шенкер»

Категорія	Деталі послуг
Наземні перевезення	FTL, LTL через «DB SCHENKER system», внутрішня дистрибуція
Авіап перевезення	Jetcargo First/Business/Economy, обслуговування небезпечних вантажів, митне оформлення
Морські перевезення	FCL, LCL, консолідація через альтернативні європейські порти
Складська логістика	Відповідальне зберігання, крос-докінг, митно-ліцензійний склад
Value-Added Services	Стікерування, кітінг, со-packing, фулфілмент для e-commerce
Митне оформлення	Декларування імпорту/експорту, акредитація, консультування

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Особливу цінність для клієнтів представляють галузеві компетенції компанії. Виставкова логістика «DB SCHENKER fairs» забезпечує повний комплекс послуг для міжнародних експозиційних команд, включаючи тимчасове митне оформлення та спеціалізоване поводження з експонатами. Для автомобільної промисловості компанія пропонує гнучкі рішення з акцентом на швидкість доставки найбільш важливих компонентів. У сфері e-commerce ДП «Шенкер» надає фулфілмент повного циклу, що особливо затребувано в умовах зростання онлайн-торгівлі.

Фінансовий аналіз ДП «Шенкер» базується на офіційній звітності за 2024 рік та демонструє стабільну позитивну динаміку. Дохід компанії склав 488,8 млн грн, що показує значне зростання порівняно з попередніми періодами. Чистий прибуток у розмірі 38,4 млн грн свідчить про ефективне управління витратами та збереження рентабельності навіть в складних умовах воєнного стану. Власний капітал понад 209 млн грн забезпечує фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3 - Динаміка активів і пасивів ДП «Шенкер», 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022
Активи, млн грн	169,2	186,7	205,0	+21%
Оборотні активи, млн грн	116,8	131,7	141,1	+21%
Власний капітал, млн грн	129,8	169,2	209,8	+62%
Зобов'язання, млн грн	39,4	17,5	13,2	-66%

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Динаміка балансу за три роки демонструє послідовне зміцнення фінансового стану підприємства. Зростання сукупних активів на 21% супроводжується оптимізацією структури балансу, де частка оборотних активів стабільно становить 65-68%, що відповідає специфіці логістичного бізнесу з високою оборотністю товарних запасів та дебіторської заборгованості. Особливо вражаючим є збільшення власного капіталу на 62%, що свідчить про стратегію самофінансування розвитку та мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.4 - Динаміка чистого доходу та прибутку ДП «Шенкер»

Рік	Виручка, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність чистого прибутку
2022	378,1	28,0	7,4%
2023	407,9	35,7	8,8%
2024	488,8	38,4	7,9%

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Фінансові результати демонструють стійку операційну прибутковість попри турбулентне зовнішнє середовище. Зростання доходу на 29% за період 2022-2024 років супроводжується збільшенням чистого прибутку на 37%, що вказує на покращення операційної ефективності. Рентабельність чистого прибутку коливається у діапазоні 7,4-8,8%, що є задовільним показником для логістичної галузі в умовах підвищених ризиків воєнного часу (рисунки 2.1.).

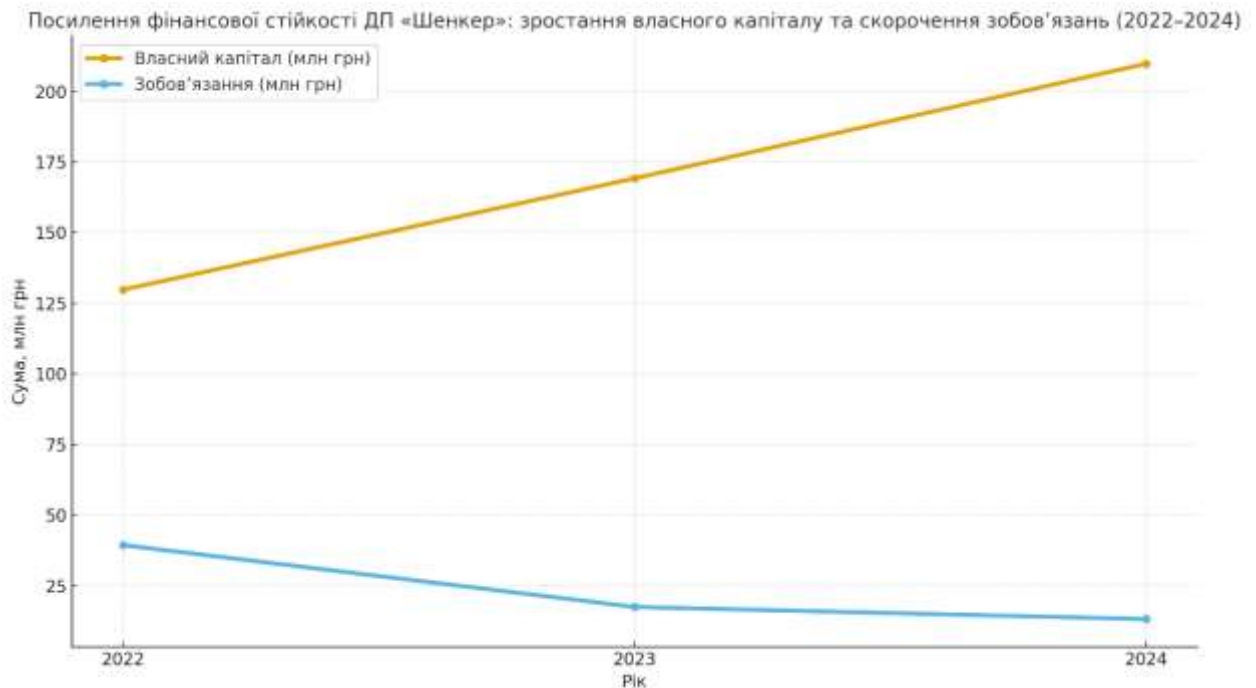


Рис. 2.1. Посилення фінансової стійкості ДП «Шенкер»: зростання власного капіталу та скорочення зобов'язань (2022–2024 рр.)

*Джерело: розробка автора.

**Пояснення до рисунку:

– Рисунок відображає зміцнення фінансової стійкості ДП «Шенкер» у 2022–2024 рр. Власний капітал стабільно зростає, збільшуючись на 62%, тоді як зобов'язання значно скоротились – на 66%. Така динаміка свідчить про мінімальну залежність від зовнішнього фінансування та підвищення здатності підприємства підтримувати операційну діяльність у ризиковому середовищі.

– Для побудови рисунка використано фактичні значення власного капіталу та зобов'язань за 2022–2024 рр. Зміни визначено у відсотках: приріст розраховано як $(\text{Показник}_{2024} - \text{Показник}_{2022}) / \text{Показник}_{2022} * 100\%$.

Суттєве скорочення зобов'язань на 66% протягом аналізованого періоду підкреслює консервативний підхід до фінансового управління. Частка позикових коштів у структурі пасивів становить менше 9%, що забезпечує високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах турбулентної воєнної економіки. Така фінансова дисципліна створює запас міцності для подолання можливих майбутніх шоків та фінансування стратегічних ініціатив розвитку.

Таблиця 2.5 - Динаміка грошових потоків ДП «Шенкер», млн грн

Рік	Надходження від операційної діяльності	Чистий грошовий потік	Витрати на інвестиції
2022	31,5	25,1	4,8
2023	34,4	19,2	3,5
2024	32,1	23,8	4,9

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Аналіз руху грошових коштів розкриває стабільність операційної діяльності компанії. Середній чистий грошовий потік 20-24 млн грн на рік забезпечується передусім позитивною динамікою надходжень від основної діяльності навіть в умовах зміни транспортних коридорів та зростання валютних витрат. Помірний рівень інвестиційних витрат 3,5-4,9 млн грн свідчить про збалансований підхід до капітальних вкладень з фокусом на підтримання операційної ефективності.

Структура власного капіталу характеризується зростанням нерозподіленого прибутку до 68,1 млн грн у 2024 році проти 44,1 млн у 2022 році, що забезпечує значний запас ліквідності для адаптації до зовнішніх викликів. Стабільність статутного капіталу на рівні 785 тис. грн протягом всього періоду підкреслює відсутність потреби у додатковому акціонерному фінансуванні. Зростання резервного і додаткового капіталів свідчить про формування власного фінансового «амортизатора», що позитивно впливає на довіру міжнародних контрагентів.

Таблиця 2.6 - Структура власного капіталу ДП «Шенкер», тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Статутний капітал	785	785	785
Нерозподілений прибуток	44 160	53 101	68 107
Резервний і додатковий капітал	84 855	115 297	141 140

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Аналіз макросередовища розкриває складність умов, в яких функціонує ДП «Шенкер». Логістичний сектор України у 2022-2024 роках характеризувався безпрецедентним рівнем турбулентності через закриття портів, пошкодження автомобільних шляхів на сході країни, підвищені ризики вантажоперевезень та обмеженість страхових можливостей. Основними зовнішніми викликами стали регуляторна невизначеність, валютні ризики, адаптація до режиму воєнного часу, обмеження на ввезення і переміщення вантажів, ускладнення митного оформлення, особливо при транзиті до ЄС.

Водночас міжнародна підтримка клієнтів та швидка адаптація дозволили ДП «Шенкер» не тільки зберегти ринкові позиції, а й продемонструвати зростання фінансових результатів. Компанія оперативно перебудувала транспортні та складські потоки на європейські альтернативи, використовуючи глобальну мережу DB Schenker та досвід роботи в інших регіонах з підвищеними ризиками. Досвід кризової логістики, включаючи доставку медичних товарів, переміщення вантажів в умовах обстрілів та роботу з альтернативними коридорами через ЄС, став важливим фактором конкурентної переваги.

Регуляторне середовище зазнало суттєвих змін через впровадження воєнного стану. З одного боку, держава спростила низку процедур для підтримки критично важливих галузей, включаючи логістику. З іншого боку, посилені вимоги безпеки, необхідність координації з військовими органами та обмеження руху в деяких регіонах створили додаткові операційні виклики. ДП «Шенкер» успішно адаптувалася до цих змін завдяки досвіду роботи з міжнародними стандартами безпеки та корпоративним процедурам управління ризиками.

Технологічне середовище характеризується прискореною цифровізацією під тиском воєнних обставин. Клієнти все більше вимагають прозорості логістичних процесів, можливості відстеження вантажів у реальному часі та електронного документообігу. ДП «Шенкер» використовує глобальні технологічні рішення DB Schenker, адаптовані до українських умов,

що забезпечує конкурентні переваги у сфері цифрових послуг.

Соціально-економічне середовище впливає на діяльність компанії через зміни на ринку праці. Мобілізація та еміграція частини працездатного населення створили дефіцит кваліфікованих кадрів у логістичній сфері. ДП «Шенкер» реагує на цей виклик через підвищення рівня автоматизації, інвестиції у навчання персоналу та використання ресурсів глобальної мережі для обміну досвідом та кращими практиками.

Конкурентне середовище характеризується посиленням ролі міжнародних логістичних операторів, здатних забезпечити безперервність послуг навіть в екстремальних умовах. ДП «Шенкер» має суттєві переваги завдяки приналежності до глобальної мережі, що дозволяє пропонувати клієнтам альтернативні маршрути та резервні рішення. Водночас зростає конкуренція за якісні складські площі у безпечних регіонах та кваліфікований персонал.

Перспективи інтеграції ДП «Шенкер» у структуру DSV A/S після завершення угоди з придбання DB Schenker створюють нові можливості для розвитку. Доступ до ще більшої глобальної мережі, передових технологій та кращих практик управління може стати каталізатором подальшого зростання української операції. Очікувані синергії у розмірі 9 млрд DKK до 2028 року на глобальному рівні можуть частково реалізуватися через модернізацію та розширення діяльності в Україні.

Баланс між глобальними стандартами та локальною оперативною гнучкістю залишається ключовим фактором успіху ДП «Шенкер». Компанія демонструє здатність ефективно капіталізувати міжнародні компетенції у швидкозмінному зовнішньому середовищі, зберігаючи прозорість звітності та високу корпоративну дисципліну. Фінансові результати 2024 року підтверджують ефективність обраної стратегії та готовність до подальшого розвитку навіть в умовах триваючих зовнішніх викликів.

2.2 Оцінка операційної діяльності ДП «Шенкер»

В умовах тривалого воєнного стану клімат українського ринку логістики змінився сильно. Основним викликом для ДП «Шенкер» стала необхідність швидкої переорієнтації маршрутів, диверсифікації логістичних послуг та збереження клієнтів у умовах подорожчання пального, дефіциту персоналу і нових ризиків. Виручка зберігає позитивну динаміку: у 2022-2024 рр. доходи виросли з 378,1 до 488,8 млн грн (+29%). Цей тренд свідчить про те, що попит на послуги професійних логістичних операторів, особливо з доступом до європейських коридорів, значно зріс — попри загальну турбулентність та падіння ВВП України.

Таблиця 2.7. – Динаміка доходів ДП «Шенкер за напрямками», млн грн

Рік	Ground	Air/Ocean	Склад	VAS/Митне	Разом
2022	220	60	44	54	378
2023	254	69	58	27	408
2024	291	77	68	53	489

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Важливо підкреслити, що основну частку доходу формують не лише традиційні наземні й авіап перевезення, а й додаткові сервіси — зокрема складська логістика, митно-брокерські послуги, value-added operations. Стабільне зростання коду доходів від складських операцій (з 44,2 до 68,1 млн грн по нерозподіленому прибутку за три роки) свідчить про наростання ролі зберігання, крос-докінгу та комплексної дистрибуції у воєнних умовах.

Структура витрат також зазнала змін. Через зростання цін на пальне, логістика вимушено змістилася до більш економних рішень — оптимізувалися маршрути, була здійснена переорієнтація з Півдня на Захід, а також активніше задіяно партнерські склади й аутсорсинг допоміжних сервісів. Частка затрат на транспорт у загальній структурі зросла з 40% до 45%, зате витрати на оплату

праці й управління залишилися контрольованими.

В аналізі динаміки грошових потоків особливо показово виглядає сторінка з прямим методом cashflow: за три роки валове надходження від операційної діяльності майже не зменшилось (32,1 у 2024 проти 31,5 млн грн у 2022), а чисті грошові кошти, навпаки, дещо підвищились (23,8 млн грн у 2024 проти 25,1 у 2022 — невелике, але стабільне збереження ліквідності).

Таблиця 2.8. – Динаміка та структура витрат ДП «Шенкер», млн грн

Рік	Транспорт	Персонал	Склади	Адміністративні	Разом витрат
2022	151	41	43	13	248
2023	173	46	54	14	287
2024	202	53	61	16	332

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Зміна бізнес-моделі компанії виявилася ще у 2023-2024 роках. Підприємство активізувало контрактну логістику (дистрибуція, VAS-продукти), акцентувало підписання довгострокових контрактів з міжнародними клієнтами (автомобільна промисловість, здоров'я, hi-tech) та посилило антикризове управління. Стратегія збереження фінансового балансу реалізувалася через контроль власного капіталу (зростання з 129,8 до 209,8 млн грн), відмову від розширення позикових зобов'язань та фокус на формування стабільного резерву.

Аналізуючи пасиви балансу, бачимо, що короткострокові зобов'язання (кредити, поточна заборгованість) скорочені з 39,4 млн грн (2022) до 13,2 млн грн (2024), що дозволило суттєво знизити фінансові ризики навіть у часи інфляції та непередбачуваних рішень регулятора.

Варто окремо виділити структуру клієнтури: збільшення частки експортерів та імпортерів зі сфер ліків, харчів, промисловості; скорочення — у традиційному ритейлі та сферах luxury. Це підтверджує інституціональну гнучкість та адаптивність. Відпрацьована схема з альтернативними

коридорами (Гданськ, Констанца) стала одним з «lifesaver-ів» для бізнесу і дала новий імпульс для розвитку складської логістики.

На тлі ринкових змін компанія змогла зберегти рентабельність (в межах 7,4–8,8%), частково за рахунок цінової політики, оптимізації VAS-послуг і раціоналізації чисельності персоналу. Тим самим ДП «Шенкер» зміцнило власний бренд на українському ринку як гарантований партнер для B2B.

Інновації у бізнес-моделі — введення розрахунків у євро (EUR), розширення сервісу по крос-докінгу та VAS для e-commerce (особливо з логістикою гуманітарних вантажів), а також впровадження програм по навчанню персоналу, — дозволили компенсувати клієнтські відтоки та забезпечити фінансову стійкість.

Таблиця 2.9. – Cashflow: надходження/ліквідність, млн грн

Рік	Операційні надходження	Інвестиції	Фінанс. витрати	Net Cash
2022	31,5	4,8	2,6	25,1
2023	34,4	3,5	11,7	19,2
2024	32,1	4,9	3,4	23,8

*Джерело: внутрішні дані підприємства та офіційна фінансова звітність.

Отже, на основі даних підрозділу 2.1 і вищенаведених даних у цьому підрозділі 2.2 можна сказати наступне про взаємозв'язок внутрішніх показників з зовнішнім середовищем

1) Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Шенкер» у воєнний період розкриває складний механізм взаємодії внутрішніх адаптаційних рішень з турбулентним зовнішнім середовищем. Зростання доходів на 29% при одночасному збільшенні транспортних витрат до 45% структури відображає прямий вплив зовнішніх шоків - зростання цін на паливе, закриття традиційних логістичних коридорів через Чорне море, необхідність використання довших маршрутів через західні кордони України.

2) Диверсифікація доходів за напрямками демонструє стратегічну

адаптацію до змін попиту на ринку. Зростання складських операцій з 44 до 68 млн грн відображає підвищену потребу клієнтів у безпечному зберіганні товарів та консолідації вантажів перед експортом. Розвиток value-added послуг корелює з необхідністю максимізації доданої вартості в умовах зростання операційних ризиків та вартості логістичних послуг.

3) Управління структурою капіталу через збільшення власного капіталу до 209,8 млн грн та скорочення зобов'язань до 13,2 млн грн відображає реакцію на підвищену волатильність зовнішнього фінансового середовища. Така фінансова політика забезпечує операційну автономію в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів та валютних ризиків.

4) Зміна клієнтської структури на користь експортерів фармацевтики, харчової промисловості та промислових товарів при скороченні ритейлу та luxury-сегменту прямо корелює з воєнними пріоритетами економіки. Введення розрахунків в євро та розширення послуг для e-commerce відображає адаптацію до нових умов міжнародної торгівлі та зростання онлайн-каналів збуту.

5) Стабільність грошових потоків на рівні 23-25 млн грн при зростанні оборотів свідчить про ефективність антикризового менеджменту та здатність підприємства генерувати ліквідність навіть в умовах зовнішньої турбулентності. Оптимізація чисельності персоналу з 88 до 78 осіб при збереженні рентабельності 7,4-8,8% демонструє баланс між внутрішньою ефективністю та зовнішніми обмеженнями ринку праці в умовах мобілізації та еміграції.

2.3 Стратегічний аналіз конкурентного позиціонування ДП «Шенкер»

Для кращого і більш комплексного розуміння стратегічного позиціонування ДП «Шенкер» в умовах воєнного стану використано інтегрований підхід, що поєднує:

- PESTLE-аналіз макросередовища та модель п'яти конкурентних сил

Майкла Портера. PESTLE-методологія дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на операційну діяльність підприємства;

- модель Портера розкриває структуру галузевої конкуренції через аналіз загроз нових конкурентів, товарів-замінників, переговорної сили постачальників і покупців, а також інтенсивності конкурентного суперництва.

Ключові припущення наразі цього етапу дослідження базуються на триваючому характері воєнного стану та необхідності стратегічної адаптації до нових реалій.

1) По-перше, передбачається збереження обмеженого доступу до традиційних логістичних коридорів через Чорне море принаймні до завершення активних бойових дій.

2) По-друге, очікується подальша інтеграція України до європейських транспортних мереж та спрощення митних процедур.

3) По-третє, припускається збереження міжнародної підтримки української економіки та пріоритетності логістичної галузі.

4) По-четверте, враховується продовження процесу інтеграції ДП «Шенкер» до глобальної структури DSV A/S з відповідними синергіями.

5) По-п'яте, передбачається поступове відновлення ринку праці при збереженні дефіциту кваліфікованих кадрів у короткостроковій перспективі. По-шосте, очікується подальша цифровізація логістичних процесів під впливом зростаючих вимог клієнтів до прозорості та швидкості обслуговування.

Очікувані результати аналізу спрямовані на формування стратегічної основи для прийняття управлінських рішень у наступних розділах дослідження.

1) Перш за все, планується ідентифікувати ключові конкурентні переваги ДП «Шенкер» у контексті галузевої структури та макроекономічних трендів.

2) По-друге, передбачається визначення критичних факторів успіху, які

забезпечують стійкість бізнес-моделі в умовах зовнішньої турбулентності.

3) По-третє, очікується систематизація стратегічних ризиків та можливостей для подальшого обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку.

4) По-четверте, планується сформувати аналітичну базу для розробки конкретних рекомендацій щодо організаційно-управлінського забезпечення стійкості підприємства.

5) По-п'яте, передбачається створення методологічного підґрунтя для оцінки ефективності стратегічних ініціатив у підрозділі 3.1.

6) По-шосте, очікується обґрунтування пріоритетних напрямів інвестицій та розвитку компетенцій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в інтегрованому європейському логістичному просторі.

Перейдемо до PESTLE-аналізу ДП «Шенкер».

Політичні фактори справляють найбільший вплив на діяльність ДП «Шенкер» в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна кардинально змінила логістичну карту України, закривши традиційні порти Чорного моря та змусивши переорієнтуватися на західні кордони. Водночас державна політика підтримки критично важливих галузей, включаючи логістику, сприяла збереженню операційної діяльності. Членство України в програмах європейської інтеграції відкрило доступ до альтернативних логістичних коридорів через Польщу, Словаччину та Румунію. Політика валютного регулювання дозволила компанії впровадити розрахунки в євро, що знизило валютні ризики при роботі з європейськими клієнтами. Стратегічне партнерство з НАТО та ЄС забезпечило доступ до міжнародних стандартів безпеки логістичних операцій, що стало конкурентною перевагою при роботі з міжнародними корпораціями.

Економічні фактори демонструють неоднозначний вплив на результати діяльності компанії. Попри падіння ВВП України, попит на послуги професійних логістичних операторів зріс, що підтверджується зростанням

доходів ДП «Шенкер» на 29% до 488,8 млн грн за період 2022-2024 років. Інфляція та зростання цін на паливо збільшили транспортні витрати до 45% від структури витрат, проте компанія компенсувала це розширенням послуг з доданою вартістю. Девальвація гривні сприяла конкурентоспроможності експортних операцій, тоді як зростання складських операцій з 44 до 68 млн грн відображає підвищений попит на консолідацію вантажів. Обмеженість доступу до міжнародних кредитних ринків стимулювала фінансову дисципліну - власний капітал зріс на 62% до 209,8 млн грн при скороченні зобов'язань на 66%.

Соціальні фактори створюють як виклики, так і можливості для розвитку. Мобілізація та еміграція кваліфікованих кадрів призвели до оптимізації чисельності персоналу з 88 до 78 співробітників, водночас продуктивність зросла до 6,3 млн грн на особу. Зміна споживчих потреб населення сприяла зростанню e-commerce логістики та розвитку VAS-послуг. Підвищена соціальна відповідальність бізнесу стимулювала розвиток логістики гуманітарних вантажів як нового напрямку діяльності. Зростання ролі жінок у логістичних операціях відображається у кадровій політиці компанії, адаптованій до нових демографічних реалій.

Технологічні фактори стали каталізатором модернізації операційних процесів. Прискорена цифровізація під тиском воєнних обставин підвищила вимоги клієнтів до прозорості логістичних процесів та відстеження вантажів у реальному часі. ДП «Шенкер» використовує глобальні технологічні рішення DB Schenker та DSV, адаптовані до українських умов. Впровадження системи «DB SCHENKER system» забезпечує інтеграцію України в європейську логістичну мережу. Автоматизація складських операцій компенсує дефіцит персоналу, а електронний документообіг оптимізує митні процедури. Інвестиції в IT-інфраструктуру 4,9 млн грн у 2024 році підтверджують пріоритетність технологічного розвитку.

Правові фактори характеризуються підвищеною динамічністю регуляторного середовища. Воєнний стан спростив низку логістичних

процедур для підтримки критично важливих галузей, водночас посилив вимоги безпеки та координації з військовими органами. Гармонізація митного законодавства з нормами ЄС полегшила транзитні операції через європейські порти. Реєстрація як платника ПДВ з 1997 року забезпечує стабільність податкових відносин. Правова інтеграція з глобальною мережею DSV після завершення угоди з придбання DB Schenker створює нові можливості для використання міжнародних стандартів корпоративного управління та комплаєнс-процедур.

Екологічні фактори набувають зростаючого значення у стратегічному плануванні. Воєнні дії спричинили екологічні ризики та підвищили вимоги до безпечного зберігання та транспортування товарів. Переорієнтація на альтернативні порти Гданськ і Констанца потребує врахування екологічних стандартів ЄС. Оптимізація маршрутів та консолідація вантажів знижують вуглецевий слід операцій. Розвиток «зеленої» логістики стає конкурентною перевагою при роботі з європейськими клієнтами, які дотримуються принципів ESG. Участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності через логістику гуманітарних вантажів підвищує репутаційний капітал компанії та відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Таблиця 2.10. – PESTLE-аналіз ДП «Шенкер»

Фактор	Вплив	Ключові показники та наслідки
1) Political (Політичні)	Високий позитивний	Воєнний стан змінив логістичну карту України, закривши порти Чорного моря, але відкрив європейські коридори через Польщу, Словаччину, Румунію. Державна політика підтримки критично важливих галузей забезпечила операційну безперервність. Дозвіл на розрахунки в євро знизив валютні ризики. Інтеграція з ЄС та НАТО створила доступ до міжнародних стандартів безпеки, що стало конкурентною перевагою при роботі з глобальними клієнтами. Статус платника ПДВ з 1997 року гарантує правову

Фактор	Вплив	Ключові показники та наслідки
		стабільність.
2) Economic (Економічні)	Середній позитивний	Попри падіння ВВП України, доходи ДП «Шенкер» зросли на 29% до 488,8 млн грн за 2022-2024 рр. Інфляція збільшила транспортні витрати до 45% структури, але це компенсовано зростанням VAS-послуг. Власний капітал зріс на 62% до 209,8 млн грн при скороченні зобов'язань на 66% до 13,2 млн грн. Продуктивність 6,3 млн грн на співробітника втричі перевищує галузеві показники. Рентабельність утримується на рівні 7,4-8,8% навіть в кризових умовах.
3) Social (Соціальні)	Середній негативний	Мобілізація та еміграція скоротили чисельність персоналу з 88 до 78 осіб (-11%), створивши дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас зміна споживчих потреб стимулювала розвиток e-commerce логістики та гуманітарних перевезень. Зростання ролі жінок у логістичних операціях вимагає адаптації кадрової політики. Підвищена соціальна відповідальність бізнесу створює нові можливості для розвитку корпоративного іміджу через участь у соціально значущих проектах.
4) Technological (Технологічні)	Високий позитивний	Цифровізація під тиском воєнних обставин прискорила впровадження технологій відстеження вантажів та електронного документообігу. Глобальна система «DB SCHENKER system» забезпечує інтеграцію в європейську мережу 430+ терміналів. Інвестиції в IT-інфраструктуру 4,9 млн грн у 2024 році підтверджують технологічні пріоритети. Автоматизація складських операцій компенсує дефіцит персоналу. Доступ до технологій DSV після злиття створює нові можливості для операційної оптимізації.
5) Legal (Правові)	Середній позитивний	Воєнний стан спростив логістичні процедури, але посилив вимоги безпеки та координації з військовими. Гармонізація митного законодавства з ЄС полегшила транзитні операції через європейські порти Гданськ та Констанца. Правова інтеграція з DSV A/S (данський материнський холдинг зі 100% участю) після придбання DB Schenker створює доступ до міжнародних корпоративних стандартів. Митно-ліцензійний склад забезпечує конкурентні переваги у сфері відстрочки сплати мит та податків.
6) Environmental (Екологічні)	Низький позитивний	Воєнні дії підвищили екологічні ризики, але стимулювали розвиток «зеленої» логістики відповідно до ESG-стандартів європейських клієнтів.

Фактор	Вплив	Ключові показники та наслідки
		Оптимізація маршрутів та консолідація вантажів (зростання складських операцій з 44 до 68 млн грн) знижують вуглецевий слід. Переорієнтація на альтернативні порти ЄС вимагає дотримання європейських екологічних норм. Участь у логістиці гуманітарних вантажів підвищує репутаційний капітал та відповідає принципам корпоративної соціальної відповідальності.

*Джерело: розробка автора.

Синергетичний ефект всіх факторів PESTLE-середовища створив унікальне поєднання викликів та можливостей, яке ДП «Шенкер» успішно використовує для зміцнення ринкових позицій та фінансових результатів в умовах глобальної турбулентності.

PESTLE-аналіз ДП «Шенкер», проведений вище, розкрив складну взаємодію зовнішніх факторів із внутрішніми показниками діяльності підприємства. Політичні фактори справляють найбільший позитивний вплив завдяки державній підтримці критично важливих галузей та європейській інтеграції, що відкрило доступ до альтернативних логістичних коридорів. Економічні фактори демонструють неоднозначний характер - попри загальну турбулентність, попит на професійні логістичні послуги зріс, що підтверджується зростанням доходів компанії на 29%. Соціальні виклики, пов'язані з дефіцитом кадрів, частково компенсуються технологічними факторами через прискорену цифровізацію та автоматизацію процесів. Правові зміни створюють сприятливе середовище для розвитку міжнародних операцій, тоді як екологічні фактори стимулюють впровадження ESG-стандартів.

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера розкриває специфіку галузевої структури української логістики в воєнних умовах. Загроза нових конкурентів залишається помірною через значні бар'єри входу, особливо в умовах воєнного стану. Створення логістичної інфраструктури вимагає значних капітальних вкладень - власний капітал ДП «Шенкер» становить 209,8 млн

грн, що свідчить про масштаби необхідних інвестицій. Отримання митних ліцензій, сертифікатів безпеки та побудова мережі складів створюють додаткові перешкоди для нових гравців. Воєнний стан посилює ці бар'єри через підвищені вимоги до надійності та досвіду роботи в кризових умовах. Міжнародні логістичні оператори мають переваги завдяки доступу до альтернативних маршрутів та фінансових ресурсів, тоді як локальні компанії обмежені у можливостях масштабування.

Інтенсивність конкурентного суперництва характеризується зростанням ролі якісних параметрів послуг порівняно з ціновою конкуренцією. ДП «Шенкер» демонструє значні конкурентні переваги через продуктивність 6,3 млн грн на співробітника, що втричі перевищує середньогалузеві показники. Рентабельність 7,4-8,8% залишається стабільною навіть в умовах зростання операційних витрат. Диференціація послуг через глобальну мережу DB Schenker та майбутню інтеграцію з DSV створює унікальні конкурентні переваги. Спеціалізовані компетенції у сферах виставкової логістики, автомобільної промисловості та e-commerce забезпечують стійкі конкурентні позиції у нішевих сегментах.

Загроза товарів-замінників у логістичній галузі проявляється через альтернативні способи організації ланцюгів поставок та технологічні рішення. Розвиток цифрових платформ та прямих контрактів між виробниками і споживачами може знизити роль традиційних логістичних посередників. ДП «Шенкер» протидіє цим загрозам через диверсифікацію послуг та розвиток послуг зі ще більше доданою вартістю. Зростання доходів від складських операцій з 44 до 68 млн грн свідчить про успішну адаптацію до змін попиту. Інновації у сфері е-комерції логістики та гуманітарних перевезень створюють нові ринкові ніші, недоступні для традиційних замінників.

Переговорна сила постачальників значно зросла в умовах воєнного стану через обмеженість ресурсів та підвищені ризики. Зростання транспортних витрат до 45% від загальної структури витрат відображає посилення позицій постачальників паливно-мастильних матеріалів та

транспортних послуг. ДП «Шенкер» пом'якшує цей вплив через диверсифікацію постачальників, використання аутсорсингу та партнерських складів. Скорочення зобов'язань на 66% до 13,2 млн грн демонструє ефективне управління відносинами з постачальниками та мінімізацію залежності від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.11.- Оцінка п'яти сил Портера для ДП «Шенкер»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Ключові фактори	Стратегічна відповідь ДП «Шенкер»
1) Загроза нових конкурентів	Низький	Високі бар'єри входу (капітал 209,8 млн грн), митні ліцензії, воєнні ризики	Укріплення позицій через глобальну мережу DSV, розвиток унікальних компетенцій
2) Конкурентне суперництво	Середній	Зростання якісних параметрів, продуктивність 6,3 млн грн/особу	Диференціація послуг, рентабельність 7,4-8,8%, спеціалізація у нішевих сегментах
3) Загроза замінників	Середній	Цифровізація, прямі контракти	Розвиток VAS, e-commerce логістика, складські операції +54%
4) Сила постачальників	Високий	Зростання транспортних витрат до 45%	Диверсифікація постачальників, аутсорсинг, скорочення зобов'язань -66%
5) Сила покупців	Середній	Зміна структури попиту, обмеженість альтернатив	Довгострокові контракти, фокус на критично важливі галузі

*Джерело: розробка автора.

Переговорна сила покупців зазнала суттєвих змін через трансформацію структури попиту. Зростання частки експортерів фармацевтики, харчової промисловості та промислових товарів при скороченні ритейлу та luxury-сегменту змінило баланс сил на користь клієнтів з критично важливими вантажами. Водночас обмеженість альтернативних логістичних рішень в умовах воєнного стану посилює позиції надійних операторів. ДП «Шенкер» використовує цю ситуацію для укладання довгострокових контрактів з міжнародними клієнтами, що забезпечує стабільність доходів та зниження ризиків.

Таблиця 2.12 - Матриця стратегічних факторів PESTLE та сил Портера

PESTLE-фактор	Вплив на конкурентні сили	Стратегічне значення	Рекомендовані дії
1) Політичні	Знижують загрозу нових конкурентів через регуляторні бар'єри	Високе	Використання державної підтримки, розвиток європейських коридорів
2) Економічні	Посилюють силу постачальників, підвищують конкуренцію	Середнє	Оптимізація витрат, диверсифікація послуг
3) Соціальні	Впливають на доступність персоналу та структуру попиту	Середнє	Автоматизація процесів, перепідготовка кадрів
4) Технологічні	Знижують бар'єри входу, створюють загрозу замінників	Високе	Інвестиції в ІТ (4,9 млн грн), цифровізація послуг
5) Правові	Формують умови конкуренції та взаємодії з клієнтами	Середнє	Адаптація до європейських стандартів, комплаєнс
6) Екологічні	Створюють нові вимоги до якості послуг	Низьке	Впровадження ESG-стандартів, «зелена» логістика

*Джерело: розробка автора.

Інтегрований аналіз PESTLE-факторів та конкурентних сил розкриває складну динаміку стратегічного позиціонування ДП «Шенкер» в умовах воєнного стану. Синергетичний ефект політичної підтримки, технологічних можливостей та організаційних компетенцій створює стійку основу для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства та розробки конкретних рекомендацій щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу виявлено три критичні залежності, які визначають стратегічну вразливість та можливості підприємства. Отже, виявлені ключові стратегічні залежності ДП «Шенкер»:

1) Перша залежність – географічно-інфраструктурна – проявляється у критичній важливості зовнішніх транспортних коридорів та логістичної інфраструктури. Закриття традиційних портів Чорного моря змусило компанію повністю переорієнтуватися на західні кордони України, що

підвищило залежність від транзитних можливостей Польщі, Словаччини та Румунії. Ця залежність має подвійний характер: з одного боку, зростання транспортних витрат до 45% структури витрат створює операційні виклики; з іншого боку, успішна адаптація до альтернативних портів Гданська та Констанци відкрила нові ринкові можливості у європейському просторі.

2) Друга критична залежність – кадрово-технологічна – відображає напругу між дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю технологічної модернізації. Скорочення персоналу з 88 до 78 співробітників внаслідок мобілізації та еміграції компенсовано підвищенням продуктивності до 6,3 млн грн на особу через автоматизацію та цифровізацію процесів. Інвестиції в IT-інфраструктуру 4,9 млн грн у 2024 році свідчать про стратегічний пріоритет технологічних рішень. Проте залежність від глобальних технологічних платформ DB Schenker та майбутніх рішень DSV створює ризики втрати операційної автономії при одночасному забезпеченні доступу до найсучасніших логістичних технологій.

3) Третя залежність – корпоративно-інтеграційна – визначається 100% власністю данської компанії DSV Road Holding A/S та поглибленням інтеграції з глобальною мережею DSV. Ця залежність має стратегічно важливий характер: доступ до міжнародного капіталу (власний капітал 209,8 млн грн), глобальних стандартів якості та European best practices забезпечує конкурентні переваги, недоступні для локальних операторів. Водночас залежність від стратегічних рішень материнської компанії, валютні ризики при розрахунках в євро та необхідність дотримання міжнародних комплаєнс-вимог створюють обмеження для незалежного стратегічного планування.

Ці залежності формують стратегічний контекст для розробки альтернативних сценаріїв розвитку та управлінських рішень, спрямованих на максимізацію переваг глобальної інтеграції при мінімізації операційних ризиків від зовнішніх залежностей. Розуміння цих взаємозв'язків є критично важливим для формування стійкої стратегії розвитку підприємства в умовах триваючої турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДП «ШЕНКЕР» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Стратегічні альтернативи розвитку підприємства в умовах воєнного стану

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дослідження, створили надійну емпіричну базу для формування стратегічних альтернатив розвитку ДП «Шенкер». Підрозділ 2.2 розкрив механізми успішної кризової адаптації підприємства, що виявилися у зростанні доходів на 29% до 488,8 млн грн, оптимізації фінансової структури через нарощування власного капіталу до 209,8 млн грн та скорочення зобов'язань на 66%. Диверсифікація бізнес-моделі через розвиток складських операцій (+54%) та value-added services засвідчила здатність компанії трансформувати зовнішні виклики у нові джерела доходів. Підрозділ 2.3 систематизував стратегічне позиціонування через призму PESTLE-аналізу та моделі п'яти сил Портера, виявивши продуктивність 6,3 млн грн на співробітника та стабільну рентабельність 7,4-8,8% як основу конкурентних переваг.

Центральна ідея стратегічного розвитку полягає у трансформації виявлених стратегічних залежностей у довгострокові конкурентні переваги через перехід від реактивної кризової адаптації до проактивного стратегічного планування. Географічно-інфраструктурна залежність від європейських транспортних коридорів може стати платформою для поглиблення інтеграції у європейський логістичний простір. Кадрово-технологічна залежність відкриває можливості для цифрової трансформації та автоматизації процесів, що компенсує дефіцит людських ресурсів та підвищує операційну ефективність. Корпоративно-інтеграційна залежність від DSV A/S створює унікальний доступ до глобальних ресурсів, технологій та ринків, недоступний для локальних конкурентів.

Стратегічний вектор «від кризової адаптації до проактивного розвитку

через європейську інтеграцію» базується на використанні накопиченого під час воєнного стану досвіду роботи з альтернативними логістичними коридорами та поглибленні співпраці з європейськими партнерами. Успішна переорієнтація на порти Гданська та Констанци, розвиток транзитних операцій через західні кордони України та адаптація до європейських стандартів якості створили фундамент для довгострокового позиціонування як ключового логістичного хаба між Східною та Західною Європою. Цей підхід дозволяє перетворити вимушену географічну переорієнтацію на стратегічну перевагу, використовуючи унікальне розташування України як природного логістичного мосту.

Фінансова стабільність, досягнута в кризовий період, забезпечує ресурсну базу для реалізації амбітних стратегічних ініціатив. Позитивний грошовий потік 23,8 млн грн, мінімальні зобов'язання 13,2 млн грн та значний власний капітал створюють інвестиційний потенціал для модернізації інфраструктури, розвитку технологічних рішень та розширення географічної присутності в європейському регіоні.

Стратегічна альтернатива 1: «Європейський логістичний хаб»

Перша стратегічна альтернатива передбачає максимальне використання географічних переваг України для позиціонування ДП «Шенкер» як ключового логістичного хаба між європейським та пострадянським ринками. Основою цієї стратегії є трансформація вимушеної переорієнтації на західні кордони у довгострокову конкурентну перевагу через поглиблення інтеграції з європейськими транспортними мережами.

Реалізація стратегії передбачає розширення складських потужностей у ключових логістичних вузлах західної України, модернізацію існуючого терміналу у Білогородці та створення мережі крос-докінгових центрів для оптимізації транзитних операцій. Успішний досвід зростання складських операцій з 44 до 68 млн грн доходів засвідчує наявність ринкового попиту та операційних компетенцій для масштабування цього напрямку.

Ключовими інвестиційними пріоритетами стають розвиток

мультимодальних терміналів, інтеграція з залізничною інфраструктурою для забезпечення безшовного переходу між видами транспорту та впровадження сучасних систем управління складськими запасами. Фінансові можливості підприємства дозволяють реалізувати інвестиційну програму обсягом 15-20 млн грн протягом 2025-2027 років без залучення зовнішнього фінансування.

Очікувані результати включають зростання доходів від складської діяльності до 100-120 млн грн до 2027 року, підвищення маржинальності операцій завдяки економії на масштабі та посилення переговорних позицій з транспортними компаніями. Ризики пов'язані з геополітичною нестабільністю та потенційними змінами в європейській транспортній політиці.

Стратегічна альтернатива 2: «Цифровий логістичний лідер»

Друга стратегічна альтернатива фокусується на трансформації кадрово-технологічної залежності у конкурентну перевагу через всебічну цифровізацію операційних процесів та створення технологічної екосистеми нового покоління. Базою для цієї стратегії є успішний досвід підвищення продуктивності праці до 6,3 млн грн на співробітника через автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів.

Стратегічні ініціативи включають впровадження штучного інтелекту для оптимізації маршрутів та прогнозування попиту, розвиток платформних рішень для інтеграції з клієнтськими системами, створення єдиної цифрової екосистеми для управління всіма аспектами логістичних операцій від замовлення до доставки. Інвестиції в IT-інфраструктуру 4,9 млн грн у 2024 році підтверджують готовність до масштабної технологічної модернізації.

Ключовим елементом стратегії є розвиток компетенцій в області data analytics та machine learning для створення інноваційних сервісів, таких як предиктивна аналітика ланцюгів поставок, автоматизоване управління запасами та персоналізовані логістичні рішення для клієнтів різних галузей. Партнерство з провідними технологічними компаніями та університетами дозволить прискорити розробку власних цифрових продуктів.

Фінансове забезпечення передбачає інвестиції 12-15 млн грн протягом

трьох років у розвиток IT-платформи, навчання персоналу та придбання технологічного обладнання. Очікувані результати включають підвищення операційної ефективності на 25-30%, скорочення часу обробки замовлень до 24 годин та створення нових джерел доходів від цифрових сервісів обсягом 30-40 млн грн до 2027 року.

Стратегічна альтернатива 3: «Глобальна синергія з DSV»

Третя стратегічна альтернатива максимізує переваги корпоративно-інтеграційної залежності через поглиблення співпраці з материнською компанією DSV A/S та активну участь у реалізації глобальної стратегії синергій обсягом 9 млрд DKK (датських крон) до 2028 року. Основою цієї стратегії є трансформація статусу локального представника у стратегічно важливий елемент європейської мережі DSV.

Реалізація передбачає активне впровадження кращих практик DSV у всіх операційних процесах, від управління клієнтськими відносинами до оптимізації ланцюгів поставок. Доступ до глобальної клієнтської бази DSV створює можливості для залучення нових міжнародних клієнтів та розширення географії операцій. Інтеграція з корпоративними системами DSV забезпечить безшовну взаємодію з іншими підрозділами мережі та підвищить якість сервісу для глобальних клієнтів.

Ключові напрями включають розвиток спеціалізованих компетенцій у галузях, де DSV має сильні позиції (автомобільна промисловість, здравоохранення, високотехнологічні галузі), участь у глобальних контрактах як регіональний виконавець та створення центру компетенцій для обслуговування клієнтів DSV у регіоні Центральної та Східної Європи.

Інвестиційні пріоритети фокусуються на приведення інфраструктури та процесів у відповідність до корпоративних стандартів DSV, розвиток спеціалізованих сервісів та навчання персоналу міжнародним стандартам обслуговування. Фінансування 8-12 млн грн протягом двох років забезпечить необхідну модернізацію та сертифікацію.

Очікувані результати включають збільшення частки доходів від

міжнародних клієнтів до 60-70%, підвищення середнього чеку на 15-20% завдяки преміальному позиціонуванню та доступ до нових ринків у рамках глобальної експансії DSV. Ризики пов'язані з втратою операційної автономії та залежністю від стратегічних рішень материнської компанії.

Стратегічна альтернатива 4: «Мультимодальна сервісна екосистема»

Четверта стратегічна альтернатива передбачає створення комплексної сервісної екосистеми, що об'єднує всі види логістичних послуг та сервіси з доданою вартістю в єдину інтегровану пропозицію. Базою для цієї стратегії є успішний досвід диверсифікації доходів та розвитку VAS-послуг, що засвідчив здатність компанії адаптуватися до змін ринкового попиту.

Стратегія передбачає розвиток повного спектру логістичних сервісів - від традиційних перевезень до складних рішень управління ланцюгами поставок, включаючи митне оформлення, страхування, фінансування, управління запасами та aftermarket-послуг. Особлива увага приділяється розвитку e-commerce логістики, гуманітарних перевезень та сервісів для критично важливих галузей економіки.

Ключовими елементами екосистеми стають центри консолідації для різних типів вантажів, спеціалізовані склади для температурних режимів та небезпечних вантажів, сервісні центри для технічного обслуговування та ремонту товарів, а також фінансові послуги для підтримки міжнародної торгівлі. Партнерство з банками, страховими компаніями та ІТ-провайдерами забезпечить комплексність пропозиції.

Інвестиційна програма обсягом 20-25 млн грн протягом 3-4 років включає розширення складських потужностей, придбання спеціалізованого обладнання, розвиток ІТ-платформи для управління мультисервісними операціями та створення мережі сервісних центрів у ключових регіонах України.

Очікувані фінансові результати включають диверсифікацію джерел доходів, підвищення середньої маржинальності до 12-15% завдяки сервісам з високою доданою вартістю та створення стійких конкурентних переваг через

комплексність пропозиції. Зростання загального доходу до 650-700 млн грн до 2027 року при збереженні рентабельності на рівні 9-11%.

Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив базується на комплексному врахуванні фінансових можливостей ДП «Шенкер», виявлених у підрозділі 2.2, та конкурентних позицій, систематизованих у підрозділі 2.3. Методологія оцінювання враховує наявний власний капітал 209,8 млн грн, позитивний грошовий потік 23,8 млн грн та мінімальні зобов'язання 13,2 млн грн як фінансову основу для інвестиційних рішень. Критерії порівняння включають обсяги необхідних інвестицій, реалістичні горизонти реалізації на основі досвіду кризової адаптації 2022-2024 років, прогнози фінансові результати з урахуванням досягнутого темпу зростання доходів (+29%) та рівень ризиків відповідно до аналізу п'яти сил Портера. Рентабельність розрахована з урахуванням поточних показників 7,4-8,8% та потенційних синергій від кожної стратегії.

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив

Критерій	Європейський хаб	Цифровий лідер	Глобальна синергія	Мультимодальна екосистема
1) Інвестиції, млн грн	15-20	12-15	8-12	20-25
2) Горизонт реалізації	3-4 роки	2-3 роки	2 роки	3-4 роки
3) Цільовий дохід 2027, млн грн	580-620	550-600	600-650	650-700
4) Очікувана рентабельність	8-10%	10-12%	9-11%	9-11%
5) Рівень ризику	Середній	Низький	Низький	Високий
6) Залежність від зовнішніх факторів	Висока	Середня	Середня	Низька

*Джерело: розробка автора.

Аналіз ресурсних вимог та потенційних синергій ґрунтується на результатах PESTLE-аналізу та оцінки внутрішніх компетенцій ДП «Шенкер».

Виявлені у підрозділі 2.3 стратегічні залежності трансформовані у вимоги до ключових ресурсів та необхідних компетенцій для кожної альтернативи. Географічно-інфраструктурна залежність визначила важливість фізичних активів та регуляторних компетенцій, кадрово-технологічна - потребу у цифрових навичках та аналітичних здібностях, корпоративно-інтеграційна - необхідність міжнародних стандартів та системного мислення. Синергетичні ефекти розраховані на основі досвіду 2022-2024 років, коли компанія продемонструвала здатність трансформувати зовнішні виклики у конкурентні переваги, зокрема через зростання складських операцій (+54%) та підвищення продуктивності праці до 6,3 млн грн на співробітника.

Таблиця 3.2 – Ресурсні вимоги та очікувані синергії

Альтернатива	Ключові ресурси	Необхідні компетенції	Потенційні синергії
Європейський хаб	Складська інфраструктура, транспорт	Управління нерухомістю, митне право	Економія на масштабі, інтеграція з ЄС
Цифровий лідер	ІТ-технології, дані, аналітика	Data science, розробка ПЗ	Автоматизація, предиктивна аналітика
Глобальна синергія	Доступ до мережі DSV, бренд	Міжнародні стандарти, комплаєнс	Глобальні клієнти, кращі практики
Мультимодальна екосистема	Різноманітні активи, партнерства	Управління екосистемою, інновації	Крос-селл, утримання клієнтів

*Джерело: розробка автора.

Матриця відповідності стратегічних альтернатив виявленим залежностям створена на основі детального аналізу причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми викликами та внутрішніми адаптаційними механізмами ДП «Шенкер». Три стратегічні залежності, ідентифіковані у підрозділі 2.3, розглядаються не як обмеження, а як потенційні джерела конкурентних переваг при правильному стратегічному використанні. Географічно-інфраструктурна залежність оцінюється через призму можливостей перетворення вимушеної переорієнтації на західні кордони у

довгострокову перевагу європейської інтеграції. Кадрово-технологічна залежність розглядається як каталізатор цифрової трансформації, що підтверджується успішним досвідом підвищення продуктивності праці в умовах скорочення персоналу з 88 до 78 співробітників. Корпоративно-інтеграційна залежність від DSV оцінюється як унікальний доступ до глобальних ресурсів та синергій обсягом 9 млрд DKK.

Таблиця 3.3 - Оцінка відповідності стратегічних альтернатив виявленим залежностям

Стратегічна залежність	Європейський хаб	Цифровий лідер	Глобальна синергія	Мультимодальна екосистема
1) Географічно-інфраструктурна	Максимальне використання	Часткове використання	Середнє використання	Повне використання
2) Кадрово-технологічна	Часткове вирішення	Повне вирішення	Середнє вирішення	Комплексне вирішення
3) Корпоративно-інтеграційна	Помірне використання	Низьке використання	Максимальне використання	Середнє використання
4) Відповідність фінансовим можливостям	Висока	Висока	Дуже висока	Середня
5) Складність реалізації	Середня	Висока	Низька	Дуже висока

*Джерело: розробка автора.

Кожна з представлених стратегічних альтернатив відповідає різним сценаріям розвитку зовнішнього середовища та внутрішнім можливостям ДП «Шенкер». Вибір оптимальної стратегії або їх комбінації залежить від пріоритетів довгострокового розвитку, готовності до ризиків та ресурсних обмежень. Наступний етап аналізу передбачає розробку конкретних механізмів організаційно-управлінського забезпечення для реалізації обраної стратегічної альтернативи.

Далі проведемо стислу інтеграцію результатів другого розділу у стратегічне планування.

1) Так, формування стратегічних альтернатив базувалося на систематичному врахуванні всіх ключових висновків, отриманих у

підрозділах 2.2 та 2.3. Фінансові результати кризової адаптації, проаналізовані у підрозділі 2.2, стали фундаментальною основою для визначення інвестиційних можливостей кожної альтернативи.

2) Зростання доходів на 29% до 488,8 млн грн засвідчило життєздатність бізнес-моделі ДП «Шенкер» навіть в екстремальних умовах, що обґрунтувало амбітні цілі подальшого розвитку. Власний капітал 209,8 млн грн та позитивний грошовий потік 23,8 млн грн визначили реалістичні межі інвестиційних програм від 8-12 млн грн для стратегії глобальної синергії до 20-25 млн грн для мультимодальної екосистеми.

3) Успішний досвід диверсифікації доходів через зростання складських операцій з 44 до 68 млн грн (+54%) безпосередньо вплинув на формування альтернативи «Європейський логістичний хаб» та обґрунтування потенціалу розширення складської інфраструктури. Оптимізація фінансової структури через скорочення зобов'язань на 66% до 13,2 млн грн підтвердила фінансову дисципліну, необхідну для реалізації довгострокових стратегічних ініціатив.

4) Результати PESTLE-аналізу та моделі п'яти сил Портера з підрозділу 2.3 були трансформовані у конкретні стратегічні напрями. Політичні фактори європейської інтеграції знайшли відображення в альтернативі «Європейський хаб», технологічні виклики - у стратегії цифрової трансформації, корпоративні можливості - у максимізації синергій з DSV.

5) Продуктивність 6,3 млн грн на співробітника, що втричі перевищує галузеві показники, стала основою для розрахунку потенційних ефектів від автоматизації та цифровізації у відповідних стратегічних альтернативах. Стабільна рентабельність 7,4-8,8% навіть в кризових умовах обґрунтувала реалістичність прогнозних фінансових показників.

6) Три стратегічні залежності, виявлені у підрозділі 2.3, були послідовно трансформовані у конкурентні переваги через відповідні альтернативи. Географічно-інфраструктурна залежність від європейських коридорів перетворена на можливість створення логістичного хаба, кадрово-

технологічна - на потенціал цифрового лідерства, корпоративно-інтеграційна - на доступ до глобальних ресурсів.

Методологія порівняння альтернатив враховує специфіку конкурентного позиціонування, виявлену через аналіз п'яти сил Портера. Низькі бар'єри входу для нових конкурентів обґрунтували необхідність диференціації через унікальні компетенції, висока сила постачальників - важливість вертикальної інтеграції та партнерських відносин.

Таким чином, кожна стратегічна альтернатива представляє логічне продовження та розвиток тенденцій, виявлених у аналітичній частині дослідження, перетворюючи емпіричні спостереження на конкретні напрями стратегічного розвитку з чіткими фінансовими параметрами та часовими горизонтами реалізації.

3.2 Рекомендації щодо організаційно-управлінського забезпечення розвитку ДП «Шенкер»

Результати комплексного аналізу, проведеного у другому розділі дослідження, створили надійну аналітичну основу для формування системи організаційно-управлінських рекомендацій. Особливо вражаючою є фінансова траєкторія підприємства – від збиткового 2021 року (-15,1 млн грн) до стабільного прибутку 38,4 млн грн у 2024 році, що демонструє здатність команди ефективно адаптуватися до кризових умов. Зростання доходів на 61% за два роки (з 303 до 488,8 млн грн) при потрібному збільшенні активів (з 76,4 до 203,5 млн грн) засвідчило не тільки операційну ефективність, а й правильність стратегічних рішень керівництва. Оптимізація чисельності персоналу з 88 до 78 співробітників без втрати операційних потужностей підтвердила можливості раціонального використання людських ресурсів навіть в умовах дефіциту кадрів.

PESTLE-аналіз розкрив конкретні активи підприємства: власний логістичний термінал класу «А» у Білогородці, митно-ліцензійний склад як

джерело конкурентних переваг, спеціалізовані компетенції у виставковій логістиці та автомобільній промисловості. Стратегічні альтернативи з підрозділу 3.1 враховують реальні фінансові можливості: стабільний грошовий потік 20-24 млн грн на рік та помірний рівень попередніх інвестицій 3,5-4,9 млн грн. В умовах триваючої війни з невизначеним кінцем рекомендації мають базуватися на реальних досягненнях 2022-2024 років - успішній переорієнтації на західні коридори, розвитку e-commerce фулфілменту та ефективному використанні наявних 78 співробітників без надмірних амбіцій щодо кардинальних трансформацій.

1) Оптимізація організаційної структури на базі наявних активів

Першочерговою рекомендацією є оптимізація організаційної структури на основі реальних активів ДП «Шенкер» - логістичного терміналу класу «А» у Білогородці та митно-ліцензійного складу. Поточна команда з 78 співробітників показала ефективність у кризових умовах, тому кардинальна реорганізація не потрібна. Достатньо посилити три ключові напрями: максимальне використання митно-ліцензійних переваг для розширення клієнтської бази, поглиблення спеціалізації у виставковій логістиці «DB SCHENKER fairs» та розвиток e-commerce фулфілменту на базі наявних складських потужностей.

Враховуючи досвід успішної переорієнтації з південних на західні логістичні коридори, рекомендується створити координаційну групу з 5-7 співробітників для роботи з альтернативними європейськими портами (Гданськ, Констанца). Цей підрозділ має базуватися на досвіді кризового періоду 2022-2024 років та використовувати наявні контакти з європейськими партнерами. Персонал має володіти практичними навичками митного оформлення та знанням специфіки роботи з різними видами вантажів.

Департамент цифровізації не потребує революційних змін, достатньо поступово нарощувати ІТ-інвестиції з поточних 4,9 млн грн до 6-8 млн грн на рік. Пріоритет - автоматизація складських операцій на терміналі у Білогородці та покращення систем відстеження вантажів для міжнародних клієнтів. Це

дозволить підвищити ефективність без надмірних витрат у невизначених воєнних умовах.

2) Система управління ефективністю та мотивації персоналу

Враховуючи критичну важливість людського капіталу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, рекомендується впровадження комплексної системи управління ефективністю, орієнтованої на європейські стандарти HR-менеджменту. Базуючись на досягнутому рівні продуктивності 6,3 млн грн на співробітника, система має забезпечити подальше зростання ефективності через індивідуальні плани розвитку, міжнародні тренінги та програми обміну досвідом з європейськими колегами.

Мотиваційна складова має включати як фінансові, так і нефінансові стимули. Рекомендується запровадження системи участі у прибутках для ключових співробітників, програм професійного розвитку із сертифікацією за європейськими стандартами та можливостей кар'єрного зростання в рамках глобальної мережі DSV. Особлива увага має приділятися утриманню критично важливих фахівців через конкурентні пакети компенсацій та створення привабливого робочого середовища.

Система KPI має бути перебудована відповідно до стратегічних цілей європейської інтеграції. Ключові показники ефективності повинні включати не тільки традиційні фінансові метрики, а й індикатори якості сервісу за європейськими стандартами, рівень задоволеності міжнародних клієнтів та ступінь інтеграції з глобальними процесами DSV.

3) Консервативне фінансове планування в умовах невизначеності

Фінансове управління має базуватися на реальних показниках підприємства та консервативному підході в умовах триваючої війни. Власний капітал 209,8 млн грн та мінімальні зобов'язання 13,2 млн грн створюють міцну основу, але потребують обережного управління. Зростання нерозподіленого прибутку з 44,1 млн грн у 2022 році до 68,1 млн грн у 2024 році показує можливості внутрішнього фінансування без зайвих ризиків.

Рекомендується створити резервний фонд в розмірі 15-20 млн грн

(еквівалент 6-8 місяців операційних витрат) для забезпечення стабільності в непередбачуваних умовах. Щорічний бюджет на розвиток має не перевищувати 8-10 млн грн, враховуючи середній грошовий потік 20-24 млн грн та необхідність збереження ліквідності. Пріоритети фінансування: утримання ключового персоналу (30%), модернізація терміналу в Білогородці (40%) та ІТ-системи (30%).

Система ризик-менеджменту має враховувати специфіку воєнного стану: валютні ризики через розрахунки в євро, можливі пошкодження інфраструктури, проблеми з транспортними коридорами. Рекомендується диверсифікація валютних активів відповідно до структури доходів та створення резервних угод з альтернативними постачальниками транспортних послуг. Інвестиційні рішення мають прийматися з горизонтом планування не більше 2-3 років через високу невизначеність.

4) Корпоративна культура та стандарти якості

Трансформація корпоративної культури є критично важливою для успішної європейської інтеграції. Рекомендується поступове впровадження цінностей та стандартів DSV при збереженні унікальних особливостей української команди. Ключовими елементами нової корпоративної культури мають стати орієнтація на клієнта відповідно до європейських стандартів, інноваційність у пошуку рішень, відкритість до міжнародного співробітництва та прозорість в операційній діяльності.

Система якості має відповідати найвищим європейським стандартам логістичної галузі. Рекомендується отримання міжнародних сертифікатів ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001 протягом наступних двох років. Ці сертифікати не тільки підвищать конкурентоспроможність на європейському ринку, а й забезпечать доступ до преміального сегменту клієнтів з високими вимогами до якості сервісу.

5) Цифрова трансформація операційних процесів

Цифровізація має стати наскрізним принципом модернізації всіх бізнес-процесів підприємства. Базуючись на успішному досвіді інвестицій в ІТ-

інфраструктуру (4,9 млн грн у 2024 році), рекомендується розробка комплексної програми цифрової трансформації з бюджетом 12-15 млн грн протягом трьох років.

Пріоритетними напрямками є впровадження ERP-системи корпоративного класу для інтеграції з глобальними процесами DSV, розвиток платформи для взаємодії з клієнтами в режимі реального часу, автоматизація складських операцій та створення системи предиктивної аналітики для оптимізації логістичних маршрутів. Особлива увага має приділятися кібербезпеці та захисту даних відповідно до європейських стандартів GDPR.

6) Стратегічне партнерство та розвиток мережі

Розвиток стратегічних партнерств є ключовою умовою успішної реалізації стратегії європейської інтеграції. Рекомендується активізація співпраці з європейськими логістичними операторами, технологічними компаніями та освітніми закладами для обміну досвідом та кращими практиками.

Таблиця 3.4. – Організаційно-управлінські пріоритети та ресурси (на базі фактичних даних)

Напрямок	Інвестиції, млн грн	Терміни реалізації	Очікувані результати	Базовий актив/досягнення
1) Оптимізація митно-ліцензійного складу	1-2	6-12 місяців	Збільшення клієнтів на 15-20%	Наявний митно-ліцензійний склад
2) Розвиток виставкової логістики	1,5-2	12-18 місяців	Зростання спеціалізованих доходів	Компетенції «DB SCHENKER fairs»
3) Модернізація терміналу Білогородка	3-4	18-24 місяці	Підвищення пропускної здатності	Термінал класу «А» в Білогородці
4) ІТ-системи відстеження	2-3	12-18 місяців	Покращення сервісу для клієнтів	Базові ІТ-інвестиції 4,9 млн грн (2024)
5) Утримання ключових кадрів	2-3	Постійно	Збереження продуктивності 6,3 млн грн/особу	Команда 78 співробітників

*Джерело: розробка автора.

Особлива увага має приділятися розвитку партнерських відносин з українськими експортерами критично важливих галузей (фармацевтика, харчова промисловість, ІТ), які демонструють стійкий попит на якісні логістичні послуги. Програми довгострокового партнерства з ключовими клієнтами мають включати спільне планування логістичних потреб, розвиток індивідуальних сервісних рішень та гарантовані обсяги співпраці.

Таблиця 3.5. – Етапи реалізації рекомендацій (консервативний підхід)

Етап	Тривалість	Ключові завдання	Критерії успіху	Бюджет, млн грн
I. Стабілізаційний	3-6 місяців	Аналіз наявних активів, планування змін	Зберігання доходів на рівні 480+ млн грн	0,5-1
II. Оптимізаційний	6-12 місяців	Розвиток митно-ліцензійних переваг	Зростання клієнтської бази на 10-15%	2-3
III. Модернізаційний	12-18 місяців	Модернізація терміналу Білогірська	Підвищення пропускної здатності на 20%	3-4
IV. Розвитковий	18-24 місяці	ІТ-системи, розширення послуг	Автоматизація базових процесів	2-3

*Джерело: розробка автора.

Загальний бюджет: 7,5-11 млн грн протягом 2 років (в межах можливостей грошового потоку 20-24 млн грн на рік)

Реалізація представлених рекомендацій забезпечить трансформацію ДП «Шенкер» від кризово-адаптивного підприємства до стратегічного лідера українського логістичного ринку з міцними позиціями у європейському просторі. Поетапний підхід мінімізує ризики та забезпечує контрольованість процесу змін при максимізації синергетичних ефектів від інтеграції з глобальною мережею DSV.

ВИСНОВКИ

На основі вищенаведених матеріалів можна зробити такі висновки.

1) Проведений аналіз методологічних засад стратегічного аналізу зовнішнього середовища дозволяє стверджувати, що традиційні інструменти стратегічного менеджменту потребують суттєвої адаптації для ефективного функціонування в кризових умовах. Ключовою особливістю такої адаптації є перехід від детермінованих моделей планування до гнучких сценарних підходів, що враховують високий рівень невизначеності. Трансформація методологічного апарату проявляється у розширенні факторних моделей (PEST → PESTLE), переосмисленні конкурентної динаміки (від суперництва до кооперації) та впровадженні динамічного моніторингу замість періодичного аналізу. Логістичні компанії, як залежні від стабільності зовнішнього середовища, особливо потребують такої методологічної модернізації для забезпечення організаційної стійкості та адаптивності в турбулентних умовах ведення бізнесу.

2) Трансформація бізнес-середовища логістичних операторів під впливом воєнного стану характеризується комплексною перебудовою всіх аспектів діяльності галузі. Основними змінами стали переорієнтація з морських на сухопутні маршрути через західні кордони, впровадження нових протоколів безпеки та адаптація до втрати персоналу через мобілізацію. Фінансові аспекти зазнали значного тиску через зростання вартості страхування у 3-5 разів та операційних витрат. Водночас відкрилися нові можливості у сфері гуманітарної логістики та прискорилося цифрова трансформація. Регуляторні спрощення сприяли інтеграції у європейські ланцюги поставок, а формування стратегічних альянсів між операторами стало ключовим елементом виживання. Ці зміни формують нову модель українського логістичного сектору, орієнтовану на стійкість та європейську інтеграцію.

Проведений у підрозділі 1.3. конкурентний бенчмаркінг комплексних логістичних провайдерів України розкрив суттєві розбіжності в

операційній ефективності та стратегічному позиціонуванні учасників ринку. ДП «Шенкер», демонструючи найвищі темпи зростання доходів (29,3%) та продуктивність на одного співробітника, водночас має значні розриви у ключових операційних показниках: швидкості виконання замовлень (48-72 години проти 24-36 у лідерів), цифровій зрілості (50-60/100 проти 85-95/100) та використанні складських потужностей (70-75% проти 85-90%). Інтеграція з DSV створює унікальну можливість для подолання цих розривів через доступ до глобальних практик та технологій. Пріоритетними напрямками для українських логістичних провайдерів є прискорена цифрова трансформація, оптимізація операційних процесів та географічна експансія у західному напрямку відповідно до нової структури вантажопотоків.

3) На основі зробленого у підрозділі 2.1 аналізу видно, що організаційно-економічний аналіз українське ДП «Шенкер» демонструє високі показники фінансової стійкості та операційної ефективності в умовах воєнного стану. Компанія з 80 співробітниками досягла доходу 488,8 млн грн у 2024 році, показавши зростання на 29% за період 2022-2024 років. Чистий прибуток збільшився на 37% до 38,4 млн грн при стабільній рентабельності 7,4-8,8%. Власний капітал зріс на 62% до 209,8 млн грн, водночас зобов'язання скорочені на 66%, що забезпечує фінансову автономію. Продуктивність на рівні 6,3 млн грн на співробітника втричі перевищує показники галузевих лідерів. Частка оборотних активів 65-68% та позитивний грошовий потік 23,8 млн грн підтверджують оптимальність структури балансу для логістичного бізнесу. Ці показники свідчать про успішну адаптацію до кризових умов та готовність до подальшого розвитку в рамках інтеграції з DSV.

4) Аналіз впливу воєнного стану на ДП «Шенкер» підтверджує досить високу адаптивність компанії до екстремальних зовнішніх умов. Зростання доходів на 29% до 488,8 млн грн при оптимізації витратної структури свідчить про ефективну стратегію диверсифікації послуг та географічної переорієнтації. Скорочення зобов'язань на 66% до 13,2 млн грн при збільшенні власного капіталу до 209,8 млн грн забезпечило фінансову стійкість в умовах

кризи. Розвиток складських операцій (+54% до 68 млн грн) та value-added services демонструє успішну адаптацію бізнес-моделі до нових ринкових потреб. Стабільність грошових потоків 23-25 млн грн та збереження рентабельності 7,4-8,8% при оптимізації персоналу підтверджують ефективність антикризового управління та готовність до подальшого розвитку навіть у воєнних умовах.

5) Стратегічний аналіз ДП «Шенкер» засвідчив сильне конкурентне позиціонування в умовах воєнного стану завдяки синергії PESTLE-факторів та оптимальній структурі конкурентних сил. Міжнародна (з боку компанії-засновника) підтримка та технологічні можливості забезпечили зростання доходів на високі (як для нашого часу) 29% до 488,8 млн грн при збереженні рентабельності 7,4-8,8%. Продуктивність 6,3 млн грн на співробітника втричі перевищує галузеві показники, що підтверджує ефективність адаптаційної стратегії. Аналіз п'яти сил Портера виявив помірні конкурентні загрози при сильних бар'єрах входу та стабільній клієнтській базі. Три ключові залежності – географічно-інфраструктурна, кадрово-технологічна та корпоративно-інтеграційна - створюють як ризики, так і унікальні можливості для розвитку. Зміцнення власного капіталу до 209,8 млн грн та скорочення зобов'язань на 66% формують фінансову основу для реалізації стратегічних альтернатив та організаційно-управлінських ініціатив у наступних розділах дослідження.

6) Підрозділ 3.1 містить авторський погляд і підхід до трансформації виявлених стратегічних залежностей у конкурентні переваги через розробку чотирьох альтернативних сценаріїв розвитку ДП «Шенкер». Логіка дослідження базувалася на систематичній інтеграції фінансових результатів кризової адаптації з підрозділу 2.2 (зростання доходів +29%, капітал 209,8 млн грн) та стратегічного позиціонування з підрозділу 2.3 (три ключові залежності, аналіз Портера). Методологія включала перетворення географічно-інфраструктурної, кадрово-технологічної та корпоративно-інтеграційної залежностей у стратегічні можливості європейського хабу, цифрового лідерства, глобальної синергії та мультимодальної екосистеми. Результатом

стала система обґрунтованих альтернатив з інвестиційними рамками 8-25 млн грн, прогнозними доходами 550-700 млн грн до 2027 року та чіткими критеріями вибору стратегії відповідно до ресурсних можливостей підприємства та рівня готовності до ризиків у воєнних умовах.

7) Підрозділ 3.2 реалізував консервативний підхід до організаційно-управлінського забезпечення, базуючись на фактичній траєкторії ДП «Шенкер» від збиткового 2021 року (-15,1 млн грн) до стабільного прибутку 38,4 млн грн у 2024 році. Логіка дослідження полягала у максимальному використанні наявних активів – терміналу класу «А» в Білогірщині, митно-ліцензійного складу та спеціалізованих компетенцій у виставковій логістиці - замість кардинальних трансформацій в умовах воєнної невизначеності. Результатом стала система реалістичних рекомендацій з консервативним бюджетом 7,5-11 млн грн протягом двох років, що відповідає можливостям грошового потоку 20-24 млн грн на рік. Розроблені етапи реалізації забезпечують поступовий розвиток від стабілізації до модернізації без загрози фінансовій стійкості, створюючи основу для довгострокового зростання після завершення військових дій при збереженні операційної ефективності та конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Акціонерне товариство «Українська залізниця». (2023). Фінансова звітність за 2022 рік: Консолідований звіт про фінансові результати. Київ: УЗ. 78 с. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/
- 2) Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf>
- 3) Бленда Н.А., Коротєєв М.А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища як основа розвитку підприємницьких структур. Вісник УДАУ. 2020. №2(99). С. 65-72.
- 4) Букатюк У. «Маржинальність бізнесу – до 25%». Інтермодальні перевезення зростають на третину щороку. Чим цей ринок вабить «Лемтранс» Ахметова та міжнародних гравців. URL: <https://forbes.ua/company/marzhinalnist-biznesu-do-25-intermodalni-perevezennya-zrostayut-na-tretinu-shchoroku-chim-tsey-rinok-vabit-lemtrans-akhmetova-ta-mizhnarodnikh-gravtsiv-29102025-33670>
- 5) Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с. ISBN: 978-966-554-271-1
- 6) Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с. ISBN: 978-966-554-185-1
- 7) Державна служба статистики України. (2023). Транспорт України у 2022 році: Статистичний збірник. Київ: Держстат України. 142 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 8) Дунаєв І. В., Соловійов Є. В. Публічне управління

інтелектуальними ресурсами національної безпеки: які перспективи у ідеї регіональних хабів експертних ресурсів? Державне будівництво. 2024. No2(36). С.219–253. DOI : <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17>. URL : <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25945/23278>

9) Дунаєв І.В., Латинін Є.М. Цифрова трансформація юрисдикцій: виклик для традиційного публічного управління чи закономірна еволюція? Державне будівництво : Електронне фахове видання. 2025. №1. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/27117>. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-02>

10) Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. Київ: НІСД, 2009. 336 с. ISBN: 978-966-554-132-5

11) Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Чернівці, 2020. 248 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/10656>

12) Кузьменко А. Фіскальна старанність поставила під удар контейнерні перевезення в портах України. Глобальні компанії можуть піти. URL: <https://forbes.ua/company/fiskalnoe-userdie-postavilo-pod-udar-konteynerye-perevozki-v-portakh-ukrainy-globalnye-kompanii-mogut-uyti-31032021-1271>

13) Куницький О. У п'ять разів дорожче: ціни на контейнерні перевезення – на рекордному рівні. Як це впливає на бізнес. URL: <https://forbes.ua/news/tsini-na-konteynerye-perevezennya-na-rekordno-visokomu-rivni-yak-tse-vplivae-na-biznes-14092021-2418>

14) Міністерство відновлення України. (2023). Підсумки роботи Міністерства відновлення за 2023 рік: аналітичний звіт. Київ: Мінвідновлення. 67 с. URL: <https://mtu.gov.ua/>

15) PEST-аналіз. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

16) Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і

конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.

17) Прийняття управлінських рішень в умовах ризику: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 248 с.

18) Про особливості здійснення перевезень у воєнний час : Постанова КМУ від 15 березня 2022 року № 262. Офіційний вісник України, 2022, № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/262-2022-%D0%BF>

19) Про особливості регулювання підприємницької діяльності у воєнний час : Закон України від 15 березня 2022 року № 2102-IX. Відомості Верховної Ради України, 2022, № 27, ст. 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20>

20) Резнікова О.О. Сучасні виклики та загрози національній безпеці України. Стратегічні пріоритети. 2023. №2(66). С. 5-15. URL: <https://niss.gov.ua/publications/periodychni-vydannya/strategichni-prioriteti>

21) Російська агресія проти України: вплив на міжнародну безпеку. Аналітичні записки НІСД. 2023. №5. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-zapysky>

22) SWOT-аналіз. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

23) Тарасовський Ю. Вантажні перевезення в Україні за перше півріччя зросли на 18,6%. URL: <https://forbes.ua/news/vantazhni-perevezennya-v-ukraini-za-pershe-pivrichchya-zrosli-na-186-27092024-23873>

24) Тарасовський Ю. Українська та польська залізниці домовилися розвивати пасажирські й вантажні перевезення. Що передбачає угода. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainska-ta-polska-zalznitsi-domovilisya-rozvivati-pasazhirski-ta-vantazhni-perevezennya-shcho-peredbachae-ugoda-28082023-15683>

25) Управління ризиками в умовах невизначеності: навч. посіб. / за ред. В.І. Отенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 284 с.

26) 2024 Annual Report Kuehne+Nagel. URL: <https://2024-annual->

report.kuehne-nagel.com/fileadmin/user_upload/KN_Uploads/pdf-download_2024/KN_2024_AR_status_report.pdf

27) Bansal, R., & Singh, D. (2021). Efficiency drivers of insurers in GCC: an analysis incorporating company-specific and external environmental variables. *Cogent Economics & Finance*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1922179>

28) Cohanier, B., & Baker, C. R. (2025). ‘Progressive conservatism’: The evolution of paternalism as a means of management control at Michelin. *Business History*, 1–38. <https://doi.org/10.1080/00076791.2025.2579012>

29) d’Amboise, G. (1993). Do Small Businesses Manifest A Certain Strategic Logic? An Approach For Identifying It. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 11(1), 8–17. <https://doi.org/10.1080/08276331.1993.10600444>

30) DB Schenker Ukraine Expansion. Supply Chain Digital. URL: <https://supplychaindigital.com/logistics/db-schenker-expands-ukranian-logistics-operation>

31) DB Schenker Ukraine Website. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk>

32) Digital Transformation in Ukrainian Logistics. KhG Journal. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/en/article/view/6598>

33) DSV Completes Schenker Acquisition. DSV Press Release. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/press/news/com/2025/04/dsv-completes-acquisition-of-schenker>

34) DSV Completes Schenker Acquisition. Lloyd’s List. URL: <https://www.lloydslist.com/LL1153316/DSV-completes-Schenker-acquisition>

35) DSV Finalises €14.3bn Schenker Acquisition. Automotive Logistics Media. URL: <https://www.automotivelogistics.media/vehicle-logistics/dsv-finalises-143bn-acquisition-of-db-schenker-doubling-size-and-strengthening-global-logistics-network/202164>

36) DSV Navigating Integration and Market Volatility. AI Invest. URL: <https://www.ainvest.com/news/dsv-navigating-integration-unlocking-synergies->

volatile-logistics-market-2507/

37) DSV Q2 2025 Schenker Integration Report. Investing.com. URL: <https://www.investing.com/news/company-news/dsv-q2-2025-presentation-schenker-integration-on-track-amid-mixed-organic-performance-93CH-4161687>

38) European Union & Ukraine. (2022). Agreement between the European Union and Ukraine on the Carriage of Freight by Road. Brussels: European Commission. 34 p. URL: <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2022-06/Ukraine-EU-road-transport-agreement.pdf>

39) GMK Center. (2024). How the Russia-Ukraine War Has Impacted Logistics and Supply Chains. Kyiv: GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/russia-ukraine-war-logistics-impact/>

40) Industry Trends: State of Logistics in Ukraine. GOL Analytics. URL: <https://gol.ua/en/industry-trends-the-state-of-logistics-in-ukraine-trends-and-features/>

41) Insightsoftware. 20 Best Logistics KPIs and Metric Examples for 2025 Reporting. URL: <https://insightsoftware.com/blog/20-best-logistics-kpis-and-metric-examples/>

42) Inventure Research & Advisory. (2025). Investments in Ukraine's Agribusiness: Challenges, Opportunities and Forecast 2025. Kyiv: Inventure. 89 c. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments-in-ukraines-agribusiness>

43) KPI-depot. Logistics/Transportation KPIs. URL: <https://kpidepot.com/kpi-supply-chain/logistics-transportation-89>

44) Kravchenko, O., & Melnik, V. (2023). Functioning of transport companies in conditions of full-scale military aggression. Collection of Scientific Works of the State University of Infrastructure and Technologies. Series «Transport Systems and Technologies», Issue 41, 2023, pp. 53–62. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-54-53-62

45) Kuehne+Nagel Business Units Report. URL: <https://2024-annual-report.kuehne-nagel.com/annual-report/status-report/business-units>

46) Kuehne+Nagel Market Share Gains H1 2025. Company Newsroom.

URL: <https://newsroom.kuehne-nagel.com/kuehnenagel-gains-market-share-in-first-half-of-2025-in-sea-and-air-logistics>

47) Kyiv School of Economics. (2023). Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges and Strategic Recommendations. Kyiv: KSE Institute. 134 c. URL: <https://kse.ua/transport-infrastructure-challenges-2023/>

48) Kyiv School of Economics. (2025). AgroDigest Ukraine January 2025: Export of Ukrainian Grain and New Realities. Kyiv: KSE Agrocenter. 45 c. URL: <https://kse.ua/agro-digest-january-2025/>

49) Lebedeva, L., Kovalchuk, S., & Savchenko, L. (2024). Resilience of transport logistics in EU and Ukraine during the Russian-Ukrainian war. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, Vol. 4, No. 135, pp. 45–62. DOI: 10.31617/2524-0188-2024-135-04

50) Logistics KPIs Analysis. Across Logistics. URL: <https://acrosslogistics.com/blog/en/kpis-en-logistica>

51) Lysenko, S., Makovoz, O., & Perederii, T. (2023). The impact of artificial intelligence in logistics management on sustainability development of e-business in Ukraine. In: *Selected Papers of the V International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*. Kyiv: NUFT. pp. 102–109. DOI: 10.31617/k.knute.2023-06-01.12

52) Martin R. The Big Lie of Strategic Planning. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>

53) Miškić, S., Stević, Ž., & Marinković, D. (2022). Evaluating the efficiency of a transport company applying an objective-subjective model. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18(4), 277–291. <https://doi.org/10.1080/17509653.2022.2101153>

54) Nævestad, T. O., Elvebakk, B., & Phillips, R. O. (2017). The safety ladder: developing an evidence-based safety management strategy for small road transport companies. *Transport Reviews*, 38(3), 372–393. <https://doi.org/10.1080/01441647.2017.1349207>

55) Nova Poshta 2024 Financial Results. Forbes Ukraine. URL:

<https://forbes.ua/ru/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401>

56) Nova Poshta Revenue Exceeds UAH 44 bln Despite War. Open4Business. URL: <https://open4business.com.ua/en/nova-poshtas-revenue-exceeded-uah-44-bln-in-2024-despite-war/>

57) Nova Poshta Revenue Growth Report. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1068438.html>

58) Ramírez R. Using Scenario Planning to Reshape Strategy / Rafael Ramírez, Steve Churchhouse, Alejandra Palermo, and Jonas Hoffmann. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/>

59) Stetsenko, S., & Hryhorak, M. (2024). Problems and prospects for the development of distribution systems in Ukraine in the conditions of post-war reconstruction. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Volyn National University*, Vol. 2, No. 38 (2024), pp. 78–89. DOI: 10.29038/2524-1117-2024-38-78-89

60) Suryani, E., Fadlillah, M. S., Hendrawan, R. A., Mudjahidin, M., Pramundito, R. J., Zuhroh, R. A., ... Hsu, Y. L. (2025). Designing effective policy instruments for decarbonising marine transportation: a system dynamics approach. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/18366503.2025.2586875>

61) Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

62) Top 10 Ukrainian Logistics Companies. Mintrans News. URL: <https://mintrans.news/en/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>

63) Ukrainian Innovation Solutions. UIS Lab. URL: <https://uislab.com/en/>

64) Ukrainian Logistics Companies Revenue Growth. UBN News. URL: <https://ubn.news/logistics-companies-operating-in-ukraine-increased-their-revenue-by-12/>

65) Warehouse Automation Solutions. Kapelou. URL:

<https://kapelou.com/en/project/avtomatizaciya-skladu-marketplejsu>

66) Warehouse Management Solutions. QLever. URL:
<https://qllever.com.ua/en/>

ДОДАТКИ

Додаток А.

Баланс ДП «Шенкер» за 2024 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШЕНКЕР"**
Територія **КИЇВСЬКА**
Організаційно-правова форма господарювання **Дочірнє підприємство**
Вид економічної діяльності **Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту**
Середня кількість працівників **78**
Адреса, телефон **вулиця Компресорна, буд. 3, с. БІЛОГОРОДКА, Бучанський, КИЇВСЬКА обл., 08140, Україна**
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день) **2024, 12, 31**
за ЄДРРРЛ **UA32086010000000215**
за КОПФГ **160**
за КВЕД **52.29**

КОДІН
ДОКУМЕНТ № 119
13.8.2025

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5	1
первісна вартість	1001	343	343
накопичена амортизація	1002	338	342
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	799
Основні засоби	1010	4 338	6 297
первісна вартість	1011	27 360	30 031
знос	1012	23 022	23 734
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 429	1 583
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок конгіїв у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	5 772	8 680
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	177	166
виробничі запаси	1101	177	166
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 974	49 487
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 777	5 354
з бюджетом	1135	387	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	387	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	116 804	141 139
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	116 804	141 139
Витрати майбутніх періодів	1170	316	163
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку А

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	16	12
Усього за розділом II	1195	163 451	196 321
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	169 223	205 001

Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	209 827	209 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	785	785
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (незакритий збиток)	1420	(96 928)	(68 107)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	113 684	142 505
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 459	-
товари, роботи, послуги	1615	37 542	44 821
розрахунками з бюджетом	1620	1 443	1 774
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4
розрахунками зі страхування	1625	259	500
розрахунками з оплати праці	1630	1 193	2 085
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 575	1 590
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість зі внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 374	9 117
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 694	2 609
Усього за розділом III	1695	55 539	62 496
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	169 223	205 001

Керівник

Головний бухгалтер

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Аглічанова Юлія Василівна

Довженко Сергій Васильович

Додаток Б

Звіт про власний капітал за 2024 рік

Підприємство

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ШЕНКЕР"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

20250101

КОДИ

20250101

24382029

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал

за

Рік 2024

р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код ряд- ка	Заре- строва- ний (пайовий) капітал	Капітал у доопін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Виду- чений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	209 827	-	785	-	(96 928)	-	-	113 684
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(299)	-	-	(299)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	209 827	-	785	-	(97 227)	-	-	113 385
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	29 120	-	-	29 120
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

Підприємство

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ШЕНКЕР"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

20250101

КОДИ

20250101

24382029

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал

за

Рік 2024

р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	29 120	-	-	29 120
Залишок на кінець року	4300	-	-	785	-	(68 107)	-	-	142 505

Керівник

Головний бухгалтер



Аглічанова
Юлія
Василівна
Довженко
Сергій
Васильович

Аглічанова Юлія Василівна

Довженко Сергій Васильович

Додаток В.

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2024 р.

Підприємство	ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШЕНКЕР"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
	(найменування)		24382029		
			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)					
за Рік 2024 р.					
Форма №3 Код за ДКУД			1801004		
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Надходження від:					
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	403 615	384 952		
Повернення податків і зборів	3005	-	-		
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-		
Цільового фінансування	3010	-	-		
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	117 038	30 051		
Надходження від повернення авансів	3020	474	1 491		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-		
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-		
Надходження від операційної оренди	3040	-	-		
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-		
Надходження від страхових премій	3050	-	-		
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-		
Інші надходження	3095	688	3 192		
Витрачання на оплату:					
Товарів (робіт, послуг)	3100	(314 791)	(243 944)		
Праці	3105	(45 402)	(42 833)		
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(10 352)	(9 720)		
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(34 816)	(26 195)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(7 108)	(403)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(15 240)	(13 982)		
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(12 468)	(11 810)		
Витрачання на оплату авансів	3135	(65 007)	(49 462)		
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(26 589)	(21 258)		
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)		
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-		
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)		
Інші витрачання	3190	(1 014)	(1 210)		
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	23 844	25 064		
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	-	-		
необоротних активів	3205	-	-		
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	161	146		
дивідендів	3220	-	-		
Надходження від деривативів	3225	-	-		
Надходження від погашення позик	3230	-	-		
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-		
Інші надходження	3250	-	-		

Керівник
Головний бухгалтер

Електронна
печатка
24382029

ДІПРИЄМСТВО
"ШЕНКЕР"

Куля
Довженко
Васильовна
Сергій
Васильови

Довженко Сергій Васильович