



Маркетинг

УДК 656.1:339.138:355.01

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo>.

МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кошовий Б.-П. О., доктор економічних наук, доцент, ЗВО «Львівський
університет бізнесу та права»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Ковбас Г. І., кандидат економічних наук, асистент кафедри маркетингу,
інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8537-050X>

Прийнято: 15.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах повномасштабного воєнного стану. Обґрунтовано, що маркетинг і логістика на автотранспорті не є двома паралельними функціями, а утворюють єдиний управлінський контур, у якому клієнтська цінність формується одночасно з безпекою маршруту та обмеженнями мобілізаційного законодавства. Проаналізовано динаміку вантажних і пасажирських автоперевезень за 2021–2025 роки, зокрема падіння обсягів вантажоперевезень майже вдвічі у 2022 році, масове анулювання ліцензій перевізників (понад 8,5 тис. за 2022 рік),*



дефіцит водіїв унаслідок мобілізації (до 50 % у деяких компаніях) та зростання витрат на паливо. Досліджено трансформацію маркетинг-міксу (4P/7P) автоперевізника: перехід продуктового портфеля до гібридного контуру з військовими замовленнями, гуманітарними коридорами та евакуаційною логістикою; становлення динамічного ціноутворення з прив'язкою до індексів пального; цифровізацію каналів просування через біржі вантажоперевезень і систему публічних закупівель ProZorro. Розглянуто логістичні адаптації – від оптимальних маршрутів до безпечних через risk-adjusted routing, впровадження TMS-систем, телематику та мультимодальні схеми з Дунайським коридором, де вантажообіг зріс у шість разів. Запропоновано авторську модель маркетингово-логістичної взаємодії на основі трьох контурів зворотного зв'язку (інформаційного, обмежувального, стратегічного), зіставлену з концепцією supply chain resilience у її «4R»-варіанті. Проаналізовано нормативно-правову рамку – від Закону «Про правовий режим воєнного стану» до Угоди ЄС–Україна про лібералізацію автоперевезень до 2027 року, а також програми державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9 %» та «єРобота». Сформульовано висновок, що стійкість автотранспортного підприємства у повоєнну добу буде функцією швидкості ринкового сигналу, гнучкості логістичної мережі та якості регуляторного середовища.

Ключові слова: *маркетингово-логістична діяльність, автотранспортне підприємство, воєнний стан, supply chain resilience, TMS-системи, транспортний безвіз, динамічне ціноутворення, мультимодальні перевезення.*



**MARKETING AND LOGISTICS ACTIVITIES OF ROAD TRANSPORT
ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS**

Koshovi B.-P. O.,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Lviv University of Business and
Law

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Kovbas H. I.,

Candidate of Economic Sciences (PhD), Assistant at the Department of Marketing,
Innovation and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8537-050X>

Abstract. *The article examines the marketing and logistics activities of road transport enterprises in Ukraine under full-scale martial law. It is argued that marketing and logistics in road transport do not operate as two parallel functions but form an integrated management loop in which customer value is shaped simultaneously with route safety and mobilisation legislation constraints. The dynamics of freight and passenger road transport for 2021–2025 are analysed, including the near-halving of freight volumes in 2022, mass licence revocations (over 8,500 in 2022), a driver shortage due to mobilisation (up to 50% in some companies), and rising fuel costs. The transformation of the carrier's marketing mix (4P/7P) is explored: the product portfolio's shift towards a hybrid circuit incorporating military orders, humanitarian corridors and evacuation logistics; the emergence of dynamic pricing linked to fuel indices; and the digitalisation of promotion channels through freight exchanges and the ProZorro public procurement system. Logistics adaptations are reviewed—from*



optimal to safe routing via risk-adjusted routing, the adoption of TMS, telematics and multimodal schemes involving the Danube corridor, where cargo throughput increased sixfold. An original model of marketing–logistics interaction based on three feedback loops (informational, constraining, strategic) is proposed and compared with the supply chain resilience concept in its “4R” variant. The regulatory framework is analysed—from the Law on the Legal Regime of Martial Law to the EU–Ukraine Road Transport Liberalisation Agreement extended until 2027—along with state support programmes such as “Affordable Loans 5-7-9%” and “eRobota”. It is concluded that the resilience of a road transport enterprise in the post-war period will depend on the speed of market signals, the flexibility of the logistics network, and the quality of the regulatory environment.

Keywords: *marketing and logistics activity, road transport enterprise, martial law, supply chain resilience, TMS systems, transport visa-free regime, dynamic pricing, multimodal transport.*

Постановка проблеми

Повномасштабна війна перетворила маркетингово-логістичну діяльність автотранспортних підприємств (далі – АТП) з оптимізаційного завдання на завдання виживання. Якщо до лютого 2022 року керівник перевізника шукав баланс між тарифом і якістю сервісу, то після – між безпекою водія, спроможністю виконати контракт та доступом до пального. Ці цифри підштовхують до гіпотези, що маркетинг і логістика на транспорті більше не можуть діяти як паралельні функції: вони зливаються у спільний контур ухвалення рішень, де клієнтська цінність формується одночасно з безпекою маршруту та обмеженнями мобілізаційного законодавства. Статистика Держстату засвідчує глибину зламу: сукупні обсяги вантажоперевезень усіма



видами транспорту впали з 621,3 млн т у 2021 році до 317,5 млн т у 2022-му, тобто майже вдвічі, а лише за 2022 рік Укртрансбезпека анулювала 8 564 ліцензії перевізників. Прямі збитки транспортній інфраструктурі, за оцінкою KSE Institute, сягнули 38,5 млрд дол. США станом на листопад 2024 року, з яких 28,3 млрд припали на дороги.

За цими цифрами стоїть якісна зміна середовища, в якому автотранспортні підприємства ухвалюють стратегічні рішення. Дефіцит водіїв унаслідок мобілізації, волатильність цін на паливо, руйнування логістичних хабів і зміщення вантажопотоків на захід країни створюють контекст, у якому традиційні маркетингові інструменти та логістичні моделі втрачають ефективність і потребують інтеграції в єдиний управлінський цикл. Наявний науковий доробок переважно фокусується або на маркетинговому, або на логістичному аспекті діяльності перевізників, тоді як інтеграційна концепція маркетингово-логістичної діяльності в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В. М. Бондаренко обґрунтувала концептуальні засади формування єдиного маркетингово-логістичного простору на підприємстві, наголошуючи на синергійному ефекті інтеграції маркетингової та логістичної функцій [2]. К. А. Компанець, І. В. Шаповалова, В. Ю. Ільченко та М. Я. Городецький розкрили модель екологічного маркетингу автотранспортних підприємств, показавши відмінності маркетингової поведінки перевізника від підприємств інших галузей [8]. К. С. Токар систематизувала підходи до маркетинг-міксу у контексті формування конкурентоспроможності підприємства, що є методологічною базою для аналізу трансформації 4P/7P в умовах війни [14].



Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг проаналізовано Н. Ю. Петрусик, яка зафіксувала, що надійність виконання стала головним критерієм вибору логістичного провайдера в умовах невизначеності [12]. Аналітичну оцінку послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану здійснили О. Томчук та Я. Головченко, визначивши ключові фактори деградації ринку автоперевезень [15]. Н. Т. Гринів та А. А. Равліковська дослідили перебудову логістичних процесів в Україні під впливом воєнних дій, фіксуючи зміщення вантажопотоків та формування нових логістичних вузлів [4]. Трансформацію та адаптацію логістики до викликів воєнного стану проаналізувала Н. Васильців на прикладі 3PL-операторів [3]. К. С. Озарко та В. В. Челомбитько окреслили особливості логістичних процесів у воєнний період, зосередившись на проблемах та перспективах розвитку [11].

У контексті товарних ринків досліджено механізми перерозподілу запасів і зміни маршрутів постачання під впливом воєнного стану [1]. А. С. Завербний та Ю. Р. Ломага проаналізували формування логістичних ланцюгів у воєнний період за умови активізування євроінтеграції [6]. Досвід ТОВ «Нова Пошта» під час війни – впровадження автономних роботів, мобільних хабів та гуманітарних програм – систематизовано у кількох дослідженнях [7]. М. Котова та В. Германова виявили ключові стратегічні рішення «Нової Пошти» в умовах війни, зокрема перехід до гібридного продуктового портфеля [9]. О. Завадська та К. Оксенюк оцінили вплив TMS-систем та інших інформаційних технологій на ефективність транспортної та складської логістики [5].

Серед зарубіжних досліджень принципове значення має робота Y. Krykavskyy, N. Chornopyska, O. Dovhun, N. Hayvanovych та S. Leonova, які визначили характеристики стійкості ланцюгів постачання під час війни та ідентифікували п'ять адаптаційних стратегій [20]. O. Pavlenko, D. Muzylyov, V. Ivanov, M. Bartoszuk та J. Jozwik дослідили управління ланцюгом постачання



зерна під час конфлікту на прикладі України [21]. С. Caramuta, A. Grosso та G. Longo проаналізували реакцію логістичних ланцюгів на воєнні впливи у Північноадриатичному регіоні [17]. Огляд безпечної маршрутизації транспортних засобів із мінімізацією ризику здійснили G. E. A. Fröhlich, M. Gansterer та K. F. Doerner [18]. Вплив російсько-українського конфлікту на глобальні ланцюги постачання дослідили A. Toygar та U. Yildirim [22]. Ефективність телематичних систем в управлінні операційною діяльністю автотранспортних підприємств оцінили A. Wronka, A. Szmelter-Jarosz та ін. [23]. Моделювання ризиків мультимодальних перевезень в Україні представлено у роботі, що врахувала блокування маршрутів та воєнні ризики [10]. Антикризове управління підприємствами у стратегічному вимірі дослідили Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенська, В. П. Голобородько та І. А. Зоренко [13]. R. S. González, M. Cherkesly, T. G. Crainic та M.-È. Rancourt запропонували оптимізаційну модель розгортання мобільних клінік у зонах конфлікту, яка може бути адаптована для планування логістичних хабів в умовах воєнних дій [19]. Цифровізацію транспортних процесів системно досліджено у збірнику наукових праць КНЕУ [16].

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування маркетингово-логістичного підходу як самостійної управлінської концепції для автотранспортних підприємств в умовах воєнного стану, що інтегрує ринкові сигнали, параметри безпеки маршрутів та нормативні обмеження у єдиний контур прийняття рішень. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розмежувати поняття маркетингу на транспорті та транспортної логістики й обґрунтувати їхню інтеграцію; проаналізувати стан автотранспортної галузі України у 2021–2025 роках;



дослідити трансформацію маркетингових стратегій і логістичних адаптацій АТП; запропонувати авторську модель маркетингово-логістичної взаємодії; проаналізувати нормативно-правову рамку та програми державної підтримки.

Виклад основного матеріалу

Маркетинг на транспорті традиційно описують як систему дій, спрямованих на формування попиту в сегменті В2В-послуг: тарифну політику, диференціацію продуктового портфеля (тарно-штучні, негабаритні, рефрижераторні, небезпечні вантажі), управління взаєминами з вантажовідправником і програми лояльності для постійних клієнтів [2; 8]. Транспортна логістика, натомість, оперує внутрішньою архітектурою послуги – конфігурацією ланцюгів постачань, маршрутизацією, флот-менеджментом, складським буфером, документообігом. Спокусливо вважати, що ці дві площини просто доповнюють одна одну, проте така арифметична метафора приховує головне: рішення про ціну і рішення про маршрут у транспортній компанії не можна ухвалити роздільно без втрати маржі. Саме тому маркетингово-логістичний підхід доцільно розглядати як самостійну концепцію, а не суму функцій. Її змістовою основою є зворотний зв'язок між сигналами ринку та параметрами логістичної мережі: маркетингове дослідження попиту в західних областях у 2022 році визначило, де АТП відкриватимуть нові філії та склади, а перевантаженість пунктів пропуску, навпаки, змусила маркетинг переписати продуктивний портфель – відмовитися від «термінових» тарифів на польському напрямку через непередбачуваність черг [12; 14]. Логістика тут вже не «друга половина маркетингу», як її описували у довоєнну добу [2], а рівноправний співавтор пропозиції цінності.



Визначивши категоріальний апарат маркетингово-логістичного підходу, доцільно перейти до емпіричної основи його формування – аналізу стану автотранспортної галузі України, яка зазнала безпрецедентних шоків від повномасштабного вторгнення. Динаміка статистики Держстату оголює глибину кризи: часткове відновлення 2023–2024 років (354 млн т вантажів і 184,58 млрд т·км у 2024-му) не повернуло галузь навіть до 60 % довоєнного рівня, тоді як на автомобільний транспорт у першому півріччі 2025 року припадало 36,6 % загального вантажообігу проти близько 70 % структурної ваги в перевезенні готової продукції до війни. Динаміка ліцензійного реєстру Укртрансбезпеки вказує на тектонічну зміну складу гравців: ще 1 882 ліцензії було анульовано у 2023 році, що еквівалентно вибуттю майже чверті ринку за два роки [15]. Видається обґрунтованим розглядати ці процеси не як тимчасову кризу, а як структурну перебудову галузі, що не матиме повного «відкату» навіть після завершення бойових дій.

Шоки, які формували цю криву, накладалися хвилями. Оцінка RDNA4 Світового банку (лютий 2025) визначила сукупні потреби транспортного сектору приблизно у 78 млрд дол. – другу за обсягом позицію після житла. Дефіцит водіїв унаслідок мобілізації, за оцінкою Мінрозвитку, становив 25 % потреби в середньому й сягав 50 % у деяких компаніях; ритейловий сегмент бракував близько 20 000 водіїв (32 % потреби), а ставка водія вантажівки зросла до 38–42,5 тис. грн. До цього додалися шок цін на пальне (А-95 у грудні 2022 року коштував на 68,5 % більше, ніж роком раніше, попри тимчасове обнулення акцизу й пільгову ставку ПДВ 7 %), різке подорожчання страхування та зміщення вантажопотоків на захід – Львівська та Закарпатська області перетворилися на головний логістичний хаб країни, а вакантність складів у Львові за кілька місяців 2022-го впала майже до нуля [4; 11; 12; 15].



Порівняння з логістикою в зонах попередніх конфліктів допомагає побачити українську траєкторію в перспективі. У постокупаційному Іраку 2003–2011 років цивільні автоперевізники KBR/Halliburton щоденно виводили на маршрут понад 700 вантажівок, а посада водія стала другою за смертельністю «професією» серед американських цивільних. Це сформувало унікальну ринкову нішу: воєнно-страхове покриття зросло у 14 разів за чотири роки. Українським АТП, на відміну від іракських, доводиться оперувати в умовах власної території та обмеженого доступу до інструментів war risk insurance, що зміщує тягар адаптації на маршрутизацію та безпекові протоколи [18; 22].

Статистика і порівняльний аналіз окреслюють рамку кризи, проте операційний зміст адаптації АТП до воєнних умов розкривається передусім через трансформацію маркетингового інструментарію. Зміна маркетинг-міксу 4P/7P АТП у 2022–2024 роках відбулася не косметично – переписалися всі сім елементів. Продуктовий портфель еволюціонував від класичних послуг доставки до гібридного контуру з військовими замовленнями, гуманітарними коридорами та евакуаційною логістикою; «Нова Пошта» через структуру «Гуманітарна Нова Пошта» доставила понад 20 тис. тонн допомоги, а після підриву Каховської ГЕС за чотири дні відправила 50 тис. посилок (1,5 тис. тонн) у затоплені райони [7; 9]. Цінова політика виявилася найбільш проблемним елементом: волатильність витрат на пальне, кадри і страхування зробила класичний контракт із фіксованим тарифом економічно нежиттєздатним, тож ринок дрейфує до формул динамічного ціноутворення з прив'язкою до індексів пального та логістичних плечей.

Канали просування зазнали швидкої цифровізації. Біржі вантажоперевезень Lardi-Trans (понад 40 тис. перевізників), Della, Trans.eu стали головним інструментом завантаження автопарку, а ProZorro



перетворилася на де-факто обов'язковий канал доступу до бюджетних замовлень – від тендерів Міноборони до перевезень гуманітарних делегацій. Управління відносинами з клієнтом стало предметом окремої методичної уваги: дослідження якості логістичних послуг у воєнному контексті фіксують, що саме якість сервісу – а не ціна – стала головним критерієм вибору провайдера, оскільки клієнт оплачує надійність виконання у непередбачуваному середовищі [3; 12]. Кейс ZAMMLER демонструє, як 3PL-оператор замінює деградовані морський та авіаційний канали наземними, відкриває офіси у Польщі та Казахстані для гуманітарних потоків і будує позиціонування на надійності й сертифікації АЕО/ТАРА [3]. Raben Ukraine у 2024 році зберіг стабільність на місцевому ринку коштом розвитку альтернативних логістичних рішень і людиноцентричного позиціонування.

Жодна з маркетингових трансформацій не відбулася б без одночасної перебудови логістичної архітектури, і саме тут найяскравіше виявляється онтологічна єдність маркетингу та логістики на транспорті. Якщо довоєнна транспортна логістика прагнула мінімізації витрат і часу доставки, то воєнна – мінімізації очікуваних витрат за умови дотримання обмежень безпеки. Це класична рамка *risk-adjusted routing*, яку західна література розгорнула на матеріалі *hazmat*-перевезень, *cash-in-transit* і патрулювання, а український ринок був змушений засвоїти за лічені тижні [18]. Стохастичні оптимізаційні моделі мультимодальних перевезень, що враховують блокування маршрутів, погоду й військові ризики, перестали бути академічною вправою: їх емпіричною верифікацією стали обходи Київ–Харків і Київ–Одеса, де основні магістралі частково випали з повноцінної експлуатації [10]. Українські перевізники одночасно експериментують із кількома стратегіями – диверсифікацією маршрутів через захід країни, інтермодальним переключенням «авто + залізниця + Дунай» та створенням мобільних логістичних хабів ближче до



прифронтової зони. Дунайський коридор перетворився на критичну ланку: вантажообіг портів Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ зріс із 5 млн т у 2021 році до 30 млн т у 2023-му, а «Нібулон» інвестував 22,5 млн дол. у термінал в Ізмаїлі та збільшив автотранспортний парк, скоротивши вартість доставки тонни зерна зі 150 дол. (2022) до 62 дол. (2024) [21].

Технологічний контур цих адаптацій спирається на TMS-системи, телематику та Big Data. Пілотний проєкт SAP TMS у Силах підтримки ЗСУ продемонстрував попереднє скорочення витрат на пальне на 15 % і часу обробки логістичних запитів – із тижнів до 2–3 днів, що задає бенчмарк для комерційного сектору. Українські провайдери (Wezom, Soft4trans, ABM Cloud) звітують про типові ефекти впровадження TMS – 20–30 % економії часу планування, 12–25 % скорочення розміру автопарку, 15–40 % зростання продуктивності [5; 16]. «Нова Пошта» додала автономних мобільних роботів на київському й одеському терміналах із п'ятиразовим зростанням продуктивності, а телематичні системи з GPS-моніторингом та аналітикою поведінки водія стали стандартом фліт-менеджменту в умовах, коли водій може за лічені хвилини потрапити в зону повітряної тривоги [23]. Цифрова зрілість АТП, виміряна часткою електронного документообігу (e-CMR), покриттям IoT-пристроями та індексом цифрових навичок персоналу, стала операційним проксі для оцінки конкурентоспроможності [16].

Дані таблиці 1 підтверджують, що українські АТП реалізують щонайменше три адаптаційні моделі: гібридизацію продуктового портфеля («Нова Пошта»), географічну диверсифікацію через нові коридори («Кернел», «Нібулон») та стабілізацію існуючої ніші через репутаційний капітал (ZAMMLER, Raben). Спільним для усіх п'яти підприємств є те, що маркетингове рішення (яку послугу пропонувати і кому) та логістичне рішення



(яким маршрутом і з якими ризиками) ухвалюються одночасно, в одному контурі.

Таблиця 1

Порівняння адаптаційних стратегій українських АТП у 2022–2024 рр.

Підприємство	Стратегія продуктового портфеля	Логістична адаптація	Результат
«Нова Пошта»	Гібридний контур: комерційна доставка + гуманітарні перевезення (понад 20 тис. тонн) + евакуаційна логістика	Автономні мобільні роботи на терміналах Києва та Одеси; мобільні відділення у прифронтових зонах	П'ятиразове зростання продуктивності на роботизованих терміналах; 522 млн посилок за перший рік війни
ZAMMLER	Переорієнтація на наземні канали замість деградованих морського та авіаційного; офіси у Польщі, Казахстані	Сертифікація АЕО/ТАРА; позиціонування на надійності	Збереження клієнтської бази міжнародних замовників
Raben Ukraine	Стабілізація портфеля без виходу з ринку	Альтернативні логістичні рішення; перебудова після руйнування донецького депо	Збереження стабільності на місцевому ринку у 2024 р.
«Кернел»	Вихід на 400–450 тис. т експорту зерна/міс.; інвестиції у «Трансбалктермінал»	Диверсифікація на Дунайський коридор + автотранспорт; нові портові активи	Відкриття каналів збуту на ринках Близького Сходу й Північної Африки
«Нібулон»	Збільшення власного автопарку; інтеграція річкового та автотранспортного плечей	Інвестиція 22,5 млн дол. у термінал в Ізмаїлі	Зниження вартості доставки тонни зерна зі 150 дол. (2022) до 62 дол. (2024)

Джерело: складено авторами на основі [3; 7; 9; 17; 21]

Зафіксовані маркетингові та логістичні трансформації підводять до центрального питання дослідження – яким чином ці два контури замикаються в єдину систему й чому підприємство з інтегрованим підходом демонструє вищу стійкість. Авторську модель маркетингово-логістичної взаємодії доцільно вибудувати на трьох контурах зворотного зв'язку. Перший – інформаційний: маркетингова розвідка попиту (хто і де потребує перевезень – гуманітарні



організації на півдні, аграрії на заході, ритейл у центрі) безпосередньо живить логістичні рішення про дислокацію складів і ротацію автопарку. Другий – обмежувальний: фізичні параметри логістичної мережі (доступні маршрути, час перетину кордону, страховий ліміт) формують комерційну пропозицію, відсікаючи продукти, які раніше становили ядро бізнесу. Третій – стратегічний: поведінка ключового клієнта (агрохолдингу, ритейлера, армії) визначає інвестиційні пріоритети у власну логістику, а останні, своєю чергою, відкривають нові ринкові ніші, недоступні менш капіталізованим конкурентам.

Українські емпіричні дані 2022–2023 років засвідчують специфічні характеристики порушень – крихкість, тривожність, нелінійність та неоднозначність – і п'ять адаптаційних стратегій бізнесу: диверсифікацію, переорієнтацію на гуманітарну логістику, державно-приватне партнерство, цифровий документообіг та кібербезпеку [20]. Українська практика збагачує західну рамку важливим спостереженням: стійкість досягається не лише надлишковістю активів, а й здатністю маркетингу швидко перепрофілювати продукт під нові смисли – від комерційної доставки до стратегічної інфраструктури держави. Кейс «Кернелу», який під час війни вийшов на 400–450 тис. т експорту зерна на місяць, інвестував у «Трансбалктермінал» та збільшив автотранспортний парк, ілюструє, як маркетингова потреба зберегти експортний ринок переписала логістичну архітектуру вертикально інтегрованої компанії [17; 21].

Модель маркетингово-логістичної взаємодії функціонує у регуляторному середовищі, яке війна змінила радикально: сучасний договір автоперевезення відсилає до іншого корпусу права, ніж договір 2021 року. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» в редакції 2022 року створив рамку для військово-транспортного обов'язку та примусового вилучення майна з компенсацією за рахунок держбюджету впродовж п'яти бюджетних періодів



після демобілізації, а Закон «Про автомобільний транспорт» зазнав щонайменше восьми редакцій у 2022–2025 роках, послідовно адаптуючи понятійний апарат, ліцензійні умови й вимоги до тахографів. Постанова КМУ № 73 від 27.01.2023 надала перевізникам право скорочувати маршрут до зупинки, найближчої до зони бойових дій, що формалізувало одну з ключових управлінських новацій воєнного часу. Військово-транспортний обов’язок, врегульований Постановою КМУ № 1921, та Закон № 3633-IX (квітень 2024) щодо посилення мобілізації перетворили кадрову політику АТП на самостійну юридичну функцію – від обліку ВОС водіїв до бронювання за критеріями критичності [6; 13].

Євроінтеграційний вектор задає Угода ЄС–Україна про лібералізацію автоперевезень, підписана 29 червня 2022 року й послідовно продовжена через тимчасові пролонгації аж до 31 березня 2027 року (рішення Ради ЄС від 25 вересня 2025 року). За даними Eurostat, дорожній імпорт ЄС з України у 2024 році сягнув 7,7 млн т (+13 % до 2021 року), а експорт ЄС в Україну – 7,6 млн т із зростанням вартості на 48 %. Угода відкрила ринок, але виявила структурну вразливість: блокада польськими перевізниками шести пунктів пропуску в листопаді 2023 – січні 2024 років призвела до затору 20 000+ вантажівок, втрати 160 млн дол. експорту й 700 млн дол. імпорту лише за перший місяць і двох смертей українських водіїв у чергах. Угоду в редакції 2025 року доповнили зобов’язанням України до кінця 2026 року імплементувати норми Mobility Package щодо ділової репутації, смарт-тахографів та обов’язкового навчання менеджерів – фактично прискорений шлях до повного acquis. Програми державної підтримки – «Доступні кредити 5-7-9 %», у межах яких лише за 2024 рік видано 13,4 тис. кредитів на 50,8 млрд грн, та «Робота» з мікрогрантами 50–250 тис. грн і виробничими грантами до 8 млн грн – поряд із



2,4 млрд євро фінансування ЄБРР у 2024 році сформували інфраструктуру оновлення флоту й релокації.

Висновки

Війна оголила фундаментальну закономірність: автотранспортне підприємство, в якому маркетинг і логістика працюють паралельно, програє підприємству, де вони замкнуті в єдиному управлінському циклі. Українські кейси «Нової Пошти», ZAMMLER, Raben Ukraine, «Кернелу» та «Нібулону» демонструють спільний патерн – швидке перепрофілювання продукту під нову соціальну функцію, технологізація флот-менеджменту через TMS і телематику, географічна диверсифікація з опорою на захід країни та Дунайський коридор.

Запропонована модель трьох контурів зворотного зв'язку (інформаційного, обмежувального, стратегічного) пояснює, чому саме інтегрований маркетингово-логістичний підхід забезпечує стійкість підприємства: ринковий сигнал і логістичне рішення замикаються в одному управлінському циклі, а зміна параметрів одного контуру негайно коригує інший. Ця модель, зіставлена з концепцією supply chain resilience у версії «4R», збагачує західну рамку спостереженням про здатність маркетингу швидко перепрофілювати продукт – від комерційної доставки до стратегічної інфраструктури держави.

Євроінтеграційний вектор, формалізований у транспортному безвізі до 2027 року та зобов'язаннях щодо Mobility Package, створює одночасно вікно можливостей і конкурентний виклик: український перевізник, який отримав доступ до ринку ЄС, мусить відповідати тахографічним, екологічним та трудовим стандартам, до яких західні конкуренти готувалися десятиліттями.



Повоєнна перспектива галузі залежатиме від того, чи вдасться зберегти інтеграційний контур як стандарт управління, а не як вимушену реакцію на шок. Відновлення інфраструктури, що потребує за оцінками близько 587,7 млрд дол., – це не лише дороги і мости, а й цифровий шар (e-CMR, IoT-моніторинг, інтегровані прикордонні системи), без якого фізичне відновлення не дасть продуктивного ефекту.

Стійкість автотранспортного підприємства у повоєнну добу буде функцією трьох змінних – швидкості ринкового сигналу, гнучкості логістичної мережі та якості регуляторного середовища, а вмілий менеджмент полягатиме в тому, щоб тримати ці три змінні в єдиному рівнянні замість того, щоб оптимізувати кожен окремо. Перспективним напрямом є кількісна верифікація моделі трьох контурів на основі фінансових та операційних даних українських АТП, а також розроблення методичного інструментарію оцінки інтегрованої маркетингово-логістичної зрілості підприємства.

Список використаних джерел

1. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. № 1. URL: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/download/1770/1683/1685>
2. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4454>
3. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>



4. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/84/74>
5. Завадська О., Оксенюк К. Сучасні інформаційні технології в розрізі транспортної та складської логістики. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 4. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-18>
6. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
7. Інноваційні особливості роботи ТОВ «Нова Пошта» під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328866>
8. Компанець К. А., Шаповалова І. В., Ільченко В. Ю., Городецький М. Я. Реалізація бізнес-моделі екологічного маркетингу в автотранспортних підприємствах. *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. URL: <https://visniknew.donnuet.edu.ua/index.php/visnik/article/view/26>
9. Котова М., Германова В. Розвиток підприємства «Нова Пошта» в умовах війни. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матер. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Київ: КНЕУ, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/22e06054-ccb5-442d-8b2a-67b3bb12e993>
10. Моделювання ризиків мультимодальних перевезень в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Технічні науки*. 2024. URL: https://journals.uran.ua/vestnikpgtu_tech/article/view/351136
11. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник*



Донбасу. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)

12. Петрусик Н. Ю. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4. С. 130–140. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130-140>

13. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>

14. Токар К. С. Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 273–280. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-38>

15. Томчук О., Головченко Я. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90>

16. Цифровізація транспортних процесів: проблеми, можливості й рішення: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ddba44c6-ea75-4e07-9152-32b8a258e31e/content>

17. Caramuta C., Grosso A., Longo G. Logistics chain responsiveness to war impacts: A case study in North Adriatic Region. *Case Studies on Transport Policy*. 2023. Vol. 14. Article 101086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101086>

18. Fröhlich G. E. A., Gansterer M., Doerner K. F. Safe and secure vehicle routing: a survey on minimization of risk exposure. *International Transactions in Operational Research*. 2023. Vol. 30, No. 6. P. 3087–3121. DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.13130>



19. González R. S., Cherkesly M., Crainic T. G., Rancourt M.-È. Analysis of mobile clinic deployments in conflict zones. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 14, No. 2. P. 181–207. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2022-0080>
20. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 1, No. 13 (121). P. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877>
21. Pavlenko O., Muzylyov D., Ivanov V., Bartoszyk M., Jozwik J. Management of the grain supply chain during the conflict period: case study Ukraine. *Acta Logistica*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 393–402. DOI: <https://doi.org/10.22306/AL.V10I3.406>
22. Toygar A., Yildirim U. Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains. In: Özsungur F. (Ed.). *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars*. IGI Global, 2023. P. 184–199. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>
23. Wronka A., Szmelter-Jarosz A. та ін. Efficiency of Telematics Systems in Management of Operational Activities in Road Transport Enterprises. *Energies*. 2020. Vol. 13, No. 18. Article 4906. DOI: <https://doi.org/10.3390/en13184906>