

ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

© 2026 ГУДИМЕНКО В. П., БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ О. Б., ХРИСТОФОРОВА О. М.

УДК 658.9
JEL: M10; L24; O33

Гудименко В. П., Білоцерківський О. Б., Христофорова О. М. Логістичний аутсорсинг як фактор оптимізації асортиментної політики в умовах нестабільності

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вирізняються нестабільністю та пов'язані з необхідністю подолання багатьох викликів. У таких умовах оптимізація бізнес-процесів є не просто одним із шляхів покращення функціонування, а стає запорукою для виживання. Підприємствам важливо, з одного боку, відповідати на запити споживачів, а з іншого – покращувати власні логістичні операції, що спонукає підприємства до пошуку шляхів вдосконалення організації логістичних операцій та аналізу доцільності застосування таких її форм, як логістичний аутсорсинг. Мета статті – висвітлити вплив нестабільного середовища на функціонування вітчизняних підприємств, у межах якого формуються стимули до пошуку можливостей оптимізації бізнес процесів; провести аналітичне дослідження показників, що характеризують сектор транспорту та логістики в Україні; виявити перспективи застосування логістичного аутсорсингу як фактору оптимізації асортиментної політики підприємств. У статті використано метод систематизації, методи структурного, динамічного та варіаційного аналізу з метою впорядкування статистичних та аналітичних даних, отримання глибшого розуміння процесів, пов'язаних із впливом нестабільного середовища на діяльність підприємств, виявлення тенденцій розвитку сектора транспорту та логістики України, а також розгляду логістичного аутсорсингу як одного з факторів оптимізації асортиментної політики. Монографічний метод у поєднанні з методом логічного узагальнення дозволив визначити вплив логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємств. Встановлено, що логістичний аутсорсинг справляє позитивний вплив на асортиментну політику. Цей вплив проявляється у подоланні низки обмежень у сфері формування асортименту та його управління, з якими стикається підприємство, що організовує логістику власними силами. Доведено, що логістика, за умови розумного та зваженого підходу до застосування логістичного аутсорсингу, стає стратегічною перевагою підприємства в умовах нестабільності. Окреслено перспективи подальших досліджень, що пов'язані з виявленням чинників, які стримують впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, логістика, логістичні ланцюжки, логістичний аутсорсинг, нестабільність.

Табл.: 7. **Бібл.:** 13.

Гудименко В'ячеслав Павлович – здобувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: viacheslav.hudymenko@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4681-1602>

Білоцерківський Олександр Борисович – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: alexander.belotserkovsky@khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>

Researcher ID: G-4236-2016

Scopus Author ID: 57968990100

Христофорова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій, Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (просп. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: lena.guseva7677@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2488>

UDC 658.9
JEL: M10; L24; O33

Gudymenko V. P., Bilotserkiivskiy O. B., Khrystoforova O. M. Logistics Outsourcing as a Factor in Optimizing Assortment Policy under Conditions of Instability

The current operating conditions of domestic enterprises are characterized by instability and are associated with the need to overcome numerous challenges. In such conditions, optimizing business processes is not merely a means to improve operations but becomes essential for survival. It is important for enterprises, on one hand, to meet consumer demands and, on the other, to enhance their own logistics operations, which encourages them to seek ways to improve the organization of logistics activities and to evaluate the feasibility of implementing forms such as logistics outsourcing. The aim of the article is to highlight the impact of an unstable environment on the functioning of domestic enterprises, within which incentives to seek opportunities for business process optimization arise; to conduct an analytical study of indicators characterizing the transport and logistics sector in Ukraine; to identify the prospects of applying logistics outsourcing as a factor in optimizing enterprises' assortment policy. The article employs the systematization method, as well as structural, dynamic, and variational analysis methods, to organize statistical and analytical data, gain a deeper understanding of processes related to the impact of an unstable environment on enterprise activities, identify development trends in Ukraine's transport and logistics sector, and consider logistics outsourcing as one of the factors in optimizing assortment policy. The monographic method, combined with the method of logical generalization, allowed determining the impact of

logistics outsourcing on the optimization of enterprises' assortment policy. It has been found that logistics outsourcing has a positive impact on assortment policy. This impact is manifested in overcoming a number of constraints in the formation and management of the product range faced by enterprises that organize logistics on their own. It has been shown that logistics, with a reasonable and balanced approach to the use of logistics outsourcing, becomes a strategic advantage for an enterprise under conditions of instability. The prospects for further research are outlined, which are related to identifying factors that impede the implementation of logistics outsourcing in domestic enterprises.

Keywords: assortment, assortment policy, logistics, logistics chains, logistics outsourcing, instability.

Tabl.: 7. **Bibl.:** 13.

Gudymenko Viacheslav P. – Applicant of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: viacheslav.gudymenko@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4681-1602>

Bilotserkivskiy Oleksandr B. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: alexander.belotserkovsky@khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>

Researcher ID: G-4236-2016

Scopus Author ID: 57968990100

Khrystoporova Olena M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Professional Communications, Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute» of V. N. Karazin Kharkiv National University (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: lena.guseva7677@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2488>

Політична та економічна нестабільність призводить до того, що вітчизняні підприємства постають перед вибором: або плисти за течією, намагаючись мінімізувати наслідки від негативних впливів чинників турбулентного середовища, або намагатися діяти проактивно, оптимізуючи власні бізнес-процеси. Оптимізація бізнес-процесів значною мірою впливає на зниження ризикованості функціонування підприємств, сприяючи зменшенню імовірності виникнення помилок та збоїв, зумовлених впливом людського чинника, підвищенню якості виготовленої продукції, наданої послуги чи виконаної роботи, а її позитивний вплив на ефективність використання ресурсів проявляється також через створення буферу від несподіваних загроз.

Саме цей шлях відкриває перед вітчизняними підприємствами можливість не просто для їхнього виживання в складних умовах, але й для зміцнення своїх позицій на ринку та забезпечення подальшого розвитку.

Одним із напрямів покращення діяльності підприємства є оптимізація його асортиментної політики. Саме робота в цьому напрямі за рахунок відмови від нерентабельних позицій та зосередження на асортиментних групах, які максимально відповідають запитам споживачів, призводить до покращення задоволеності клієнтів, дозволяючи збільшити обсяги реалізації та покращити рівень оборотності капіталу. При цьому асортиментна політика залежить від багатьох чинників, одним із яких є ефективність логістичної діяльності підприємства.

Порушення логістичних ланцюжків на початку повномасштабного вторгнення дало змогу зрозуміти, наскільки важливою є для успішного функціонування підприємства логістична діяльність. Саме тому, надзвичайної актуальності набуває пошук підприємствами шляхів вдосконалення організації логістичних операцій та аналіз доцільності застосування таких її форм як логістичний аутсорсинг.

Питання пов'язані із оптимізацією асортименту та асортиментною політикою досліджені в роботах таких науковців, як Білоцерківський О., Гудименко В., Момотков І. [1, с. 7–13], Касич А., Марченко К. [2], Кириченко С., Половинка К. [3, с. 90–94], Могилова А., Шибун М. [4] та інші.

У дослідженнях науковців розглядаються різні можливості вдосконалення системи управління асортиментом, зокрема, запровадження диференційованого підходу до характеру заходів просування на підставі матриці двофакторного АВС-аналізу товарного асортименту, визначення найбільш дієвих моделей планування асортименту, дотримання принципів формування та управління асортиментної політики, запровадження категорійного менеджменту тощо.

Низка науковців розглядають перспективу такого напрямку вдосконалення діяльності підприємств, як покращення організації логістики та логістичний аутсорсинг.

Зокрема, Анікеєв О., Сировицький К., Агапов М., досліджуючи перспективи впровадження і розробки логістичних систем для підвищення продуктивності підприємств України, зазначають:

«Необхідність звернення до логістичного управління спричинена:

- 1) ускладненням внутрішньої структури об'єктів управління;
- 2) розширенням зв'язків між підприємствами;
- 3) швидким і безперервним зростанням обсягу інформації;
- 4) нестабільністю навколишнього середовища;
- 5) посиленням конкурентної боротьби» [5, с. 146].

Демченко Г. приділяє увагу аналізу сучасних тенденцій логістичного аутсорсингу, зокрема, вивчає нові логістичні концепції, види логістичних посередників, поширення прогресивних форм логістики в Україні. Авторка наголошує «Процеси глобалізації, інтеграції й кооперації, а також зростаючі запити споживачів спонукують компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку, застосовувати логістичний підхід до побудови свого бізнесу, а також використовувати у своїй діяльності такий інструмент, як логістичний аутсорсинг» [6, с. 3]. Оксенюк К. також розглядає логістичний аутсорсинг та його розвиток в Україні. У її роботі розглянуто основні етапи розвитку світового логістичного аутсорсингу, його різновиди, пріоритетність послуг логістичного аутсорсингу в Україні. Авторкою систематизовано переваги логістичного аутсорсингу з поділом на три основні групи – управлінські, економічні та техніко-технологічні, проте визначаються також його недоліки та чинники, які гальмують розвиток логістичного аутсорсингу в Україні [7].

Переваги та недоліки аутсорсингу в логістиці розглянуто також у дослідженнях таких науковців, як Колодка Я. [8, с. 93–95], Костенюк Ю., Капітонець М. [9, с. 124–126] та ін.

Визнаючи достатню вивченість досліджуваної теми, варто зазначити, що автори досить докладно розглядають процеси вдосконалення асортименту та покращення логістики (зокрема, й на основі аутсорсингу), як відносно самостійні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас, на наш погляд, потребує більш предметного вивчення саме зв'язок між цими процесами з метою уточнення впливу на оптимізацію асортиментної політики підприємств логістичного аутсорсингу.

Мета статті – висвітлити вплив нестабільного середовища на функціонування вітчизняних підприємств як потужного рушія трансформацій, що формує стимули до пошуку можливостей оптимізації бізнес-процесів, а також здійснити аналі-

тичне дослідження показників, які характеризують сектор транспорту та логістики в Україні, з метою виявлення перспектив застосування логістичного аутсорсингу як чинника оптимізації асортиментної політики підприємств.

Основну інформаційну базу складали статистичні та аналітичні дані, розміщені на порталі Державної служби статистики України [10; 11], а також на сайтах, що спеціалізуються в проведенні статистичних досліджень та вивченні ринків [12; 13]. У статті використано метод систематизації, що дозволило впорядкувати наявні статистичні та аналітичні дані з метою глибшого розуміння процесів, пов'язаних з впливом на діяльність підприємств нестабільного середовища їхнього функціонування, виявлення основних тенденцій розвитку сектора транспорту та логістики України та розгляду логістичного аутсорсингу як одного з факторів оптимізації діяльності підприємства, зокрема, пов'язаної із вдосконаленням асортименту продукції, товарів, робіт, послуг. У дослідженні застосовувались методи структурного та динамічного аналізу для окреслення основних змін досліджуваних показників, їхньої структури, а також варіаційний аналіз з метою вивчення мінливості показників у сучасних умовах. Застосування монографічного методу у поєднанні з методом логічного узагальнення дозволило визначити позитивні впливи логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємств.

Останні роки вітчизняні підприємства вимушені функціонувати в складних умовах, пов'язаних зі значним впливом викликів війни, необхідністю адаптуватися до умов воєнного стану, постійними змінами в законодавстві, підвищенням соціальних стандартів і впровадженням численних реформ, орієнтованих на євроінтеграцію країни.

Вплив турбулентного середовища на функціонування підприємств має безліч проявів, одним із яких є зміна отриманих підприємствами фінансових результатів. Саме чисті прибутки (збитки) підприємства комплексно характеризують, наскільки раціонально та продуктивно використовуються його ресурси, ефективно здійснюється його діяльність. У табл. 1 наведено дані щодо отриманого підприємствами України у 2020–2024 роках чистого прибутку (збитку).

Як видно з даних табл. 1, відсоток підприємств в Україні, що отримували позитивний фінансовий результат (чистий прибуток), є досить високим, однак в загальному підсумку не завжди сукупний отриманий цими підприємствами чистий прибуток перевищує сукупні збитки, понесені збитковими підприємствами.

Чистий прибуток (збиток) підприємств у 2020–2024 рр.

Роки	чистий прибуток (збиток), млн грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
2020	68054,9	71,0	599404,7	29,0	531349,8
2021	885276,5	72,9	1117131,4	27,1	231854,9
2022	-276277,7	65,8	639197,7	34,2	915475,4
2023	427672,6	70,7	914694,7	29,3	487022,1
2024	665011,1	71,5	1119954,2	28,5	454943,1

Джерело: побудовано авторами за даними [10].

Досліджуваний період характеризувався зростанням у 2020–2021 роках відсотка підприємств, що отримали чистий прибуток, з 71,0 до 72,9 %. За ці роки отриманий ними прибуток збільшився з 599404,7 млн грн до 1117131,4 млн грн, або на 86,4 %. Натомість, відсоток підприємств, що отримували збитки, знизився з 29,0 до 27,1 %, а отримані ними збитки – з 531349,8 млн грн до 231854,9 млн грн, або на 56,4 %. Як наслідок, загальний фінансовий результат за всіма підприємствами країни у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився з 68054,9 млн грн до 885276,5 млн грн, або у понад 13 разів.

Наступний рік досліджуваного періоду характеризувався суттєвим погіршенням результативних показників функціонування вітчизняних підприємств. Так, питома вага підприємств, що отримували прибуток, зменшилася на 7,1 %, а отриманий ними фінансовий результат склав 639197,7 млн грн, що становило лише 57,2 % фінансового результату прибуткових підприємств у 2021 році. Водночас у 2022 році спостерігалось не лише зростання питомої ваги збиткових підприємств у їх загальній чисельності, але і суттєве зростання обсягів понесених ними збитків – майже у 4 рази порівняно із попереднім роком. Загалом підприємства України у 2022 році отримали чистий збиток в сумі 276277,7 млн грн. Це є найгіршим показником функціонування підприємств України за досліджуваний період.

Такий результат багато в чому зумовлений повномасштабним вторгненням на територію України військ сусідньої держави та його наслідками, серед яких варто відзначити руйнування інфраструктури, зниження попиту, інфляційні та валютні коливання, зростання операційних витрат, логістичними проблемами.

І дійсно, якщо звернутися до статистичних даних періодів, що передували досліджуваному, то за останні п'ятнадцять років сукупний додатний фінансовий результат прибуткових підприємств в Україні був нижчим за сукупний збиток підприємств, діяльність яких була збитковою, у 2013–2015 роках. Тоді основні причини такої ситуації були пов'язані з воєнно-політичною нестабільністю (анексія Криму та початок бойових дій на сході країни) та глибокою економічною кризою, посиленою структурно-системними проблемами на рівні держави.

Наступні два роки досліджуваного періоду (2023–2024 роки) характеризувались певним покращенням результатів функціонування вітчизняних підприємств. Зокрема, спостерігалось зростання питомої ваги підприємств, які отримували прибуток до 70,7 % у 2023 році та до 71,5 % у 2024 році. Зростала й величина отриманого прибутковими підприємствами фінансового результату – на 275497 млн грн (або 43,1 %) та на 205259,5 млн грн (або 22,4 %) у 2023 та 2024 роках відповідно. Величина ж отриманого збитковими підприємствами чистого збитку зменшилась, що також свідчить про покращення функціонування підприємницького сектора (на 428453,3 млн грн, або 46,8 %, у 2023 році, на 32079,0 млн грн, або 6,5 %, у 2024 році). Сумарно чистий прибуток, отриманий підприємствами України у 2023–2024 роках зріс до 665011,1 млн грн, що, безумовно, свідчить про покращення ситуації, але його значення лишається меншим за рівень 2021 року на 24,9 %. Так само не досягнуто докризового рівня за показником, що характеризує відсоток підприємств, які одержали прибуток, у їх загальній кількості.

Аналіз засвідчив, що динаміку фінансових результатів функціонування підприємств України важко назвати стабільною. Розрахований за по-

казником чистого прибутку (збитку) коефіцієнт варіації складає 1,313, що свідчить про надзвичайно високий ступінь мінливості цього показника і є відображенням впливу на діяльність вітчизняних підприємств умов нестабільного зовнішнього середовища.

В таких умовах підприємствам необхідно шукати шляхи покращення ефективності своєї діяльності, одним із яких можна вважати логістичний аутсорсинг, який передбачає передачу завдань з управління ланцюгами поставок (зберігання, транспортування, дистрибуції тощо) спеціалізованим зовнішнім компаніям.

Для виявлення перспектив розвитку логістичного аутсорсингу варто розглянути основні показники функціонування підприємств за видом

економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність».

Як видно з даних табл. 2, обсяг реалізованої продукції за даним видом економічної діяльності хоча й дещо знижувалась у 2022 році (на 51109,7 млн грн, або на 8,8 %), проте загалом за досліджуваний період спостерігалось зростання даного показника. У 2024 році обсяг реалізованої продукції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» збільшився порівняно з попереднім роком на 47864,4 млн грн, або на 7,7 %, порівняно з базовим 2020 роком зростання становило 171274,4 млн грн, або на 34,4 %. Коефіцієнт варіації цього показника за досліджуваний період склав 0,119, що свідчить про достатній рівень стабільності досліджуваного показника.

Таблиця 2

**Окремі показники діяльності підприємств за видом економічної діяльності
«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	498243,6	580411,7	529302,0	621653,6	669518,0
Витрати на виробництво товарів (робіт, послуг), млн грн	406639,3	415533,8	409425,2	483525,2	537576,9
Капітальні інвестиції, млн грн	34884,6	43944,6	49532,9	53516,6	60396,1
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	729,4	710,0	613,2	563,5	538,9
Кількість найманих працівників, тис. осіб	727,0	706,7	611,9	559,3	536,9

Джерело: побудовано авторами за даними [10; 11].

Для порівняння: аналогічний показник розрахований за обсягами реалізованої продукції по підприємствах усіх видів економічної діяльності в цілому склав за досліджуваний період 0,176. Тобто обсяги реалізованої продукції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» вирізнялись більшою стійкістю до впливу кризових чинників, ніж в середньому по економіці.

Схожою була динаміка таких індикаторів функціонування підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», як витрати на виробництво товарів (робіт, послуг) та капітальні інвестиції. Так, у 2022 році спостерігалось незначне зменшення обсягів витрат на виробництво товарів (робіт, послуг) за цим видом діяльності (на 6108,6 млн грн, або 1,5 %), однак загалом за 2020–2024 роки цей показник збільшився

на 130937,6 млн грн, або на 32,2 %. Водночас обсяг капітальних інвестицій за досліджуваним видом економічної діяльності характеризувався стійкою тенденцією до щорічного зростання. За період, що підлягав аналізу, обсяг капітальних інвестицій на підприємствах виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» збільшився на 25511,5 млн грн, або на 73,1 %.

Дещо відмінною є динаміка таких показників функціонування підприємств даного виду економічної діяльності, як кількість зайнятих та найманих працівників. Ці показники характеризувались стійкою тенденцією до зниження і скоротились за досліджуваний період в середньому на 26,1 %. Скорочення кількості працівників цього виду діяльності зумовлюється як демографічними та міграційними чинниками, так і опти-

мізацією внутрішніх бізнес-процесів підприємств з метою підвищення ефективності їхнього функціонування, у тому числі за рахунок упровадження в їхню діяльність досягнень автоматизації та диджиталізації.

Показники, що характеризують місце досліджуваного виду економічної діяльності в економіці країни, наведені в табл. 3.

Розрахункові дані свідчать, що вид економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» відіграє досить значну роль в економіці країни.

Питома вага даного виду економічної діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції складає 4,8 % на початку та 4,1 % наприкінці досліджуваного періоду.

Таблиця 3

Місце виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» в економіці за окремими показниками

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питома вага даного виду економічної діяльності, %					
у загальному обсязі реалізованої продукції	4,8	4,2	4,6	4,5	4,1
у загальному обсязі витрат на виробництво товарів (робіт, послуг)	8,2	6,6	7,0	7,7	7,3
у загальному обсязі капітальних інвестицій	6,9	6,5	12,1	8,5	8,1
у загальній кількості зайнятих працівників	11,2	10,9	11,2	10,9	10,6
у загальній кількості найманих працівників	11,3	11,0	11,2	11,0	10,6

Джерело: побудовано авторами за даними [10; 11].

При цьому питома вага підприємств за цим видом економічної діяльності в загальних витратах на виробництво товарів (робіт, послуг) за досліджуваний період знизилась з 8,2 % до 7,3 % при зростанні питомої ваги в загальному обсязі капітальних інвестицій з 6,9 % до 8,1 %.

Частка виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» у загальній кількості зайнятих і найманих працівників дещо знизилась і становила у 2024 році 10,6 %.

Для порівняння розглянемо динаміку чистого прибутку (збитку) підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність».

Слід зазначити, що, незважаючи на суттєву подібність динаміки чистого прибутку (збитку) за цим видом економічної діяльності з динамікою аналогічного показника в економіці загалом, простежуються й певні відмінності. Насамперед це стосується інтенсивності змін досліджуваних вартісних показників.

Так, скорочення отриманого прибутковими підприємствами сукупного додатного фінансового результату склало у 2022 році лише 28,8% (для порівняння – по економіці в цілому даний показник становив 57,2%), а зростання від'ємного фінансового результату збиткових підприємств становило 2,2 разу (при зростанні аналогічного показника по економіці в цілому у 4 рази). Загалом за досліджуваний період чистий прибуток підприємств

Таблиця 4

Чистий прибуток (збиток) підприємств виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»

	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн грн
2020	9054,8	71,3	58386,8	28,7	49332,0
2021	22817,6	71,9	51107,4	28,1	28289,8
2022	-26352,5	68,0	36400,8	32,0	62753,3
2023	38309,6	71,5	65570,9	28,5	27261,3
2024	12496,2	71,3	50751,0	28,7	38254,8

Джерело: побудовано авторами за даними [10; 11].

досліджуваного виду економічної діяльності зріс на 38,0 %. Це є меншим за зростання по економіці в цілому, проте коефіцієнт варіації за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», розрахований на основі чистого прибутку (збитку), склав 0,635, що свідчить про більш високу стійкість цього виду діяльності до зовнішніх впливів та кращу її адаптивність до змін.

При цьому понад 50 % обсягів реалізації продукції даного виду діяльності припадає саме на види економічної діяльності, пов'язані з транспортними перевезеннями.

У табл. 5 наведено дані про окремі показники функціонування транспортної системи України за 2020–2024 рр.

Обсяг вантажних перевезень за 2020–2023 роки поступово скорочувалось, сягнувши свого мінімуму в розмірі 878 млн т. Проте у 2024 році спостерігалось незначне зростання цього показника – на 108 млн т (12,3 %). В загальному підсумку спостерігалось зниження цього показника на 655 млн т, або на 39,9 %. При цьому основна частка вантажних перевезень здійснюється автомобільним транспортом (75,1 % у 2020 році та 77,2 % у 2024 році) та залізничним транспортом (18,6 % у 2020 році та 17,8 % у 2024 році).

Вантажообіг за досліджуваний період мав схожу динаміку: знижувався протягом 2020–2023 років, зростаючи у 2024 році. Загалом за 2020–2024 роки значення даного показника характеризувалось зниженням на 109,1 млрд ткм, або на 34,8 %.

Таблиця 5

Окремі показники функціонування транспортної системи України за 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг вантажних перевезень разом, млн т, з них	1641	1518	902	878	986
залізничний	306	314	151	149	175
автомобільний	1232	1121	695	677	761
Вантажообіг, млрд ткм, з них	313,2	304,7	182,4	179,8	204,1
залізничний	175,6	180,4	94,5	90,6	113,2
автомобільний	65,1	61,8	47,4	55,5	58,9

Джерело: побудовано авторами за даними [11].

В структурі вантажообігу більшу питому вагу має залізничний транспорт (56,1 % у 2020 році та 55,5 % у 2024 році), тоді як автомобільний транспорт посідає друге місце (20,8 % у 2020 році та 28,8 % у 2024 році).

За даними команди UC.Market, попри суттєвий вплив повномасштабної війни на транспортно-логістичний сектор України, «галузь адаптувалася – вантажопотоки переорієнтувалися на залізницю та автотранспорт, бізнесмени переміщували склади в безпечніші регіони та впроваджували цифрові рішення. Як результат, навіть у воєнний час галузь логістики та транспорту продовжує розвиватися – за даними аналітичної системи UC.Market, протягом 2023–2025 рр. в секторі реєструється більше нових компаній і фізичних осіб-підприємців (ФОП), ніж закривається, хоча динаміка цього процесу нерівномірна» [12].

Отже, незважаючи на певні коливання, вид економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» демонструє високу стійкість притаманних йому показників функціонування. З огляду на це, підприємства цього виду діяльності можуть розглядатись

як надійні партнери для того, щоб делегувати їм частину функцій пов'язаних із логістикою, зокрема із метою оптимізації асортиментної політики підприємств. Саме таке делегування, тобто передача логістичних функцій на аутсорсинг, дозволить підприємствам зосередитись на діяльності основного профіля, оптимізувавши часові, кадрові та фінансові витрати.

Дані окремих аналітичних досліджень свідчать, що обсяг ринку вантажних перевезень та логістики України у 2024 році оцінювався в 15,14 млрд доларів США та, як очікується, досягне 16,23 млрд доларів США до 2030 року, зі середньорічним темпом зростання 1,39 % протягом прогнозованого періоду (2025–2030) [13].

Аналітики сегментують ринок вантажних перевезень та логістики України за галузями кінцевого споживача (сільське господарство, рибальство та лісове господарство, будівництво, виробництво, оптова та роздрібна торгівля, нафта і газ, гірничодобувна промисловість та видобуток корисних копалин тощо) та за логістичною функцією (кур'єрські, експрес- та поштові послуги (СЕР),

експедирування вантажів, вантажні перевезення, складське зберігання та інші послуги). При цьому лідерами серед галузей кінцевих споживачів обсягу ринку вантажних та логістичних перевезень у 2024 році є оптова та роздрібна торгівля (33,87 %), а за логістичною функцією переважають вантажні перевезення (74,21 % ринку) [13].

Як зазначається в аналітичних матеріалах УС.Market, «Логістичний сектор охоплює всю територію України, але більшість компаній і підприємців зосереджені у кількох ключових областях» [12]. Аналітики наводять дані, що підтверджують високу сконцентрованість логістичного сектору в окремих регіонах: «ТОП-10 регіонів концентрують понад 70 % логістичних компаній і 55 % логістичних ФОП країни».

Абсолютним лідером як за кількістю зареєстрованих компаній, так і за кількістю ФОП сектора «Транспорт і логістика» є місто Київ. До групи регіонів з високою кількістю логістичних та транспортних компаній належать також Дніпропетровська, Одеська та Київська області. При цьому найбільше ФОП зареєстровано в Дніпропетровській та Львівській областях.

Аналітики зазначають, що найбільшим логістичним центром лишається Київ. Західні області, Львівська, Волинська, Закарпаття, набувають ваги як логістичні канали, що забезпечують сполучення між Україною та країнами ЄС; крім того, розглядаються як відносно безпечні, що сприяє створенню на цій території нових складів, резервних центрів обробки даних та центрів обслуговування клієнтів, які дозволяють захищати ланцюги поставок від ризиків на передовій.

Важливе значення з точки зору захисту морських каналів сполучення відіграє Одеська область, тоді як східні області, хоча й пошкоджені, все ж таки поступово відновлюють залізничне сполучення [13].

Фахівці УС.Market наголошують: «Частка компаній (юридичних осіб) значно вища у столиці та промислових центрах, тоді як у аграрних і периферійних областях переважають ФОП» [12].

При цьому УС.Market за підсумками 2024 року виділяють 15 найбільших компаній в галузі «Транспорт і логістика» за загальним доходом, серед яких АТ «Українська залізниця», ТОВ

Таблиця 6

Матриця регіонального розподілу в секторі «Транспорт і логістика» України станом на початок жовтня 2025 року

Регіон (к-ть компаній / ФОП)		Розподіл компаній сектора			
		999 та менше	1000-1999	2000-3999	4000 та більше
Розподіл ФОП сектора	4999 і менше	Тернопільська (899 / 4582), Чернівецька (895 / 4510), Сумська (834 / 3762)	Кіровоградська (1057 / 3905), Чернігівська (1041 / 4197), Херсонська (1115 / 3162),		
	5000-9999		Луганська (1197 / 5879), Полтавська (1641 / 6473), Вінницька (1376 / 8256), Черкаська (1391 / 5966), Івано-Франківська (1139 / 5290), Закарпатська (1337 / 5316), Рівненська (1289 / 5632), Волинська (1831 / 6325), Хмельницька (1169 / 5824), Житомирська (1167 / 5446)	Миколаївська (2343 / 5370), Запорізька (2245 / 5038)	
	10000-12999			Донецька (2735 / 10285), Харківська (3447 / 11055)	Одеська (6393 / 11886), Київська (4073 / 11987)
	13000 і більше			Львівська (3526 / 13029)	м. Київ (18931 / 15986), Дніпропетровська (5042 / 13884)

Джерело: побудовано авторами за даними [12].

«Нова пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Логістик Юніон», ТОВ «Лемтранс», ДП «Адміністрація морських портів України», ТОВ «Нео-Транс», КП «Київський метрополітен», КП «Київпаstrанс», ПП «КТ Трейдинг», ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», ПП «Транс Логістик», ДП «Морський торговельний порт «Південний», ТОВ «Термінал Розетка», ТОВ «Бруклін-Київ». За даними фінансової звітності, ТОП-15 компаній транспортно-логістичного сектора сумарно заробили 233,6 млрд грн протягом 2024 року [13].

За аналітичними дослідженнями, «Конкуренція в даній галузі залишається фрагментованою. Боротьба змістилася з ціни на стійкість; клієнти

цінують гарантовану вантажопідйомність, відстеження в режимі реального часу та зменшення воєнних ризиків. Лідери відреагували, впровадивши супутникові монітори для парку вантажів, резервні прикордонні склади та об'єднане морське страхування» [12].

За прогнозами аналітиків, «протягом 2025–2030 років ймовірна подальша консолідація, оскільки оператори прагнуть масштабу для амортизації витрат на дотримання вимог та фінансування цифрових капітальних витрат, поступово професіоналізуючи ринок вантажних перевезень та логістики України» [13].

Таблиця 7

Вплив логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємства

Обмеження, пов'язані з логістикою власними силами	Можливості при передачі логістики на аутсорсинг
Час та кошти, що витрачаються на управління складами чи транспортом	Вивільнення ресурсів та можливість їхнього інвестування у дослідження та розробку нових продуктів та маркетинг
Недостатня гнучкість та швидкість реакції у зв'язку з необхідністю значних капіталовкладень	Розширення можливостей масштабування та зміни логістики при зміні структури асортименту, появі нових продуктів без значних капіталовкладень
Зміна асортименту потребує значних витрат часу, у т. ч. через налагодження нових логістичних ланцюжків	Прискорення процесу виходу на нові ринки чи введення в асортимент нових товарних груп завдяки скороченню часу налагодження логістичних ланцюжків, можливість частіше оновлювати асортимент
Географічна обмеженість, зумовлена локалізацією підприємства та її транспортними можливостями	Розширення доступу до нових ринків, можливість розширити асортимент, не обмежуючись виключно локальними товарними позиціями
Необхідність понесення витрат на персонал, що займаються логістикою (оплата праці, навчання та підвищення кваліфікації, тощо)	Можливість виділити більший бюджет на розширення асортименту або встановлення більш конкурентної ціни, забезпечуючи привабливість асортименту за рахунок економії витрат на персонал та інфраструктуру
Необхідність значних витрат на логістичну інфраструктуру	
Обмежений доступ до інновацій в логістиці, відсутність експертності	Можливість користуватися накопиченим у зовнішніх провайдерів знань та досвіду, зокрема у складних видах логістичних операцій, інноваційних інструментів в логістиці, що дозволяє інтегрувати в асортимент товари, які є складними з точки зору забезпечення їхньої логістики
Необхідність наряду погоджувати з клієнтами умови та спосіб доставки	Висококваліфікований персонал логістичної компанії має можливість надати більш якісні послуги доставки товарів, формуючи у споживачів позитивний досвід співпраці з підприємством
Термін та способи доставки обмежується власними можливостями підприємства	Можливість скорочення терміну проходження логістичного ланцюжку та оптимізувати процеси доставки товарів
Обмежені ресурси та можливості для забезпечення індивідуального підходу до потреб споживачів	Можливість з залученням ресурсів та компетенцій логістичної фірми забезпечити гнучку реакцію на запити клієнтів на основі пропозицій індивідуалізованої комплектації або продуктів
Збір та аналіз даних, пов'язаних з логістикою, ґрунтується виключно на використанні даних та аналітичних інструментів, що доступні для цього підприємства	Можливість отримати доступ до аналітичних даних логістичної фірми з метою інтеграції логістики з управлінням асортиментом, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізуючи склад продукції

Джерело: побудовано авторами на основі [1–9].

Більшість підприємств, які звертаються до послуг логістичних компаній, керуються міркуваннями щодо скорочення операційних та капітальних витрат на логістику, оптимізації штату персоналу, отримання доступу до новітніх ІТ-технологій в логістиці, розширення географії ринку, покращення точності замовлення, оптимізації управління запасами (скорочення надлишкових запасів завдяки кращій аналітиці та підвищенню оборотності), підвищення швидкості реакції та гнучкості, зменшення ризиків зберігання та псування товару.

Враховуючи переваги логістичного аутсорсингу, проаналізовані такими науковцями, як Анікеєв О., Сировицький К., Агапов М. [5], Демченко Г. [6], Оксенюк К. [7], Колодка Я. [8], Костенюк Ю., Капітонець М. [9] та основні завдання в сфері управління асортиментом та вдосконалення асортиментної політики, які окреслили в своїх роботах Білоцерківський О., Гудименко В., Момотков І. [1], Касич А., Марченко К. [2], Кириченко С., Половинка К. [3], Могилова А., Шибун М. [4], було визначено вплив логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємства.

У табл. 7 узагальнено авторське бачення щодо впливу логістичного аутсорсингу на оптимізацію асортиментної політики підприємства, який проявляється у: вивільненні ресурсів та появі нових можливостей їхнього інвестування; розширенні можливостей масштабування та зміни логістики; прискоренні процесу виходу на нові ринки чи введення в асортимент нових товарних груп; розширенні доступу до нових ринків; можливості виділити більший бюджет на розширення асортименту або встановлення більш конкурентної ціни; отриманні доступу до накопиченого у зовнішніх провайдерів знань та досвіду; покращенні якості логістичної діяльності тощо.

Таким чином, запровадження логістичного аутсорсингу має позитивний вплив на асортиментну політику, пов'язаний із тим, наскільки його використання сприяє подоланню обмежень, з якими стикається підприємство, що організовує логістику власними силами.

ВИСНОВКИ

Таким чином, завдяки передачі на аутсорсинг логістика може перетворитися на стратегічну перевагу, сприяючи оптимізації асортименту продукції, більшій динамічності та гнучкості реакції асортиментної політики на внутрішні та зовнішні чинники.

Водночас, приймаючи рішення про передачу логістичної функції на аутсорсинг, варто ретельно

проаналізувати власну спроможність підприємства в цій сфері й оцінити переваги використання провайдерів логістичних послуг з урахуванням їх цінових пропозицій, запропонованих ними термінів та точності виконання поставлених завдань, репутації аутсорсингових компаній.

Попри позитивну статистику, існують фактори, що стримують бізнес: небезпека втрати контролю над якістю обробки специфічного асортименту або поява прихованих витрат, які не були враховані в початковому тарифі (наприклад, плата за повернення або тривале зберігання браку). Саме ретельному виявленню цих стримуючих чинників має приділятися увага під час подальших досліджень у галузі вивчення перспектив застосування логістичного аутсорсингу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П., Момотков І. С. Управління асортиментом та просуванням товарів в умовах ринкових трансформацій. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С. 7–13.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-1>
2. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>
3. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90>
4. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.3>
5. Анікеєв О. І., Сировицький К. Г., Агапов М. О. Перспективи впровадження і розробки логістичних систем для підвищення продуктивності підприємств України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 199. С. 142–147.
6. Демченко Г. В. Аналіз сучасних тенденцій логістичного аутсорсингу в Україні // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 114–118.
7. Оксенюк К. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8>
8. Колодка Я. В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 4. С. 93–96.

9. Kostenyuk Y., Kapitonets M. Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 117–126. URL: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1327>
 10. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
 11. Транспорт України 2024 // Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/transport-ukrayiny-2024>
 12. Логістика під час війни: сотні мільярдів гривень доходу // YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/loghistika-pid-chas-viini-sotni-miliardiv-ghrivien-dokhodu/>
 13. Аналіз розміру та частки ринку вантажних перевезень та логістики України – тенденції зростання та прогноз (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market>
- REFERENCES**
- Analiz rozmiru ta chastky rynku vantazhnykh perevezen ta lohistyky Ukrainy – tendentsii zrostantia ta prohnoz (2025-2030) [Ukraine freight and logistics market size & share analysis - growth trends & forecast (2025-2030)]. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market>
- Anikieiev O. I., Syrovitskyi K. H. & Ahapov M. O. (2019). Perspektyvy vprovadzhennia i rozrobky lohistychnykh system dlia pidvyshchennia produktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Prospects for the implementation and development of logistic systems to increase the productivity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 199, 142–147.
- Bilotserkivskiy O. B., Hudymenko V. P. & Momotkov I. S. (2025). Upravlinnia asortymentom ta prosuvanniam tovariv v umovakh rynkovykh transformatsii [Product range management and promotion in terms of market transformations]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 9, 7–13. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-1>
- Demchenko H. V. (2018). *Analiz suchasnykh tendentsii lohistychnoho outsorsynhu v Ukraini // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Analysis of modern trends in logistics outsourcing in Ukraine]. KhNEU im. S. Kuznetsia.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Diialnist pidpriemstv [Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises]. <https://ukrstat.gov.ua>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Transport Ukrainy 2024* [Transport of Ukraine 2024]. <https://stat.gov.ua/uk/publications/transport-ukrayiny-2024>
- Kasych A. O. & Marchenko K. O. (2018). Asortymentna polityka pidpriemstva: meta, zavdannia, modeli [Enterprise assortment policy: purpose, tasks, models]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>
- Kolodka Ya. V. (2014). Outsorsynh v lohistytsi: perevahy ta nedoliky [Outsourcing in logistics: advantages and disadvantages]. *Ekonomika i menedzhment*, 4, 93–96.
- Kostenyuk Y. & Kapitonets M. (2019). Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnia*, 4 (36), 117–126. <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1327>
- Kyrychenko S. O. & Polovynka K. I. (2021). Pryntsypy formuvannia asortymentnoi polityky [Principles of assortment policy formation]. *Ahrosvit*, 1-2, 90–94. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90>
- Mohylova A. Yu. & Shybun M. O. (2020). Upravlinnia asortymentom torhovoho pidpriemstva [Assortment management of a trade enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 6, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.3>
- Okseniuk K. (2022). Rozvytok lohistychnoho outsorsynhu v Ukraini [Development of logistics outsourcing in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44, 8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8>
- YC.Market. Lohistyka pid chas viiny: sotni miliardiv hryven dokhodu [Logistics during the war: hundreds of billions of hryvnias in income]. <https://blog.youcontrol.market/loghistika-pid-chas-viini-sotni-miliardiv-ghrivien-dokhodu/>
- Стаття надійшла до редакції / Received: 11.01.2026 р.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.01.2026 р.
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.