

Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни

Герило В. Я.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2025	Економіка	656.13:658.7:338.24(477)
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17041993		

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз функціонування автотранспортних підприємств України в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році. Показано, що подвійний кризовий вплив спричинив системні трансформації у сфері перевезень, вимагаючи від підприємств пошуку нових стратегій виживання та розвитку. Досліджено динаміку вантажних і пасажирських перевезень, фінансово-економічні показники діяльності ключових компаній, а також особливості адаптації маркетингово-логістичних процесів до умов воєнного стану. Зроблено акцент на необхідності впровадження гнучких управлінських рішень, маркетингових інновацій та бізнес-аналітики як інструментів мінімізації ризиків і формування нових конкурентних переваг. У статті використано SWOT- та PEST-аналіз для систематизації сильних і слабких сторін галузі, а також визначення можливостей і загроз, що постають перед транспортним комплексом. Виявлено, що попри руйнування інфраструктури та скорочення попиту, автотранспортні підприємства демонструють потенціал до адаптації завдяки диверсифікації маршрутів, активізації зовнішньоекономічної діяльності, впровадженню цифрових технологій та розвитку міжнародної співпраці. У контексті суспільних викликів наголошено на соціальному вимірі транспортної галузі, адже вона забезпечує доступ до гуманітарних ресурсів, підтримує мобільність населення та сприяє економічній стабільності держави. У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегія розвитку транспортного комплексу України має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних технологій, узгодженні державної політики з бізнес-ініціативами та посиленні міжнародної інтеграції, що дозволить не лише зберегти життєздатність підприємств, а й створити передумови для відновлення та довгострокового зростання.

Ключові слова: автотранспортні підприємства, логістика, маркетингові стратегії, воєнний стан, пандемія COVID-19, ризик-менеджмент, бізнес-аналітика, міжнародна інтеграція, інноваційні технології.

Analysis of Marketing and Logistics Activities of Road Transport Enterprises of Ukraine in Wartime Conditions

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the functioning of Ukrainian road transport enterprises under the impact of the COVID-19 pandemic and the full-scale war that began in 2022. It is shown that this dual crisis has led to systemic transformations in the transport sector, forcing enterprises to search for new survival and development strategies. The dynamics of freight and passenger transportation, financial and economic performance of key companies, as well as the adaptation of marketing and logistics processes under martial

¹ аспірант, Луцький національний технічний університет, <https://orcid.org/0009-0006-4552-5654>

law are examined. Emphasis is placed on the need for flexible management decisions, marketing innovations, and business analytics as tools for risk minimization and the formation of new competitive advantages. SWOT and PEST analysis are applied to systematize the strengths and weaknesses of the sector and to identify opportunities and threats facing the transport complex. The study reveals that despite infrastructure destruction and declining demand, transport enterprises demonstrate the potential to adapt through route diversification, activation of foreign economic activity, implementation of digital technologies, and development of international cooperation. In the context of social challenges, the article highlights the social dimension of the transport industry, which ensures access to humanitarian resources, maintains population mobility, and supports the economic stability of the state. As a result, the study substantiates that the strategy for the development of Ukraine's transport complex should be based on the integration of innovative technologies, the coordination of state policy with business initiatives, and the strengthening of international integration, which will not only preserve the viability of enterprises but also create prerequisites for recovery and long-term growth.

Keywords: road transport enterprises, logistics, marketing strategies, martial law, COVID-19 pandemic, risk management, business analytics, international integration, innovative technologies.

Вступ

Автотранспортна галузь України є ключовим елементом економіки, що забезпечує функціонування виробничих, соціальних та гуманітарних процесів. У період останніх років ця сфера опинилася під подвійним тиском: з одного боку, пандемія COVID-19 спричинила руйнування традиційних логістичних ланцюгів, обмеження мобільності та падіння попиту на перевезення; з іншого – повномасштабна війна призвела до руйнування транспортної інфраструктури, зростання ризиків безпеки та різкого підвищення витрат на утримання підприємств. Ці обставини поставили під загрозу не лише фінансову стійкість транспортних компаній, а й їхню здатність виконувати стратегічні функції в системі забезпечення економіки країни.

В умовах сучасних викликів особливої ваги набуває питання адаптації транспортних підприємств до нової реальності, що передбачає використання інноваційних технологій, розробку гнучких маркетингово-логістичних стратегій та активізацію ризик-менеджменту. Водночас галузь демонструє потенціал до відновлення, що підтверджується прикладами ефективного управління в умовах воєнного стану. Таким чином, дослідження проблем і перспектив функціонування автотранспортних підприємств України має не лише прикладне, а й стратегічне значення, оскільки визначає напрями формування нової моделі розвитку, орієнтованої на стійкість, інноваційність і міжнародну інтеграцію.

Результати

Україна, як країна з великою економікою і розвинутим автотранспортним сектором, стикається з серйозними труднощами на сучасному етапі. У 2020 році пандемія COVID-19 спричинила значне зниження активності в цьому секторі через обмеження переміщень, закриття меж і скорочення економічної діяльності загалом. Автотранспортні компанії виявилися у важкій ситуації через втрату клієнтів, зниження попиту на перевезення і збільшення витрат на забезпечення безпеки працівників.

Із початком 2022 року, ситуація в даній сфері ще більше погіршилася, через повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну.

Військові дії, часткове руйнування транспортної інфраструктури спричинили значні перешкоди для нормального функціонування транспортних підприємств.

Руйнування доріг, загроза безпеці персоналу, підвищення витрат на паливо та інші ресурси стали серйозними проблемами для автотранспортного сектора.

У результаті, підприємства автотранспортного сектору України на сьогоднішній день стикаються з важкими викликами, що вимагають комплексних рішень і підтримки як з боку уряду, так і з боку міжнародної спільноти. Це вимагає ефективного управління кризовою ситуацією, розвитку альтернативних стратегій і підтримки для підприємств, щоб вони могли вижити та пристосуватися до нових умов.

В умовах сучасної економічної кризи, викликаній спочатку пандемією коронавірусу, а потім воєнними діями в Україні, актуалізується проблема забезпечення життєздатності підприємств, наголошуючи на необхідності використання нових підходів до системи управління підприємств, базуючись на парадигмі сталого розвитку.

Пандемія COVID-19 порушила звичні зв'язки між виробниками і споживачами в усьому світі і внесла серйозні зміни в бізнес транспортних і логістичних компаній, завдала серйозного удару по світовій логістиці. Війна в Україні та санкції проти РФ призвели до радикальних змін у ланцюгу поставок у всьому світі. Це поставило на межу виживання велику кількість автотранспортних підприємств в Україні [9].

Діяльність автотранспортних підприємств України орієнтована на два ключових напрямки: перевезення вантажів; перевезення пасажирів;

Обсяги перевезених вантажів автотранспортними підприємствами України у 2018-2021 наочно відображені на рисунку 1.

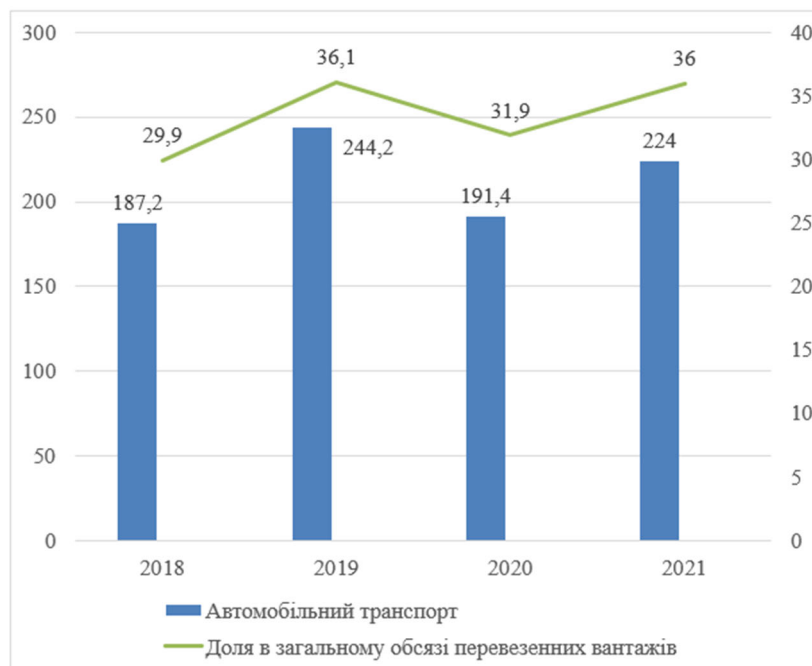


Рисунок 1 – Обсяги перевезених вантажів автотранспортними підприємствами України у 2018-2021 роках (млн. тон), та їх доля в загальному обсязі перевезених вантажів [1-4]

Як можна побачити із вищенаведеної діаграми, за аналізуємих часовий проміжок обсяги перевезених вантажів автотранспортними підприємствами України зросли на 19,7%, або на 36,8 млн. тон, з 187,2 млн. тон у 2018 році до 224 млн. тон у 2021 році. В той же час доля перевезених вантажів автотранспортними підприємствами України в

загальному обсязі перевезених вантажів зросла на 6,1 в.п., з 29,9% у 2018 році до 224 млн. тон в 2021 році відповідно.

В той же час слід зазначити, що незважаючи на загальне зростання обсягів перевезень навіть у 2021 році не було досягнуто показників 2019 року (244,2) а загальне падіння в 2020 році склало більше 21% відносно 2019 року відповідно.

Таким чином можна визначити, що вплив пандемії COVID-19 та карантинних обмежень в значній мірі вплинув на розвиток даної галузі, що в свою чергу негативним чином відобразилось на фінансово-економічній ефективності діяльності автотранспортних підприємств України.

В той же час загальне зростання частки перевезених вантажів автотранспортними підприємствами України в загальному обсязі перевезених вантажів свідчить про те що інші галузі в ще більшій мірі знизили обсяги перевезень, тобто вплив на них пандемії COVID-19 та карантинних обмежень був ще більш деструктивним ніж на українські підприємства автомобільної галузі, що свідчить про більш високу стійкість, що скоріш за все була обумовлена більш високою мобільністю діяльності.

Аналогічним чином, відповідно до дослідницької проблематики даної роботи раціональним буде здійснити горизонтальний аналіз кількості перевезених пасажирів автотранспортними підприємствами України за період із 2018 року по 2021 рік включно.

Для чого скористаємося нижченаведеною діаграмою (Рисунок 2), на якій наочним чином відображені дані показники за аналізуємий часовий проміжок часу.



Рисунок 2 – Кількість перевезених пасажирів автотранспортними підприємствами України у 2018-2021 роках, (млрд. пас.), та їх доля в загальному обсязі перевезених пасажирів (%) [5-8]

Відповідно до вищенаведеної діаграми, можна визначити що за аналізуємий проміжок часу в сфері автомобільних перевезень відбулися наступні зміни:

так кількість перевезених пасажирів автотранспортними підприємствами України скоротилася на 42,1% або 0,8 млрд. пасажирів, з 1,9 млрд. пасажирів у 2018 році до 1,1 млрд. пасажирів у 2021 році відповідно, що було обумовлено впливом пандемії COVID-

19 та карантинними обмеженнями у 2020 році, що в значній мірі посприяло скороченню пасажирських перевезень. В той же час слід відмітити, що незважаючи на послаблення карантинних обмежень у 2021 році не відбулося зростання обсягів пасажирських перевезень автотранспортними підприємствами України, що свідчить про погіршення ситуації в даній сфері; також слід відмітити, що доля автотранспортних підприємств в загальному обсязі перевезених пасажирів скоротилася за період на 2,1 в.п. з 42,2% в 2019 році до 40,1% у 2021 році, це дає змогу зрозуміти, що вплив на галузь автотранспортних перевезень пандемії COVID-19 та карантинних обмежень був ще більш деструктивним ніж на українські підприємства інших видів транспорту. Пандемія COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження суттєво вплинули по діяльність автотранспортних підприємств України. Відбулося значне скорочення обсягів вантажних автоперевезень. Це призвело до зниження доходів транспортних компаній і, як наслідок, до скорочення інвестицій у розвиток автопарку. Крім того, зменшення попиту на пасажирські перевезення змусило компанії оптимізувати маршрутну мережу й відмовитися від частини рейсів. Таким чином, негативний вплив пандемії на автотранспорт суттєво загальмував розвиток цієї галузі економіки України.

В той же час після періоду кризи, спричиненої пандемією COVID-19, галузь автотранспортних перевезень України відчула подальший удар в 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення Росії на територію країни, суттєво ускладнило відновлення та розвиток автотранспортної галузі.

Під впливом цих подій було припинено багато ініціатив, спрямованих на відновлення галузі після економічних труднощів, викликаних пандемією. Умови військового конфлікту спричинили значні перешкоди для нормального функціонування автотранспортних підприємств, включаючи обмеження переміщень, загрози безпеці персоналу та вантажів, а також зниження попиту на перевезення через загальну нестабільність у країні.

Ця ситуація підкреслює необхідність розвитку стратегій відновлення галузі, а також викликає необхідність активного втручання з боку влади та міжнародної спільноти для вирішення конфлікту та стабілізації ситуації в країні. Відновлення автотранспортної галузі вимагає комплексного підходу та спільних зусиль всіх зацікавлених сторін.

Враховуючи особливості розвитку ситуації на сьогоденному етапі існує необхідність побудови матриці SWOT аналізу маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни (Таблиця 2).

Таблиця 2

SWOT аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість і мобільність автотранспорту дозволяють швидко реагувати на зміни в умовах конфлікту. Досвід управління кризовими ситуаціями, накопичений в період пандемії та в попередні кризові періоди. Можливість забезпечення логістичних послуг для відвантаження та перевезення гуманітарної допомоги та необхідних ресурсів на території конфлікту. Розвинена інфраструктура та добре	Підвищені ризики безпеки для вантажів та персоналу через наявність зон конфлікту та можливість атак на транспортні маршрути. Зростання витрат на пальне і страхові внески через нестабільну ситуацію в країні. Зменшення обсягів та рентабельності логістичних операцій через обмеження в пересуванні та вплив на попит внаслідок війни.

організована мережа доріг, що дозволяє забезпечити ефективну та оперативну доставку товарів.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток альтернативних маршрутів та способів доставки товарів для уникнення зон конфлікту. Підвищення співпраці з міжнародними партнерами для отримання підтримки та відновлення логістичних ланцюгів. Запровадження нових технологій у сфері логістики для підвищення ефективності та безпеки перевезень.	Зниження довіри клієнтів та партнерів через нестабільну ситуацію в країні та ризики, пов'язані з військовими діями. Обмеження доступу до деяких регіонів через бойові дії Збільшення конкуренції в умовах кризи через зміну ринкових умов та зростання кількості учасників ринку.

Джерело: авторська пропозиція

Також поряд із цим необхідно сформуванати матрицю PEST аналізу маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни (Таблиця 3).

Таблиця 3

PEST аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни

Політичні фактори	Воєнний стан в країні Закриття деяких шляхів через бойові дії Зниження обсягів вантажоперевезень через руйнування інфраструктури Підвищені ризики для водіїв і транспорту Збільшення кількості блокпостів та перевірок Ускладнення митних процедур
Економічні фактори	Скорочення ВВП країни через війну Висока інфляція Зростання цін на паливо та запчастини Нестабільний курс валют Зниження попиту на послуги через економічну кризу Скорочення обсягів зовнішньоекономічної діяльності Збільшення витрат на страхування вантажів
Соціокультурні фактори	Масова міграція населення Нестабільна соціально-політична ситуація Зниження рівня життя населення Брак кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію Зростання попиту на гуманітарні вантажоперевезення Посилення волонтерського руху
Технологічні фактори	Прискорення цифрової трансформації галузі Впровадження новітніх ІТ-рішень для оптимізації логістики Використання сучасних систем моніторингу та безпеки перевезень Оновлення автопарку через постачання транспорту з ЄС Розвиток систем безпілотного управління транспортом Запровадження міжнародних стандартів якості та безпеки

Джерело: авторська пропозиція

Проведене дослідження дозволило виявити, що автотранспортна галузь України упродовж останніх років функціонує у винятково складних умовах, де взаємодія пандемії COVID-19 і повномасштабної війни створила подвійний тиск на економічну життєздатність підприємств. У цьому контексті особливої уваги заслуговують питання адаптації та трансформації організаційних моделей, оскільки саме вони визначають здатність підприємств витримувати деструктивний вплив середовища та знаходити нові джерела конкурентних переваг [13].

Поглиблений аналіз продемонстрував, що виживання автотранспортних компаній в умовах війни напряму залежить від їхньої здатності до гнучкості управлінських рішень, інтеграції інноваційних технологій і налагодження ефективних логістичних ланцюгів навіть за умов руйнування інфраструктури. Як свідчать сучасні дослідження, функціонування підприємств у кризовому середовищі супроводжується зміною економічних очікувань, що посилює потребу у впровадженні адаптивних стратегій і пошуку балансу між короткостроковою стабілізацією та довгостроковим розвитком [14].

У свою чергу, актуальним є питання розробки інструментів ризик-менеджменту та використання маркетингових інноваційних технологій, які дозволяють мінімізувати загрози, зумовлені воєнними викликами, та водночас відкривають можливості для формування нових ринкових позицій. Бізнес-аналітика у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає не лише інструментом оцінки невизначеності, а й важливим засобом формування стратегій міжнародної інтеграції [15].

Особливої уваги заслуговує те, що кризові явища в транспортному секторі мають не лише економічний, а й суспільний вимір, оскільки вони відображають системні соціальні потрясіння, що прямо впливають на стабільність держави. Стагнація галузі стає маркером ширших проблем соціально-економічного розвитку, тому її подолання є завданням не тільки бізнесу, а й державної політики [16]. У цьому контексті важливим стає забезпечення синергії між приватним сектором і державними інституціями, що має на меті збереження транспортного потенціалу країни.

Водночас досвід доводить, що транспортний комплекс України здатен відновлюватися й адаптуватися до нових викликів, зокрема за рахунок підвищення рівня міжнародної співпраці, диверсифікації логістичних маршрутів та активного впровадження цифрових технологій у сферу управління перевезеннями. Ці перспективи окреслюють не лише можливість повернення галузі до стійкого розвитку, а й створення нової моделі, зорієнтованої на інтеграцію у глобальний економічний простір навіть в умовах воєнних загроз [17].

Висновки

Як підсумок даного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Підприємства автотранспортної галузі виступають як невід'ємна складова економіки, особливо в умовах війни. Їхнє функціонування має велике значення для забезпечення нормального функціонування інших секторів економіки, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та гуманітарної допомоги. Автотранспорт забезпечує доставку товарів, медичних засобів та інших важливих матеріалів у зони конфлікту, а також евакуацію мирних жителів. Крім того, підприємства автотранспорту забезпечують рух пасажирів та товарів як в межах країни, так і на міжнародному рівні, сприяючи торгівлі та економічній активності.

2. Пандемія коронавірусу COVID-19 у 2020 році серйозно зачепила галузь автотранспортних перевезень України, обмежуючи рух та зменшуючи попит на перевезення через обмеження переміщень та економічну нестабільність.

Однак, перспектива відновлення сектору виявилася невеликою, оскільки вже у 2022 році почалася повномасштабна війна, що призвела до ще більших перешкод у функціонуванні та розвитку автотранспортної галузі. Комплексний негативний вплив обох подій призвів до ускладнення ситуації в секторі, не дозволяючи йому повноцінно відновитись та розвиватись.

Список використаних джерел:

1. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2018 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/opv_2018_u.htm (дата звернення: 12.02.2024)
2. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2019 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/opv_2019_u.htm (дата звернення: 12.02.2024)
3. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2020 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tr/tr_rik/opvvt_20_ue.xlsx (дата звернення: 12.02.2024)
4. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2021 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/tr_rik/opvvt_21_ue.xlsx (дата звернення: 12.02.2024)
5. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту 2018 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/kpp_2018_u.htm (дата звернення: 12.02.2024)
6. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту 2019 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/kpp_2019_u.htm (дата звернення: 12.02.2024)
7. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту 2020 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tr/tr_rik/kppvt_20_ue.xlsx (дата звернення: 12.02.2024)
8. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту 2021 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/tr_rik/kppvt_21_ue.xlsx (дата звернення: 12.02.2024)
9. Федотова, І. В., & Бочарова, Н. А. (2022). Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу, (40), 110-110.
10. YO Market. URL: <https://youcontrol.market/app/ua/market-analysis/ukraine> (дата звернення: 12.02.2024)
11. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТРАНС ЛОГІСТИК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8744126> (дата звернення: 12.02.2024)
12. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАНС-СЕРВІС-1». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15773646> (дата звернення: 12.02.2024)
13. Лучникова, Т. П., Тарновська, І. В., & Воробйов, Є. В. (2023). Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*, 1, 116-122. http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf_2023_1_18.pdf
14. Гудзь, Т. П., Єгоричева, С. Б., & Литвинюк, М. В. (2023). Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13200/1/%D0%92%D0%B8%D1%82%D1%8F%D0%B3%201%20%D0%B7%20%D0%9D%D0%92%205-6%28306-307%29%202023.pdf>
15. Компанець, К. А., Литвишко, Л. О., & Ільченко, В. Ю. (2025). Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика ЗЕД в управлінні ризиками транспортних

підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (7). <http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/186/199>

16. Шевченко, Р. Б., & Іващенко, Т. О. (2024). Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 11. <https://scholar.archive.org/work/niwvcw5lv5g73m7wxhbwepnld4/access/wayback/https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-03-07/2024-11-03-07>

17. Лук'янова, О. М. (2024). Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (85), 42-50. <http://btie.kart.edu.ua/article/download/306415/307591>