

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Дорогі Денис Романович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Транспортне забезпечення діяльності
підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.Р. Дорогі

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович,

кандидат технічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів транспортного забезпечення підприємств, а також аналізу логістичної системи на прикладі діяльності ТОВ «Розетка».

Метою даної роботи є розробка комплексу заходів для підвищення ефективності транспортної логістики шляхом оптимізації маршрутів, впровадження сучасних IT-рішень та мультимодальних перевезень.

Об'єкт дослідження – транспортне забезпечення діяльності підприємства, зокрема процеси організації перевезень матеріальних ресурсів.

Предмет дослідження – управлінські, організаційні та технологічні засади функціонування транспортної логістики.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано сучасний стан логістичної інфраструктури підприємства, виявлено основні проблеми у сфері транспортування, проведено порівняльний аналіз із провідним конкурентом, а також надано прогноз розвитку системи транспортного забезпечення.

Кваліфікаційна робота містить 44 стор., 1 рис., 5 табл., 24 дж., 2 дод.

Ключові слова: логістика, транспортне забезпечення, оптимізація маршрутів, мультимодальні перевезення, інформаційні технології, ТОВ «Розетка».

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of enterprise transportation support, as well as the analysis of the logistics system based on the activities of Rozetka LLC.

The aim of this work is to develop a set of measures to improve transport logistics efficiency through route optimization, implementation of modern IT tools and multimodal transportation.

The object of the study is enterprise transportation support, in particular, the processes of organizing the transportation of material resources.

The subject of the study is managerial, organizational and technological foundations of transport logistics functioning.

The qualification paper analyzes the current state of the company's logistics infrastructure, identifies key problems in the transportation system, presents a comparative analysis with a leading competitor, and provides development forecasts for transportation support systems.

The qualification work contains 44 pages, 1 figures, 5 tables, 24 sources, 2 appendixes.

Keywords: logistics, transport support, route optimization, multimodal transportation, information technologies, Rozetka LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ	
1.1 Історичні передумови виникнення логістики як науки.....	6
1.2. Види транспорту в логістиці: класифікація, переваги та недоліки.....	9
1.3. Законодавчі та нормативні засади транспортної логістики в світі та Україні.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА» У РОЗРІЗІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Розетка».....	18
2.2. Організаційно-економічний механізм функціонування ТОВ «Розетка».....	20
2.3. Аналіз ефективності транспортного забезпечення ТОВ «Розетка» у порівнянні з Fozzy Group.....	24
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА»	
3.1. Логістичні проблеми ТОВ «Розетка».....	27
3.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на транспортну логістику ТОВ «Розетка».....	32
3.3. Перспективи розвитку транспортної логістики ТОВ «Розетка».....	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

У сучасних умовах посиленої конкуренції на вітчизняному та світовому ринках підприємства змушені постійно шукати резерви для підвищення операційної ефективності й зниження витрат. Особливе значення в цьому контексті набуває транспортна логістика — підсистема, котра забезпечує своєчасне та економічно виправдане переміщення матеріальних ресурсів від постачальників до виробничих ділянок і далі — до складів реалізації або кінцевого споживача. Ігнорування або недостатня увага до оптимізації транспортних процесів призводять до зриву виробничих графіків, накопичення надлишкових запасів, зростання собівартості продукції та підриву довіри клієнтів. У той же час впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює нові можливості для підвищення надійності поставок, зменшення простоїв техніки та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. З огляду на це вивчення і вдосконалення організації транспортного забезпечення діяльності підприємства є вкрай актуальним і потребує ґрунтовного науково-практичного дослідження.

Об'єкт дослідження — транспортне забезпечення діяльності підприємства, зокрема процеси організації перевезень сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

Предмет дослідження — управлінські, організаційні та технологічні засади функціонування транспортної логістики, а саме: вибір оптимальних видів і маршрутів транспорту, застосування мультимодальних схем, використання інформаційних систем управління перевезеннями, методи зниження логістичних ризиків та витрат.

Мета роботи — розробити комплекс заходів із підвищення ефективності транспортного забезпечення підприємства шляхом впровадження сучасних ІТ-інструментів, оптимізації маршрутних схем і використання мультимодальних перевезень.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

1.1 Історичні передумови виникнення логістики як науки

Логістика як система управління матеріальними потоками бере свій початок ще з найдавніших часів, коли людство вперше зіткнулося з необхідністю організованого переміщення ресурсів. Ще в первісному суспільстві, попри простоту соціальної організації, існувала потреба в обміні харчами, знаряддями праці, засобами виживання між родами та племенами. Хоча тодішні механізми були інтуїтивними, вже тоді можна спостерігати прообраз логістичних процесів – збереження, транспортування, облік, управління запасами.

Із розвитком суспільства логістика поступово набувала більшого значення. У Стародавньому Єгипті реалізація грандіозних будівельних проєктів, зокрема пірамід, вимагала точного планування поставок будівельних матеріалів, організації їх зберігання, доставки та переміщення. Ці процеси, хоч і не називалися тоді логістикою, мали характер логістичного управління. У Стародавній Греції термін "logistikos" уже використовувався у значенні розрахунку та обліку. Греки вміли ефективно організовувати військові походи, забезпечуючи армії їжею, зброєю, спорядженням, що стало першим проявом логістики у воєнній сфері. [1]

Найбільш чітко управлінська функція проявилася в Римській імперії. З розширенням території Риму постала необхідність ефективного управління ресурсами в межах великої держави. Саме римляни створили одну з перших у світі централізованих логістичних систем. Вони побудували широку мережу доріг, завдяки якій відбувалося швидке переміщення військ, товарів і ресурсів. В армії існували спеціальні структури, що відповідали за забезпечення воїнів, складування майна та створення тимчасових пунктів накопичених ресурсів. Римські зерносховища, розташовані в різних провінціях, забезпечували стабільність постачання населення, особливо в періоди неврожаю або блокади.

У середньовіччі логістичні функції поступово перейшли до торгових гільдій, купецьких об'єднань, монастирів і феодалів. Торгівля вимагала побудови маршрутів, захисту вантажів, організації перевалки товарів, використання складів. У цей період з'являються перші правила транспортування, системи маркування товарів, оформлення торговельних угод. Каравани купців, морські судна, ярмарки та ремісничі цехи поступово формували потребу в системному підході до організації постачання.

Період географічних відкриттів став початком глобалізації логістики. Виникнення колоніальних імперій призвело до появи нових ланцюгів постачання: сировина доставлялася з колоній до метрополій, а готова продукція – у зворотному напрямку. Це сприяло розвитку морських перевезень, портової інфраструктури, навігаційних систем. Зросла складність логістичних маршрутів, що зумовило необхідність більш детального планування часу, обліку витрат, координації міжконтинентальних поставок.

Промислова революція XVIII–XIX століть значно трансформувала процеси доставки товарів. Масове виробництво та розвиток індустріалізації поставили нові вимоги до логістики: потрібно було оперативно забезпечувати підприємства сировиною, організовувати складування, транспортування та реалізацію великої кількості готової продукції. Залізничне сполучення, яке почало активно розвиватися в середині XIX століття, стало рушієм розвитку сухопутних перевезень. Транспортування стало швидшим, масштабнішим й ефективнішим. Водночас розвивалися склади, пакувальні технології, товарні біржі.

У XX столітті логістика почала систематизуватись і набувати ознак самостійної галузі знань. Під час світових воєн такі процеси відігравали критично важливу роль. Переміщення мільйонів військовослужбовців, забезпечення їх харчами, амуніцією, паливом, створення тилкових баз, аеродромів і госпіталів вимагали високого рівня координації та чітко налагоджених логістичних систем. Особливо масштабним був апарат постачання союзників під час Другої світової війни.

Саме в цей період сформувалася доктрина сучасної військової логістики, що згодом стала основою для цивільного використання.

У післявоєнний період вона активно проникає в комерційний сектор. Бізнес почав використовувати логістичні принципи для оптимізації внутрішніх процесів, зменшення витрат і покращення обслуговування споживача. У 1960-х роках у США формується поняття "бізнес-логістика", яке охоплює процеси планування, управління запасами, транспортування, зберігання, обробки замовлень. Паралельно розвиваються спеціалізовані комп'ютерні системи, які дозволяють автоматизувати функції доставки та складських операцій.

З появою концепції "управління ланцюгами постачання" (Supply Chain Management) у 1980–1990-х роках логістика починає сприйматись як міжфункціональна діяльність, яка охоплює всі етапи руху товару – від постачальника сировини до кінцевого споживача. У цей період розвиваються технології штрих-кодування, супутникового моніторингу, електронного обміну даними. Галузь виходить на стратегічний рівень — вона починає впливати на конкурентоспроможність підприємств.

У XXI столітті логістика стрімко еволюціонує. Зростання ролі електронної комерції, розвиток цифрових платформ, глобалізація ринку товарів і послуг зумовили перехід до інтегрованих цифрових логістичних систем. Активно впроваджуються штучний інтелект, хмарні обчислення, роботизовані склади, автономні транспортні засоби, блокчейн-технології. Сучасна логістика перетворюється на надскладну інтелектуальну систему, яка функціонує в режимі реального часу та забезпечує гнучкість, адаптивність і точність постачання в умовах високої мінливості ринку.

Основною тенденцією сучасної логістики є її цифровізація. Широке застосування інформаційних технологій — таких як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), ERP-рішення, платформи електронного обміну даними (EDI), штрих-кодування та RFID-технології — дає змогу компаніям управляти процесами в реальному часі. Це дозволяє оптимізувати запаси,

мінімізувати витрати на зберігання, уникати затримок у постачанні та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Особливого значення набуває логістика в електронній комерції. Поява онлайн-торгівлі змінила вимоги до швидкості, точності та гнучкості доставки. Компанії змушені будувати децентралізовані мережі складів, впроваджувати високотехнологічні системи сортування, автоматизовані лінії пакування, використовувати дрони та автономні транспортні засоби. Водночас відбувається активна інтеграція логістики з маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів, що формує єдиний ланцюг створення вартості.

Важливим напрямом розвитку є концепція "зеленої логістики", яка враховує екологічні аспекти функціонування систем. Підприємства впроваджують заходи зі зменшення викидів вуглецю, використання електротранспорту, повторної упаковки, оптимізації маршрутів перевезення та мінімізації втрат енергії. Також посилюється увага до стійкості постачань у кризових умовах, таких як пандемії, воєнні конфлікти чи коливання на глобальних ринках.

Сьогодні логістика — це не просто технічна функція, а стратегічна складова бізнесу. Вона охоплює не лише фізичне переміщення товарів, але й планування, аналітику, управління ризиками, взаємодію з партнерами. Успішне управління логістикою стає фактором довготривалого розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність, гнучкість і ефективність у динамічному економічному середовищі. [23]

1.2. Види транспорту в логістиці: класифікація, переваги та недоліки

Однією з ключових складових логістичної системи підприємства є транспорт. Саме він забезпечує фізичне переміщення матеріальних ресурсів у межах логістичного ланцюга: від постачальника сировини — до виробника, від виробника — до оптової та роздрібної торгівлі, а також безпосередньо до

споживача. Ефективне використання транспорту дає змогу оптимізувати витрати, зменшити строки доставки, забезпечити збереження вантажів і досягти вищого рівня сервісу. В логістиці використовують декілька основних видів транспорту: автомобільний, залізничний, морський (водний), авіаційний та трубопровідний. [2] Кожен із них має свої особливості, переваги та недоліки, які визначають доцільність використання в тих чи інших умовах.

Автомобільний транспорт

Є найбільш поширеним видом транспорту в логістиці. Він широко використовується як на міжнародному, так і на внутрішньому рівні завдяки своїй гнучкості та здатності здійснювати доставку "від дверей до дверей".

Переваги:

- Висока мобільність і доступність, особливо в умовах розгалуженої дорожньої мережі.
- Можливість доставки у віддалені райони, куди інші види транспорту не мають доступу.
- Гнучкість у виборі маршрутів і швидке реагування на зміну умов (трафік, погодні обставини).
- Відносно короткий час доставки на малих і середніх відстанях.
- Ефективність у режимі дрібнооптових або роздрібних перевезень.

Недоліки:

- Високий рівень забруднення навколишнього середовища (викиди CO₂).
- Витрати на паливо, амортизацію, обслуговування техніки.
- Залежність від стану дорожнього покриття та інфраструктури.
- Низька ефективність при перевезеннях великотоннажних або масових вантажів.
- Обмеження щодо ваги, габаритів і дальності перевезень.

Найчастіше автомобілі використовуються в міській логістиці, дистрибуції товарів до торговельних мереж, кур'єрській доставці, а також у мультимодальних схемах транспортування як завершальний етап ланцюга постачання.

Залізничний транспорт

Використовується у перевезеннях на великі відстані, забезпечує високу вантажомісткість і економічність.

Переваги:

- Висока вантажопідйомність — можливість транспортувати великі обсяги вантажів.
- Нижча собівартість перевезень порівняно з автомобільним транспортом на великих відстанях.
- Стабільність та надійність перевезень при дотриманні графіка.
- Менший вплив погодних умов на безпеку руху.
- Відносно низький рівень шкідливих викидів на одиницю вантажу.

Недоліки:

- Низька гнучкість: залежність від фіксованої інфраструктури — рейкового шляху.
- Необхідність додаткових операцій із навантаження/розвантаження та транспортування до/від залізничної станції.
- Повільніша швидкість у порівнянні з авіаційним і навіть автомобільним транспортом при коротких маршрутах.
- Витрати на інфраструктуру та обслуговування вагонів і локомотивів.

Залізничний транспорт активно використовується для перевезення сировини, будівельних матеріалів, вугілля, хімічних речовин, металопродукції та інших важких вантажів, особливо у поєднанні з портовими або промисловими хабами.

Морський (водний) транспорт

Морський транспорт посідає провідне місце у світовій логістиці, особливо у сфері міжнародної торгівлі. Більше 80% світових вантажів перевозяться морем.

Переваги:

- Найдешевший вид транспорту при перевезенні на великі відстані.
- Дуже висока вантажомісткість — можливість транспортувати десятки тисяч тонн вантажу.
- Зручність контейнеризації вантажів.

- Ефективність при транспортуванні сипучих, наливних і громіздких вантажів.

- Розвинена система портів і терміналів у більшості країн світу.

Недоліки:

- Тривалий час доставки.
- Залежність від погодних умов (штормів, течій).
- Необхідність використання додаткового транспорту для доставки до/від порту.

- Високі витрати на страхування вантажів і портові збори.

- Повільне реагування на зміни попиту або терміновість.

У міжконтинентальних перевезеннях, зокрема в логістиці сировини (нафта, руда, зерно) та в глобальному ланцюгу постачання електроніки, техніки, автомобілів такий вид транспорту є незамінним.

Авіаційний транспорт

Використовується в логістиці там, де найважливішими є швидкість, точність і надійність доставки.

Переваги:

- Найшвидший вид транспорту.
- Мінімальні ризики пошкодження або втрати вантажу.
- Високий рівень безпеки та контролю перевезень.
- Можливість доставки у важкодоступні регіони.

Недоліки:

- Висока вартість перевезення.
- Обмеження за вагою та обсягом вантажу.
- Складність у перевезенні небезпечних, сипучих або великогабаритних вантажів.

- Потреба в наземному супровідному транспорті (до/від аеропорту).

- Висока залежність від погодних умов і технічних регламентів.

Авіаційні перевезення найчастіше використовуються в логістиці високовартісних товарів (електроніка, фармацевтика, ювелірні вироби), а також

у ситуаціях, коли критичним фактором є час (медичні поставки, запасні частини, документи).

Трубопровідний транспорт

Це не є транспортом у звичайному розумінні слова. Це спеціалізований вид транспорту, що використовується для безперервного переміщення рідких і газоподібних речовин.

Переваги:

- Висока ефективність і низька собівартість при великих обсягах перевезень.
- Мінімальні витрати на обслуговування після запуску.
- Незалежність від погодних умов.
- Низький рівень втрат під час транспортування.
- Безперервний режим роботи.

Недоліки:

- Вузька спеціалізація — придатний лише для обмеженого кола вантажів.
- Високі капітальні витрати на будівництво мережі.
- Складність у зміні маршруту або модифікації системи.
- Екологічні ризики у випадку аварій (розлив нафти, витік газу).
- Необхідність постійного моніторингу і технічного обслуговування.

Такий вид транспортування астосується переважно в нафтогазовій промисловості, хімічній індустрії, енергетиці та в логістиці рідких добрив або продуктів переробки.

Тож, кожен вид транспорту має свою специфіку і найефективніше працює в певному сегменті логістичного ланцюга. У сучасних умовах дедалі частіше застосовується комбінований або мультимодальний підхід, за якого різні види транспорту поєднуються для досягнення оптимального балансу між вартістю, швидкістю та якістю доставки. Вибір транспортного засобу залежить від багатьох чинників: характеру вантажу, відстані, географічних умов, терміновості, інфраструктури та вимог клієнта. [2] Грамотне управління

транспортною логістикою дозволяє підприємству мінімізувати витрати, зменшити ризики та підвищити рівень сервісу, що, у свою чергу, сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

1.3. Законодавчі та нормативні засади транспортної логістики в світі та Україні

З огляду на глобалізацію ринків та інтеграцію національних економік, питання регулювання транспортної логістики набувають все більшої важливості. У цьому контексті особливу роль відіграють законодавчі та нормативні засади, які створюють правову базу для безпечного, ефективного та сталого розвитку транспортних систем у світі та Україні.

Законодавчі та нормативні засади транспортної логістики в світі

Законодавство, яке регулює транспортну логістику на міжнародному рівні, складається з численних угод, договорів, конвенцій, а також стандартів, що розробляються міжнародними організаціями, державами та бізнес-структурами.

Однією з найвідоміших організацій, яка відіграє важливу роль у регулюванні транспортної логістики, є Міжнародна організація морського транспорту (IMO). Вона займається розробкою міжнародних стандартів та нормативів, що стосуються безпеки морських перевезень, охорони навколишнього середовища та збереження здоров'я на борту суден. Одним із основних документів IMO є Міжнародна конвенція з безпеки людського життя на морі (SOLAS), яка визначає мінімальні вимоги до безпеки морських перевезень, а також Міжнародна конвенція по охороні морського середовища (MARPOL), що сприяє зменшенню забруднення океанів.

Ще однією значущою міжнародною організацією є Міжнародний союз залізниць (UIC), який розробляє стандарти і норми для залізничних перевезень. Він сприяє стандартизації транспорту, безпеці руху і розвитку мультимодальних перевезень. Іншим важливим органом є Міжнародна асоціація авіаційного

транспорт (IATA), яка визначає правила перевезень вантажів і пасажирів авіаційним транспортом.

На міжнародному рівні законодавче регулювання транспортної логістики в значній мірі спирається на єдині міжнародні угоди та конвенції, які забезпечують єдиний підхід до транспортування вантажів, їх митного оформлення та взаємодії між державами.

Одним із найбільш важливих документів у сфері перевезень є Конвенція ООН про договори міжнародного перевезення вантажів (Конвенція CIM), яка регулює правила міжнародних залізничних перевезень. Ця угода визначає правові засади для перевезень і митного оформлення вантажів.

У сфері автомобільного транспорту значну роль відіграє Європейська угода про міжнародні автомобільні перевезення вантажів (ADR), яка регулює перевезення небезпечних вантажів і встановлює технічні та безпекові вимоги до автотранспорту.

Щодо морського транспорту, важливим документом є Міжнародна конвенція про перевезення вантажів морем, яка визначає умови перевезення вантажів морським шляхом і відповідальність сторін.

Існують ще договори про вільну торгівлю, такі як NAFTA або ЄС-Мексика, які, окрім економічних, містять також транспортні та логістичні положення, що регулюють спільні правила перевезень і забезпечують ефективний товарообіг.

Важливими також є стандарти та вимоги щодо безпеки і охорони навколишнього середовища. Безпека перевезень, охорона навколишнього середовища та стандарти якості є важливими аспектами міжнародного транспортного законодавства. Так, для забезпечення безпеки на морі встановлені міжнародні стандарти, що визначають правила управління суднами, вимоги до екіпажу та обов'язкові системи безпеки. Важливою нормою є Міжнародний стандарт ISO 9001, який встановлює вимоги до управління якістю в транспортній логістиці, а також ISO 14001, що регулює вимоги до екологічного управління на підприємствах.

Законодавчі та нормативні засади транспортної логістики в Україні

В Україні система регулювання транспортної логістики на сьогоднішній день є частиною загальної транспортної політики держави, яка орієнтована на інтеграцію в міжнародні економічні та транспортні системи, а також на вдосконалення національної інфраструктури та послуг у сфері транспорту.

Ключовими нормативними актами, що регулюють транспортну логістику в Україні, є:

- Закон України "Про транспорт" — основний документ, що визначає принципи організації, розвитку та управління транспортною галуззю в Україні. Цей закон охоплює всі види транспорту: автомобільний, залізничний, морський, авіаційний і трубопровідний. [5] Він містить норми щодо забезпечення безпеки перевезень, розвитку інфраструктури, правил перевезення вантажів і пасажирів, а також відповідальності перевізників.

- Закон України "Про автомобільний транспорт" — визначає правові основи організації та здійснення перевезень автомобільним транспортом, включаючи міжміські та міжнародні перевезення. Важливим аспектом цього закону є створення правових умов для розвитку ринку транспортних послуг та безпеки перевезень.

- Закон України "Про залізничний транспорт" — цей закон регулює діяльність залізничного транспорту, встановлює права та обов'язки учасників перевезень, визначає організацію пасажирських і вантажних перевезень.

- Митний кодекс України — важливий для міжнародної логістики, оскільки регулює митне оформлення товарів, визначає правила переміщення вантажів через кордон, включаючи митні процедури, збори та санкції за порушення.

- Закон України "Про морські порти України" — закон визначає організацію роботи морських портів, їхню інфраструктуру, правила надання послуг у портах, а також взаємодію між портами та іншими видами транспорту.

- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом" — регулює конкретні правила і вимоги щодо організації перевезення вантажів автомобільним

транспортном, встановлює вимоги до транспортних засобів, документів, умов перевезення.

Оскільки Україна активно інтегрується в міжнародну економіку і транспортує значну частину своїх вантажів через міжнародні порти і транспортні мережі, важливим напрямом є приведення національних стандартів і норм до міжнародних вимог. Зокрема, Україна бере участь у міжнародних угодах і конвенціях, таких як Європейська угода про міжнародні автомобільні перевезення вантажів (ADR), Конвенція СІМ [11] і Конвенція по перевезенню вантажів морем (Гаагські правила). [12] В Україні також активно реалізуються проекти, що сприяють розвитку мультимодальних перевезень, зокрема через порти Чорного та Азовського морів (у зв'язку з бойовими діями перевезення з Азовського моря не здійснюються). Важливим є розвиток співпраці з ЄС через Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, що включає положення про вдосконалення транспортної інфраструктури та гармонізацію національних стандартів з європейськими.

Попри наявність розвинутої законодавчої бази, транспортна логістика в Україні стикається з численними проблемами, такими як старіння інфраструктури, корупція, високі витрати [19] на транспортування, недостатнє фінансування та неефективне адміністрування. Для покращення ситуації необхідно продовжувати модернізацію транспортних мереж, здійснювати заходи з покращення інфраструктури, вдосконалювати законодавчі ініціативи щодо регулювання екологічних аспектів транспортних перевезень та інтеграції з міжнародними транспортними стандартами. [24]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА» У РОЗРІЗІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Розетка»

ТОВ «Розетка» — один із найпотужніших гравців ринку електронної комерції в Україні, що перетворився із невеликого інтернет-магазину у 2005 році на справжній багатофункціональний логістичний і торговий хаб із національним покриттям. [13] Компанія здійснює не лише роздрібну, а й оптову торгівлю широким асортиментом товарів — від електроніки й побутової техніки до товарів для дому, одягу, косметики та продуктів харчування. Основна бізнес-модель базується на поєднанні власного складування, доставки та функціонування торгового майданчику для сторонніх продавців за моделлю маркетплейсу.

За останні 5 років підприємство продемонструвало стабільне зростання ключових економічних показників, незважаючи на складні політичні й економічні умови в країні. Компанія активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, автоматизацію складських процесів, модернізацію транспортного парку та оптимізацію маршрутів доставки. Це дозволило зберегти конкурентоспроможність, навіть за умов стрімкого розвитку маркетплейсів, таких як «Алло», «Фокстрот» або міжнародного гравця Amazon, що вже має локальних посередників.

Ринки, на яких працює «Розетка», охоплюють майже всю територію України. Компанія обслуговує понад 10 млн клієнтів щорічно, здійснюючи доставку в понад 90% населених пунктів країни. У 2022–2024 роках вона продовжила укріплювати позиції навіть у періоди обмеженого функціонування логістичних коридорів через повномасштабне вторгнення Росії. Оперативна адаптація до змін ринку, гнучке управління запасами та партнерство з локальними перевізниками дозволили забезпечити безперервність роботи.

Загальна інфраструктура підприємства включає:

12 регіональних складських центрів (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків та інші),

понад 2500 пунктів видачі замовлень,

автопарк у понад 500 одиниць транспорту (власного та орендованого),

інтегровану ERP-систему для обліку, контролю запасів і логістики,

партнерство з Новою Поштою, Укрпоштою, Justin, Meest Express.

Партнери та конкуренти «Розетки» включають як локальні підприємства, так і великі торгові мережі. Основними конкурентами у сфері логістики є:

- Fozzy Group — з власною розгалуженою логістичною системою, зокрема мережею супермаркетів «Сільпо», гуртівень «Фора» та доставкою через Сільпо Маркет;

- Епіцентр К — має одну з найбільших приватних логістичних мереж в Україні, включаючи склади, автопарк і власні транспортні компанії;

- Comfy, Цитрус, Allo — активні конкуренти в онлайн-торгівлі технікою.

Таблиця 2.1.

Порівняльна таблиця розвитку ТОВ «Розетка».

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість замовлень (млн)	11.4	13.2	10.1	12.7	14.5
Площа складів (тис. м ²)	55	68	72	80	95
Кількість пунктів видачі	1800	2200	2400	2600	2800
Частка доставки власним транспортом (%)	30%	36%	40%	44%	50%

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Як видно з динаміки, навіть під час кризи 2022 року ТОВ «Розетка» втратила лише 15–20% обсягу замовлень, швидко повернувши зростання в наступні періоди. Цьому сприяло стратегічне розширення логістичних

можливостей, швидка реакція на зміни в законодавстві та оновлення внутрішніх систем моніторингу.

Проблемами та викликами, з якими стикається ТОВ «Розетка» у сфері транспортного забезпечення є перебої з постачанням ПММ через військові дії, зруйнована інфраструктура в окремих регіонах, нестача водіїв у пікові періоди, потреба у постійній модернізації автопарку.

Однак гнучкість управлінської структури та активна цифровізація логістичних процесів дозволяють компанії адаптуватися до будь-яких умов. Зокрема, у 2023–2024 рр. «Розетка» інвестувала у створення власної кур'єрської служби в Києві, Дніпрі та Львові, що дозволило зменшити залежність від сторонніх перевізників.

2.2. Організаційно-економічний механізм функціонування ТОВ «Розетка»

Організаційно-економічний механізм діяльності ТОВ «Розетка» формується на перетині управлінських рішень, логістичних стратегій, фінансових ресурсів і цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію всіх підсистем підприємства. На сьогодні компанія демонструє приклад комплексної організації транспортного та логістичного забезпечення в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, високої конкуренції та нестабільного ринку.

Організаційна структура компанії побудована за функціонально-матричним принципом. Це дозволяє об'єднувати централізоване управління із автономією окремих підрозділів. Логістичний департамент включає відділи транспортної логістики, складської логістики, планування маршрутів, координації з перевізниками та контролю якості доставки.

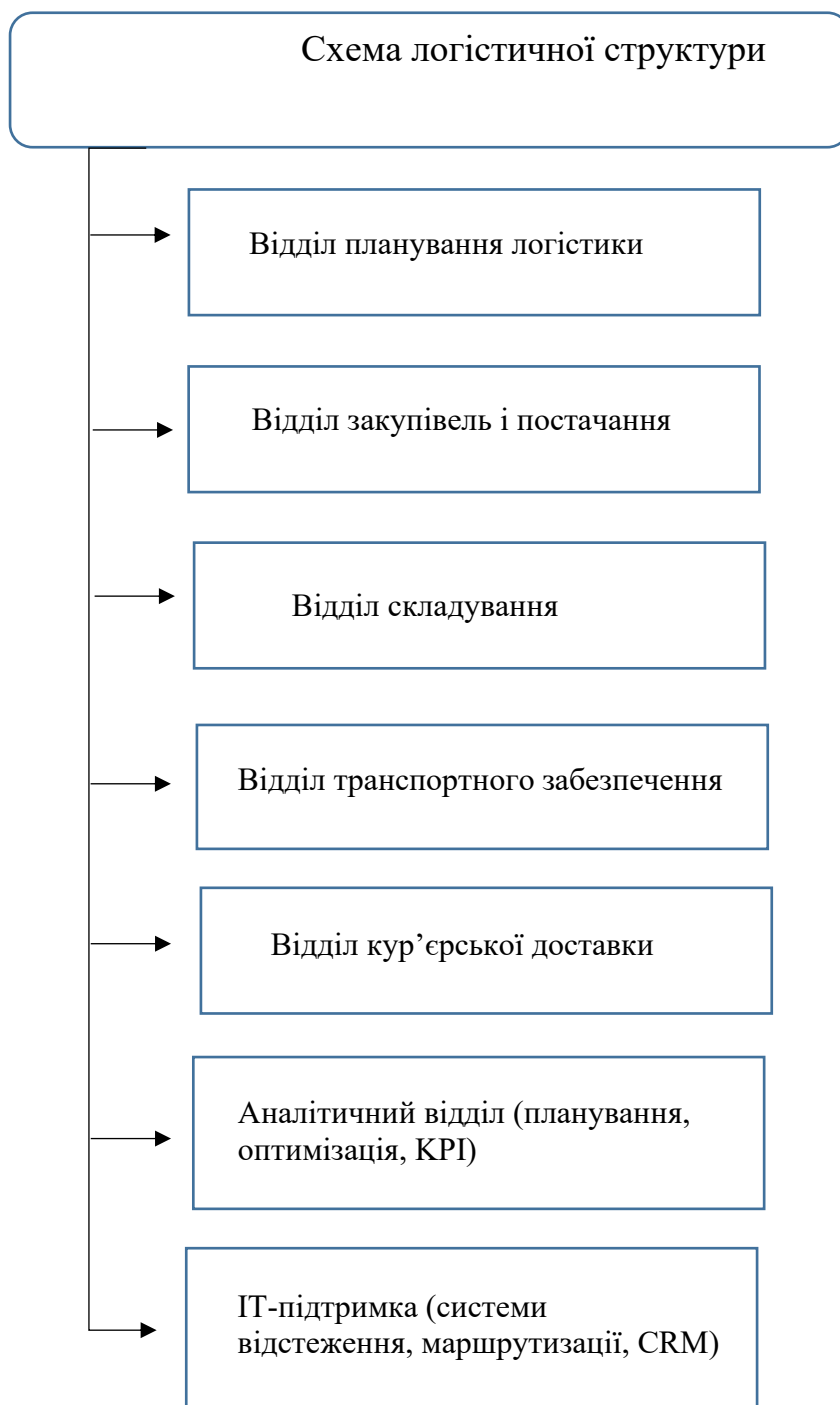


Рис 2.1. - Схема логістичної структури «Розетка».

Джерело: складена автором із відкритих джерел

Ключові економічні ресурси, задіяні в логістичних процесах, включають:

Автотранспорт — власний і орендований парк вантажівок, мікроавтобусів, легкових авто (для швидкої доставки).

Склади — як власні, так і орендовані логістичні комплекси.

Персонал — логісти, водії, вантажники, аналітики, диспетчери, ІТ-спеціалісти.

Програмне забезпечення — ERP-системи, WMS, GPS-трекінг, CRM-платформи.

Для забезпечення надійності роботи компанія використовує систему KPI, яка охоплює:

- час доставки (SLA);
- відсоток доставлених без затримки замовлень;
- витрати на логістику в структурі операційних витрат;
- коефіцієнт завантаженості транспорту;
- рівень задоволеності клієнтів;
- відсоток пошкоджених або втрачених відправлень.

Важливою ланкою організаційного механізму є внутрішній аудит логістики, що здійснюється щокварталу. Аналітики вивчають ефективність маршрутів, порівнюють показники з попередніми періодами, проводять ABC/XYZ-аналіз товарів на складах, виявляють слабкі місця у транспортуванні та упаковці.

Фінансування логістичних процесів здійснюється як з внутрішніх ресурсів, так і за допомогою залучених інвестицій. У 2023–2024 роках «Розетка» реалізувала проекти зі створення нових складів у Львові та Одесі вартістю понад 120 млн грн. Також компанія уклала договори лізингу на 150 нових вантажних автомобілів.

Таблиця 2.2.

Витрати ТОВ «Розетка»

Стаття витрат	Частка у загальному логістичному бюджеті
Заробітна плата водіїв, логістів	23%
Пальне і техобслуговування	30%
Оренда складів	14%

Стаття витрат	Частка у загальному логістичному бюджеті
Оновлення автопарку	18%
CRM/ERP-системи та софт	8%
Інші витрати	7%

Джерело: складена автором із відкритих джерел

Крім того, ТОВ «Розетка» активно впроваджує елементи автоматизації. Серед них:

- автопідбір маршрутів доставки з урахуванням трафіку та погодних умов;
- автоматичне сортування товарів на складах;
- електронний документообіг з контрагентами;
- чат-боти для клієнтів щодо відстеження посилок;
- система динамічного ціноутворення доставки залежно від локації, ваги та терміновості.

Умови війни і економічної нестабільності змусили компанію адаптувати організаційну модель. Так, у 2022 році було впроваджено мобільні склади-контейнери, що дозволяють оперативно розгортати логістику в нових регіонах. Частину вантажів було переорієнтовано на західні регіони, де виник попит через внутрішню міграцію населення.

Співпраця з партнерами в межах логістичного ланцюга також оптимізована: для ключових міст діє власна кур'єрська служба, а для менш населених пунктів використовуються послуги Нової пошти, Justin або Meest Express. Компанія також має можливість швидко перемикатись між партнерами, залежно від навантаження, вартості та швидкості доставки.

Таким чином, організаційно-економічний механізм Rozetka є гнучким, цифровізованим, адаптивним і побудованим на принципах ефективного управління логістичними ресурсами. Саме ця комплексна система забезпечує

стабільну роботу компанії навіть в умовах глибокої нестабільності, забезпечуючи конкурентні переваги на українському ринку.

2.3. Аналіз ефективності транспортного забезпечення ТОВ «Розетка» у порівнянні з Fozzy Group

Ефективність транспортного забезпечення є ключовим показником конкурентоспроможності підприємства у сфері електронної комерції та ритейлу. Для її оцінки варто проаналізувати систему логістичного транспорту ТОВ «Розетка» за низкою основних критеріїв: швидкість доставки, гнучкість маршрутів, обсяг покриття території, вартість перевезень, рівень втрат і пошкоджень товару, а також інтеграція з іншими логістичними елементами (склади, ІТ-системи). Для наочності варто порівняти ці показники з аналогічними даними одного з найбільших гравців ринку – Fozzy Group.

1. Модель логістики та транспорту

ТОВ «Розетка» побудувала свою транспортну систему на базі гібридної моделі: частина перевезень здійснюється власним автопарком, інша — через аутсорсингові логістичні компанії. Компанія володіє мережею з понад 20 складів по Україні, а також понад 1500 пунктами видачі товарів. Для доставки клієнтам у великих містах задіяні власні кур'єри, у менших — логістичні партнери. Основний акцент — на B2C-сегмент.

Fozzy Group, у свою чергу, орієнтується більше на B2B та B2C офлайн-сегмент, обслуговуючи мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy C&C», «Le Silpo» тощо. Вона має потужну централізовану логістичну структуру, включаючи 8 розподільчих центрів, власний залізничний парк, а також тисячі одиниць автотранспорту. Fozzy застосовує модель централізованої доставки, де товари надходять до складів і вже звідти — до магазинів, тоді як «Розетка» доставляє переважно від складу до клієнта.

Таблиця 2.3.

Порівняння ключових показників компаній (станом на 2023 рік)

Показник	Розетка	Fozzy Group
Тип транспорту	Власний + орендований автотранспорт, кур'єри, пошта	Власний автопарк, залізниця, партнери
Покриття території	Вся Україна	Вся Україна + частково експорт
Середній час доставки у великих містах	1–2 дні	1–3 дні
Частка доставок без запізень	94%	89%
Середня вартість доставки (B2C)	65 грн	70–85 грн
Рівень втрат/пошкоджень	0,3%	0,5%
Доля власного транспорту	~60%	~80%
Використання ІТ у транспортній логістиці	Високе: GPS, ERP, CRM, планувальники	Високе: TMS, WMS, власне ПЗ

Джерело: складена автором із відкритих джерел

Як видно з таблиці, компанія більше орієнтована на швидкість і масштабування в умовах інтернет-торгівлі, тоді як Fozzy Group — на масову дистрибуцію товарів FMCG через роздрібну мережу. Важливо, що обидві компанії активно цифровізують логістику, але «Розетка» має перевагу в гнучкості логістичних рішень завдяки комбінуванню власної та сторонньої логістики.

Оцінка витрат на логістику

За оцінками відкритих джерел, у структурі витрат, логістика складає близько 17–20% від загальних операційних витрат. Це включає транспорт, складування, персонал, ПЗ. У Fozzy Group ці витрати оцінюються в 12–14%, однак варто враховувати масштаби й централізацію їхньої логістики.

Екологічні та інноваційні підходи

У 2023 році запущено пілотний проєкт з використання електровантажівок для доставки в Києві та Львові. Компанія також проводить оцінку вуглецевого сліду логістики та планує розширення проєкту зелених доставок.

Fozzy Group має більший потенціал у сфері зниження викидів завдяки масштабній централізації, проте використання електротранспорту у них — на початковій стадії.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЗЕТКА»

3.1. Логістичні проблеми ТОВ «Розетка»

Однією з найбільш критичних проблем у транспортному забезпеченні ТОВ «Розетка» є регулярне перевантаження логістичної інфраструктури в періоди пікового попиту. До таких періодів належать сезонні акції (наприклад, «Чорна п'ятниця», «Кіберпонеділок»), святкові дати (Нова Рік, 8 березня, Великдень), а також промоційні кампанії компанії або партнерів. У ці дні кількість онлайн-замовлень може зростати у 2–3 рази, що створює надмірне навантаження на всі етапи логістичного ланцюга: обробку замовлень, пакування, транспортування та доставку «останньої милі».

Найбільше в такі періоди страждають:

- центральні розподільчі склади, де виникають затримки в комплектації замовлень;
- транспортний відділ, оскільки кількість наявного автотранспорту не встигає обробити зростаючий обсяг доставок;
- пункти видачі замовлень (ПВЗ) та кур'єрські служби, які не справляються з напливом клієнтів.

Наслідки таких перевантажень — порушення строків доставки, збільшення скарг клієнтів, погіршення іміджу компанії та зростання витрат через неефективне використання ресурсів (наприклад, порожні або неповністю завантажені маршрути, повторні доставки).

Для вирішення проблеми перевантаження інфраструктури пропонується створення гнучкої системи управління попитом (Demand Forecasting & Load Balancing). «Розетка» може впровадити сучасні системи прогнозування попиту на основі історичних даних, аналітики споживацької поведінки, сезонних факторів та зовнішніх подій. Наприклад, за допомогою алгоритмів штучного

інтелекту можливо з високою точністю передбачити навантаження на кожен логістичний вузол і підготуватися до нього завчасно.

Наприклад: прогнозується, що кількість замовлень зросте на 280% у період з 23 по 30 листопада. З цього слідує, що на місяць раніше можна зарезервувати додаткові транспортні ресурси, збільшити штат пакувальників та водіїв і підготувати мобільні склади або орендувати тимчасові площі для обробки замовлень. Так, можливо треба бути залучити позаштатних працівників, але це дасть гарний ефект на продуктивність в стресові періоди.

Також потрібне розширення та децентралізація складів, що є одним з найбільш ефективних методів зменшення навантаження на центральні склади. Створення регіональних логістичних хабів (наприклад, у Львові, Дніпрі, Одесі). Це дозволяє

скоротити час на доставку, зменшити довжину маршрутів, ефективніше розподіляти обсяг замовлень між складами і локалізувати ризики у випадку блокування логістичних маршрутів.

Використовувати гнучкі моделі доставки (crowd shipping, аутсорсинг у пікові дні)

Для оперативного розширення транспортних потужностей компанія може залучати тимчасових кур'єрів на базі краудсорсингових платформ, а також укладати короткострокові договори з регіональними перевізниками на період високого навантаження. Це дозволяє компанії не тримати постійний надлишковий автопарк, але бути готовою до різкого зростання замовлень.

Ще одним кроком може бути автоматизація сортування та пакування

Застосування автоматизованих систем сортування (conveyor & scanner systems) на складах дозволяє збільшити швидкість обробки замовлень у 2–3 рази. Наприклад, розвантаження одного логістичного центру відбувається вдвічі швидше за рахунок інтелектуального сортування, що знижує час підготовки до транспортування.

Чітка комунікація з клієнтом і гейміфікація очікування.

Щоб знизити рівень незадоволення клієнтів, компанія може впровадити прозору систему інформування про строки доставки з урахуванням пікового навантаження. Додатково можна запропонувати знижки або бонуси для клієнтів, які добровільно погодяться на відтерміновану доставку (наприклад, на 2–3 дні). Це дозволить рівномірніше розподілити замовлення у часі.

Графік: Динаміка збільшення замовлень Rozetka в пікові періоди
(надам, якщо хочеш вставити у Word файл разом з таблицею)

Таблиця 3.1.

Сценарії оптимізації навантаження в пікові дні

Механізм	Очікуваний ефект	Витрати на впровадження	Строк окупності
Прогнозування попиту	Зменшення затримок на 30–50%	Високі	6–12 міс.
Регіональні хаби	Скорочення маршрутів на 20–40%	Високі	1–2 роки
Тимчасові перевізники	Збільшення обсягу доставок на 20%	Середні	Швидко
Автоматизація пакування	Прискорення на 2–3 рази	Високі	1–2 роки

Джерело: складена автором із відкритих джерел

Іншою з системних проблем транспортного забезпечення компанії є її значна залежність від сторонніх логістичних операторів при організації доставки на «останній милі» — тобто безпосередньо до кінцевого споживача. Хоча компанія має власну логістичну службу, значну частину доставок виконують сторонні перевізники: «Нова Пошта», «Укрпошта», Justin, Meest Express тощо. Це зумовлено широкою географією замовлень і високими обсягами логістичного навантаження.

Проте така модель має свої ризики. Залежності від аутсорсингових перевізників, обмежений контроль якості обслуговування та рівня сервісу і

точність доставки, культура спілкування кур'єрів — усе це залежить від стандартів сторонньої компанії, а не ТОВ «Розетка». У разі затримки або пошкодження товару клієнт у більшості випадків висловлює невдоволення саме продавцю, а не перевізнику.

При використанні кількох логістичних операторів компанія стикається з труднощами у зведенні даних про переміщення замовлень, ускладнюється управління маршрутами, а також аналітика логістичних KPI.

Додаткове фінансове навантаження йде через ріст вартості аутсорсингових логістичних послуг на фоні зміни економічних умов в Україні.

Та це ще не все. У разі страйків, перебоїв в роботі або виходу з ринку одного з перевізників — компанія несе ризик різкого зменшення пропускної спроможності логістичної системи.

Шляхами вирішення проблеми може бути розширення власної кур'єрської мережі. Компанія активно працює над розвитком власної логістики, зокрема через відкриття пунктів видачі, автоматичних поштоматів і формування власного автопарку. Це дає можливість скоротити витрати в довгостроковій перспективі, покращити контроль якості доставки і оперативно адаптувати маршрути під актуальні умови (пробки, погодні умови, безпекові обмеження).

Впровадження єдиної IT-платформи для координації всіх перевізників.

Інтеграція даних про доставку від усіх партнерів і впровадження транспортної інформаційної системи (TMS). Вона в режимі реального часу збиратиме й аналізуватиме статус замовлень, навантаженість маршрутів. Також за допомогою неї, можна переглядати показники ефективності (затримки, втрачені посилки, кількість повторних візитів тощо). Це дозволить покращити управління перевізниками, а також вчасно виявляти проблемні точки.

Також компанія може укладати з логістичними партнерами угоди з чітко визначеними показниками якості обслуговування, такими як:

- максимальний термін доставки;
- допустимий відсоток затримок;
- мінімальна частота втрат/пошкоджень товару;

- оперативність обробки звернень.

У разі порушення — застосовуються штрафи або перегляд умов контракту. Це стимулює перевізників до підвищення рівня сервісу.

Використання гібридної моделі доставки. У великих містах (Київ, Львів, Харків, Дніпро) можна забезпечувати доставку самостійно, а в віддалені або малозаселені регіони — передавати замовлення стороннім партнерам. Така модель дозволяє краще контролювати основний ринок (де зосереджено понад 60% покупців), гнучко розподіляти логістичні ресурси і уникнути дублювання маршрутів і неефективних витрат.

Для оперативного реагування на проблеми слід збирати та аналізувати зворотний зв'язок клієнтів про якість доставки від сторонніх перевізників. Це може реалізовуватись через короткі опитування в мобільному застосунку або на сайті після отримання замовлення. Автоматизований аналіз скарг у службі підтримки можна значно спростити цю щадачу.

Таблиця 3.2.

Порівняння власних та аутсорсингових ресурсів

Показник	Власна доставка	Сторонні перевізники
Контроль якості	Повний	Обмежений
Вартість	Вища на старті, нижча у довгостроковій перспективі	Варіюється, залежить від ринку
Гнучкість у пікові дні	Висока (при наявності резервів)	Обмежена
Географія покриття	Переважно великі міста	Вся Україна
Сервіс «останньої милі»	Під контролем	Часто проблемний

Джерело: складена автором із відкритих джерел

3.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на транспортну логістику ТОВ «Розетка»

Функціонування транспортної логістики підприємства неможливо розглядати окремо від широкого спектра зовнішніх факторів, що формують умови його діяльності. У контексті діяльності одного з наймасштабніших українських онлайн-ритейлерів, питання взаємодії із зовнішнім середовищем набуває особливої ваги, адже компанія оперує в умовах високої динаміки ринку, постійних викликів і нестабільності. Вплив зовнішнього середовища на логістику проявляється через цілу низку факторів, серед яких ключовими є політичні, економічні, правові, інфраструктурні та технологічні. Усі вони взаємопов'язані та формують логістичну реальність, у якій компанії доводиться функціонувати.

Починаючи з 2020 року, діяльність компанії розгорталася в умовах постійного зростання турбулентності. Пандемія COVID-19 істотно трансформувала глобальні логістичні ланцюги: було порушено ритми міжнародних перевезень, зменшено пропускну здатність транспортних вузлів, обмежено кількість працюючих працівників і перевізників. У таких умовах «Розетка» стикнулося з необхідністю переосмислити логістичні моделі: компанія почала активніше співпрацювати з локальними постачальниками, розширювати мережу внутрішніх складів і підвищувати ступінь автономності в операційній діяльності. Однак виклики пандемії виявилися лише передумовою ще глибшої трансформації, зумовленої подіями, що розгорталися в Україні після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році.

Політична та безпекова ситуація в країні стала надзвичайно нестабільною. Знищення логістичної інфраструктури, блокування окремих транспортних коридорів, руйнування мостів, доріг та складських приміщень у східних і південних регіонах України змусили компанію терміново перебудовувати логістику. Зокрема, було переглянуто структуру маршрутів: у багатьох випадках прямі шляхи стали недоступними або небезпечними. У таких умовах

підприємство почало активно розвивати логістичні можливості західних регіонів країни, переорієнтувалося на міжнародні хаби, зокрема в Польщі та Румунії, та інтегрувало нові партнерські мережі на території Європейського Союзу.

Варто зазначити, що політична ситуація також вплинула на державне регулювання. Ряд рішень українського уряду стосувалися спрощення логістичних процедур для критично важливих товарів, проте водночас відбувалося посилення контролю з боку правоохоронних органів та фіскальних служб. Впровадження нових правил перевезень, обов'язкове оформлення електронних документів, запровадження нових стандартів безпеки та обліку транспорту стали додатковим викликом, який вимагав оперативної адаптації внутрішніх процесів компанії. У відповідь ТОВ «Розетка» розпочала масштабну інтеграцію електронного документообігу, підвищила роль юридичного супроводу логістики та впровадила спеціалізовані ІТ-рішення, які забезпечують відповідність вимогам держави в режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговують економічні аспекти зовнішнього середовища. Інфляційні процеси, що відбувалися в країні протягом останніх п'яти років, мали безпосередній вплив на вартість логістичних послуг. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали, підвищення вартості обслуговування транспорту, дефіцит водіїв і зростаючий курс долара призвели до того, що витрати на логістику в структурі операційних витрат підприємства зросли майже на 25%. За таких умов керівництво компанії було змушене активізувати політику витратної оптимізації, включно з більш раціональним плануванням маршрутів, автоматизованим контролем за завантаженням транспорту, впровадженням аналітичних моделей прогнозування попиту.

Окрім того, значну роль відіграють і технологічні фактори. Сучасна логістика дедалі більше залежить від цифрових рішень, таких як транспортно-логістичні платформи, системи управління перевезеннями (TMS), відстеження в реальному часі, блокчейн для фіксації операцій, а також штучний інтелект для аналітики маршрутів. Зовнішній тиск, пов'язаний з конкурентною боротьбою, змушує компанію постійно інвестувати в оновлення цифрової інфраструктури.

Одним із останніх рішень стало впровадження комплексної системи логістичного планування, яка враховує географію замовлень, стан доріг, графіки роботи складів і транспортної інфраструктури.

Інфраструктурний фактор лишається одним із найчутливіших. Незадовільний стан доріг, недостатня кількість сучасних логістичних хабів, обмежена пропускна здатність внутрішніх магістралей і відсутність єдиної транспортної стратегії на державному рівні ускладнюють логістику на всіх етапах. У відповідь на ці виклики компанія змушена не лише модернізувати власні транспортні засоби, а й шукати партнерів серед регіональних логістичних операторів. У деяких випадках «Розетка» інвестує у відкриття нових пунктів видачі, тимчасових складів, логістичних центрів у прикордонних регіонах.

Таким чином, зовнішнє середовище має постійний і багатогранний вплив на транспортну логістику компанії. Умови функціонування змінюються надзвичайно швидко, і підприємству доводиться постійно адаптуватися до нових викликів. Успішне реагування на ці зміни базується на здатності до швидкого прийняття рішень, гнучкості логістичних систем, використанні сучасних технологій та стратегічному плануванні, що враховує не лише поточну ситуацію, а й потенційні сценарії розвитку зовнішнього середовища. Саме ця здатність до адаптації та стратегічного мислення дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

3.3. Перспективи розвитку транспортної логістики ТОВ «Розетка»

Назва компанії за останні роки стала синонімом ефективного та масштабного онлайн-ритейлу в Україні. Завдяки динамічному розвитку, гнучкій стратегії та швидкій адаптації до викликів сучасності, компанія змогла не лише зберегти, а й посилити свої позиції на ринку. Проте транспортна логістика, яка є однією з ключових опор її діяльності, потребує подальшого вдосконалення,

модернізації та стратегічного розвитку. У цьому контексті варто проаналізувати, які напрями розвитку є найбільш актуальними, які виклики очікують у найближчому майбутньому та які технологічні, організаційні й стратегічні рішення можуть бути впроваджені для зміцнення логістичного потенціалу компанії.

Перш за все, важливо враховувати тенденції глобальної логістики, які формують вектор змін і для українських компаній. Автоматизація, цифровізація, розвиток екологічних стандартів, впровадження інноваційних транспортних рішень — усе це поступово змінює обличчя логістики, роблячи її розумнішою, швидшою і більш стійкою до зовнішніх впливів. У цьому середовищі ТОВ «Розетка» має потенціал стати не просто послідовником трендів, а лідером змін, який задає стандарти національної e-commerce-логістики.

Одним з основних векторів майбутнього розвитку є глибша автоматизація логістичних процесів. Уже сьогодні компанія використовує сучасні системи управління складськими запасами, однак перспективним кроком є повна інтеграція транспортних операцій у єдину цифрову платформу. Мова йде про використання TMS (Transport Management Systems), WMS (Warehouse Management Systems) та CRM-систем у єдиному середовищі, що дозволить оперативно відстежувати перевезення, контролювати завантаження, визначати оптимальні маршрути з урахуванням заторів, погодних умов та рівня попиту. Така інтеграція сприятиме зниженню витрат, підвищенню точності доставки та швидкості реагування на зміну замовлень.

Ще одним важливим напрямом є впровадження екологічно орієнтованої логістики. Європейські тенденції демонструють стрімкий перехід до так званої «зеленої логістики», де пріоритетом стає зниження викидів CO₂, оптимізація маршрутів, використання електротранспорту та енергоефективних складів. Для підприємства, яке прагне міжнародної інтеграції та збереження репутації відповідального бізнесу, цей напрям є не лише актуальним, а й перспективним із точки зору залучення інвестицій. Зокрема, компанія може поступово переводити автопарк на електричні фургони, використовувати сонячну енергію на

логістичних центрах, а також обирати партнерів, що відповідають принципам ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

У сфері розвитку інфраструктури важливим кроком є будівництво нових регіональних логістичних хабів та розширення вже існуючих. Розташування складів ближче до основних груп споживачів дозволяє зменшити час і вартість доставки, уникати логістичних перевантажень та більш ефективно управляти запасами. Особливу увагу слід приділити західним регіонам України, які нині стають ключовими вікнами до ринків Європейського Союзу. Створення на їх базі потужних хабів дозволить не лише оптимізувати внутрішні перевезення, а й виводити товари українських постачальників на зовнішні ринки через «Розетку» як платформу.

Крім цього, перспективним є розвиток партнерських відносин із логістичними операторами та перевізниками. Незважаючи на те, що компанія має власну службу доставки, співпраця з іншими гравцями дозволяє розширити географію охоплення, підвищити гнучкість логістичної системи та зменшити ризики, пов'язані з непередбаченими обставинами. Можливим є також створення спільних логістичних підприємств або стратегічних альянсів, що дозволить поділити витрати на інфраструктуру, впровадження ІТ-систем та інновацій.

Особливої уваги потребує впровадження інновацій в останній милі доставки. Саме остання ділянка маршруту — доставка від складу або пункту видачі до кінцевого споживача — є найбільш затратною і складною з точки зору логістики. Тут можна впроваджувати такі рішення, як використання дронів у малонаселених регіонах, автономних транспортних засобів у межах великих міст, мікрохабів у житлових кварталах та мережу поштоматів нового покоління з функцією автоматичного отримання без контакту. Такі рішення дозволяють скоротити витрати, підвищити клієнтський досвід і зробити доставку більш гнучкою.

З погляду аналітики та прогнозування, ТОВ «Розетка» має орієнтуватися на впровадження штучного інтелекту та машинного навчання. Системи аналізу

можуть виявляти повторювані логістичні помилки, прогнозувати затримки, оптимізувати розклад транспорту та адаптувати логістичну стратегію під змінні умови ринку. Використання таких систем дозволить підприємству ухвалювати не реактивні, а проактивні рішення, що є стратегічною перевагою в умовах нестабільного середовища.

Ще однією перспективною темою є кадровий розвиток. Професійна логістика вимагає висококваліфікованих кадрів: диспетчерів, логістів-аналітиків, IT-спеціалістів, водіїв зі знанням сучасних транспортних систем. У майбутньому компанія має посилити роботу з підготовки персоналу, створити внутрішні школи логістики або партнерські програми з університетами для підготовки молодих фахівців.

Перспективи розвитку надзвичайно широкі та різнопланові. Компанія вже сьогодні демонструє значний прогрес у цифровізації та розбудові логістичної інфраструктури, але водночас має великий потенціал для впровадження нових інновацій, орієнтованих на сталість, ефективність і стратегічне лідерство. Якщо підприємство продовжить інвестувати у розвиток логістичної системи, дотримуючись принципів гнучкості, технологічності та екологічної відповідальності, воно зможе не лише зберегти конкурентні переваги, а й вивести логістику в Україні на якісно новий рівень.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було детально проаналізовано основні аспекти функціонування транспортного забезпечення, яке є важливою складовою логістичних процесів на сучасних підприємствах. Вивчення еволюції логістики, починаючи з її історичних етапів і до сучасного стану, дозволило зрозуміти, як вона адаптується до змінюваних умов ринку та вимог часу. Транспорт, як невід'ємна частина логістичних ланцюгів, має великий вплив на ефективність всього процесу доставлення товарів. Проблеми, пов'язані з організацією транспорту, є одними з ключових у забезпеченні швидкості та економічності доставок, що особливо актуально для таких великих гравців ринку, як ТОВ «Розетка» та Fozzy Group.

Було розглянуто загальні аспекти історії розвитку логістики та її значення для сучасної економіки. Одним із головних висновків є те, що логістика пройшла великий шлях розвитку від простих методів транспортування товарів до складних систем з використанням автоматизованих технологій і інтелектуальних систем управління. Вивчення різних видів транспорту в контексті логістики показало, що кожен вид має свої унікальні переваги і недоліки в залежності від виду вантажу, географії перевезень і економічних умов. Так, залізничний транспорт є найбільш ефективним для перевезень великих обсягів вантажу на великі відстані, тоді як автотранспорт має високу гнучкість у доставці та можливість працювати у віддалених регіонах. Водночас, водний і повітряний транспорт мають свої специфічні переваги і є важливими для перевезень на великі відстані, але вимагають значних інвестицій в інфраструктуру та мають високу собівартість.

У другому розділі було зосереджено увагу на практичному аспекті діяльності ТОВ «Розетка» – одного з лідерів українського ринку електронної комерції. Аналіз транспортного забезпечення цієї компанії показав, що для забезпечення своєчасної доставки товарів компанія використовує інноваційні методи управління транспортними потоками, що включають автоматизацію

процесів, застосування сучасних ІТ-рішень та партнерські відносини з логістичними операторами. Вивчення організаційно-економічного механізму ТОВ «Розетка» дозволило зробити висновок, що компанія активно інвестує в розвиток власної транспортної інфраструктури та постійно оптимізує логістичні процеси, що дозволяє їй залишатись лідером ринку. Крім того, порівняння з іншими великими гравцями, такими як Fozzy Group, продемонструвало, що, хоча обидві компанії використовують схожі стратегії управління транспортними потоками, їх підходи до організації логістики мають деякі відмінності, що обумовлено специфікою ринку і наявністю власних розподільчих центрів.

Розглядалась низка актуальних проблем, з якими стикаються підприємства при організації транспортного забезпечення. Застаріла інфраструктура, високі витрати [19] на транспортування, невідповідність транспортних засобів вимогам екологічних стандартів, а також зміни у законодавстві – все це є факторами, які можуть негативно впливати на ефективність транспортних процесів. Однак компанії мають можливість впроваджувати нові технології, інвестувати в модернізацію інфраструктури та покращення управлінських практик, щоб мінімізувати вплив цих проблем. Наприклад, запровадження екологічно чистих транспортних засобів і більш ефективне планування маршрутів можуть значно знизити витрати та покращити екологічну ситуацію. Важливим аспектом є також розвиток партнерських відносин з логістичними компаніями та державними органами для вирішення проблем інфраструктури та вдосконалення нормативно-правового поля в галузі транспорту.

Отже, проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасні підходи до організації транспортного забезпечення, як на прикладі компаній «Розетка» так і в загальному контексті розвитку логістики в Україні.

Аналіз транспортних стратегій, організаційно-економічних механізмів та вивчення основних проблем, з якими стикаються підприємства, дозволяють зробити висновок, що для досягнення високої ефективності в транспортному забезпеченні важливо враховувати інноваційні технології, оптимізацію логістичних процесів та модернізацію інфраструктури. Тільки через постійну

адаптацію до змінюваних умов ринку і впровадження сучасних рішень підприємства можуть підтримувати свою конкурентоспроможність і досягати високих результатів у сфері транспортної логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко В. М., Шуток В. В. *Логістика: підручник*. – К.: КПІ ім. І. Сікорського, 2018. – 304 с.
2. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В. та ін. *Логістика: навчальний посібник*. – Дніпро: Пороги, 2021. – 252 с.
3. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. *Логістика: навчальний посібник*. – Вінниця: ВНТУ, 2018. – 161 с.
4. Нефьодов М. А., Очеретенко С. В. *Логістика: навчальний посібник*. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 163 с.
5. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР.
6. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III.
7. Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 249/96-ВР.
8. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI.
9. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI.
10. Європейська угода про міжнародні автомобільні перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ), Женева, 30.09.1957.
11. Цивільна конвенція про міжнародне перевезення вантажів залізничним транспортом (СІМ), Берн, 01.06.1956.
12. Гаазькі правила (Міжнародна конвенція 1924).
13. Dudka О. Від складу в багажнику: Rozetka.ua виповнюється 20 років [Електронний ресурс] // RAU. – 2025. – 07.05.2025. – <https://rau.ua/?p=141640>
14. Златьєва Д. Rozetka відкриває точки видачі в експериментальному форматі [Електронний ресурс] // RAU. – 2018. – 20.07.2018. – <https://rau.ua/?p=116507>
15. Златьєва Д. Fozzy Group купила кур'єрську службу Post.ua [Електронний ресурс] // RAU. – 2018. – 20.07.2018. – <https://rau.ua/?p=116507>

16. FORBES Україна. Інформація про Rozetka.ua [Електронний ресурс]. – <https://forbes.ua/company/rozetka-ua>
17. FORBES Україна. Інформація про Fozzy Group [Електронний ресурс]. – <https://forbes.ua/company/fozzy-group>
18. Самодай В. П., Донський М. Л., Растова К. П. Проблеми сьогодення логістичної мережі України // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 60. – С. 4–8.
19. Малюта Л. Я., Рудан В. С., Балусhevський К. Ю. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану // *Економічний аналіз*. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 153–160.
20. Lambert D. M., Cooper M. C. Issues in Supply Chain Management // *Industrial Marketing Management*. – 2000. – Vol. 29, № 1. – P. 65–83.
21. Stadtler H. *Supply Chain Management and Advanced Planning*. – Heidelberg: Springer, 2005. – 558 с.
22. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. – Harlow: Pearson, 2016. – 384 с.
23. Рот, Дж. П. *Логістика римської армії у війні (264 до н.е. – 235 н.е.)* / Джонатан П. Рот. – Лейден ; Бостон : Brill, 1999. – 358 с.
24. Гринів Н. Т., Наконечна Т. В., Балик У. О., Костюк О. С., Литвиненко С. Л. Транспортна логістика: навчальний посібник. – Київ: Кондор, 2025. – 216 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Перелік основних міжнародних та національних нормативно-правових актів, що регулюють транспортну логістику

Міжнародні конвенції та угоди

1.1. SOLAS – Міжнародна конвенція з безпеки людського життя на морі (1974/78)

1.2. MARPOL – Міжнародна конвенція щодо запобігання забрудненню з суден (1973/78)

1.3. CIM – Конвенція ООН про договори міжнародного залізничного перевезення вантажів (1956)

1.4. ADR – Європейська угода про міжнародні автомобільні перевезення небезпечних вантажів (1957)

1.5. Гаазькі правила – Міжнародна конвенція про перевезення вантажів морем (1924)

1.6. Стандарти ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 14001 (екологічний менеджмент) для логістичних операторів

Міжнародні галузеві організації

ІМО – Міжнародна морська організація

UIC – Міжнародний союз залізниць

IATA – Міжнародна асоціація авіаційного транспорту

Ключові українські закони та підзаконні акти

Закон України «Про транспорт» (1994 р.)

Закон України «Про автомобільний транспорт» (2001 р.)

Закон України «Про залізничний транспорт» (1996 р.)

Закон України «Про морські порти України» (2012 р.)

Митний кодекс України (2012 р.)

Постанова КМУ «Про затвердження Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом»

ДОДАТОК Б

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Автомобільний	Гнучкість, мобільність	Високі витрати на паливо
Залізничний	Висока вантажомісткість	Низька гнучкість
Морський	Низькі витрати на великі дистанції	Довгий час доставки
Авіаційний	Швидкість доставки	Висока вартість