

Павленко А.П.

здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5030-9869>

Pavlenko Anton

National Transport University

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВАНТАЖНОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади забезпечення економічної стійкості підприємств вантажного автомобільного транспорту України в умовах сучасних макроекономічних викликів, воєнно-логістичних обмежень та євроінтеграційних трансформацій. Обґрунтовано використання бально-індексної методики для проведення комплексної експрес-діагностики інтегрального показника економічної стійкості АТП на основі чотирьох ключових суб-індексів: фінансового, техніко-технологічного, ринково-логістичного та кадрово-соціального. На основі емпіричного аналізу репрезентативної вибірки вітчизняних автоперевізників за 2023–2025 роки виявлено ключові деструктивні чинники та визначено стратегічні напрями зміцнення їх стійкості, зокрема: цифровізація управління ланцюгами постачань (TMS, e-TTH), впровадження енергоефективних технологій, диверсифікація портфеля послуг до рівня 3PL/4PL операторів та модернізація рухомого складу за рахунок механізмів міжнародного лізингу.

Ключові слова: економічна стійкість, вантажний автомобільний транспорт, бально-індексний метод, логістична інфраструктура, фінансова стабільність, адаптація, ризики, цифровізація.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується надзвичайно високим рівнем турбулентності, зумовленим тривалими геополітичними ризиками, воєнними діями, масштабними руйнуваннями критичної та дорожньо-транспортної інфраструктури, а також глибокою перебудовою традиційних логістичних маршрутів. У цих безпрецедентних умовах підприємства вантажного автомобільного транспорту виступають стратегічно базовим і критично важливим елементом забезпечення життєдіяльності країни, оскільки саме на них покладено основний обсяг внутрішніх переміщень вантажів, гуманітарної допомоги, забезпечення армії, а також обслуговування експортно-імпорتنих потоків в умовах тимчасового блокування або обмеженої пропускної спроможності морських та авіаційних портів.

Економічна стійкість автотранспортного підприємства (АТП) визначає його спроможність не лише протистояти негативним екзогенним шокам, але й ефективно адаптувати свої внутрішні бізнес-процеси, зберігати платоспроможність, утримувати кадровий потенціал та забезпечувати безперебійність перевезень. Будь-яке суттєве зниження фінансово-виробничих показників діяльності автоперевізників автоматично транлюється у затримки поставок, подорожчання продукції для кінцевого спожи-

вача та руйнування виробничих ланцюгів. Таким чином, стійкість транспортного сектору безпосередньо впливає на національну та економічну безпеку держави в цілому. З огляду на це, наукове обґрунтування та розробка дієвих прикладних напрямів забезпечення економічної стійкості вантажних АТП із урахуванням реального стану середовища функціонування є вкрай важливим і невідкладним завданням сучасної економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління економічною стійкістю, фінансовою стабільністю та безпекою суб'єктів господарювання традиційно перебуває в центрі уваги багатьох провідних вчених-економістів. Теоретико-методологічні засади оцінювання, моделювання та інституційного забезпечення стійкості вітчизняних підприємств різних секторів економіки закладені у фундаментальних працях Е. Данілової [5], І. Дем'яненко, Л. Дядечко [6], В. Прохорової [10], О. Ткаченко [12], Н. Безбах [1], В. Бондарчук [2] та І. Шевченко [15]. Вказані автори сформували концептуальний базис розуміння стійкості як багатоаспектної категорії, що інтегрує фінансові, операційні, організаційні та управлінські параметри.

Водночас галузеві особливості функціонування транспортного сектору, адаптації великих і малих логістичних систем до кризових умов, а також інтеграції України

до європейського транспортного простору досліджували такі науковці, як Я. Корнійко [7], С. Панченко [7], О. Полозова [9], С. Урба [13], А. Сільченко [11], О. Федоренко [14] та А. Верховій [3]. Попри значну кількість публікацій, динамічність змін вимагає постійного переосмислення наявних підходів та розробки адаптивних інструментів оцінювання стійкості, орієнтованих саме на специфіку вантажного автомобільного транспорту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз існуючих наукових праць показує, що більшість авторів фокусуються переважно на фінансовому аспекті стійкості (оцінці ліквідності, платоспроможності, фінансового лівериджу) або розглядають транспортний комплекс узагальнено, без поділу за видами транспорту та специфікою ринків [4, 8]. Разом з тим, поза увагою залишаються питання розробки інтегрального інструментарію оцінки, який би гармонійно поєднував техніко-технологічні обмеження (знос парку, доступність запчастин) та логістичну гнучкість вантажних АТП (здатність швидко переорієнтувати маршрути, долати простої на кордонах). Існує гостра потреба у впровадженні відносно простого, але водночас комплексного бально-індексного методу оцінювання, який дозволить керівництву підприємств оперативно виявляти слабкі місця в системі забезпечення стійкості та приймати випереджальні управлінські рішення на основі релевантних емпіричних даних.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо визначення пріоритетних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємств вантажного автомобільного транспорту України на основі бально-індексної оцінки їхнього поточного стану та узагальнення наявного емпіричного досвіду адаптації до викликів сучасного макросередовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретична концептуалізація економічної стійкості АТП. Економічна стійкість підприємства вантажного автомобільного транспорту є складною, багатокомпонентною категорією, яку не можна зводити виключно до позитивного фінансового результату чи наявності вільних грошових коштів на рахунках [1; 15]. У сучасній науковій парадигмі під економічною стійкістю АТП слід розуміти його інтегровану динамічну здатність протидіяти деструктивним ендегенним та екзогенним чинникам, оперативно адаптувати параметри виробничо-господарської діяльності до мінливих умов ринку, відновлювати порушений баланс розвитку та забезпечувати довгострокову рентабельність і конкурентоспроможність у межах допустимого рівня ризику [2; 5].

Специфіка вантажного автомобільного транспорту суттєво коригує класичні підходи до управління стійкістю. Процес надання транспортних послуг безпосередньо прив'язаний до просторового переміщення та залежить від стану дорожньої інфраструктури, пропускної спроможності митних пунктів, нормативно-правового регулювання транскордонних перевезень та стабільності постачання паливно-мастильних матеріалів [11; 14]. Від-

так, внутрішня архітектура економічної стійкості вантажного АТП формується як синергетична єдність кількох взаємопов'язаних суб-систем (компонентів):

1) Фінансова стійкість – характеризується оптимальною структурою капіталу, збалансованістю грошових потоків, високим рівнем ліквідності та здатністю підприємства самофінансувати операційну діяльність і покривати непередбачувані касові розриви без залучення критичних обсягів дорогих кредитів [9; 12].

2) Техніко-технологічна стійкість – визначається рівнем прогресивності та ступенем зносу рухомого складу, регулярністю оновлення парку вантажних автомобілів, надійністю ремонтно-технічної бази, коефіцієнтом технічної готовності автотранспорту та здатністю оперативно ліквідувати технічні несправності на маршрутах [11; 14].

3) Ринково-логістична (маркетингова) стійкість – відображає ступінь диверсифікації клієнтської бази та географії перевезень, гнучкість тарифної політики, якість і швидкість побудови маршрутів, рівень взаємодії з контрагентами та здатність АТП швидко переорієнтовувати транспортні потоки у разі блокування логістичних коридорів [7; 8].

4) Кадрово-соціальна стійкість – базується на забезпеченості підприємства висококваліфікованими водіями, логістами, менеджерами та технічним персоналом, ефективності системи мотивації, низькому рівні плинності кадрів та здатності АТП зберігати ключовий персонал в умовах мобілізаційних процесів і кадрового дефіциту [3; 13].

Збереження стійкості вимагає від менеджменту АТП постійного моніторингу зазначених компонентів та застосування методів превентивного управління. Статична стійкість у сучасних реаліях веде до банкрутства. Натомість життєздатними є підприємства, що володіють динамічною стійкістю – здатністю свідомо змінювати свою внутрішню структуру та поведінку на ринку задля нейтралізації зовнішніх загроз.

Обґрунтування бально-індексної методики та аналіз емпіричних даних діяльності вантажних АТП України. Для проведення комплексного прикладного дослідження рівня економічної стійкості підприємств вантажного автомобільного транспорту автором було обрано та адаптовано бально-індексну методику (метод комплексного експрес-оцінювання). Даний підхід дозволяє трансформувати різноманітні кількісні (фінансові звіти, технічна статистика) та якісні (експертні оцінки логістичної гнучкості) параметри діяльності АТП у стандартизовані суб-індекси, на основі яких розраховується єдиний інтегральний індекс економічної стійкості (I_{es}).

Математична модель інтегрального індексу має такий вигляд:

$$I_{es} = w_1 * I_{fin} + w_2 * I_{tech} + w_3 * I_{mkt} + w_4 * I_{pers}$$

де вагові коефіцієнти значущості встановлено експертним шляхом (у межах цього дослідження: $w_1 = 0,35$;

$w_2 = 0,25$; $w_3 = 0,20$; $w_4 = 0,20$, при цьому сума $w_i = 1$). Кожен суб-індекс розраховується на основі нормування первинних показників та їх зведення за шкалою від 0 до 1. Результати розрахунку усереднених емпіричних даних діяльності вибірки 12 діючих АТП України за 2023-2025 роки наведено в таблиці 1.

Аналіз отриманих емпіричних даних дозволяє детально відстежити траєкторію трансформації галузі [7; 8]. У 2023 році інтегральний індекс стійкості перебував на низькому рівні ($I_{es} = 0,428$), що сигналізувало про критичний стан та високу вразливість бізнесу. Найнижчу оцінку мав фінансовий суб-індекс ($I_{fin} = 0,380$), викликаний різким стрибком цін на паливо та девальваційними процесами. Протягом 2024-2025 років спостерігається стійка позитивна динаміка відновлення – інтегральний показник зріс до 0,557 у 2024 році та досяг 0,671 у 2025 році, що відповідає задовільному (достатньому) рівню економічної стійкості. Найбільш помітний прорив продемонстрував ринково-логістичний компонент (I_{mkt} зріс з 0,460 до 0,790). Це свідчить про високу адаптивність українського приватного бізнесу: автоперевізники змогли повністю інтегруватися в європейські транспортні мережі, перебудувати ланцюги поставок в обхід заблокованих ділянок та диверсифікувати портфель замовлень [3; 13]. Водночас кадрові питання та фінансові дефіцити залишаються стримуючими факторами.

Стратегічні напрями забезпечення стійкості підприємств вантажного автотранспорту України. Виявлені під час емпіричного аналізу тенденції та наявні вузькі місця в структурі економічної стійкості АТП актуалізують потребу формування комплексної, багаторівневої стратегії їхнього зміцнення [10; 12]. Виділено чотири фундаментальні стратегічні напрями:

1. Комплексна цифрова трансформація операційного та логістичного менеджменту. Впровадження сучасних цифрових інструментів є ключовою умовою підвищення ринково-логістичної стійкості. Базовим елементом є перехід до інтегрованих систем управління транспортом – TMS (Transportation Management Systems). Надзвичайно важливим є повне впровадження електронного документообігу, зокрема системи е-ТТН та її міжнародного аналогу е-CMR. Це мінімізує часові затримки при транскордонних переходах і прискорює оборотність коштів АТП, безпосередньо покращуючи фінансовий суб-індекс.

2. Енергетична диверсифікація та впровадження ощадливих технологій. Оскільки витрати на паливно-мастильні матеріали становлять від 40% до 60% у структурі собівартості послуг вантажного автотранспорту, оптимізація цієї статті є критичною [11]. Напрямок передбачає впровадження телематичних систем контролю стилю водіння (еко-драйвінг). Спеціальні бортові модулі фіксують параметри руху, що дозволяє знизити споживання палива на 10-15%.

3. Оптимізація капіталу та залучення інструментів міжнародного лізингу. Для подолання високого рівня зносу рухомого складу та покращення техніко-технологічного суб-індексу АТП потребують значних інвестицій. Ефективною альтернативою кредитам є використання програм фінансового та оперативного лізингу за підтримки міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Міжнародна фінансова корпорація). Це дозволяє АТП оновлювати парк сучасними автомобілями класу Євро-6 без значного одноразового вилучення ліквідних коштів з обороту [2; 9].

4. Сервісна диверсифікація та трансформація в операторів комплексних логістичних послуг. Стратегічним вектором розвитку є еволюційний перехід від моделі класичного перевізника до формату 3PL або навіть 4PL оператора [13]. Це передбачає розширення пакету послуг: створення або оренда власних складських терміналів, надання послуг з відповідального зберігання, крос-докінгу, пакування та митного брокерства.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах сучасних перманентних кризових викликів забезпечення економічної стійкості підприємств вантажного автомобільного транспорту України є стратегічним пріоритетом як для самого бізнесу, так і для національної економіки загалом. Обґрунтований бально-індексний метод оцінювання довів свою високу практичну спроможність для проведення оперативного моніторингу та експрес-діагностики параметрів АТП. Здійснений аналіз усереднених емпіричних даних за 2023–2025 роки продемонстрував чітку тенденцію адаптації вітчизняних автоперевізників та їх поступовий вихід із зони критичного ризику завдяки стрімкій перебудові ринково-логістичних процесів та євроінтеграційній орієнтації. Перспективи подальших наукових пошуків полягають у деталізації економіко-математичних моделей прогнозування фінансових ризиків при транскордонних перевезеннях вантажів у межах створюваних спільних митних просторів України та ЄС.

Таблиця 1

Динаміка суб-індексів та інтегрального індексу економічної стійкості вантажних АТП України (усереднені дані вибірки за 2023-2025 рр.)

Аналізований компонент	Ваговий коефіцієнт	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Фінансовий суб-індекс (I_{fin})	0,35	0,380	0,490	0,590
Техніко-технологічний (I_{tech})	0,25	0,450	0,520	0,640
Ринково-логістичний (I_{mkt})	0,20	0,460	0,680	0,790
Кадрово-соціальний (I_{pers})	0,20	0,460	0,610	0,730
Інтегральний індекс (I_{es})	1,00	0,428	0,557	0,671

Джерело: [7–8]

Список літератури:

1. Безбах Н. В. Особливості економічної стійкості транспортного підприємства в умовах високотехнологічних трансформацій суспільства. *Економіка та право*. 2024. Вип. 3. С. 45–52.
2. Бондарчук В. В. Дослідження економічної стійкості як основи забезпечення фінансового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2 (83). С. 15–24.
3. Верховій А. Забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених*. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 57–59.
4. Гергеа О. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5 (43). С. 57–59.
5. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
6. Дядечко Л. П., Кузьма В. П. Економічна стійкість підприємства та заходи її забезпечення. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. № 4. С. 112–118.
7. Корнійко Я. Р., Панченко С. В. Аналіз ринку вантажних перевезень України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 192. С. 307–318.
8. Мельник О. В. Економічна стійкість транспортних підприємств України в умовах багатофакторної кризи. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2025. № 6. С. 89–97.
9. Полозова О. О., Тохтамиш Н. І. Напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 28-го Міжнародного молодіжного форуму*. Харків : ХНУРЕ, 2024. Т. 8. С. 62–64.
10. Прохорова В. В., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. *Економіка*. 2022. № 14 (28).
11. Сільченко А. М. Вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Збірник наукових праць ХНАДУ*. Харків : ХНАДУ, 2022. С. 104–111.
12. Ткаченко О. С., Єрмілов Р. В., Чернуха О. В. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>
13. Урба С., Козак О. Забезпечення економічної стійкості малого та середнього бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-253>
14. Федоренко О. М. Аналіз сучасного стану вантажних автотранспортних підприємств України. *Acta Academiae Boregasiensis. Economics*. 2024. Том 3, № 1. С. 142–153.
15. Шевченко І. В. Економічна стійкість підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 5. С. 34–45.

References:

1. Bezbach N. V. (2024). Osoblyvosti ekonomichnoi stiihosti transportnoho pidpriemstva v umovakh vysokotekhnologichnykh transformatsii suspilstva [Features of the economic stability of a transport enterprise in the conditions of high-tech transformations of society]. *Ekonomika ta pravo*, no. 3, pp. 45–52.
2. Bondarchuk V. V. (2023). Doslidzhennia ekonomichnoi stiihosti yak osnovy zabezpechennia finansovoho potentsialu pidpriemstva [Research on economic stability as a basis for ensuring the financial potential of an enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti* no 2 (83), pp. 15–24.
3. Verkhomii A. (2023). Zabezpechennia ekonomichnoi stiihosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Ensuring the economic stability of an enterprise in conditions of martial law]. *Materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh*. Ternopil: ZUNU, pp. 57–59.
4. Hereha O. V. (2013). Ekonomichna stiihost pidpriemstva ta shliakhy yii realizatsii [Economic stability of an enterprise and ways of its implementation]. *Innovatsiina ekonomika*, no 5 (43), pp. 57–59.
5. Danilova E. I. (2020). Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: monohrafiia [The concept of a systemic approach to managing the economic security of an enterprise: monograph]. Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma, 342 p.
6. Diadechko L. P., Kuzma V. P. (2009). Ekonomichna stiihost pidpriemstva ta zakhody yii zabezpechennia [Economic stability of the enterprise and measures to ensure it]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no 4, pp. 112–118.
7. Korniiiko Ya. R., Panchenko S. V. (2025). Analiz rynku vantazhnykh perevezen Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku [Analysis of the Ukrainian freight transportation market and prospects for its development]. *Ekonomichnyi prostir*, no 192, pp. 307–318.
8. Melnyk O. V. (2025). Ekonomichna stiihost transportnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh bahatofaktornoii kryzy [Economic stability of Ukrainian transport enterprises in the conditions of a multifactor crisis]. *Visnyk Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury*, no 6, pp. 89–97.
9. Polozova O. O., Tokhtamysh N. I. (2024). Napriamy zabezpechennia finansovoi stiihosti pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Directions for ensuring the financial stability of the enterprise in the conditions of economic instability]. *Radioelektronika ta molod u XXI stolitti: materialy 28-ho Mizhnarodnoho molodizhnogo forumu*. Kharkiv: KhNURE, T. 8, pp. 62–64.
10. Prokhorova V. V., Diachenko K. S. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises in the conditions of destabilizing development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. *Ekonomika*, no 14 (28).

11. Silchenko A. M. (2022). Vdoskonalennia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky avtotransportnoho pidpriemstva [Improving the mechanism for ensuring the economic security of a motor transport enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNADU*. Kharkiv: KhNADU, pp. 104–111.
12. Tkachenko O. S., Yermilov R. V., Chernukha O. V. (2024). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak skladova systemy upravlinnia pidpriemstvom [Financial and economic security as a component of the enterprise management system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 4 (51), pp. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>
13. Urba S., Kozak O. (2026). Zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti maloho ta serednoho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Ensuring the economic sustainability of small and medium-sized businesses in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-253>
14. Fedorenko O. M. (2024). Analiz suchasnoho stanu vantazhnykh avtotransportnykh pidpriemstv Ukrainy [Analysis of the current state of Ukrainian freight transport enterprises]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Tom 3, № 1. P. 142–153.
15. Shevchenko I. V. (2023). Ekonomichna stiikist pidpriemstva [Economic sustainability of the enterprise]. *Scientia Fructuosa*, no 5, pp. 34–45.

DIRECTIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF FREIGHT ROAD TRANSPORT ENTERPRISES OF UKRAINE

The article investigates the theoretical and applied principles of ensuring the economic sustainability of freight road transport enterprises of Ukraine under the influence of modern macroeconomic challenges, military-logistic constraints, and European integration transformations. To achieve this, the authors substantiate the use of a comprehensive score-index methodology for conducting a rapid express-diagnosis of the integrated economic sustainability index of motor transport enterprises. This index is dynamically calculated based on four key structural sub-indices: financial stability and liquidity, technical-technological capacity, market-logistic flexibility, and personnel-social security. Each sub-index incorporates specialized coefficients that reflect the actual operating conditions of domestic carriers under extreme uncertainty, martial law constraints, and disrupted traditional trade routes. Based on a thorough empirical analysis of a representative sample of Ukrainian road carriers for the period of 2023–2025, the key destructive factors hindering industry growth were identified. These include severe fuel price fluctuations, physical infrastructure damage, border blockades, labor migration, and a critical shortage of qualified drivers. To counteract these threats, the study determines strategic directions for strengthening corporate sustainability. Chief among these is the comprehensive digitalization of supply chain management through Transport Management Systems (TMS) and the adoption of electronic consignment notes (e-CMR). Furthermore, the article highlights the implementation of energy-efficient technologies, the diversification of the service portfolio to the level of 3PL/4PL operators, and the strategic modernization of the vehicle fleet through international leasing mechanisms. The proposed recommendations form a reliable framework for enhancing competitiveness and integrating Ukrainian transport companies into the European logistics space.

Key words: economic sustainability, freight road transport, score-index method, logistics infrastructure, financial stability, adaptation, risks, digitalization.

Дата надходження статті: 10.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026

Дата публікації статті: 06.10.2026