

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ

«На правах рукопису»

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Стратегія спеціалізації логістичної діяльності
підприємства на ринку фармацевтичних перевезень»

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЛ-22
САДОВА Аліна Віталіївна _____

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
д.е.н., доц. ГРИГОРАК Марія Юріївна _____

Рецензент:

професор кафедри економіки і підприємництва,
д.е.н., проф. ГРЕЧКО Алла Володимирівна _____

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає цитат та
вилучень з праць інших авторів без відповідних посилань*
Студентка _____

Київ – 2026 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

САДОВІЙ АЛІНІ ВІТАЛІЇВНІ

- 1. Тема роботи** «Стратегія спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень»,
науковий керівник дипломної роботи ГРИГОРАК Марія Юріївна, д.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 №2003-с
- 2. Строк подання студентом дипломної роботи:** 08 червня 2026 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** логістична діяльність підприємства на ринку спеціалізованих транспортно-логістичних послуг.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства та його значення для забезпечення конкурентоспроможності;
- дослідити спеціалізацію як стратегічний напрям розвитку логістичних підприємств, визначити її переваги, ризики та вплив на ринкове позиціонування;
- проаналізувати особливості фармацевтичних перевезень, визначити ключові вимоги до логістичної інфраструктури та стандартів якості.

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та дослідити структуру його логістичних послуг;
- провести аналіз логістичної діяльності підприємства з метою оцінки ефективності, виявлення переваг і проблем;
- оцінити потенціал розвитку фармацевтичного напрямку з урахуванням ресурсів, ринку та конкурентного середовища.

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати доцільність розвитку фармацевтичного напрямку діяльності підприємства з урахуванням ринкових тенденцій і попиту;
- сформулювати механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичних логістичних послуг, визначивши основні інструменти та напрями оптимізації;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності і конкурентоспроможність підприємства.

6. Перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна характеристика ДП «ДСВ Роад»
- 2) Динаміка основних виробничо-фінансових показників діяльності ДП «ДСВ Роад» за 2023–2025 рр.
- 3) Характеристика логістичної мережі та ключових напрямів діяльності підприємства
- 4) Оцінка стратегічного потенціалу підприємства щодо розвитку фармацевтичного напрямку
- 5) Оцінка ринку фармацевтичної логістики за моделлю п'яти сил М. Портера
- 6) Розробка механізму реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента
- 7) Формування стратегічних напрямів розвитку фармацевтичних перевезень
- 8) План впровадження стратегії розвитку фармацевтичного напрямку підприємства
- 9) Організаційно-технологічне забезпечення реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента
- 10) Оцінка економічної та стратегічної ефективності впровадження запропонованих заходів

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	виконано
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	виконано
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	виконано
4.	Аналіз організації та технології логістичної діяльності підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	виконано
5.	Оцінювання ключових показників результативності та ефективності логістичної діяльності на підприємстві	04.05.2026 – 10.05.2026	виконано
6.	Розроблення напрямів удосконалення логістичної діяльності досліджуваного підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	виконано
7.	Розроблення проєкту щодо покращення логістичної діяльності досліджуваного підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	виконано

Студент _____

Аліна САДОВА

Керівник _____

Марія ГРИГОРАК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Стратегія спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень» містить 122 сторінки, 40 таблиць, 18 рисунків, 2 додатків. Перелік посилань нараховує 69 найменувань.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень для підвищення його конкурентоспроможності, економічної ефективності та довгострокової ринкової стійкості.

Об'єктом дипломної роботи є логістична діяльність підприємства на ринку спеціалізованих транспортно-логістичних послуг.

Предмет дипломної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень.

Методи дослідження. У дипломній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та системного. Елементи стратегічного аналізу, зокрема ресурсного, конкурентного та VRIO-підходу.

Результати роботи. У результаті виконання дипломної роботи узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства, поглиблено розуміння спеціалізації як стратегічного напрямку розвитку логістичних підприємств та систематизовано особливості організації фармацевтичних перевезень як високорентабельного сегмента логістичного ринку. Обґрунтовано стратегічну доцільність спеціалізації підприємства на ринку фармацевтичних перевезень, сформовано механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента та визначено економічну і стратегічну ефективність запропонованих заходів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані логістичними підприємствами, які функціонують на ринку транспортно-логістичних послуг і мають намір розвивати спеціалізовані напрями діяльності, у сфері фармацевтичних перевезень, шляхом підвищення якості логістичного сервісу, удосконалення логістичних процесів, посилення ринкового позиціювання та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: логістична діяльність, стратегія спеціалізації, фармацевтичні перевезення, логістичне підприємство, фармацевтичний сегмент, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Strategy for Specializing the Enterprise's Logistics Activities in the Pharmaceutical Transportation Market" contains 122 pages, 40 tables, 18 figures, and 2 appendices. The list of references includes 69 sources.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation and implementation of a strategy for specializing the enterprise's logistics activities in the pharmaceutical transportation market in order to enhance its competitiveness, economic efficiency, and long-term market sustainability.

The object of the thesis is the enterprise's logistics activity in the market of specialized transport and logistics services.

The subject of the thesis is the theoretical, methodological, and applied aspects of the formation and implementation of a strategy for specializing the enterprise's logistics activities in the pharmaceutical transportation market.

Research methods. The thesis employs a set of general scientific and special research methods. The methods of analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, and systems approach were used. Elements of strategic analysis were also applied, in particular the resource-based, competitive, and VRIO approaches.

Results of the study. As a result of the thesis, the theoretical and methodological foundations of strategic management of the enterprise's logistics activities were generalized, the understanding of specialization as a strategic direction for the development of logistics enterprises was deepened, and the specific features of organizing pharmaceutical transportation as a highly profitable segment of the logistics market were systematized. The strategic feasibility of the enterprise's specialization in the pharmaceutical transportation market was substantiated, a mechanism for implementing the development strategy of the pharmaceutical segment was formed, and the economic and strategic efficiency of the proposed measures was determined.

Recommendations for the application of the results. The results of the thesis may be used by logistics enterprises operating in the market of transport and logistics services and intending to develop specialized areas of activity, particularly in the field of pharmaceutical transportation, by improving the quality of logistics services, enhancing logistics processes, strengthening market positioning, and increasing long-term competitiveness.

Keywords: *logistics activity, specialization strategy, pharmaceutical transportation, logistics enterprise, pharmaceutical segment, competitiveness, strategic development.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства як основа забезпечення конкурентоспроможності	12
1.2 Спеціалізація як стратегія розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі	23
1.3 Особливості організації фармацевтичних перевезень як високорентабельного сегмента логістичного ринку	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та структури його логістичних послуг.....	35
2.2 Аналіз логістичних напрямів діяльності підприємства	47
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства щодо розвитку фармацевтичного напрямку	58
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО СЕГМЕНТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1 Обґрунтування стратегічної доцільності масштабування фармацевтичних перевезень	68
3.2 Формування механізму реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента.....	76
3.3 Комплексна оцінка економічної та стратегічної ефективності розвитку фармацевтичного сегмента.....	93
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВОК.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах логістична діяльність підприємств перестає бути суто операційною функцією та дедалі більше набуває стратегічного значення, оскільки саме через логістичні рішення забезпечуються безперервність поточкових процесів, оптимізація витрат, адаптивність до змін зовнішнього середовища, надійність постачань і формування довгострокових конкурентних переваг. Для України ця проблематика є особливо важливою в умовах воєнних ризиків, інфраструктурних обмежень, ускладнення ланцюгів постачання, посилення регуляторних вимог і необхідності підвищення стійкості транспортно-логістичного сектору. Розвиток економіки країни, галузі транспорту та суб'єктів логістичної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємств переходити від універсальної моделі надання послуг до стратегічно обґрунтованої спеціалізації в найбільш перспективних сегментах ринку.

Одним із таких сегментів є ринок фармацевтичних перевезень, який характеризується високою суспільною значущістю, стабільним попитом, високими бар'єрами входу, жорсткими вимогами до якості, безпеки, простежуваності, температурного режиму та відповідності логістичної інфраструктури галузевим стандартам. Вони формують підвищену додану вартість логістичної послуги, знижують рівень цінової конкуренції та створюють передумови для вищої рентабельності спеціалізованих логістичних операторів. Отже, розвиток фармацевтичного напрямку є не лише комерційно доцільним, а й стратегічно важливим для зміцнення конкурентоспроможності логістичних підприємств, підвищення якості логістичного сервісу та забезпечення стійкості постачання критично важливої продукції.

Фундамент логістичної теорії в Україні заклали Крикавський Є.В., Окландер, Сумець О.М, Алькема В.Г., Постан М.Я., Луценко Н.Б., Діма О.О. та ін. Спеціалізований напрямок – фармацевтичної логістики розвивали в Україні Посилкіна О. та її учні з Харківського фарм.університету, а також Громовик Б.П. та його учні. Активно досліджують це питання також Григорак М. Ю., Луценко

І.С., Пічугіна М.А., Чупріна М.О. та інші. Науковці достатньо широко висвітлюють питання стратегічного управління логістикою, розвитку логістичних систем, спеціалізації логістичних підприємств і специфіки фармацевтичних перевезень, але потребують подальшого уточнення прикладні механізми адаптації цих положень до реальної діяльності конкретного підприємства, саме в частині оцінки його стратегічного потенціалу, виявлення обмежень і розроблення практичних заходів масштабування у спеціалізованому фармацевтичному сегменті.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень для підвищення його конкурентоспроможності, економічної ефективності та довгострокової ринкової стійкості.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства та визначити його роль у формуванні конкурентоспроможності;
- дослідити сутність спеціалізації як стратегічного напрямку розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі;
- проаналізувати особливості організації фармацевтичних перевезень як специфічного та високорентабельного сегмента логістичного ринку;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП «ДСВ Род»;
- дослідити структуру логістичних послуг підприємства та місце окремих напрямів діяльності у формуванні його бізнес-моделі;
- провести комплексний аналіз логістичних напрямів діяльності підприємства з метою виявлення їх економічної ефективності, конкурентних переваг, проблемних аспектів і потенціалу розвитку;
- оцінити стратегічний потенціал підприємства щодо розвитку фармацевтичного напрямку логістичних послуг;

- обґрунтувати стратегічну доцільність масштабування діяльності підприємства у сфері фармацевтичних перевезень;
- сформулювати механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента логістичних послуг підприємства;
- оцінити економічну та стратегічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом виступає логістична діяльність підприємства на ринку спеціалізованих транспортно-логістичних послуг.

Предметом обрано теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень.

Базою дослідження є ДП «ДСВ Роад».

Методи дослідження. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та системного підходу застосовано для розкриття економічної сутності стратегічного управління логістичною діяльністю, спеціалізації логістичних підприємств і специфіки фармацевтичних перевезень. Методи порівняння, групування, табличного та графічного подання використано для оцінювання тенденцій, структури й параметрів діяльності підприємства. Методи економічного аналізу, аналіз абсолютних і відносних показників, аналіз динаміки, коефіцієнтний аналіз, використано для оцінки фінансового стану та ефективності логістичних напрямів діяльності підприємства. Стратегічний аналіз, зокрема елементи ресурсного, конкурентного та VRIO-підходу, використано для виявлення стратегічного потенціалу підприємства щодо розвитку фармацевтичного сегмента. Методи економічного обґрунтування та прогнозування застосовано для розроблення й оцінки ефективності запропонованих заходів.

Результати дипломної роботи. У результаті виконання дипломної роботи узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства, поглиблено розуміння спеціалізації як стратегічного напрямку розвитку логістичних підприємств та систематизовано особливості організації фармацевтичних перевезень як високорентабельного сегмента логістичного ринку. Обґрунтовано стратегічну доцільність спеціалізації

підприємства на ринку фармацевтичних перевезень, сформовано пропозиції щодо реалізації відповідної стратегії та визначено очікуваний економічний і стратегічний ефект від їх упровадження. Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності логістичних підприємств для розвитку спеціалізованих фармацевтичних сервісів, підвищення якості логістичного обслуговування, посилення ринкового позиціонування та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства як основа забезпечення конкурентоспроможності

Очевидним, сьогодні, є той факт, що в умовах війни, логістична діяльність перестала бути сукупністю допоміжних операцій, пов'язаних лише з постачанням, переміщенням і збутом ресурсів та продукції. Її значення дедалі більше зміщується у площину стратегічного управління, тому що через логістику забезпечуються узгодженість потокових процесів, оптимізація витрат, належний рівень обслуговування споживачів, гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Українська ситуація нестабільності ринкового середовища, інфраструктурних обмежень, ускладнення ланцюгів постачання та одночасного зростання вимог до якості логістичного сервісу, ставить підприємства в умови, коли воно не може забезпечити стійку конкурентоспроможність без інтеграції логістичних рішень у загальну систему стратегічного менеджменту.

У науковому дискурсі стратегічне управління розглядається як система послідовного прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, ресурсних обмежень, впливу факторів середовища, методів та правил реалізації обраного напрямку розвитку. В. А. Євтушенко, Т. М. Куценко, Є. В. Лісений, наголошують, що стратегічне управління не зводиться лише до довгострокового планування, а охоплює комплексну систему прийняття рішень, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей на основі раціонального розподілу ресурсів і координації дій усіх учасників господарського процесу [1, с. 32–34]. Очевидно, що логістика набуває не операційного, а стратегічного статусу, бо забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у єдину систему створення цінності.

У свою чергу В. О. Дорош підкреслює стратегічний характер логістики, визначаючи логістичну стратегію як цілеспрямоване застосування логістичного підходу до побудови і розвитку внутрішніх та зовнішніх відносин з метою реалізації процесів створення споживчої вартості у певних часових і просторових параметрах для досягнення очікуваних конкурентних переваг [2, с. 252]. У його погляді важливими є:

- орієнтація на створення споживчої вартості;
- просторово-часова організація потоків;
- прямий зв'язок із конкурентними перевагами.

Отже, логістична стратегія постає не як допоміжний функціональний документ, а як засіб реалізації ринкової позиції підприємства.

Близьку за змістом, але методологічно дещо ширшу позицію обстоюють М. О. Багорка, Т. В. Ільченко, О. В. Кравець. Вони визначають логістичний менеджмент як процес управління, який поєднує адміністративну складову, що охоплює управління, моніторинг і мотивацію, та логістичну складову, яка включає логістичні процеси й операції, спрямовані на досягнення організаційно-економічних цілей [3, с. 262–263]. На відміну від попереднього підходу, тут акцент зроблено не тільки на потоках, а й на управлінській архітектурі логістичної діяльності. Їхнє бачення, дозволяє розглядати логістичну діяльність не лише як об'єкт оптимізації, а як елемент загальної системи управління підприємством, що має власну ієрархію, функції, критерії результативності та механізми адаптації.

Подальший розвиток цього положення простежується у праці А. В. Корюгіна, який трактує стратегію управління логістичною діяльністю як план або набір заходів, що передбачає оптимізацію управління логістичними процесами, дотримання графіків поставок і формування ефективного ланцюга постачання [4, с. 67]. Хоча це визначення є більш прикладним і менш концептуально насиченим, воно фіксує важливу рису стратегічного управління логістикою – орієнтацію на безперервність, надійність і структурованість потокових процесів.

Порівняння вище наведених підходів дає підстави стверджувати, що економічна сутність стратегічного управління логістикою розкривається через поєднання чотирьох елементів:

- управління потоками;
- інтеграцію функціональних підсистем;
- орієнтацію на мінімізацію сукупних витрат;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Але нам варто наголосити, що між авторами існують і методологічні відмінності. В. А. Євтушенко, Т. М. Куценко, Є. В. Лісений виходять із системного поєднання стратегічного управління та логістичного підходу, то М. О. Багорка, Т. В. Ільченко, О. В. Кравець більше акцентують на організаційно-управлінській ієрархії та показниках ефективності логістичної системи. В. О. Дорош концентрується на місці логістичної стратегії у портфелі функціональних стратегій підприємства, а А. В. Корюгін розглядає логістичну стратегію переважно крізь призму адаптації до ризиків середовища та забезпечення стійкості у кризових умовах [2, с. 252–253; 4, с. 66–71]. Детальніше відмінності наукових підходів до розуміння стратегічного управління логістичною діяльністю розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства

Автори	Акцент	Сутнісна характеристика	Методологічна особливість
Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Лісений Є. В.	Логістичний підхід у стратегічному управлінні	Логістика як управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з мінімізацією витрат і досягненням синергії	Поєднання стратегічного та логістичного підходів, баланс вигід і витрат [1, с. 34–35]
Дорош В. О.	Логістична стратегія як функціональна стратегія	Логістична стратегія як орієнтований на ринок набір процесів для створення споживчої вартості та досягнення конкурентних переваг	Акцент на підпорядкованості корпоративній стратегії та класифікації стратегій [2, с. 252–253]

Продовження таблиці 1.1

Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В.	Логістичний менеджмент системі управління	у	Логістичний менеджмент як поєднання адміністративної та логістичної складових	Ієрархічний, системний та показниковий підхід до оцінки ефективності [3, с. 262–266]
Корюгін А. В.	Стратегічне управління логістикою умовах нестабільності	в	Логістична стратегія як комплекс заходів щодо оптимізації поставок, зниження ризиків і формування ефективного ланцюга постачання	Адаптивно-ризиковий підхід, орієнтація на стійкість і безперервність [4, с. 67–71]

Стратегічне управління логістикою займає важливе місце у системі стратегічного менеджменту підприємства, тому що забезпечує узгодження логістичних процесів із загальнокорпоративними цілями, функціональними стратегіями та ринковими орієнтирами розвитку. Стратегічне планування логістичних процесів дозволяє підприємству не лише знижувати витрати, а й підвищувати гнучкість, прозорість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах ризиків, нестабільності попиту та порушення ланцюгів постачання [5; 6].

Г. Т. П'ятницька та М. Б. Шевчун доводять, що вибір логістичної стратегії має орієнтуватися на поєднання якості логістики, гнучкості, ефективності витрат та інноваційних змін у логістичних процесах, описана комбінація зміцнює конкурентні позиції підприємства у стратегічній перспективі [7, с. 298–300]. У структурі стратегічного менеджменту логістика виконує координаційну функцію, бо пов'язує між собою виробничі, маркетингові, фінансові та збутові рішення. Н. М. Буняк підкреслює, що логістична стратегія належить до функціональних стратегій, але водночас є глибоко інтегрованою з усіма іншими стратегіями підприємства та виступає основою реалізації загальнокорпоративної стратегії [8, с. 98]. Подібний підхід простежується і в дослідженні Л. В. Бабаченко, І. О. Хоменко, О. В. Рисака, де наголошено, що стратегічне управління у сфері логістики забезпечує ефективну інтеграцію логістики з маркетингом, фінансами, виробництвом та інформаційними системами підприємства [5]. Взаємозв'язок стратегічного управління логістикою з формуванням довгострокових

конкурентних переваг проявляється через вплив на витрати, якість сервісу, швидкість реакції на зміну попиту, надійність постачань та стійкість ланцюгів постачання [8, с. 99–100] Н. І. Михайлик акцентує, що логістична діяльність забезпечує своєчасність поставок, скорочення витрат на зберігання і транспортування, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства [6]. Місце стратегічного управління логістикою у системі стратегічного менеджменту підприємства та взаємозв'язок із формуванням довгострокових конкурентних переваг виглядає наступним чином (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок стратегічного управління логістикою та довгострокових конкурентних переваг

Примітка: узагальнено автором на основі [5-8]

Отже, описана роль стратегічного управління логістикою у системі стратегічного менеджменту дає підстави стверджувати, що логістика виступає не

лише функціональною підсистемою, а стратегічним чинником забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Стратегічний рівень управління логістикою передбачає не лише визначення загального напрямку розвитку логістичної системи підприємства, а й структуризацію тих складових, через які реалізується довгостроковий вплив на потоки, ресурси, партнерські зв'язки, ризики та стійкість функціонування підприємства. О. В. Попело та Т. П. Ткаченко стратегічне управління логістичною системою фактично розкривається через послідовність таких складових, як аналіз поточного стану, визначення мети і стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, розробка стратегії, її впровадження, оцінка, контроль та удосконалення [9, с. 29]. У дослідженні Т. О. Водолажської та Л. М. Ачкасової підхід суттєво розширюється завдяки включенню стейкхолдерського компонента, тобто ідентифікації зацікавлених сторін, аналізу їхніх інтересів, ранжування за ступенем впливу, узгодження стратегічних цілей, формування інструментів реалізації, моніторингу та коригування [10, с. 176–185]. Отже, сучасна наукова думка демонструє еволюцію від процесного підходу до багатокомпонентного, у межах якого управління логістикою на стратегічному рівні розглядається як поєднання аналітичного, цільового, організаційного, ризик-орієнтованого та координаційного елементів. З урахуванням наведених положень до основних складових елементів управління логістикою на стратегічному рівні слід віднести (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Складові елементи управління логістикою на стратегічному рівні

Складовий елемент	Зміст елемента	Стратегічне значення для підприємства
Стратегічний аналіз логістичної системи	Охоплює діагностику поточного стану логістичної системи, виявлення її сильних і слабких сторін, оцінювання зовнішнього середовища, тенденцій ринку, загроз, обмежень і резервів розвитку. Передбачає аналіз внутрішніх ресурсів, логістичних процесів, інфраструктури, каналів постачання та збуту.	Формує інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень, знижує імовірність помилок у виборі логістичного напрямку та забезпечує обґрунтованість довгострокових дій.

Продовження табл. 1.2

Формування стратегічних цілей логістики	Полягає у визначенні мети логістичної системи та конкретних довгострокових орієнтирів: оптимізації витрат, підвищення надійності постачання, забезпечення стійкості, якості логістичного сервісу, адаптивності та безперервності потокових процесів.	Забезпечує підпорядкування логістики загальній стратегії підприємства та перетворює логістичну діяльність із допоміжної функції на стратегічний інструмент конкурентного розвитку.
Управління ризиками та економічною безпекою	Включає ідентифікацію ризиків у ланцюгах постачання, оцінку загроз перерв у постачанні, дефіциту запасів, нестабільності партнерських відносин, а також формування превентивних заходів, резервів і механізмів швидкого реагування.	Підвищує стійкість логістичної системи, мінімізує вразливість підприємства до зовнішніх деструктивних чинників і прямо впливає на збереження економічної безпеки.
Стратегічне проектування логістичних рішень	Передбачає розробку альтернативних варіантів логістичної стратегії, вибір конфігурації ланцюгів постачання, моделей взаємодії з постачальниками, напрямів цифровізації, диверсифікації та організації потоків.	Дозволяє обрати найбільш доцільну модель логістичного розвитку відповідно до ресурсних можливостей підприємства, ринкових умов та рівня стратегічних ризиків.
Управління стейкхолдерським і взаємозв'язками	Охоплює ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, аналіз їхніх очікувань, ранжування за впливом і значущістю, а також узгодження стратегічних логістичних цілей із запитами власників, працівників, постачальників, клієнтів, державних інституцій та інших зацікавлених сторін.	Сприяє зниженню конфліктності логістичних рішень, посиленню координації між учасниками логістичної системи та формує підґрунтя для довгострокової стабільності й репутаційної стійкості підприємства.
Ресурсно-інструментальне забезпечення реалізації стратегії	Передбачає визначення ресурсів, відповідальних осіб, управлінських механізмів, інформаційно-комунікаційних технологій, систем контролю, інструментів автоматизації та розвитку персоналу, необхідних для реалізації логістичної стратегії.	Перетворює стратегічні наміри на практичну систему дій та забезпечує організаційну спроможність підприємства реалізовувати довгострокові логістичні рішення.
Стратегічний контроль і коригування	Включає моніторинг реалізації логістичної стратегії, оцінку результатів, виявлення відхилень, аналіз ефективності та внесення змін відповідно до нових умов середовища або зміни інтересів стейкхолдерів.	Забезпечує адаптивність стратегічного управління логістикою, підтримує актуальність обраного курсу та дозволяє своєчасно коригувати логістичну систему відповідно до змін середовища.

Примітка: узагальнено автором на основі [9, с. 29–32 10, с. 179–185].

Узагальнюючи, складові елементи управління логістикою на стратегічному рівні охоплюють не лише класичні етапи стратегічного процесу, а й змістовні управлінські блоки, кожен із яких виконує окрему функцію в системі

довгострокового логістичного розвитку. У сучасній науковій літературі логістичний менеджмент трактується не лише як функціональна підсистема, а як інтегрована галузь управління, спрямована на планування, координацію, контроль і регулювання руху товарів, послуг, інформації та фінансів від постачальника до кінцевого споживача. Основну мету логістичного менеджменту, узагальнену на основі наукових джерел, доцільно подати так:

- забезпечення надійного функціонування всього ланцюга постачання [12];
- досягнення найкращого економічного результату через оптимізацію сукупних витрат [11; 12];
- координація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиної управлінської системи [11];
- підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкової стійкості [11; 12];
- забезпечення належного рівня логістичного сервісу та задоволення потреб кінцевих споживачів [12; 13, с. 33–34].

Типологія базується переважно на функціональному критерії, тобто на характері потокових процесів, якими управляє підприємство (рис. 1.2):

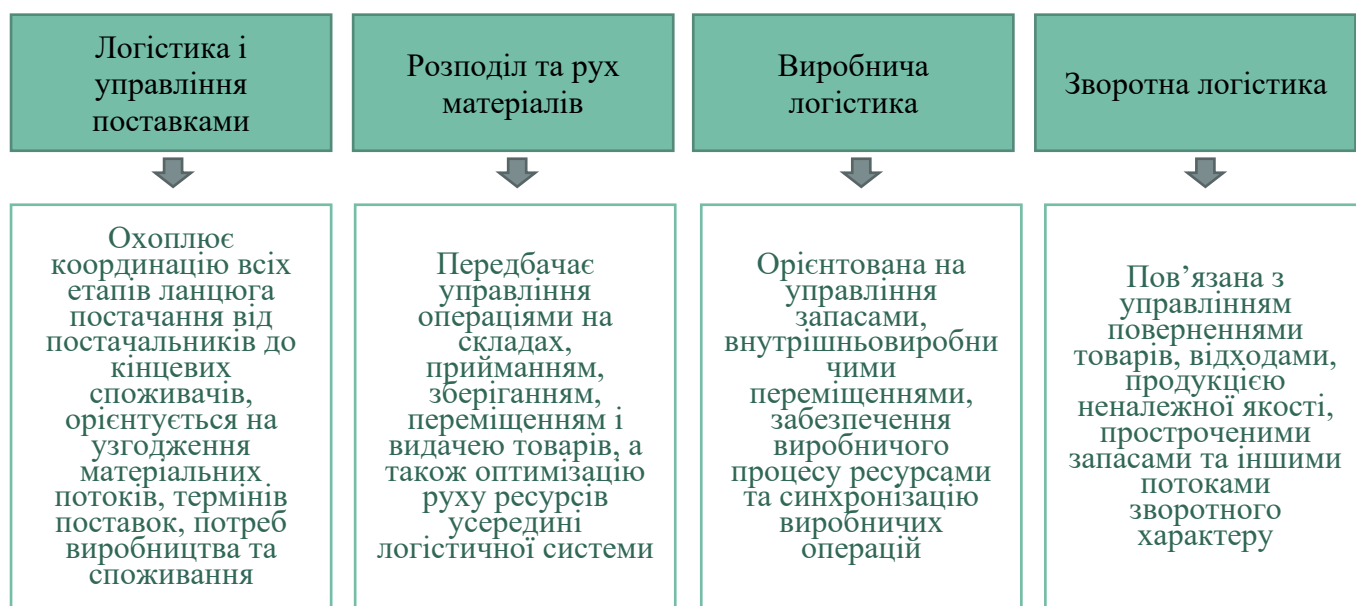


Рисунок 1.2 – Основні типи логістичного менеджменту та їх змістова характеристика

Примітка: побудовано автором на основі [12]

Виходячи, з різноманітності типів логістичного менеджменту, породжуються певні концепції, які відображають уже не стільки сфери застосування логістики, скільки базові управлінські моделі, принципи координації потоків та підходи до організації логістичних процесів:

- концепція загальних витрат, відповідно до якої логістичний ланцюг розглядається як цілісний об'єкт управління, а головним критерієм прийняття рішень виступає мінімізація сукупних витрат у межах усієї системи, а не окремих її елементів [11];

- концепція запобігання локальній субоптимізації, яка ґрунтується на тому, що оптимізація окремої ланки логістичної системи не завжди забезпечує поліпшення загального результату, а в окремих випадках може навіть збільшувати загальні витрати, тому необхідним є узгодження рішень на міжфункціональному рівні [11];

- концепція фінансових обмінів, зміст якої полягає у визнанні того, що скорочення одних видів витрат у логістичній системі може супроводжуватися зростанням інших, а тому управлінське завдання полягає у знаходженні такої комбінації рішень, яка забезпечує мінімум сукупних витрат [11];

- концепція точно в час, що базується на синхронізації поставок матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції саме в той момент, коли вони потрібні у виробництві або реалізації, що дозволяє скорочувати запаси, але водночас підвищує чутливість системи до збоїв [13, с. 35];

- концепція планування потреб у ресурсах, яка охоплює системи планування матеріальних, виробничих і розподільчих ресурсів та орієнтується на структуроване забезпечення виробництва і збуту відповідно до попередньо визначених параметрів потреби [13, с. 35];

- концепція худого виробництва, сутність якої полягає у поєднанні високої якості, малих виробничих партій, незначних запасів, гнучких технологій та кваліфікованого персоналу з метою скорочення витрат і підвищення ефективності логістичних процесів [13, с. 35];

– концепція реагування на попит, що орієнтована на швидке поповнення запасів у тих сегментах ринку, де прогнозується зростання споживчого попиту, та забезпечує більшу чутливість логістичної системи до ринкових коливань [13, с. 35–36];

– концепція логістики доданої вартості, відповідно до якої логістичні операції розглядаються не лише як супровід руху товару, а як джерело формування додаткової споживчої цінності для клієнта [13, с. 36];

– концепція електронної логістики, яка передбачає використання електронних комунікацій, електронної комерції, інформаційних платформ та цифрового обміну даними для підвищення швидкості, прозорості й координованості логістичних процесів [13, с. 36];

– концепція зеленої логістики, орієнтована на зменшення негативного впливу логістичної діяльності на довкілля шляхом застосування екологічно безпечних технологій, оптимізації маршрутів і зниження екологічних ризиків [13, с. 36];

– концепція цифрової логістики, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, інтернету речей, штучного інтелекту та аналітики даних для підвищення прозорості, прогнозованості та оперативності логістичного управління [13, с. 36–37];

– концепція гнучкої логістики, яка передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, нестабільність попиту, конкурентний тиск і базується на використанні гнучких методів управління логістичними процесами [13, с. 37].

Бачимо, що з включенням в середовище господарювання нових умов, концепції доповнюються інтегрованими, цифровоорієнтованими, екологічно збалансованими і адаптивними підходами. Сучасний логістичний менеджмент слід розглядати як інтегровану систему управління потоковими процесами, концептуальна основа якої формується на перетині системності, економічної доцільності, цифровізації, екологізації та адаптивності до змін середовища, з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єта господарювання. Однак, ця система

не буде повною без принципів, та основі яких має здiбнюватись управління логістичною діяльністю (рис. 1.3):

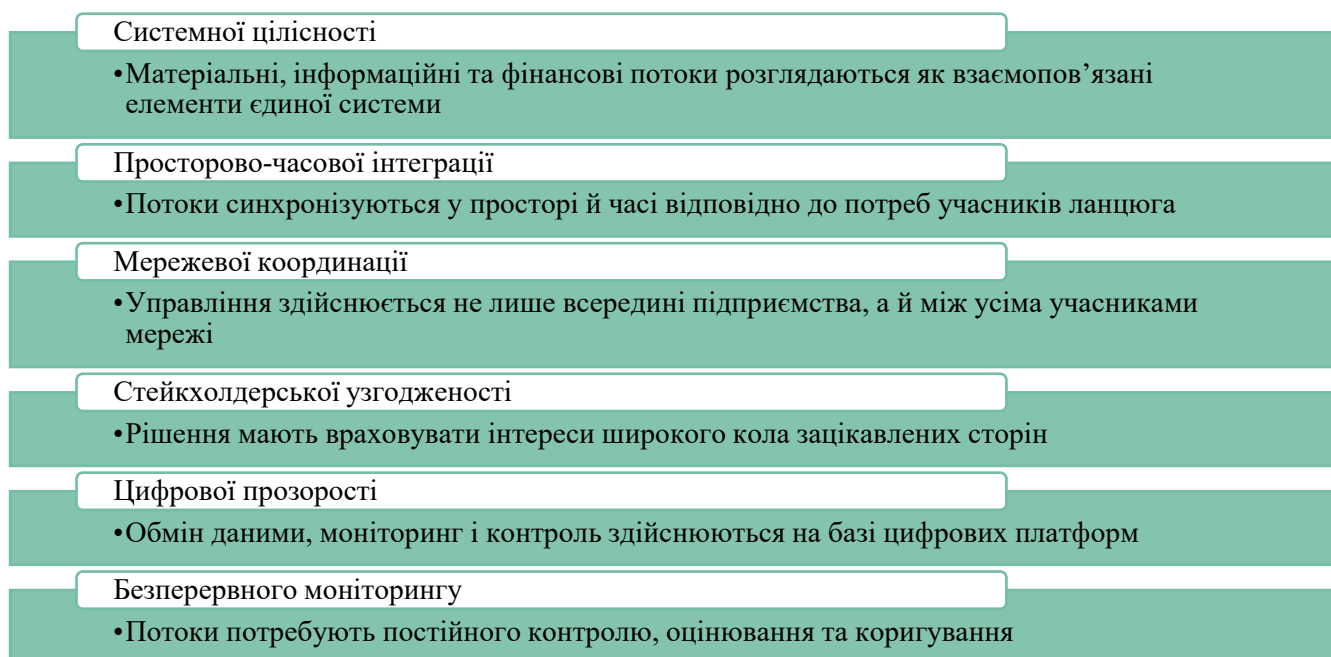


Рисунок 1.3 – Принципи інтегрованого управління логістичними потоками

Примітка: узагальнено автором на основі [14; 15, с. 213-214]

Отже, узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління логістичною діяльністю дозволяє зробити висновок, що стратегічна логістика виступає важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. Її стратегічна роль проявляється через здатність інтегрувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки у єдину координовану систему управління, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів. Реалізація логістичної стратегії дозволяє мінімізувати сукупні витрати у ланцюгах постачання, підвищити гнучкість логістичних процесів та забезпечити стабільність операційної діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Інтеграція логістичних рішень у систему стратегічного менеджменту створює передумови для підвищення адаптивності

підприємства, покращення якості логістичного сервісу та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Спеціалізація як стратегія розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі

Сучасний етап розвитку транспортно-логістичного бізнесу характеризується істотним ускладненням глобальних ланцюгів постачання, зростанням ролі логістики у формуванні конкурентних переваг підприємств та посиленням конкуренції між логістичними операторами. Стратегічні рішення щодо організації діяльності логістичних підприємств дедалі частіше базуються на принципі спеціалізації, який дозволяє концентрувати ресурси, поглиблювати компетенції та підвищувати ефективність логістичних процесів.

У сучасній економіці конкуренція відбувається не лише між окремими підприємствами, а між комплексними ланцюгами постачання, що об'єднують постачальників, виробників, логістичних операторів та споживачів [16, с. 153]. Логістична система підприємства розглядається як важливий елемент стратегічного управління, який впливає на формування ключових стратегічних цілей та визначає рівень конкурентоспроможності підприємства (див. п.1.1). В такому руслі, спеціалізація логістичних підприємств виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності управління матеріальними потоками, оптимізації витрат та диференціації логістичних послуг.

Спеціалізація підприємства розглядається як процес концентрації виробничих, технологічних та управлінських ресурсів на певних видах діяльності, що дозволяє досягти підвищення ефективності функціонування та зниження витрат. У сфері логістики описаний процес пов'язаний із поглибленням компетенцій підприємства у виконанні окремих логістичних функцій або обслуговуванні певних сегментів ринку. З точки зору стратегічного управління, спеціалізація безпосередньо пов'язана з формуванням конкурентної логістичної стратегії підприємства. Логістична стратегія визначається як комплексна система

дій щодо координації процесів закупівлі, транспортування, складування та розподілу ресурсів, що забезпечує досягнення економічних результатів та конкурентних переваг [16, с. 155]. У стратегічному аспекті спеціалізація дозволяє:

- концентрувати ресурси підприємства на основних логістичних операціях;
- підвищувати ефективність використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів;
- знижувати логістичні витрати;
- формувати унікальні логістичні компетенції.

Формування конкурентних переваг підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних ресурсів та компетенцій, які складно відтворити конкурентам. У рамках ресурсного підходу до стратегічного управління підприємство розглядається як сукупність специфічних ресурсів і здібностей, що забезпечують його ринкову позицію. Згідно з цією концепцією стратегічного управління, конкурентні переваги формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства. У логістичному бізнесі такими ресурсами можуть виступати (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Структура стратегічних ресурсів логістичного підприємства в межах ресурсної концепції управління

Примітка: узагальнено автором на основі [17, с. 16-32; 18, с. 273-290]

Концентрація перелічених ресурсів у межах спеціалізованих напрямів діяльності дозволяє підвищити ефективність управління логістичними процесами та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства. У практиці діяльності логістичних підприємств спеціалізація реалізується у різних формах. Найбільш поширеними є функціональна, галузева, технологічна та клієнтська спеціалізація. Кожна з цих форм передбачає концентрацію діяльності підприємства на певному аспекті логістичної діяльності та має специфічні стратегічні переваги (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Форми спеціалізації логістичних підприємств та їх стратегічні характеристики

Форма спеціалізації	Сутність спеціалізації	Основні напрями реалізації	Стратегічні переваги
Функціональна	Концентрація діяльності на окремих логістичних функціях	транспортування, складська логістика, експедиційні послуги, управління запасами	підвищення продуктивності логістичних операцій, оптимізація витрат
Галузева	Орієнтація на обслуговування певних галузей економіки	аграрна логістика, автомобільна промисловість, фармацевтична логістика	глибоке розуміння специфіки галузі та формування спеціалізованих рішень
Технологічна	Використання спеціалізованих логістичних технологій	контейнерні перевезення, холодова логістика, перевезення небезпечних вантажів	підвищення технологічної ефективності та надійності перевезень
Клієнтська	Орієнтація на окремі сегменти споживачів	корпоративні клієнти, електронна комерція, міжнародні перевезення	формування довгострокових відносин із клієнтами

Примітка: складено автором на основі [18, с. 273-290]

Функціональна спеціалізація передбачає концентрацію діяльності підприємства на виконанні окремих логістичних функцій, наприклад транспортування або складського обслуговування. Відповідно, це дозволяє підвищити ефективність виконання конкретних логістичних операцій і оптимізувати структуру витрат. Галузева спеціалізація орієнтована на

обслуговування певних секторів економіки, що дозволяє враховувати специфіку логістичних потреб клієнтів та формувати адаптовані логістичні рішення. Технологічна спеціалізація пов'язана з використанням спеціалізованих логістичних технологій і обладнання, що підвищує продуктивність і надійність логістичних операцій. Клієнтська спеціалізація передбачає орієнтацію на окремі групи споживачів і дозволяє формувати індивідуалізовані логістичні послуги.

Розвиток спеціалізації логістичних підприємств безпосередньо пов'язаний із підвищенням їх конкурентоспроможності. Як зазначають Ареф'єва О. В., Годун В. І. конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність перевершувати конкурентів завдяки ефективному використанню ресурсів, інновацій та управлінських рішень [19]. У сфері логістики основними показниками конкурентоспроможності виступають рівень логістичних витрат, якість сервісу, швидкість виконання замовлень, надійність доставки та інноваційність логістичних технологій.

Особливе значення має оптимальне співвідношення між рівнем логістичних витрат і рівнем сервісного обслуговування клієнтів. Зниження витрат є одним із ключових критеріїв формування конкурентної логістичної стратегії підприємства, оскільки навіть незначне скорочення логістичних витрат може забезпечити суттєву конкурентну перевагу на ринку [16, с. 156]. Поряд з тим, підвищення рівня сервісу дозволяє підприємствам диференціювати свої послуги та створювати додаткову цінність для клієнтів. Узагальнений вплив спеціалізації на ефективність діяльності логістичних підприємств проявляється через:

- концентрацію ресурсів у межах окремих напрямів діяльності забезпечує ефект масштабу, що сприяє зниженню витрат на виконання логістичних операцій;
- поглиблення експертизи підприємства у спеціалізованих сферах діяльності підвищує якість логістичних послуг і дозволяє впроваджувати інноваційні технології управління логістичними процесами;
- спеціалізація сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами, що підвищує рівень клієнтської лояльності та стабільність попиту на логістичні послуги.

Разом із тим стратегія спеціалізації повинна враховувати ризики надмірної концентрації діяльності у вузьких сегментах ринку. До основних ризиків належать залежність підприємства від окремих клієнтів або галузей, обмеження потенційного ринку та зниження гнучкості бізнес-моделі. У зв'язку з цим сучасні логістичні підприємства дедалі частіше поєднують спеціалізацію з елементами диверсифікації, що дозволяє зберігати стратегічну адаптивність у динамічному ринковому середовищі. Не можемо проігнорувати той факт, що у сучасних умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання розвиток спеціалізації логістичних підприємств пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією логістичних процесів і використанням аналітичних систем управління. Інтеграція інформаційних технологій у логістичні процеси дозволяє підвищити ефективність управління матеріальними потоками, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більш високу швидкість обробки замовлень [18, с. 279].

Отже, спеціалізація виступає важливим стратегічним напрямом розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі. Вона забезпечує концентрацію ресурсів, поглиблення професійних компетенцій та оптимізацію логістичних процесів, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Ефективність реалізації стратегії спеціалізації залежить від здатності підприємства інтегрувати ресурсний потенціал, інноваційні технології та партнерські мережі, а також підтримувати баланс між спеціалізацією та диверсифікацією діяльності.

1.3 Особливості організації фармацевтичних перевезень як високорентабельного сегмента логістичного ринку

Фармацевтичні перевезення у структурі логістичного бізнесу посідають особливе місце, оскільки поєднують підвищені вимоги до якості логістичного процесу з відносно вищою здатністю генерувати прибуток. Їхня економічна привабливість зумовлена не лише зростанням самого фармацевтичного ринку, а й специфікою товару, для якого критичними є безперервність постачання,

дотримання температурного режиму, регламентованість обігу та висока чутливість до ризиків втрати якості. Фармацевтична галузь належить до найбільш динамічних і стійких сегментів економіки, а її розвиток підтримується інноваційністю, стабільним попитом і високою суспільною значущістю продукції [20, с. 83–85; 21, с. 898–899]. Висока рентабельність фармацевтичних перевезень впливає з природи самого фармацевтичного ринку. За висновками А. Ковальчук, Д. Горошотченка та Н. Черненко, фармацевтичний сектор характеризується стійким зростанням товарообігу, посиленням ролі інновацій та підвищенням його частки у світовій економіці, що формує довгострокову базу для розвитку спеціалізованих логістичних послуг [20, с. 85–86]. А. Попіль та В. Борса акцентують, що навіть в умовах воєнного стану фармацевтична галузь України продемонструвала відновлення продажів, збереження експортно-імпоротної активності та стратегічне значення для національної економіки [21, с. 898–902]. Бачимо, що попит на фармацевтичну логістику має не циклічний, а переважно стійкий характер, оскільки обслуговує життєво необхідне споживання. Доцільно розглядати рентабельність цього сегмента як результат взаємодії певний груп чинників, на сучасному рівні (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Чинники високої рентабельності фармацевтичних перевезень та їх конкурентні наслідки

Чинник	Економічний зміст	Вплив на рентабельність
Висока додана вартість послуги	Необхідність спеціального режиму транспортування, контролю якості та безпеки	Дає змогу встановлювати вищі тарифи
Значні бар'єри входу	Потреба у спеціалізованій інфраструктурі, компетенціях і дотриманні стандартів	Знижує цінову конкуренцію
Стабільний попит	Постійна потреба у лікарських засобах незалежно від фази економічного циклу	Формує прогнозоване завантаження потужностей
Довгострокові контракти	Тривала співпраця з виробниками та дистриб'юторами	Стабілізує грошові потоки
Довіра клієнтів	Висока ціна помилки стимулює вибір перевірених операторів	Підвищує рівень утримання клієнтів

Примітка: узагальнено автором на основі [20, с. 84–85; 21; 22, с. 795–799].

У поглядах Ковальчук А. І., Горошотченко Д. О., Черненко Н. О., домінує макроекономічний підхід – привабливість сектора пояснюється зростанням світового ринку, експортним потенціалом та інноваційною динамікою [20, с. 85–88]. У Попіль А. В., Борса В. В. переважає структурно-ринковий підхід, у межах якого увага зосереджується на відновленні продажів, трансформації структури ринку, імпортозалежності та посиленні ролі національних виробників [21]. Натомість Л. Сас і Р. Гвоздик аналізують фармацевтичний ринок крізь призму стійкості до шоків, інфраструктурних втрат і перебудови каналів дистрибуції [22, с. 795–800]. Тут простежується причинно-наслідковий зв'язок між спеціалізованими компетенціями логістичного оператора та вищою маржинальністю. Чим вищими є вимоги до якості перевезення, тим меншою є кількість операторів, здатних їх забезпечити. Це обмежує конкуренцію за ціною і переводить її у площину надійності, сервісної безперервності та відповідальності за результат. За таких умов рентабельність формується не лише тарифом за перевезення, а й можливістю укладати довгострокові контракти, отримувати премію за сервісну диференціацію та накопичувати клієнтську довіру як стратегічний нематеріальний актив.

Фармацевтичні перевезення становлять спеціалізований напрям логістичної діяльності, який відрізняється підвищеним рівнем регламентованості, відповідальності та технологічної складності. На відміну від більшості інших видів вантажних перевезень, транспортування лікарських засобів пов'язане не лише з економічними результатами діяльності підприємств, а й із забезпеченням суспільно значущої функції – безперебійного постачання медичних препаратів. Розглянемо специфічні особливості фармацевтичної галузі (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Специфічні характеристики фармацевтичних перевезень у системі логістичних послуг

Характеристика	Зміст та особливості
Підвищена регламентованість логістичних процесів	Транспортування лікарських засобів супроводжується суворими вимогами до якості, безпеки, контролю та простежуваності вантажів на всіх етапах логістичного ланцюга від виробника до кінцевого споживача

Продовження таблиці 1.5

Специфіка логістичного ланцюга	Фармацевтичні перевезення є складовою фармацевтичної логістики та забезпечують переміщення лікарських засобів, вакцин і фармацевтичної сировини між виробниками, дистриб'юторами, аптечними мережами та медичними установами
Дотримання спеціальних умов транспортування	Перевезення передбачає обов'язкове дотримання температурних режимів, санітарних вимог, стандартів пакування та системи контролю якості, оскільки порушення цих умов може призвести до втрати фармакологічних властивостей препаратів
Інтегрованість логістичних процесів	Фармацевтична логістика передбачає інтеграцію транспортних, складських, інформаційних і контрольних процесів у межах єдиного ланцюга постачання
Домінування автомобільного транспорту	В Україні автомобільний транспорт забезпечує понад 70 % перевезень фармацевтичної продукції завдяки можливості оперативної доставки до аптек та медичних установ
Наявність «холодового ланцюга»	Значна частина фармацевтичної продукції потребує транспортування у спеціальних температурних умовах із використанням холодильних установок, ізотермічних контейнерів і систем моніторингу температури
Регуляторний контроль та стандарти	Перевезення фармацевтичної продукції регулюється міжнародними стандартами, зокрема належною дистриб'юторською практикою (GDP), що встановлює вимоги до транспортування, зберігання та обліку лікарських засобів
Система простежуваності продукції	Використання цифрових технологій, датчиків моніторингу та інформаційних платформ дозволяє відстежувати переміщення препаратів і контролювати якість на всіх етапах логістичного ланцюга
Використання інноваційних технологій	У фармацевтичній логістиці застосовуються системи GPS-моніторингу, автоматизовані складські комплекси та цифрові системи управління ланцюгами постачання
Наявність логістичних ризиків	Основними ризиками є порушення температурного режиму, пошкодження продукції, затримки транспортування або потрапляння фальсифікованих препаратів до ланцюга постачання
Висока соціальна відповідальність	Помилки у фармацевтичній логістиці можуть мати не лише економічні, а й соціальні наслідки, оскільки безпосередньо впливають на доступність та безпечність лікарських засобів

Примітка: узагальнено автором на основі [23, с. 274–276; 24, с. 10–11; 25, с. 34–35].

Фармацевтичні перевезення є складним і високорегульованим сегментом логістичних послуг, що характеризується підвищеними вимогами до якості транспортування, контролю температурних режимів, дотримання міжнародних стандартів та забезпечення простежуваності руху продукції. Їх специфіка визначається поєднанням технологічних, організаційних та регуляторних чинників, які формують особливу модель управління логістичними процесами у фармацевтичній галузі. Доцільно зазначити, що в Україні транспортування та

дистрибуція лікарських засобів регулюються комплексом нормативно-правових актів різного рівня (рис. 1.5):

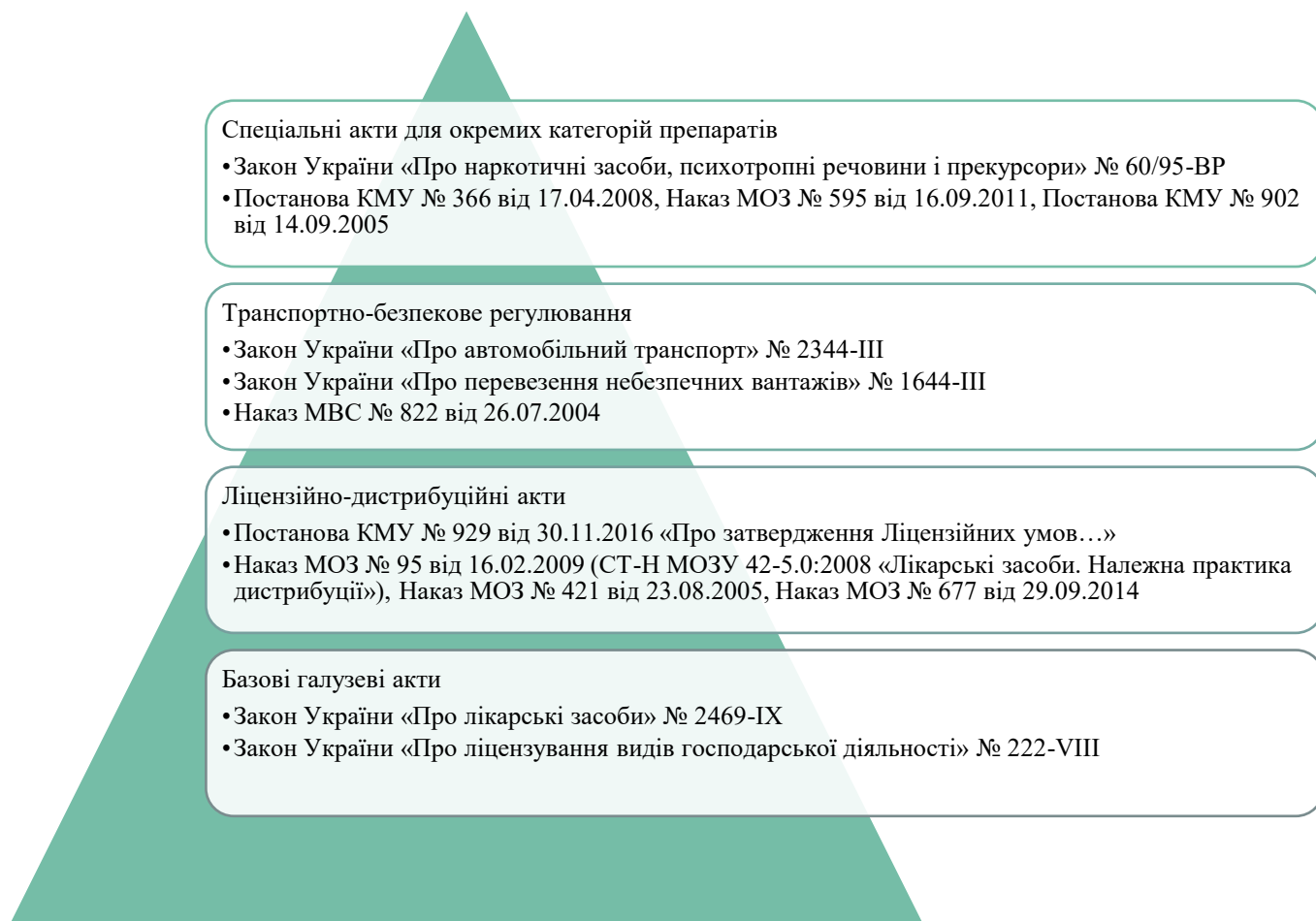


Рисунок 1.5 – Рівні нормативно-правового регулювання фармацевтичних перевезень в Україні

Примітка: узагальнено автором на основі [26-37]

Нормативно-правове регулювання фармацевтичних перевезень в Україні має багаторівневу структуру та охоплює комплекс законодавчих і підзаконних актів, що визначають вимоги до обігу, транспортування, зберігання та контролю якості лікарських засобів. Базові галузеві акти встановлюють загальні правові засади функціонування фармацевтичного ринку, регламентують обіг лікарських засобів та визначають порядок ліцензування діяльності у сфері виробництва, імпорту та оптової торгівлі фармацевтичною продукцією. Ліцензійно-дистрибуційні акти деталізують вимоги до організації дистрибуції, включаючи стандарти належної практики дистрибуції, умови транспортування, зберігання та системи контролю

якості лікарських засобів у логістичному ланцюгу. Транспортно-безпекове регулювання визначає правові та організаційні засади здійснення перевезень, встановлює вимоги до безпеки транспортування, технічного стану транспортних засобів та правил перевезення небезпечних вантажів. Окрему групу становлять спеціальні нормативні акти, що регламентують транспортування окремих категорій препаратів, зокрема наркотичних засобів, психотропних речовин, вакцин та інших медичних імунобіологічних препаратів, для яких передбачено підвищені вимоги контролю, безпеки та дотримання температурного режиму.

Організаційно-управлінські умови ефективного розвитку фармацевтичних перевезень варто розглядати як систему взаємопов'язаних стратегічних, операційних, технологічних і контрольних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності постачання, збереження якості лікарських засобів та дотримання регуляторних вимог. В. Алькема трактує логістичну діяльність як інтегровану, просторово скоординовану й часово синхронізовану сукупність логістичних активностей, спрямованих на досягнення довгострокового успіху, узгодження інтересів учасників та захист від дестабілізуючих чинників середовища [38, с. 329–330]. Запропонований підхід є важливим для фармацевтичних перевезень, оскільки транспортний процес має забезпечувати не лише переміщення вантажу, а й підтримання температурного режиму, простежуваності партій та контрольованості ризиків. Р. В. Сагайдак-Нікітюк і Д. П. Чумаченко, досліджуючи кризову логістику фармацевтичних підприємств, наголошують на необхідності своєчасного забезпечення споживачів якісними лікарськими засобами у потрібному місці, обсязі та з прийнятним рівнем витрат [39, с. 17–19]. Пріоритетами сучасного логістичного управління є цифровізація документообігу, моніторинг перевезень, динамічне прогнозування попиту, кооперація з державними структурами та адаптація до нормативно-правових змін [38, с. 333–335]. З огляду на це можемо побудувати модель логістичного процесу фармацевтичних перевезень, у якій центральне місце займають не лише транспорт і склад, а й управління температурним режимом, контролем якості, ризиками, сертифікацією процесів,

підготовкою персоналу та інтеграцією з фармацевтичним ланцюгом постачання (рис. 1.6):



Рисунок 1.6 – Організаційно-управлінські елементи логістичного процесу фармацевтичних перевезень

Примітка: побудовано автором

Отже, фармацевтичні перевезення є одним із найбільш перспективних і рентабельних сегментів логістичного ринку, що поєднує високі вимоги до якості логістичних процесів із здатністю формувати стабільні прибутки. Їх економічна привабливість обумовлена динамічним розвитком фармацевтичної галузі, високою доданою вартістю продукції та необхідністю забезпечення безперервного постачання лікарських засобів. Специфіка цього сегмента полягає у високій регламентованості перевезень, необхідності підтримання «холодового ланцюга», застосуванні цифрових систем простежуваності та дотриманні стандартів GDP, що формує особливу модель управління логістичними процесами.

Висновки до розділу 1

Було обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічної спеціалізації логістичної діяльності підприємства та доведено, що в сучасних умовах логістика трансформувалася з допоміжної функції у повноцінний стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Встановлено, що стратегічне управління логістичною діяльністю охоплює не лише координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а й інтеграцію логістичних рішень у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволило виявити, що стратегічне управління логістикою розкривається через системне поєднання аналітичного, цільового, організаційного, ризик-орієнтованого та контрольного компонентів. Це дає підстави розглядати логістичну систему підприємства як багаторівневу управлінську конструкцію, результативність якої визначається не лише ефективністю окремих операцій, а передусім узгодженістю стратегічних рішень, адаптивністю до зовнішніх змін і здатністю генерувати споживчу цінність.

Доведено, що спеціалізація є важливим стратегічним напрямом розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі, оскільки забезпечує концентрацію ресурсів, поглиблення професійних компетенцій, підвищення технологічної досконалості та посилення ринкової диференціації. Водночас її ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати переваги вузької спеціалізації з достатнім рівнем стратегічної гнучкості та елементами диверсифікації.

Особливу увагу приділено фармацевтичним перевезенням як високорентабельному сегменту логістичного ринку. Встановлено, що їх привабливість визначається стійким попитом, високою доданою вартістю послуг, значними бар'єрами входу та довгостроковим характером контрактних відносин. Разом із тим саме цей сегмент висуває підвищені вимоги до регламентованості, температурного контролю, цифрової простежуваності, дотримання стандартів GDP та управління ризиками.

2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та структури його логістичних послуг

ДП «Шенкер» одне з найстаріших логістичних підприємств Європи, історія якого розпочалася у 1872 році, коли Готфрід Шенкер заснував компанію Schenker & Co. у Відні. Він запропонував новий для того часу підхід до транспортування – консолідовані залізничні перевезення, що дало змогу ефективніше об'єднувати вантажі та знижувати витрати клієнтів. Упродовж кінця XIX – початку XX століття компанія швидко розширювала географію діяльності та спектр послуг. Після Першої світової війни Schenker переорієнтувалася на експрес-доставку, регіональне експедирування, переїзди та виставкову логістику. У 1922 році компанія здійснила одні з перших авіавантажних перевезень у Німеччині, що стало важливим кроком у розвитку сучасної транспортної логістики. У 1931 році підприємство перейшло під контроль Deutsche Reichsbahn. У післявоєнний час компанія відновила розвиток, а в 1997 році провела стратегічну реорганізацію, сформувавши нові бізнес-напрями: Schenker Logistics, Schenker International і Schenker Eurocargo. Сьогодні підприємство – є глобальним логістичним оператором, який поєднує інновації, цифрові рішення та орієнтацію на сталий розвиток [40]. Після інтеграції з DSV її офіційне найменування було змінено на дочірнє підприємство «ДСВ Роад» [41].

Підприємство має статус зареєстрованої юридичної особи, організаційно-правову форму дочірнього підприємства та ідентифікується за кодом ЄДРПОУ 24382029. Дата державної реєстрації – 07.12.1998, що говорить про тривалий період функціонування на українському ринку. Керівництво підприємством здійснює Аглічанова Юлія Василівна, яка обіймає посаду директора, а особою, уповноваженою підписувати звітність, є Довженко Сергій Васильович. Розмір

статутного капіталу становить 209 826 572,10 грн, що характеризує достатньо вагому майнову базу суб'єкта господарювання [42].

Юридична адреса підприємства: Україна, 08140, Київська область, Бучанський район, с. Білогородка, вул. Компресорна, буд. 3. Основним видом економічної діяльності є 52.10 «Складське господарство», що відображає логістичну спеціалізацію компанії. Додатково підприємство здійснює діяльність у сферах вантажного автомобільного транспорту, допоміжної діяльності у сфері транспорту, консультування з питань комерційної діяльності та брокерських послуг. Засновником підприємства є DSV Road Holding A/S (Данія), частка якого у статутному капіталі становить 100%, що підтверджує повний іноземний корпоративний контроль [43] (див. дод. А).

Станом на 10.04.2026 ДП «ДСВ Род» діє не лише на підставі власного Статуту, а й у межах комплексу чинних нормативно-правових актів загального та спеціального характеру. Базову правову основу становить Цивільний кодекс України, який визначає правовий статус юридичної особи, її цивільну правоздатність, порядок укладення договорів і майнову відповідальність [44], а також Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», що регламентує створення, державну реєстрацію та актуалізацію реєстраційних даних підприємства [45]. Для фінансово-господарського функціонування визначальними є Податковий кодекс України [46], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [47] та Кодекс законів про працю України [48], які відповідно регулюють податкові зобов'язання, ведення обліку, складання фінансової звітності та трудові відносини з персоналом [49].

З урахуванням профілю діяльності підприємства – складська логістика, автомобільні перевезення, митно-брокерський супровід і зовнішньоекономічні операції – спеціальне правове значення мають Закон України «Про транспорт» [48], Закон України «Про автомобільний транспорт» [50], Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [51], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [52] та Митний кодекс України [53]. Вони

формують галузевий режим надання логістичних, транспортних, експедиторських і митних послуг. Серед спеціальних дозвільних документів найбільше значення для поточної діяльності підприємства має дозвіл на провадження митної брокерської діяльності, який має безстроковий характер і є чинним (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Спеціальні ліцензії та дозволи ДП «ДСВ Род»

Серія та номер	Термін дії та стан	Дата актуальності	Вид діяльності	Орган ліцензування / дозвільний орган
AE521377	з 19.06.2015, безстроково, дійсна	02.07.2021	Дозвіл на провадження митної брокерської діяльності	Державна митна служба України
2229.14.32	з 23.06.2014 до 23.06.2019, дані в реєстрі відсутні	10.10.2021	Технологічні транспортні засоби, що підлягають реєстрації в територіальних органах Держгірпромнагляду	Територіальне управління Держпраці по Київській області і м. Києву

Примітка: узагальнено автором на основі [43]

Отже, встановлені правові засади діяльності, організаційно-правовий статус та система спеціальних дозволів формують інституційну основу функціонування ДП «ДСВ Род» як суб'єкта господарювання у сфері транспортно-логістичних послуг. Разом із тим для комплексної оцінки підприємства необхідно перейти до аналізу його організаційної структури, тому що вона відображає внутрішню модель управління, розподіл повноважень між підрозділами та механізм координації основних і допоміжних бізнес-процесів (рис. 2.1). Підприємство функціонує як частина міжнародної логістичної групи DSV, а тому його система управління поєднує локальний і корпоративно-глобальний рівні. Якщо раніше організаційна модель підприємства формувалася в межах структури ДП «Шенкер», то після інтеграції до складу DSV над локальною структурою було фактично надбудовано вищий рівень корпоративного управління групи, який охоплює Раду директорів, членів комітетів, Виконавчу раду та Виконавчий комітет групи DSV. Сучасна організаційна структура підприємства має багаторівневий характер, у межах якого локальні підрозділи працюють відповідно до внутрішніх завдань підприємства, але

і підпорядковуються стратегічним, процедурним і функціональним орієнтирам глобальної групи.

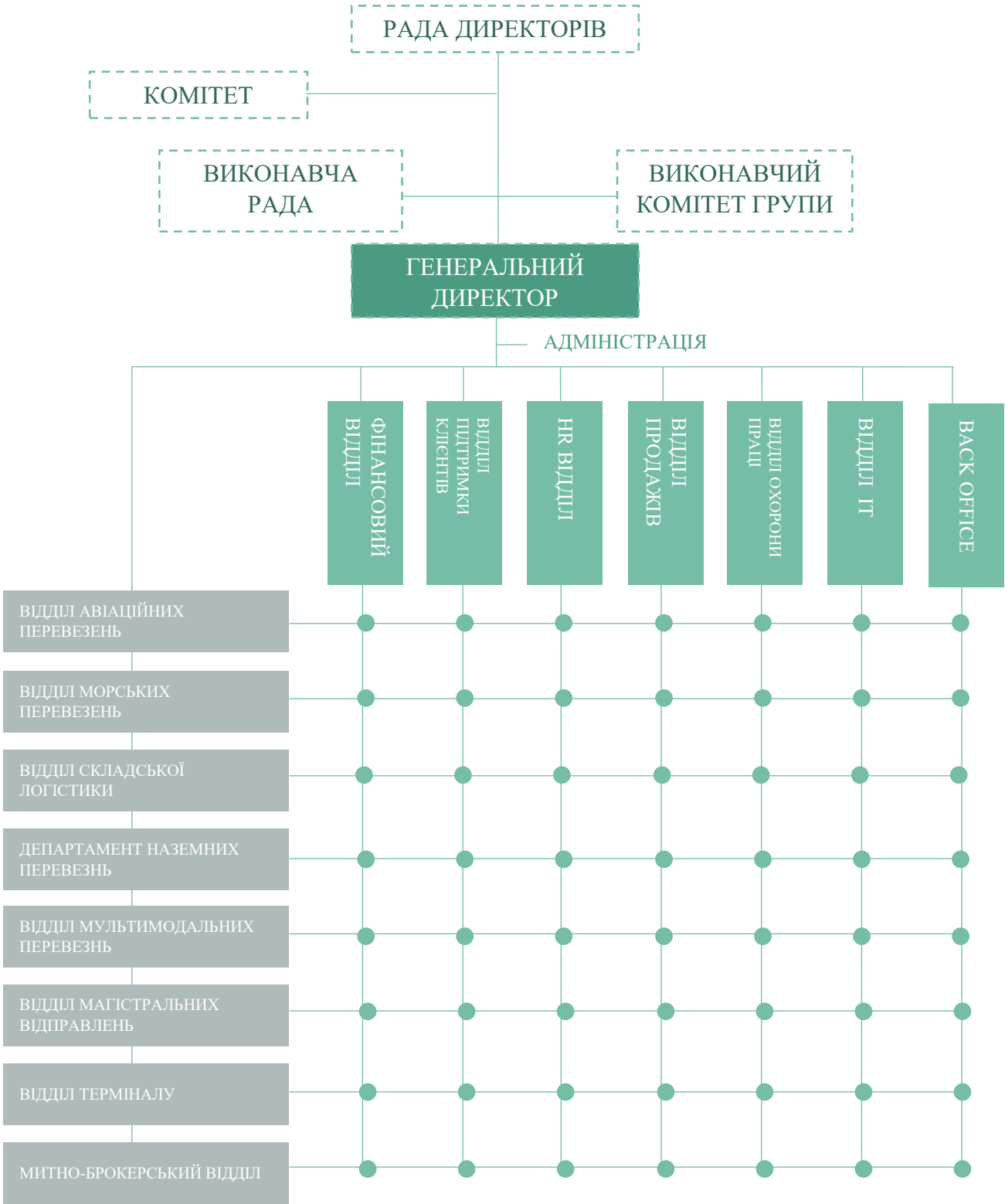


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ДП «ДСВ Род» станом на 2026 рік

Примітка: узагальнено автором на основі [54]

На рівні самого підприємства організаційна структура залишається матричною, і поділ охоплює поділ на операційні напрями, пов'язані з безпосереднім наданням логістичних послуг, зокрема авіаційні, морські, наземні перевезення, складську логістику, мультимодальні перевезення, магістральні відправлення, дистрибуцію, термінальну обробку вантажів та митно-брокерський супровід. Горизонтальний поділ представлений функціональними підрозділами, які забезпечують загальне управління і підтримку бізнес-процесів: адміністрацією, фінансовим відділом, HR-напрямом, службою безпеки та ІТ-підрозділом. Її сутність полягає у поєднанні функціонального та лінійно-операційного принципів побудови управління. Працівники одночасно включені у вертикаль оперативного підпорядкування всередині локального підприємства та у функціональну вертикаль міжнародної групи. Відповідно, тип влади в організації є комбінованим з одного боку, присутня лінійна влада керівників операційних підрозділів, які безпосередньо організовують виконання робіт, а з іншого – функціональна влада спеціалізованих служб і корпоративних центрів, що встановлюють стандарти, регламенти та контрольні процедури. Взаємозв'язок між управлінським і виробничим персоналом має координаційно-інтеграційний характер: управлінський персонал формує правила, плани, бюджети й контрольні механізми, а виробничо-операційний персонал реалізує логістичні процеси на практиці.

Перевагами такої структури є висока адаптивність до змін ринку, інтеграція локального підприємства у глобальну мережу DSV, покращення контролю якості послуг, доступ до міжнародних управлінських практик і підвищення швидкості горизонтальної координації між підрозділами. Недоліками виступають складність системи підпорядкування, імовірність дублювання управлінських функцій, ризик конфлікту пріоритетів між локальним та корпоративним рівнями, а також потреба у високій управлінській дисципліні й чітких регламентах взаємодії.

У структурі ДП «ДСВ Род» варто виокремити рівні управління (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на ДП «ДСВ Роад» станом на 01.01.2026 р.

№ з/п	Рівень управління	Посади, що передбачають функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
1	Корпоративно-стратегічний	члени комітетів DSV, функціональні корпоративні керівники групи	Рада директорів DSV, Виконавча рада, Виконавчий комітет групи
2	Вищий локальний рівень управління	фінансовий контролер, HR-менеджер, керівник IT-напрямку, керівник служби безпеки	директор підприємства, заступник директора
3	Середній рівень управління	керівники функціональних служб, керівники back-office, митно-брокерського, фінансового та кадрового підрозділів	керівники відділів авіаційних, морських, наземних перевезень, складської логістики, дистрибуції, терміналу
4	Виконавський рівень	бухгалтери, HR-фахівці, IT-спеціалісти, митні брокери, адміністратори, офіс-менеджер	логісти, координатори перевезень, працівники терміналу, складський персонал, фахівці з дистрибуції

Примітка: узагальнено автором на основі [54]

Функціональна структура персоналу ДП «ДСВ Роад» відображає розподіл управлінських функцій між різними рівнями та підрозділами підприємства. Загальні функції управління – планування, організація, мотивація і контроль, реалізуються передусім на рівні адміністрації підприємства та керівників структурних підрозділів. Специфічні функції управління розподілено між окремими службами: стратегічний розвиток і координація забезпечуються директором та корпоративним рівнем DSV; фінанси й облік – фінансовим відділом; управління персоналом, навчанням і кадровим адмініструванням – HR-відділом; інформаційно-технічна підтримка – IT-підрозділом; охорона праці та безпека – відповідальною службою; управління логістичними операціями – продуктовими та операційними підрозділами. Окреме місце займає митно-брокерський напрям, який забезпечує правовий супровід зовнішньоекономічних операцій клієнтів. Загалом така організаційна модель є обґрунтованою, тому що відповідає міжнародному масштабу діяльності підприємства, логістиці як багатокomпонентній структурі послуг, які надає підприємство (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Товарна пропозиція ДП «ДСВ Роад» на ринку логістичних послуг України

Група послуг	Склад товарної пропозиції	Характер ринкової цінності
Транспортні послуги	Наземний транспорт, авіап перевезення, морські перевезення вантажів, інтермодальні рішення, проектна логістика, Carrier Business, страхування вантажів.	Формує базове ядро пропозиції компанії; забезпечує мультимодальність, міжнародне покриття, можливість вибору оптимального маршруту, швидкості та вартості доставки.
Контрактна логістика	Відповідальне зберігання, митно-ліцензійний склад, зворотна логістика, копакінг для бізнесу.	Підсилює сервісну глибину пропозиції; дозволяє компанії не лише перевозити вантаж, а й управляти складською обробкою, запасами, митним режимом та післяпродажним поверненням товарів.
4PL / розширені логістичні послуги	Freight Management, Managed TMS Services, управління замовленнями, видимість та контроль ланцюга поставок за допомогою ІТ-систем.	Переводить компанію з рівня оператора перевезень на рівень інтегратора логістики; створює для клієнта цінність через координацію, аналітику, контроль витрат і управління процесами.
Галузеві рішення	Аерокосмічна та оборонна промисловість, логістика допомоги та реагування, автомобілебудування, акумуляторні батареї, напої, хмарні обчислення, споживчий сектор, електронна комерція, електроніка, мода та роздрібна торгівля, охорона здоров'я, готельний бізнес, промисловість, суднові запчастини, нафтогазова промисловість, швидкопсувні продукти, вторинна сировина, напівпровідникові та сонячні рішення, спорт і розваги, виставки.	Забезпечує галузеву спеціалізацію пропозиції; підвищує точність сервісу, дозволяє адаптувати логістику до технологічних, часових, температурних і регуляторних вимог різних ринків.

Примітка: узагальнено автором на основі [55]

Товарна пропозиція ДП «ДСВ Роад» характеризується високим рівнем диверсифікації. Її диверсифікація є спорідненою, тому що всі напрями об'єднані навколо єдиного логістичного ядра, проте водночас вона є глибокою і багаторівневою, бо охоплює різні види транспорту, складські та митні рішення, 4PL-координацію і широкий спектр галузево адаптованих сервісів. Отже, компанія конкурує не окремою послугою, а комплексною системою логістичного

обслуговування, що підвищує її стійкість на ринку, розширює клієнтську базу та зменшує залежність від одного сегмента послуг. Динаміка її ринкових позицій наступна (рис. 2.2):

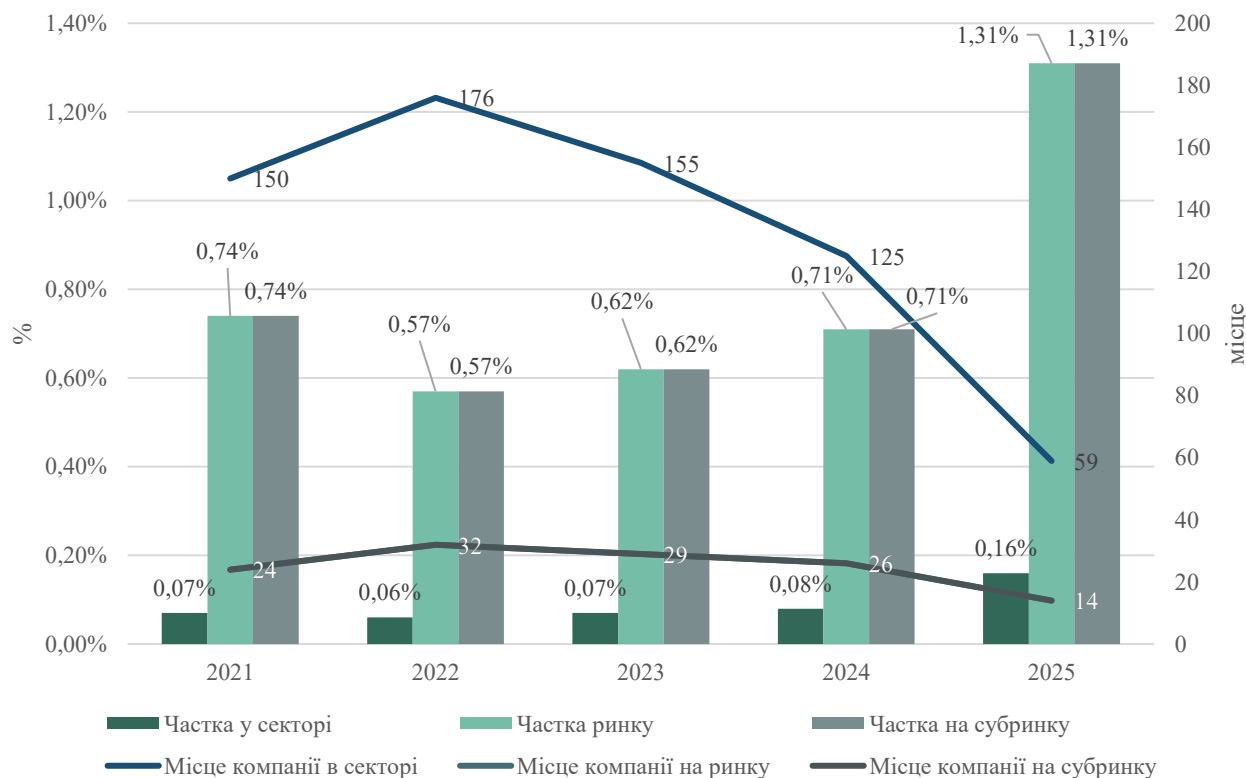


Рисунок 2.2 – Динаміка ринкових позицій ДП «ДСВ Род» у 2021–2025 рр.

Примітка: узагальнено автором на основі [43]

У 2021 р. компанія займала відносно стабільні позиції, частка ринку становила 0,74%, а місце на ринку – 24. У 2022 р. відбулося суттєве погіршення показників: частка ринку знизилася до 0,57%, а місце погіршилося до 32, що пов'язано з повномасштабним вторгненням РФ, руйнуванням логістичних маршрутів, скороченням зовнішньоекономічної активності, релокацією бізнесу та зростанням операційних ризиків. У 2023 р. підприємство частково відновило позиції, а у 2024–2025 рр. спостерігалось вже виражене зміцнення конкурентного становища, частка ринку зросла до 1,31%, а місце покращилося до 14. Компанія адаптувалась до воєнних умов, перебудову логістичних ланцюгів, підвищення попиту на професійні транспортно-експедиторські рішення та посилення інтеграції

в міжнародну мережу. Отже, динаміка є позитивною, тому що підприємство не лише компенсувало кризове падіння, а й істотно посилило свої ринкові позиції. Детальніше ці тенденції потрібно оцінити через дослідження економічного стану підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ДП «ДСВ Род» за 2023-2025 рр., %

Показник	2023	2024	2025	Відхилення абсл.	
				2024/2023	2025/2024
Поточна ліквідність	294,30	314,10	278,30	19,80	-35,80
Абсолютна ліквідність	210,30	225,80	147,20	15,50	-78,60
Коефіцієнт чистоти test	294,00	313,90	278,10	19,90	-35,80
Коефіцієнт швидкої ліквідності	293,40	313,60	277,90	20,20	-35,70
Відношення грошових коштів до активів	69,00	68,30	50,00	-0,70	-18,30
Проміжний коефіцієнт покриття	293,40	313,60	277,90	20,20	-35,70

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

У 2023 році ліквідна позиція ДП ДСВ Род різко посилилася. Поточна ліквідність становила 294,3%, у 2024 році зросла до 314,1%, а у 2025 році знизилася до 278,3%. Абсолютна ліквідність змінювалася подібно. Вона піднялася з 210,3% у 2023 році до 225,8% у 2024 році, після чого зменшилася до 147,2% у 2025 році. Швидка ліквідність і кислотний тест майже збігаються з цією траєкторією, що вказує на системний, а не випадковий характер зростання короткострокової платоспроможності. Упродовж усього періоду підприємство суттєво перевищувало середньогалузевий рівень, причому розрив був кратним, а не маржинальним [43]. Виявлена динаміка відображає перехід підприємства до моделі з великим запасом грошових ресурсів і низькою залежністю від коротких джерел фінансування. У 2023 році це збіглося зі сповільненням інфляції в Україні після піку 2022 року та зниженням макрофінансової турбулентності. Споживча інфляція зменшилася до 5,1% у 2023 році після 26,6% у 2022 році, а у жовтні 2023 року Національний банк перейшов до режиму керованої гнучкості курсу гривні [56, с. 82]. Як наслідок, для логістичного оператора це означало нижчу невизначеність щодо витрат на пальне,

імпортні комплектуючі, оренду й транспортне забезпечення, тому накопичена ліквідність уже не виконувала суто захисну функцію, а ставала інструментом операційної маневреності. У 2025 році зниження ліквідних коефіцієнтів не вказує на послаблення фінансового стану. Відношення грошових коштів до активів скоротилося з 68,8% у 2024 році до 50,0% у 2025 році. Отже, частина надлишкової ліквідності була переведена в активніший господарський оборот. Зміна спровокована зростанням товарообігу України у 2024 році до 112,3 млрд дол. США та у 2025 році до 125,1 млрд дол. США, що розширювало обсяг логістичних операцій і зменшувало потребу тримати надмірний касовий резерв у пасивному стані [57]. Проаналізуємо платоспроможність підприємства у ці роки (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Динаміка показників платоспроможності ДП «ДСВ Роад» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення абсл.	
				2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт автономії	67,20	60,50	66,00	-6,70	5,50
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1969,60	1641,80	1207,70	-327,80	-434,10

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

У 2023 році підприємство вийшло на принципово інший рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії становив 67,2%, у 2024 році знизився до 60,5%, а у 2025 році зріс до 66,0%. Після періоду капітальної нестійкості підприємство відновило здатність фінансувати активи переважно за рахунок власного капіталу, а не кредиторської чи іншої зовнішньої залежності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2023 році становив 1969,6%, у 2024 році 1641,8%, у 2025 році 1207,7%. Попри спад, значення залишалися надзвичайно високими. Можемо говорити, про те, що довгострокова майнова база покривалася власними джерелами з великим запасом. Причина такого стану пов'язана не лише з внутрішнім відновленням капіталу через фінансовий результат, а й з кращими умовами для стабілізації операційного середовища. У 2024–2025 роках продовжувалася дія угоди про лібералізацію вантажних перевезень між Україною

та ЄС, що знижувало адміністративні обмеження для міжнародного автологістичного бізнесу та підтримувало прогнозованість грошових потоків [58]. Як наслідок, для ДП «ДСВ Роад», інтегрованої в міжнародну мережу, це мало прямий вплив на здатність працювати з меншою борговою напругою. Проаналізуємо також прибутковість компанії (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Динаміка показників прибутковості ДП «ДСВ Роад» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення абсл.	
				2024/2023	2025/2024
ROA - Рентабельність активів	12,80	14,20	24,20	1,40	10,00
Рентабельність власного капіталу	-	25,60	57,90	-	32,30
RCA - Рентабельність оборотних активів	13,20	14,80	25,60	1,60	10,80
NPM - Чиста маржа	5,70	6,00	8,40	0,30	2,40
ROTA - Рентабельність загальних активів	16,70	17,40	29,60	0,70	12,20
Валова рентабельність собівартості	38,50	31,00	23,60	-7,50	-7,40
Рентабельність операційних витрат	79,90	97,50	138,80	17,60	41,30
Чиста рентабельність витрат	6,90	7,20	10,80%	0,30	3,60

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

Найбільш виразна позитивна зміна спостерігалася у прибутковості. Рентабельність активів зросла з 12,8% у 2023 році до 14,2% у 2024 році та до 24,2% у 2025 році. Рентабельність оборотних активів збільшилася з 13,2% до 14,8%, а далі до 25,6%. Чиста маржа піднялася з 5,7% у 2023 році до 6,0% у 2024 році та 8,4% у 2025 році. Рентабельність загальних активів зросла з 16,7% до 17,4% і 29,6%. Природа цього зростання полягає у поєднанні відновлення ринку логістичних послуг із внутрішнім підвищенням ефективності бізнес моделі. У 2024–2025 роках в Україні збільшувався зовнішньоторговельний оборот, а це для транспортно-складської компанії означає розширення бази замовлень на перевезення, митне оформлення, складську обробку, дистрибуцію та супровід вантажопотоків. Ефект підсилювався міжнародною інтеграцією, бо мережевий оператор швидше

перехоплює нові маршрути, переналаштовує ланцюги постачання й вбудовує український сегмент у ширший європейський потік. Через це приріст прибутковості мав не кон'юнктурний, а структурний характер.

Поряд з тим, валова рентабельність собівартості знижувалася з 38,5% у 2023 році до 31,0% у 2024 році та 23,6% у 2025 році. На перший погляд це суперечить загальній висхідній траєкторії, але інші показники показують інший механізм формування результату. Рентабельність операційних витрат збільшилася з 79,9% до 97,5% і 138,8%, а чиста рентабельність витрат зросла з 6,9% до 7,2% і 10,8%. Отже, джерело посилення фінансового результату містилося не у розширенні валового запасу на одиницю послуги, а у кращому контролі витрат, вищому завантаженні інфраструктури, оптимізації сервісного портфеля та поліпшенні адміністративної віддачі. При цьому динаміка показників ділової активності наступна (рис. 2.3):



Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності ДП «ДСВ Род» за 2023-2025 рр.

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

Ділова активність показує, як саме підприємство проходило фазу адаптації до нового масштабу операцій. Оборотно́сть загальних активів знизилася з 3,0 у 2023 році до 2,6 у 2024 році, після чого зросла до 3,6 у 2025 році. Отже, у 2024 році активи розширювалися швидше, ніж виручка, а у 2025 році вже почалося повніше

завантаження сформованої ресурсної бази. Оборотно́сть робочого капіталу у 2023 році становила 9,4, у 2024 році знизилася до 4,0, а у 2025 році підвищилася до 5,8. Тут важливе не лише коливання, а сам перехід до додатних значень. Він означає, що після відновлення чистого робочого капіталу підприємство навчилося використовувати його як ресурс для виручки, а не як ознаку балансового дефіциту. Зниження у 2024 році логічно узгоджується з фазою накопичення ліквідних активів і розширенням операційної бази. Підвищення у 2025 році відображає початок більш інтенсивної монетизації цього ресурсу на тлі зростання ринку перевезень і поживлення зовнішньоторговельного потоку.

Оборотно́сть дебіторської заборгованості зросла з 7,6 у 2023 році до 9,7 у 2024 році та утрималася на рівні 9,6 у 2025 році. Отже, підприємство не лише збільшувало обсяг послуг, а й швидше інкасувало кошти від клієнтів. Для логістичної компанії це має особливу вагу, бо швидке повернення дебіторської заборгованості підтримує ліквідність без потреби нарощувати зовнішнє фінансування.

Підсумовуючи, у 2023–2025 роках ДП «ДСВ Род» продемонструвало не просте покращення окремих коефіцієнтів, а комплексну перебудову фінансової моделі. У 2025 році частина накопиченої ліквідності була переведена в активніший оборот, що супроводжувалося різким приростом прибутковості та відновленням оборотності активів. Можемо говорити про фінансовий стан підприємства як сильніший за середньоринковий, а природу його динаміки як результат поєднання внутрішньої операційної адаптації та сприятливіших макроекономічних і регуляторних умов.

2.2 Аналіз логістичних напрямів діяльності підприємства

Аналіз логістичних напрямів діяльності підприємства спрямований на з'ясування особливостей його операційної побудови, масштабу логістичних послуг і ресурсної основи їх забезпечення. Дослідження мережі, виробничих потужностей, стандартів діяльності, структури активів і пасивів, витрат та грошових потоків

розкриває механізм функціонування логістичної системи підприємства. Логістична система ДП «ДСВ Род» складається з наступного (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Характеристика логістичної мережі ДП «ДСВ Род»

Елемент мережі	Характеристика
Глобальна мережа групи	100 000 експертів, 2000 локацій, 130 країн
Наземний транспорт	№ 1 у Європі, 430 локацій
Повітряний транспорт	№ 3 у світі, 700 локацій
Морський транспорт	№ 3 у світі, 600 локацій
Контрактна логістика	№ 5 у світі, 750 локацій
Українська мережа	Київ, Одеса, Бориспіль
Київ	центральний офіс, центр митної служби, термінал
Одеса	регіональний офіс, морський порт, митна служба, зона крос докінгу
Бориспіль	регіональний офіс, аеропорт, митна служба, операції тимчасово призупинені

Примітка: узагальнено автором на основі [55]

Мережевий профіль підприємства формує багатоканальну логістичну архітектуру. Поєднання наземного, морського, повітряного і контрактного сегментів означає, що підприємство працює не як вузький перевізник, а як оператор інтегрованих логістичних рішень. Український контур мережі підтримує цю модель. Київський вузол концентрує адміністративну, термінальну й митну функції, одеський забезпечує морський напрям і крос докінг, бориспільський фіксує авіаційну спеціалізацію, навіть попри тимчасове призупинення операцій. Діяльність компанії відповідає наступним стандартам (рис. 2.4):



Рисунок 2.4 – Стандарти та сертифікація логістичної діяльності

Примітка: узагальнено автором на основі [55]

Наявна система сертифікатів підприємства підсилює його ринкову позицію в тих сегментах, де вимоги до якості процесу є жорсткішими, ніж вимоги лише до факту доставки. GDP відкриває доступ до фармацевтичної логістики, SQAS знижує бар'єри входу в обслуговування хімічної продукції, а ТАРА ЕМЕА важливий для ланцюгів постачання з високими вимогами до безпеки.

ДП «ДСВ Роад» функціонує в Україні з 1996 року та має розгалужену мережу присутності, яка охоплює Київ, Одесу і Бориспіль. Операційний потенціал компанії підтримується 90 працівниками, 9 000 м² складських площ, 49 500 виконаними замовленнями та 1 100 TEU оброблених вантажів. Додатково показником високої пропускної спроможності є обсяг авіаційних перевезень на рівні 950 тонн. У глобальному масштабі компанія спирається на значну інфраструктурну базу: 430 локацій у наземному транспорті, 700 у повітряному, 600 у морському транспорті та 750 у контрактній логістиці [55]. Отже, потужності підприємства характеризуються високим рівнем мережевої інтеграції, складської забезпеченості та транспортно-логістичної адаптивності. Проаналізуємо структуру активів, структуру джерел фінансування та динаміку витрат, пов'язаних із забезпеченням логістичного процесу (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Структура активів ДП «ДСВ Роад» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	Рік			Питома вага, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Необоротні активи	5772	8680	18630	3,40	4,20	5,50
Оборотні активи	163451	196321	322122	96,60	95,80	94,50
Запаси	177	166	166	0,10	0,10	0,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40974	49487	138795	24,20	24,10	40,70
Аванси видані	4777	5354	12443	2,80	2,60	3,70
Грошові кошти та їх еквіваленти	116804	141139	170440	69,00	68,80	50,00
Усього активів	169223	205001	340752	100,0	100,0	100,0

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

Як бачимо, упродовж усього періоду домінують оборотні активи, частка яких перевищує 94%. Для складського транспортного оператора це закономірно, бо основним ресурсом є не капіталомістке виробниче обладнання, а гроші, розрахунки

з клієнтами, авансові платежі, витрати на супровід перевезень і короткі цикли обслуговування замовлень. Низька частка запасів також узгоджується з профілем підприємства. Воно не концентрує матеріальні запаси як торговельна або виробнича компанія, а працює через сервісний потік. Найхарактерніша зміна відбулася у 2025 році. Дебіторська заборгованість зросла до 138795 тис. грн, а її частка в активах піднялася до 40,7%, це означає значне розширення обсягу виконаних, але ще не оплачених послуг. Поряд з тим, грошові кошти, хоч і збільшилися в абсолютному вимірі до 170440 тис. грн, втратили частку в активах, знизившись з 68,8% до 50,0%. Отже, у 2025 році підприємство почало активніше переводити фінансовий резерв у господарський оборот. Поступове зростання необоротних активів з 5772 тис. грн до 18630 тис. грн вказує на зміцнення матеріальної бази, яка обслуговує логістичний потік. Відбувся розвиток термінальної інфраструктури, складського оснащення, транспортно технологічної бази та цифрових елементів управління операціями. Проведемо аналіз пасивів (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Структура пасивів ДП «ДСВ Роад» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	Рік			Питома вага		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Власний капітал	113684	142505	225000	67,20	69,50	66,00
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	55539	62496	115752	32,80	30,50	34,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	37542	44821	61404	22,20	21,90	18,00
Заборгованість перед бюджетом	1443	1774	14867	0,90	0,90	4,40
Аванси одержані	3575	1590	307	2,10	0,80	0,10
Поточні забезпечення	8374	9117	32681	4,90	4,40	9,60
Усього пасивів	169223	205001	340752	100,00	100,0	100,00

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

Структура пасивів показує фінансову модель, побудовану без довгострокового боргу, це принципово важливо для логістичного підприємства в умовах високої мінливості ринку, бо знижує тиск фіксованих фінансових платежів і дає більше простору для маневру в управлінні тарифами, маршрутами та

оборотним капіталом. Основним джерелом фінансування залишається власний капітал, частка якого коливається в межах 66,0–69,5%. Поточні зобов'язання виконують роль робочого фінансового контуру. Найбільшу частку в них формує кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги. У 2025 році сума такої заборгованості зросла до 61404 тис. грн, але її частка в пасивах знизилася до 18,0%, бо баланс розширювався швидше. Окремої уваги потребують поточні забезпечення, які у 2025 році зросли до 32681 тис. грн, або 9,6% пасивів, які пов'язані з резервуванням майбутніх витрат на персонал, операційних зобов'язань, гарантійних і розрахункових ризиків. Зростання заборгованості перед бюджетом до 14867 тис. грн також логічне на тлі швидкого приросту доходу, прибутку та масштабів операцій. Натомість аванси одержані різко скоротилися. Отже, підприємство дедалі менше покладається на попереднє фінансування з боку клієнтів і дедалі більше забезпечує логістичний цикл власним обіговим ресурсом. Проаналізуємо також витрати на напрямки логістичної діяльності (рис. 2.5):

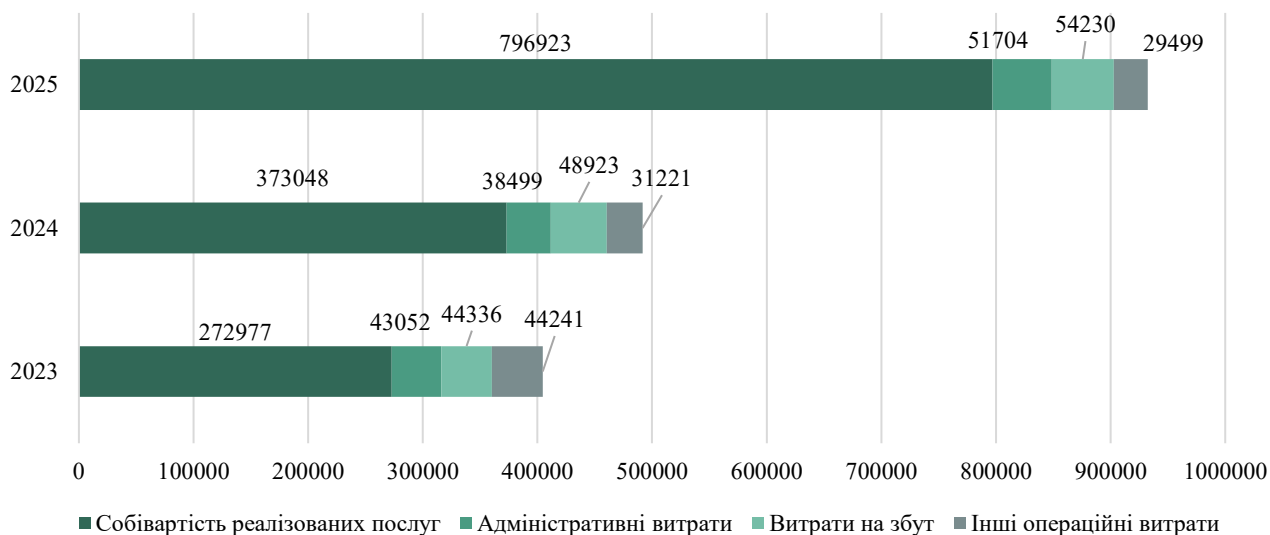


Рисунок 2.5 – Динаміка операційних витрат ДП «ДСВ Род» у 2023–2025 роках, тис. грн

Примітка: розраховано автором на основі дод. Б

Впродовж 2023–2025 років витратна модель підприємства ставала дедалі більш операційно зосередженою. Якщо у 2023 році собівартість реалізованих

послуг формувала 67,5% усіх операційних витрат, то у 2025 році її частка зросла до 85,5%. Для логістичного підприємства це означає посилення ролі безпосереднього виконання послуг у загальній витратній конструкції. Йдеться про перевезення, термінальну обробку, складське обслуговування, митно-брокерський супровід, оплату підрядних транспортних і сервісних ланок. Отже, зростання доходу супроводжувалося не розширенням допоміжного апарату, а передусім масштабуванням основної логістичної діяльності. Собівартість реалізованих послуг зросла з 272977 тис. грн у 2023 році до 373048 тис. грн у 2024 році та до 796923 тис. грн у 2025 році. Динаміка є очікуваною для підприємства, яке нарощує обсяги логістичного сервісу. У 2025 році приріст став особливо різким, що узгоджується із загальним стрибком чистого доходу. Отже, підприємство суттєво збільшило фізичний і сервісний обсяг виконаних операцій. Адміністративні витрати мають іншу траєкторію. У 2024 році вони зменшилися до 38499 тис. грн, а в 2025 році піднялися до 51704 тис. грн. Проте структурно їх частка послідовно знижувалася з 10,6% до 5,5%. Інакше кажучи, кожна наступна гривня доходу у 2024–2025 роках потребувала відносно менших витрат на координацію, адміністрування, контроль та загальне управління. Витрати на збут зросли з 44336 тис. грн у 2023 році до 54230 тис. грн у 2025 році, однак їх частка у загальному обсязі операційних витрат скоротилася з 11,0% до 5,8%. ДП «ДСВ Род» розширювало клієнтську та контрактну базу без пропорційного збільшення витрат на комерційний супровід. Зміна пов'язана зі зміцненням ринкової позиції, повторюваністю замовлень, вищою завантаженістю наявних каналів продажу та мережевим ефектом міжнародної групи. Інші операційні витрати зменшилися з 44241 тис. грн у 2023 році до 29499 тис. грн у 2025 році. Їх частка впала з 10,9% до 3,2%. Чим нижча частка інших операційних витрат, тим прозоріша витратна структура і тим простіше пов'язати витрати безпосередньо з виконанням логістичних послуг. Розглянемо детальніше їх.

Наземний напрям логістичної діяльності ДП «ДСВ Род» охоплює комплекс рішень для внутрішніх і міжнародних перевезень, орієнтованих на гнучке задоволення потреб замовників за параметрами партії, маршруту, строку доставки

та спеціальних вимог до вантажу. Його структура побудована на поєднанні двох базових продуктів. DSV direct забезпечує повне та часткове завантаження автомобілів без перевалки, що є доцільним для клієнтів із потребою у прямому, контрольованому та менш фрагментованому транспортуванні. DSV system призначений для збірних вантажів масою до 5000 кг і функціонує на основі регулярних ліній між Україною та європейськими логістичними вузлами, зокрема через напрямки Краків, Берлін, Київ і Львів[55]. Функціональна цінність цього напрямку посилюється додатковими сервісами. Серед них фіксований день доставки, попереднє повідомлення одержувача, можливість транспортування фармацевтичної продукції за стандартом GDP та небезпечних вантажів відповідно до вимог ADR. Внутрішній сегмент представлений регулярною мережею доставки по Україні, онлайн-бронюванням, сповіщенням про доставку та погодженням строків з одержувачем. [43].

Морський напрям логістичної діяльності ДП «ДСВ Роад» орієнтований на організацію міжнародних контейнерних перевезень із різними параметрами партії, маршруту та рівня сервісного супроводу. Його зміст полягає у фрахтуванні морського транспорту, і у побудові повного ланцюга доставки із залученням портової інфраструктури, наземного довозення, консолідації, документального супроводу та контролю руху вантажу. Перевагами цього напрямку є глобальна мережа експертів, доступ до вантажного простору та інфраструктури, рішення від дверей до дверей, відстеження статусу вантажу, робота з усіма ключовими альянсами судновласників, конкурентні тарифні умови та орієнтація на сталі логістичні рішення. Структурно морські перевезення представлені трьома основними продуктами [55]:

- DSV complete призначений для повного завантаження контейнера, що доцільно для великих партій і потреби у гнучкому графіку без перевалки під час транспортування;

- DSV LCL system орієнтований на збірні контейнерні перевезення, коли вантажі кількох відправників консолідуються в одному контейнері, а вартість послуги визначається відповідно до ваги та обсягу партії;

– DSV reefer орієнтований на перевезення температурно-чутливих вантажів і передбачає використання рефрижераторних контейнерів, постійний моніторинг стану та умов транспортування, а також забезпечення безперервного контролю якості по всьому логістичному ланцюгу.

Для FCL перевезень підприємство організовує регулярні імпорتنі та експортні маршрути з використанням альтернативних шляхів через Польщу, Румунію та Німеччину, поєднуючи морське сполучення із залізничним і автомобільним довозенням. У сегменті LCL застосовується система збірних контейнерних перевезень із Далекого Сходу через порт Гданськ з подальшим спрямуванням до України. Сформована модель знижує бар'єр входу для клієнтів із меншими партіями, підвищує гнучкість постачання і розширює доступ до міжнародної морської логістики без потреби орендувати весь контейнер. Морський напрям формує для підприємства важливу ланку зовнішньоторговельної логістики, де поєднуються масштаб міжнародної мережі, маршрутна адаптивність і комплексний сервісний супровід вантажу.

Авіаційний напрям логістичної діяльності ДП «ДСВ Роад» орієнтований на перевезення вантажів, для яких визначальними є швидкість доставки, прогнозованість маршруту, висока частота сполучень і спеціалізований режим обробки. Його економічна функція полягає у забезпеченні термінових міжнародних постачань, імпортно-експортних операцій та галузевих рішень для вантажів із підвищеними вимогами до часу, безпеки й умов транспортування. Маршрутна модель побудована через хаби у Франкфурті, Варшаві, Кракові та Вроцлаві з подальшим автомобільним довозенням до Києва, що дає змогу інтегрувати український сегмент у глобальну авіаційну мережу навіть за обмеженого прямого авіасполучення. Для експорту застосовується зворотна схема. Переваги цього напрямку полягають у гарантованій пропускній здатності на різних маршрутах, поєднанні глобальних центрів на всіх континентах, швидкому комплексному сервісі, плановості операцій, прозорості строків виконання та онлайн-відстеженні. Продуктова лінійка диференційована за терміновістю та вартісними параметрами. DSV jetcargo first передбачає експрес-доставку за 1–2 дні,

DSV jetcargo business орієнтований на швидке перевезення за 3–4 дні, а DSV jetcargo economy забезпечує більш економічне рішення з терміном до 6 днів через EuroHub Frankfurt. Окрему цінність формують спеціалізовані продукти. Skybridge поєднує переваги морського й повітряного транспорту в мультимодальному форматі. Aeroparts призначений для авіаційних компонентів. Jetcargo fresh обслуговує швидкопсувну продукцію. Healthcare орієнтований на чутливі вантажі з контрольованими температурними режимами від +2°C до +8°C та від +15°C до +25°C [55]. Авіаперевезення у структурі діяльності підприємства виконують роль високошвидкісного й технологічно спеціалізованого сегмента логістики.

Складський напрям логістичної діяльності ДП «ДСВ Роад» формує інфраструктурну основу для надання комплексних послуг зі зберігання, обробки, консолідації та підготовки вантажів до подальшого транспортування. Його ядром є складський комплекс у с. Білогородка Київської області, розташований поблизу основних транспортних вузлів. Вигідне просторове розміщення відносно аеропортів Київського авіаційного вузла, магістралей E40 та E95, а також чорноморських портів підвищує швидкість інтеграції складських операцій у міжнародні та внутрішні ланцюги постачання. Склад належить до класу А і має площу 9000 кв. м, з яких 2000 кв. м відведено під термінальну зону. Інфраструктура включає чотири мезонінні рівні, 8000 палетних місць, дев'ять доків і нульову рампу, що забезпечує високу інтенсивність приймання та відвантаження товарів. Експлуатаційні параметри будівлі, зокрема висота 12,5 м та робоча висота 10,2 м, дають змогу ефективно організовувати багатоярусне зберігання й обробку різнотипних вантажів [55]. Напрямок охоплює складування, пакування, маркування, крос докінг, митний склад, додаткову індивідуальну упаковку, стікерування імпортованих товарів, роботу з дорогими вантажами в охоронній зоні та закритий режим зберігання. Складська логістика підприємства підсилюється контролем кількості та якості товару, оптимізацією приміщень, управлінням запасами, роботизованим збором даних, онлайн-відстеженням замовлень і інтеграцією з клієнтськими системами. Він виконує стратегічну функцію, тому що забезпечує

безперервність товарного потоку, підвищує точність операцій і розширює сервісну глибину логістичної пропозиції підприємства.

Митно-інформаційний напрям діяльності ДП ДСВ Род виконує інтеграційну функцію в загальній логістичній системі підприємства, оскільки поєднує регуляторний супровід зовнішньоекономічних операцій із цифровим управлінням транспортними, складськими та сервісними процесами. Митні послуги підприємства охоплюють комплексне обслуговування вантажів у різних сферах діяльності та спрямовані на прискорення проходження формальностей, зниження ризику помилок у документах, узгодження процедур із вимогами митного законодавства та забезпечення безперервності руху товару через кордон. У структурі логістичної пропозиції він має критичне значення, оскільки саме від якості митного супроводу залежить тривалість циклу постачання, стабільність міжнародних маршрутів і рівень витрат клієнта на зовнішньоторговельні операції.

Інформаційна складова цього напрямку представлена цифровими рішеннями, що забезпечують послідовне, просте та індивідуалізоване управління логістичними процесами. Центральним елементом є онлайн-платформа eSchenker, яка об'єднує електронні послуги для наземного, морського та повітряного транспорту в єдиному цифровому середовищі. Через неї клієнт отримує можливість планувати перевезення, оформлювати замовлення, відстежувати статус вантажу та аналізувати параметри виконання послуги. Платформа підвищує прозорість логістичних операцій, спрощує взаємодію між учасниками ланцюга постачання та зменшує адміністративне навантаження під час координації перевезень.

Оцінимо, якою мірою логістична модель підприємства здатна самостійно генерувати кошти для підтримання операційного циклу, фінансування авансів, оплати підрядників, персоналу та інфраструктури. Адже, ДП «ДСВ Род» вибудовує діяльність на поєднанні наземної, морської, авіаційної, складської та митно-інформаційної логістики, де безперервність послуги безпосередньо залежить від своєчасності розрахунків у межах усього ланцюга постачання (дод. Б).

Операційний грошовий потік найточніше відображає масштаб логістичної діяльності підприємства. Надходження від реалізації послуг зросли з 384952 тис.

грн у 2023 році до 742118 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Динаміка говорить про розширення реального обсягу транспортно-логістичних операцій, а не лише про бухгалтерське зростання доходу. Для наземного, морського й авіаційного напрямів це означає збільшення кількості організованих відправлень, маршрутів і комплексних сервісів, а для складської логістики та митного супроводу це вказує на вищу інтенсивність обробки вантажів і документального супроводження.

Найбільший відтік коштів припадає на оплату товарів, робіт і послуг, яка зросла з 243944 тис. грн до 692546 тис. грн. Бачимо, що найбільш витратну частину формують не матеріальні ресурси, а оплата перевізників, термінальних операцій, експедиторських, митних, складських і суміжних сервісів. Отже, чим активніше розширювалися логістичні напрями, тим більший обсяг коштів спрямовувався на підтримання операційного ланцюга.

Важливим індикатором є й надходження авансів від покупців і замовників, які збільшилися з 30051 тис. грн у 2023 році до 197493 тис. грн у 2025 році. Це показує посилення контрактної бази підприємства та зростання довіри клієнтів до його логістичних рішень. Для сфери міжнародних перевезень, складської логістики та митного оформлення авансові платежі мають особливу вагу, тому що вони частково фінансують підготовчі етапи логістичного циклу та знижують навантаження на власний обіговий капітал.

Чистий рух коштів від операційної діяльності залишався додатним у всі три роки, хоча поступово зменшувався з 25064 тис. грн до 16125 тис. грн. Виявлена динаміка не означає послаблення логістичної моделі, а вказує на те, що розширення операційного масштабу супроводжувалося швидшим приростом поточних виплат, ніж чистого грошового залишку від операцій. Інакше кажучи, у 2025 році підприємство працювало зі значно більшим обсягом логістичних послуг, але кожна додаткова гривня надходжень потребувала вищого супровідного фінансування в межах наземних, морських, авіаційних і складських процесів. У 2024–2025 роках підприємство здійснювало витрати на придбання необоротних активів у сумі 4971 тис. грн та 2907 тис. грн відповідно. Кошти було виділено на підтримання та

оновлення інфраструктурної бази, необхідної для функціонування складського комплексу, термінальних операцій, ІТ-забезпечення чи інших елементів логістичної системи. Надходження власного капіталу та позик забезпечили формування ресурсу для подальшого розгортання логістичної діяльності, тоді як у 2024–2025 роках значення цього джерела майже зникло. Після етапу фінансового укріплення підприємство дедалі більше спиралося на внутрішньо згенерований операційний потік.

Узагальнюючи, грошові потоки підтверджують, що у 2023–2025 роках логістичні напрями діяльності ДП «ДСВ Род» розширювалися за масштабом та зберігали здатність генерувати додатний операційний результат у грошовій формі. Зростання надходжень від реалізації, авансів клієнтів і кінцевого залишку коштів засвідчує посилення операційної бази підприємства. Швидке збільшення виплат за товари, роботи і послуги показує, що розвиток логістичних напрямів відбувався через поглиблення сервісної координації, розширення мережі підрядних операцій та інтенсивніше проходження вантажопотоків через усі ключові елементи логістичного ланцюга.

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства щодо розвитку фармацевтичного напрямку

Фармацевтична логістика є сегментом транспортно-складської діяльності з підвищеним регуляторним і технологічним навантаженням. Її відмінність від універсальної логістики полягає в тому, що предметом послуги є не лише переміщення вантажу, а й забезпечення незмінності якості, належних умов зберігання і транспортування, доказовості температурного режиму та простежуваності операцій упродовж усього ланцюга постачання. Європейські настанови з належної практики дистрибуції лікарських засобів визначають вимоги до системи якості, персоналу, приміщень, обладнання, документації, транспортування, управління відхиленнями та рекламаціями (див. п. 1.3). В Україні відповідні вимоги закріплені у настанові МОЗ, оновленій у 2025 році, що посилює

значення відповідності для операторів, які планують входження або розширення у фармацевтичному сегменті. Оцінку стратегічного потенціалу ДП «ДСВ Роад» для розвитку фармацевтичного напрямку було вирішено зробити через зіставлення з двома спеціалізованими конкурентами операторами фармацевтичної логістики – Farmasoft [59] та Pharm Express Logistics [60], методом VRIO [61, с. 111]. VRIO-методика походить з ресурсно-орієнтованого підходу у стратегічному управлінні, який виходить з того, що довгострокові переваги формуються передусім через ресурси і здатності організації, а не лише через позиціонування у галузі. Класичне формулювання VRIO як логіки перевірки стратегічних ресурсів базується на чотирьох критеріях – цінність, рідкісність, важковідтворюваність та організаційна підтримка. З огляду на те, що фармацевтична логістика висуває підвищені вимоги до кваліфікації персоналу, наявності спеціалізованих знань і дотримання стандартизованих процедур, саме людські ресурси виступають одним із визначальних чинників формування стратегічного потенціалу підприємства у цьому сегменті. Оцінимо людські ресурси:

Таблиця 2.10 – Оцінка забезпеченості людськими ресурсами підприємств

Показник	Одиниця або поріг	Оцінка ДП ДСВ Роад	Оцінка Farmasoft	Оцінка Pharm Express Logistics
Система якості та навчання персоналу у фармлогістиці	2 бали – сертифікат GDP і діюча система якості; 1 бал – часткова доказовість; 0 – відсутність	2 бал	2 бали	2 бал
		корпоративні фарма-практики є сертифікати	підтверджено сертифікатами GDP та ISO 9001:2015	заявлено систему якості і навчання, зовнішня сертифікація
Спеціалізація на фармацевтичних вантажах	2 – профільна спеціалізація; 1 – один із напрямів; 0 – не заявлено	1 бал	2 бали	2 бали
		універсальний оператор, фарма-послуги не є домінуючими	профільна фармацевтична логістика	профільна фармацевтична логістика
Досвід клінічних досліджень та біозразків	2 – спеціалізація і практики; 1 – частково; 0 – немає	0 балів	2 бали	2 бали
		у відкритих описах локального напрямку не відображено	спеціалізація на логістиці клінічних досліджень	багаторічний досвід у клінічних дослідженнях і біозразках

Продовження табл. 2.10

Кадрова спроможність	2 – ≥ 100 працівників; 1 – 50–99; 0 – < 50	1 бал	2 бали	0 балів
		масштаб середній	масштаб високий	невеликий штат
Організаційна підтримка процедур	2 – процедури, аудитність, політики; 1 – частково; 0 – не відображено	1 бал	2 бали	1 бал
		частково підтверджено регламентованість через корпоративні практики	підтверджено аудитністю і системою якості	наявні ознаки процедурності, але без зовнішньої доказової бази

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Як бачимо, Farmasoft отримує максимальні бали з огляду на наявність сертифіката GDP та сертифікації системи управління якістю за ISO 9001:2015, а також зазначення про сертифікацію профільним державним органом, що прямо вказує на сформовані процедурні й кадрові компетентності для фармлогістики. Pharm Express Logistics демонструє орієнтацію на фармацевтичний сегмент і підкреслює навчання персоналу та стандартизацію процедур. ДП «ДСВ Роад», попри значний масштаб і продуктивність, не позиціонується у цій сфері, тому оцінка людського потенціалу для фармнапрямую трактується як нереалізована можливість, що потребує цільового доформування. Проведемо аналіз інформаційний та цифрових ресурсів (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – Оцінка забезпеченості цифровими та інформаційними ресурсами підприємств

Показник	Одиниця або поріг	Оцінка ДП ДСВ Роад	Оцінка Farmasoft	Оцінка Pharm Express Logistics
Електронна інтеграція процесів із клієнтами	2 – електронний обмін даними або інтегровані системи; 1 – частково; 0 – немає	2 бали	2 бали	1 бал
		підтверджено інтеграцію електронного обміну даними	описано цифрові інструменти та електронний документообіг	є цифрові сервіси, інтеграція не деталізована
Простежуваність температури і місцезнаходження	2 – безперервний контроль і відстеження; 1 – частково; 0 – немає	1 бал	2 бали	2 бали
		простежуваність і контроль як вимога заявлена на рівні сервісів загальної логістики	контроль температури й геолокації 24/7	заявлено контроль холодового ланцюга і онлайн-спостереження

Продовження табл. 2.11

Валідовані реєстратори температури	2 – прямо зазначено валідоване обладнання; 1 – частково; 0 – немає	1 бал	2 бали	1 бал
		наявні цифрові інтеграції, але валідація вимірювань у відкритих даних не деталізована	прямо зазначено валідоване обладнання для контролю порогів	згадуються датчики і реєстрація, але без ознак валідації
Цифрове управління документацією системи якості	2 – електронні процедури і записи; 1 – частково; 0 – немає	1 бал	2 бали	1 бал
		цифрові інструменти підтверджені, але контур системи якості не описаний	прямо зазначено електронний документообіг і система якості	наявні елементи системи якості, без деталізації цифрового контуру
Система показників ефективності та контролю якості	2 – формалізована система показників; 1 – частково; 0 – немає	2 бал	2 бал	2 бали
		прямо зазначено використання системи показників	прямо зазначено використання системи показників	прямо зазначено використання системи показників

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Для ДП «ДСВ Род» основним цифровим активом є інтеграція електронного обміну даними у складських рішеннях, що створює основу для підключення доказовості GDP через електронні записи, але потребує доповнення валідованим температурним моніторингом і контуром управління відхиленнями саме для фармпотоків. Farmasoft демонструє зрілий цифровий контур з акцентом на валідованість температурних вимірювань і транспорту, що відповідає логіці GDP щодо документування і доказовості холодового ланцюга. Pharm Express Logistics акцентує контроль холодового ланцюга та онлайн-спостереження, а також використовує стандартизовані процедури і систему показників, що є вагомим. Оцінимо технічно-матеріальні ресурси (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Оцінка забезпеченості технічно-матеріальними ресурсами підприємств

Показник	Одиниця або поріг	Оцінка ДП ДСВ Род	Оцінка Farmasoft	Оцінка Pharm Express Logistics
Складська інфраструктура і площа	2 – $\geq 5000 \text{ м}^2$; 1 – 1000–4999 м^2 ; 0 – не визначено	2 бали	1 бал	0 балів
		складський комплекс 7500 м^2	логістичний комплекс 2800 м^2	складські площі не конкретизовано

Продовження табл. 2.12

Температурно контрольоване зберігання	2 – кілька режимів включно з кріо; 1 – обмежені режими; 0 – не підтверджено	0 балів	2 бали	1 бал
		локальні температурні зони зберігання не описані	режими 15–25, 2–8, –25––15, –80, –196	заявлено зберігання біоматеріалів, режими зберігання не деталізовано
Спеціалізований транспорт з активним контролем температури	2 – валідований спеціалізований транспорт; 1 – послуга заявлена; 0 – немає	1 бал	2 бали	2 бали
		наявні перевезення з температурним режимом	власний валідований транспорт, рефрижераторні авто	активні пристрої температурного контролю в авто
Кріологістика або ультранизькі режими	2 – –80 або –196; 1 – частково; 0 – немає	0 балів	2 бали	2 бали
		у відкритих описах локального напряму відсутні	кріозберігання –80 і –196	кріологістика і термоупаковка з виробниками
Митно-ліцензійні режими, спеціальні зони, ADR	2 – підтверджено митні режими і ADR; 1 – частково; 0 – немає	2 бали	2 бали	1 бал
		митний склад і ADR-зони зазначено	митний склад і перевезення ADR заявлено	митні послуги заявлено, складські режими не деталізовано

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Матеріально-технічний блок є важливим елементом конкурентоспроможності у фармацевтичній логістиці, тому що він забезпечує фізичну реалізацію холодового ланцюга. Farmasoft має найбільш повний комплекс – складський комплекс 2800 м² та спеціалізовані температурні режими зберігання, включно з ультранизькими, а також валідований транспорт і температурний контроль. ДП «ДСВ Роад» має потужну універсальну складську інфраструктуру 7500 м², митний склад і ADR-зони та електронну інтеграцію, що є сильним базисом для контрактної логістики, але наявність фарма-специфічних температурних зон зберігання і протоколів холодового ланцюга в українській локації у відкритих описах не підтверджена. Pharm Express Logistics демонструє високу транспортну компетентність – активний температурний контроль у автомобілях, спеціальні рішення термоупаковки та орієнтацію на біозразки. Соціально-репутаційні ресурси наступні (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – Оцінка забезпеченості соціально-репутаційними ресурсами підприємств

Показник	Одиниця або поріг	Оцінка ДП ДСВ Род	Оцінка Farmasoft	Оцінка Pharm Express Logistics
Зовнішні підтвердження якості	2 – сертифікати GDP або ISO, регуляторні підтвердження; 1 – частково; 0 – немає	2 бал	2 бали	2 бали
		підтверджені сертифікати GDP та ISO, сертифікація держорганом	підтверджені сертифікати GDP та ISO, сертифікація держорганом	підтверджені сертифікати GDP та ISO, сертифікація держорганом
Репутаційна спеціалізація у фармлогістиці	2 – чіткий фокус; 1 – один із напрямів; 0 – немає	1 бал	2 бали	2 бали
		широка логістика, фарма-напрямок потребує позиціонування	фокус на фармлогістиці і холодовому ланцюгу	фокус на фармлогістиці та холодовому ланцюгу
Міжнародна мережа і мульти модальність	2 – мульти модальність і міжнародна мережа; 1 – частково; 0 – локально	2 бали	1 бал	1 бал
		доступ до глобальної мережі після об'єднання груп	перевезення до та з країн ЄС заявлено	міжнародне експедирування і авіа доставки заявлені
Досвід аудитів і інспекцій	2 – регулярні аудити; 1 – поодинокі; 0 – немає даних	2 бали	2 бали	1 бал
		регулярні аудити і сертифікація зазначені	регулярні аудити і сертифікація зазначені	зазначено аудити і інспекції регуляторів
Прозорість політик і процедур	2 – політики і процедури описані; 1 – частково; 0 – не відображено	1 бал	1 бал	2 бали
		публічний опис політик для фарма-напряму відсутній	наявні дані про систему якості, але політики не розгорнуті у відкритому доступі	зафіксовано наявність політик і процедур у відкритому описі

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Репутаційний капітал у фарма-логістиці значною мірою спирається на зовнішню довіру, яка формується сертифікаціями, аудитами, контрольованим ризиком і прозорістю системи якості. Farmasoft має виразну перевагу через поєднання сертифікацій і спеціалізації. Pharm Express Logistics демонструє сильне фокусування на холодовому ланцюгу та наявність організаційних процедур. ДП «ДСВ Род» має стратегічну перевагу у потенціалі міжнародної мережі, тому що об'єднання компаній формує значно ширший доступ до мультимодальної інфраструктури, але фарма-позиціонування має бути сформоване як окремий

продукт із регуляторно підтвердженою якістю. Оцінимо фінансові ресурси (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Оцінка забезпеченості фінансовими ресурсами підприємств

Показник	Одиниця або поріг	Оцінка ДП ДСВ Роад	Оцінка Farmasoft	Оцінка Pharm Express Logistics
Масштаб доходу за 2025 рік	2 – понад 800 млн грн; 1 – 100–800 млн; 0 – менше 100 млн	2 бали	1 бал	0 балів
		984,907 млн грн	499,026 млн грн	54,576 млн грн
Чиста рентабельність 2025	2 – понад 5%; 1 – 1–5%; 0 – менше 1%	2 бали	1 бал	2 бали
		8,38%	1,46%	38,08%
Ліквідність	2 – поточна ліквідність ≥ 2 ; 1 – $1 < 2$; 0 – < 1	2 бали	2 бали	2 бали
		коефіцієнт 2,78	коефіцієнт 2,16	співвідношення активів і зобов'язань > 2
Фінансова стійкість	2 – низька залежність від боргу; 1 – помірна; 0 – висока	2 бали	2 бали	1 бал
		фінансова залежність 1,51, співвідношення позикових і власних 0,51	фінансова залежність 1,62, співвідношення 0,62	показники стійкості потребують уточнення, масштаб невеликий
Продуктивність праці як фінансовий резерв	2 – дохід на працівника > 5 млн; 1 – 1–5 млн; 0 – < 1 млн	2 бали	1 бал	0 балів
		13,31 млн грн на працівника	3,22 млн грн на працівника	0,98 млн грн на працівника

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Фінансова база ДП «ДСВ Роад» є найсильнішою за масштабом. Очевидно що це дає підприємству ресурсну здатність інвестувати у спеціалізовану інфраструктуру та процедури фарма-напрямку без критичної залежності від зовнішнього фінансування. Farmasoft має значний масштаб доходу 499,026 млн грн, але нижчу чисту рентабельність 1,46%, і зберігає високу ліквідність 2,16 і прийнятну фінансову стійкість, що підтримує можливість розвитку інфраструктури, хоча меншою мірою через прибуток. Pharm Express Logistics характеризується невеликим доходом, але високою рентабельністю, що типово для вузької спеціалізації за умов контрольованого масштабу. При цьому активи і зобов'язання значно менші за конкурентів, отже інвестиційні можливості в

капіталомісткі складські рішення обмежені. У підсумку, ми отримуємо наступний профіль (рис. 2.6):

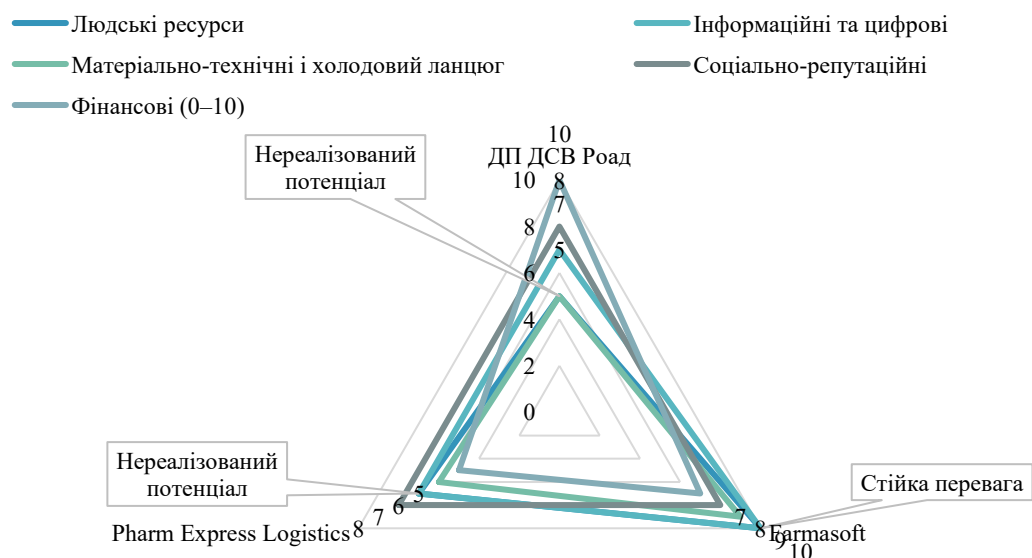


Рисунок 2.6 – Зведені бали за групами ресурсів і загальний VRIO-індекс

Примітка: сформовано автором на основі [40; 59-60]

Отримані значення показують, що Farmasoft демонструє ресурсний портфель, який одночасно є цінним, рідкісним і організаційно підтриманим, причому частина ресурсів важковідтворювана через поєднання сертифікацій, температурних режимів і валідованої інфраструктури. ДП «ДСВ Роад» має високий загальний потенціал завдяки фінансам і мережі, але слабкість у матеріально-технічній специфіці холодового ланцюга та у відкрито підтверджених фарма-атрибутах означає, що ресурсна сила ще не трансформована в стійку конкурентну перевагу у вузькому фармсегменті. Pharm Express Logistics має сильні нішеві транспортні та цифрові компетентності холодового ланцюга, але обмеження масштабом і доказовістю сертифікацій формує нереалізований потенціал – ресурс є корисним і спеціалізованим, але вимагає посилення організаційної та інфраструктурної опори. Отже, ДП «ДСВ Роад» має значний стратегічний потенціал для розвитку фармацевтичного напрямку, але він наразі є нереалізованим

Висновки до розділу 2

ДП «ДСВ Род» (колишнє ДП «Шенкер») є частиною глобальної логістичної групи DSV та функціонує в Україні як дочірнє підприємство з виразною спеціалізацією у сфері складської, транспортної, експедиторської й митно-брокерської логістики. Його організаційна модель має матричний характер і поєднує локальний операційний рівень із корпоративно-глобальним управлінням, що забезпечує інтеграцію у міжнародну мережу, доступ до стандартизованих управлінських практик і високу адаптивність до змін ринку. Товарна пропозиція підприємства є споріднено диверсифікованою та охоплює транспортні послуги, контрактну логістику, 4PL-рішення і галузево спеціалізовані сервіси, завдяки чому компанія конкурує не окремими перевезеннями, а комплексною системою логістичного обслуговування. Це підвищує стійкість її ринкових позицій і створює основу для стратегічної спеціалізації у більш складних сегментах.

У 2023–2025 роках підприємство продемонструвало не лише відновлення після кризового спаду 2022 року, а й системне посилення фінансово-економічного стану. Позитивна динаміка ринкової частки, ліквідності, автономії, прибутковості та ділової активності свідчить про перехід до більш зрілої фінансової моделі, у якій надлишкова ліквідність поступово трансформується в активніший господарський оборот. Структура активів підтверджує сервісно-операційний характер бізнесу, оскільки домінують оборотні активи, дебіторська заборгованість і грошові кошти, а структура пасивів характеризується високою часткою власного капіталу та відсутністю довгострокового боргу. Зростання операційних витрат відбувалося переважно за рахунок собівартості логістичних послуг, тоді як адміністративні, збутові та інші операційні витрати скорочувалися у структурі, що вказує на підвищення операційної ефективності та масштабування основної діяльності без пропорційного розширення допоміжного апарату.

Аналіз логістичних напрямів показує, що ДП «ДСВ Род» має розвинену багатоканальну систему наземної, морської, авіаційної, складської та митно-інформаційної логістики, підкріплену міжнародною мережею, сертифікаціями,

цифровими платформами та власною інфраструктурою. Відповідно, це формує значний стратегічний потенціал для розвитку фармацевтичного напрямку, особливо з огляду на фінансову стійкість, міжнародну інтегрованість, митно-складські компетентності та наявність базових GDP-орієнтованих сервісів. Разом із тим VRIO-аналіз засвідчив, що цей потенціал поки не трансформований у стійку конкурентну перевагу, оскільки підприємство поступається спеціалізованим фармлогістичним операторам за глибиною температурно контрольованої інфраструктури, валідованістю холодового ланцюга, досвідом роботи з клінічними дослідженнями та чіткістю ринкового позиціювання у фармацевтичному сегменті.

3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО СЕГМЕНТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування стратегічної доцільності масштабування фармацевтичних перевезень

Одним із інструментів стратегічної діагностики є аналіз п'яти сил М. Портера. Він дає змогу оцінити привабливість ринку, виявити чинники, які підтримують або стримують розвиток, а також визначити оптимальні напрями масштабування діяльності. Найперше оцінимо рівень загроз від товарів-замінників і внутрішньої конкуренції (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Оцінка ризику товарів-замінників та рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Загроза товарів- замінників			
Товари-замінники «ціна якість»	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
			1
СУМА	1		
Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3–10 гравців)	Невелика кількість гравців (1–2)
		2	
Темп зростання ринку	Сповільнюється або знижується	Залишається стабільним	Високий темп зростання
			1
Рівень диференціації продукту на ринку	Товар на ринку здебільшого стандартизований (мінімум відмінностей)	Товар помірно відрізняється, але без суттєвих додаткових переваг	Продукція компаній помітно відрізняється й має додаткову цінність
			1
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутність можливості підвищення ціни	Є можливість підвищити ціну за умови покращення якості чи додаткових переваг	Завжди є можливість підвищити ціну (для покриття витрат тощо)
			1
СУМА	5		

Примітка: сформовано автором на основі [62-65]

На ринку медикаментів необхідне дотримання доброчинної дистрибуційної практики і контрольованих температурних режимів. Спеціалізовані логістичні оператори з розширеним спектром температур $+2-8^{\circ}\text{C}$ та $+15-25^{\circ}\text{C}$, такі як компанія Amicum Pharma, повністю володіють автопарком і забезпечують щорічну валідацію транспортних засобів [62]. Значна частина універсальних перевізників не має відповідного обладнання й сертифікації, тому повних аналогів немає.

Спеціалізованих фармацевтичних перевізників в Україні небагато. До сертифікованих за стандартом GDP належать Farmasoft, Good Logistics, Trans Atlas, Schmitz та GEFECO [63]. На ринку присутні окремі міжнародні логістичні оператори, зокрема Corex Logistics, які обслуговують клінічні випробування та забезпечують охолоджуване зберігання. Невелика кількість сертифікованих компаній є ознакою помірного насичення ринку. Європейський ринок фармацевтичної логістики у 2024 р. оцінювався у 34,88 млрд дол. США і, за прогнозами, зростатиме на 8,95 % щороку до 2034 р. [64]. Світовий сегмент фармацевтичної логістики також демонструє високі темпи, його обсяг у 2024 р. становив 99,33 млрд дол. і за очікуваннями збільшиться до 208,26 млрд дол. до 2033 р., що відповідає середньорічному зростанню 8,5 % [65]. Український ринок лікарських засобів прогнозують на рівні близько 705,66 млн дол. у 2025 р. [64]. Висока динаміка попиту зумовлена розвитком фармацевтичного виробництва та збільшенням потреби у контрольованих перевезеннях. Компанії пропонують різні логістичні рішення, серед яких крім стандартних температурних режимів доступні перевезення заморожених препаратів і моніторинг температури в реальному часі. Висока вимогливість клієнтів до якості перевезень і невелика кількість сертифікованих перевізників дають змогу компаніям утримувати преміальні тарифи. Оскільки послуга є критичною для збереження якості медикаментів, клієнти здатні оплатити вищу вартість за надійне забезпечення температурних режимів. Отже, невелика кількість спеціалізованих перевізників і відсутність повноцінних товарів-замінників визначають низький рівень загроз. Високі темпи зростання ринку, значна диференціація сервісу та можливість встановлювати

преміальні ціни підтверджують перспективність сектору для масштабування діяльності. Оцінимо виходу нових гравців (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Оцінка ризику виходу нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
			1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
			1
Диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький	середній	високий
			1
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
Політика уряду	немає обмежувальних норм з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
	3		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп зростання галузі	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація або падіння
	3		
СУМА	14		

Примітка: сформовано автором на основі [66-67]

Для роботи на ринку потрібні значні інвестиції у парк ізо-фургонів, холодильне обладнання й системи моніторингу. Delta Medical інвестувала понад 15 млн дол. у створення мережі, що забезпечує постачання більш як 21 тис. аптек і 2 150 лікувальних закладів у 13 країнах [66]. Масштабованість дозволяє крупним

компаніям зменшувати собівартість на одиницю послуги, що створює бар'єри для нових учасників. Український ринок має 3 головних дистриб'ютори Optima-Pharm, BaDM та Venta.LTD, які забезпечують близько 92 % поставок ліків до аптек, частки яких становлять 45,5%, 39,3% та 6,8% відповідно [67]. Висока концентрація споживчого портфеля на користь декількох гравців формує сильні стосунки з обраними логістичними партнерами й підвищує поріг входу для новачків. Більшість можливих ніш зайняті сертифікованими операторами, які забезпечують широкий спектр температурних режимів, транспортування клінічних зразків, дистрибуцію вакцин та підтримку міжнародних проектів. Amicum Pharma і Corex Logistics мають власні унікальні конкурентні переваги, що ускладнює пошук незайнятих сегментів для нових гравців. Отримання сертифікації GDP вимагає комплексної підготовки, що включає впровадження системи якості, адаптацію складів та навчання персоналу. Разом із закупівлею спеціального транспорту та холодильного обладнання це створює високі початкові витрати. Доступ до аптечних мереж та лікарень здійснюється через дистриб'юторів, які контролюють переважну частину ринку. Для нових перевізників необхідні значні інвестиції у маркетинг і встановлення довгострокових контрактів. Одночасно державна політика підтримує розвиток національної логістичної інфраструктури та не обмежує доступ до ринку. Державне регулювання передбачає обов'язкову ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами, суворі вимоги до контролю якості та сертифікації перевезень. Дотримання Наказу МОЗ України щодо сертифікації підприємств, що здійснюють оптову реалізацію лікарських засобів, та інших нормативних документів є обов'язковим, такий регламентований режим підвищує бар'єри для входу. Провідні перевізники утримують ціни на рівні, що дозволяє забезпечувати високу якість сервісу. Зниження тарифів можливе лише за умови оптимізації внутрішніх процесів, тому агресивна цінова конкуренція відсутня. Високі темпи зростання світового та європейського ринку фармацевтичної логістики сприяють швидкому освоєнню інвестицій, що дещо пом'якшує бар'єри для нових учасників. Отже, галузь характеризується високими інвестиційними та нормативними бар'єрами, наявністю потужних дистриб'юторів і сертифікованих

логістичних операторів, що обмежує можливості для нових гравців. Разом із цим швидке зростання попиту стимулює розвиток, але не компенсує потреби у великих капіталовкладеннях. Проаналізуємо владу покупців та посередників (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Оцінка влади покупців та постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Ринкова влада покупців			
Частка покупців з великим обсягом продажів	понад 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
	3		
Схильність до переключення на от товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Задоволеність якістю товару	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
	3		
СУМА	10		
Загроза з боку постачальників			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	
		2	
Обмеженість ресурсів постачальників	високі витрати при виборі інших постачальників	низькі витрати при виборі інших постачальників	
		2	
Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника	
		2	
СУМА	6		

Примітка: сформовано автором на основі [66-67]

Спеціалізовані послуги не мають повних замінників через суворі вимоги до температурного режиму й сертифікації. Однак між сертифікованими операторами існує конкуренція, тому у разі значного погіршення сервісу або підвищення тарифів клієнти можуть змінити підрядника. Клієнти прагнуть оптимізувати витрати, але для фармацевтичної продукції пріоритетом є надійність і відповідність GDP. Перехід до іншого постачальника можливий лише при істотній різниці у вартості, тому сприйнятливість до цін помірна. Сертифіковані оператори надають послуги, що відповідають міжнародним стандартам. Інвестиції у власний автопарк, сучасні холодильні камери та моніторинг температури забезпечують високу якість перевезень. Для функціонування перевізникам потрібні транспортні засоби, холодильне обладнання та паливо. На ринку присутні численні виробники автомобілів і паливних компаній, тому вибір постачальників широкий. Але постачання спеціалізованих ізотермічних кузовів і холодильних установок обмежене декількома виробниками, що підвищує залежність. Зміна постачальника паливно-мастильних матеріалів або стандартних комплектуючих не потребує значних затрат, проте переобладнання флоту під нові холодильні системи потребує значних інвестицій. Виробникам транспортних засобів і обладнання сегмент фармацевтичної логістики цікавий через зростання попиту на спеціалізовану техніку, тому галузь має для них високий пріоритет. Отже, сфера фармацевтичної логістики характеризується високою концентрацією покупців, які мають значний вплив на умови співпраці. Разом із цим обмежена кількість сертифікованих перевізників і висока залежність від спеціального обладнання знижують владу постачальників, хоч зміна окремих ресурсів потребує інвестицій. Узагальнюючи бачимо наступну картину (рис. 3.1).

Оцінка загрози товарів-замінників як низької потребує уточнення: формально дешевші універсальні перевізники або складські оператори можуть виступати ціновими замінниками лише для вантажів без жорстких вимог до температурного режиму, простежуваності та GDP-документування. Для лікарських засобів такі замінники є обмежено придатними, тому що економія на тарифі може

бути перекрита ризиком температурного відхилення, втрати якості продукції, рекламаций і регуляторних санкцій.

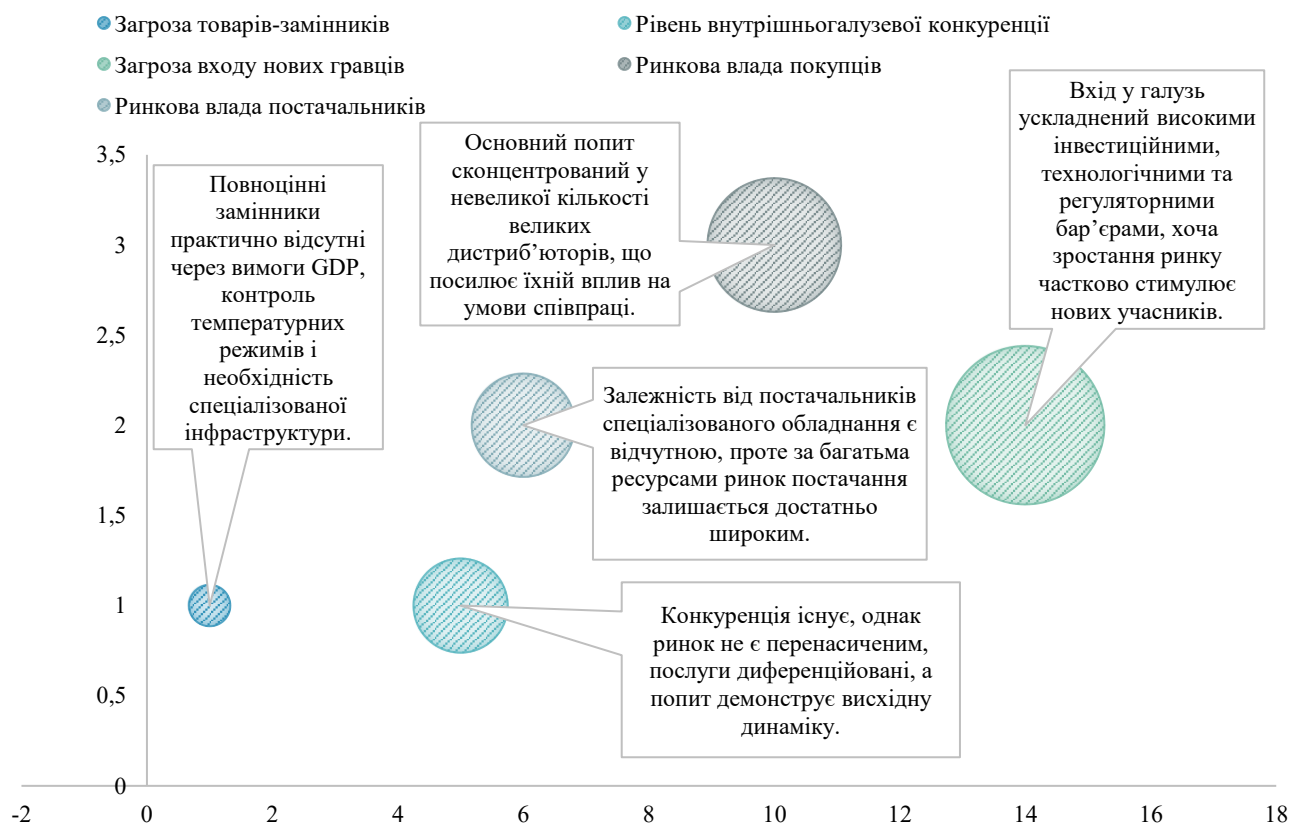


Рисунок 3.1 – Узагальнена модель п'яти сил М. Портера ринку фармлогістики

Примітка: сформовано автором

Аналіз п'яти сил М. Портера демонструє, що ринок фармацевтичної логістики в Україні характеризується привабливою динамікою та низькою загрозою від товарів-замінників. Високі темпи зростання ринку, розширення вітчизняного фармацевтичного виробництва та інтернаціоналізація поставок створюють додаткові можливості для логістичних компаній. Разом із цим бар'єри входу залишаються значними через необхідність великих капіталовкладень, складну сертифікацію та високі вимоги до якості. Купівельна влада сконцентрована у кількох дистриб'юторів, що зумовлює необхідність вибудовувати довготривалі партнерські відносини та пропонувати унікальний сервіс.

Додатково до ринкових чинників доцільно враховувати воєнний ризик руйнування або нестабільної роботи енергетичної інфраструктури. Для фармацевтичної логістики це безпосередньо впливає на спроможність підприємства підтримувати холодний ланцюг, оскільки перебої електропостачання підвищують потребу в генераторах, резервному паливі, дублюванні температурного моніторингу та аварійних процедурах. Отже, низька загроза заміників зберігається лише за умови, що спеціалізований оператор доводить клієнтам більшу надійність режиму 2–8 °C і 15–25 °C у кризових умовах.

Узагальнюючи, бачимо що ДП «ДСВ Роад» вже володіє значним ресурсним, організаційним і фінансовим базисом для входження у складніші логістичні сегменти. Насамперед компанія має потужну мережеву платформу, інтеграцію в глобальну систему DSV, мультимодальну модель перевезень, митно-брокерську компетентність, складську інфраструктуру класу А, цифрові інструменти управління ланцюгами постачання та міжнародне маршрутне покриття. Тобто, масштабування фармацевтичного напрямку не потребує створення бізнесу «з нуля», а може здійснюватися як поглиблення вже наявної логістичної системи. Фінансовий стан підприємства також підтверджує таку можливість. Високі показники ліквідності, значна частка власного капіталу, відсутність довгострокового боргу, зростання прибутковості та позитивний операційний грошовий потік формують достатній інвестиційний резерв для розвитку спеціалізованої фармацевтичної інфраструктури. Компанія здатна профінансувати температурно контрольовані зони зберігання, валідований транспорт, системи моніторингу холодного ланцюга та процедури GDP без критичної залежності від зовнішніх джерел. Отже, ДП «ДСВ Роад» має реальні передумови для масштабування фармацевтичних перевезень – ресурсну базу, мережевий ефект, організаційну керованість і фінансову стійкість. Стратегічно йдеться не про зміну профілю діяльності, а про логічну спеціалізацію на більш маржинальному, регульованому та перспективному сегменті ринку.

3.2 Формування механізму реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента

Розвиток фармацевтичного сегмента для ДП «ДСВ Роад» треба будувати як керований портфель напрямків, де базою виступає спеціалізований складський модуль, узгоджений з вимогами належної практики дистрибуції та ліцензійними умовами України, а масштабування забезпечують валідований холодний транспорт, контрактні складські послуги з фармацевтичною специфікою, міжнародні перевезення з митним супроводом, зворотна логістика з процедурами відкликання, утилізаційна логістика та диспетчерський центр контролю ланцюга постачання. Нормативні вимоги у сфері оптової торгівлі лікарськими засобами в Україні прямо передбачають обов'язок дотримання визначених виробником умов зберігання на всіх етапах, включно з транспортуванням, впровадження фармацевтичної системи якості, а також забезпечення вимірювання, реєстрації та контролю температури і відносної вологості з регулярною метрологічною перевіркою засобів вимірювань. Пропонуються наступні напрямки (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Стратегічна матриця напрямків розвитку фармацевтичного сегмента ДП «ДСВ Роад»

Напрямок	Дії	Очікуваний результат	Пріоритет	Орієнтовний термін реалізації
Спеціалізований фармацевтичний складський модуль	Виділення зон, інженерні системи, моніторинг, WMS логіка, кваліфікація і валідація, запуск SOP	Готовність до аудиту клієнтів і регуляторних вимог, контроль режимів 15–25 °C і 2–8 °C, керовані статуси продукції	високий	6–12 місяців
Валідований холодний транспорт	Модель власного парку або закріплених підрядників, оснащення реєстраторами температури і телематикою, протоколи перевезень, кваліфікація маршрутів	Доказовий холодний ланцюг у доставці, зниження відхилень режимів, керовані ризики транспорту	високий	3–12 місяців

Продовження табл. 3.4

Контрактна фармлогістика	Каталог послуг, SOP для операцій доданої вартості, WMS модуль партії і терміни, організаційна структура	Перехід до контрактного оператора з сервісами комплектації, маркування, пакування, керування запасами	середній	6–12 місяців
Міжнародна фармлогістика з митним супроводом	Шаблони документів, інтеграція температурних записів, митні процедури для фармвантажів, керування стидами кордон склад	Прискорення імпорту і експорту, контрольований ланцюг від кордону до складу і дистрибуції	середній	6–18 місяців
Зворотна логістика і відкликання	Зони повернень і карантину, коди причин, процедури оцінки якості, навчальні відкликання	Керування поверненнями і рекламациями, готовність до відкликання серій, підвищення довіри клієнтів	середній	6–12 місяців
Рециклінг і утилізаційна логістика	Узгоджені зони накопичення, контракти з утилізаторами, документована передача, контроль ланцюга вилучення	Доказова логістика утилізації та знищення непридатних лікарських засобів	низький	9–18 місяців
4PL диспетчерський центр контролю	Інтеграція WMS, TMS і температурних логів, панелі показників, керування відхиленнями і CAPA	Централізований контроль постачань, електронний архів доказів, керування винятками	середній	6–18 місяців
Фармацевтична система якості і підготовка до аудитів	Політики якості, внутрішні аудити, навчання, управління змінами, кваліфікація постачальників	Керована відповідність вимогам GDP і ліцензійним умовам, готовність до зовнішніх аудитів	високий	3–6 місяців з подальшим постійним циклом

Примітка: сформовано автором

Як було виявлено вище, ДП «ДСВ Роад» на території Україна уже має придатну базову інфраструктуру для створення окремого фармацевтичного складського модуля в межах чинного складського комплексу класу А у с. Білогородка, з інженерними системами, холодильними камерами, доковою

інфраструктурою та фізичною охороною. Вихід у фармацевтичний сегмент стримує не стільки наявність обладнання, скільки потреба у відокремленні потоків, формалізації процедур, валідації контрольованих умов, системному моніторингу та документуванні доказовості згідно з вимогами належної практики дистрибуції та вимог виробника, які відтворені і в українських ліцензійних умовах.

Українські Ліцензійні умови, затверджені Кабінет Міністрів України, містять прямі вимоги до складських зон щодо підтримання потрібної температури, наявності припливно витяжної вентиляції, захисту матеріалів і продукції в зонах приймання та відвантаження від погодних умов, застосування засобів вимірювання температури і відносної вологості з можливістю реєстрації, регулярної перевірки записів і метрологічної повірки вимірювальних засобів. Додатково встановлено, що підтримання параметрів у зоні зберігання має спиратися на процедури, затверджені ліцензіатом і сформовані на основі результатів валідаційних досліджень [68].

Європейські настанови належної практики дистрибуції, видані Європейською комісією, формулюють принцип відповідальності дистриб'ютора за збереження якості і цілісності. Окремо підкреслено необхідність підтримання температурних умов у прийнятних межах під час транспортування, наявність процедур розслідування температурних відхилень і застосування ризик орієнтованого підходу до планування перевезень. Практичні роз'яснення вказують на потребу кваліфікованого обладнання та регулярного обслуговування і калібрування засобів температурного контролю (див. п. 1.3).

Настанови Всесвітня організація охорони здоров'я щодо належної практики дистрибуції доповнюють вимоги до складу деталями про сегрегацію статусів. Карантинні зони мають бути чітко позначені з обмеженням доступу, а електронні системи, які замінюють фізичний карантин, мають бути валідовані. Для відхилених, прострочених, відкликаних і повернутих продуктів потрібна фізична або рівноцінна валідована сегрегація. Приймально відвантажувальні майданчики мають захищати продукцію від погодних умов. Додаткові настанови щодо належної практики зберігання і дистрибуції медичних продуктів фокусують увагу

на поверненнях та визначають карантин як початковий стан для повернених товарів до прийняття рішення щодо їх подальшої долі [69].

ДП «ДСВ Роад» має безперебійне електрозабезпечення від генератора, автономне опалення, систему вентиляції та кондиціювання для підтримки кліматичних умов, системи пожежогасіння, відеоспостереження та цілодобову охорону, холодильні камери з модулем стільникового сповіщення та датчиками температури, а також 19 рамп із доковими ущільнювачами та зрівнювальними платформами. Отже, наявна технічна база, яку можна використати як фундамент, але її необхідно доповнити процедурною і доказовою частиною, включно з валідованими картами температурного поля, правилами реагування на відхилення та належним архівуванням даних вимірювань згідно з Ліцензійними умовами. Окремо важливо, що група DSV на міжнародному рівні публічно позиціонує наявність рішень у сфері фармскладування та холодового ланцюга, що включають температурні зони та застосування правил відпуску за найкоротшим терміном придатності. Це знижує організаційний ризик, тому що корпоративні підходи можуть бути локалізовані та адаптовані до українських процедур і регуляторних вимог. Модуль доцільно реалізувати як відокремлену ділянку всередині наявного складу з керованими потоками і статусами. Основна мета полягає у створенні доказової здатності підтримувати умови зберігання, визначені виробником, та гарантувати сегрегацію партій і статусів упродовж усього шляху товару від приймання до відвантаження (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Пропоноване зонування складського модуля для розвитку фармацевтичного сегмента ДП «ДСВ Роад»

Зона модуля	Призначення	Контрольовані умови	Сегрегація і доступ	Мінімальне оснащення
Приймання з доковим бар'єром	Розвантаження, первинна перевірка документів, огляд	Захист від погодних умов, мінімізація теплового шоку	Контроль доступу персоналу і транспорту	Доки з ущільненням, зрівнювальні платформи, термозавіса або повітряний шлюз, ваги та сканування

Продовження табл. 3.5

Карантин вхідний	Утримання до рішення про випуск партії	Температурний режим як для основного зберігання	Чітке маркування, обмеження доступу	Розмітка, окремі місця зберігання, інформаційне маркування статусу
Зберігання 15 до 25 °C	Основне зберігання більшості позицій	Контроль температури, за потреби вологості	Доступ за ролями, трасування переміщень	Стелажи, датчики, система управління складом, правила ротації за терміном придатності
Зберігання 2 до 8 °C	Холодовий ланцюг	Стабільне охолодження, резервування	Обмежений доступ, журнал входів	Холодильна камера для палет або коміркова камера, датчики з реєстрацією, аварійне сповіщення
Заблокований товар і відхилення	Ізоляція продукції при відхиленні або підозрі	Відповідно до вимог виробника	Фізична сегрегація або валідована електронна	Окрема зона, сейф клітка для високовартісного товару за потреби
Повернення і карантин повернень	Приймання повернень, первинна оцінка	Збереження умов до рішення	Сегрегація та маркування причин	Окремі місця, сканування партій, протоколи рішень
Контроль і комплектація	Перевірка відповідності, формування палет замовлень	Температурно контрольований робочий простір	Доступ за ролями	Пости пакування, принтери етикеток, сканери, ваги, робочі інструкції
Експедиція з температурним буфером	Накопичення маршрутів до відвантаження	Буфер для 15 до 25 °C та 2 до 8 °C	Контроль відвантаження експедитором	Стелажи або підлогове розміщення, моніторинг, зона передачі до воріт
Відвантаження	Завантаження, закриття документів, фіксація доказів	Захист від погодних умов, мінімізація теплового шоку	Контроль доступу, пломбування	Доки, контроль відкриття воріт, протоколи завантаження

Примітка: сформовано автором

Сегрегація статусів, вимога захисту у прийманні і відвантаженні, а також потреба у вимірюванні і реєстрації температури з регулярною перевіркою записів і метрологічною повіркою прямо описані в українських Ліцензійних умовах, що робить зонування не факультативним, а необхідним елементом готовності до фармооперацій. Необхідне оснащення складського модуля наступне (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Номенклатура обладнання і програмно технічних засобів для складського модуля ДП «ДСВ Роад»

Компонент	Вимога для фарммодуля	Примітка
Система вентиляції та кондиціювання для зон 15 до 25 °С	Підтримання заданого діапазону, контроль і реєстрація параметрів	Вказана наявність вентиляції та кондиціювання для підтримки кліматичних умов
Холодильна камера для 2 до 8 °С	Стабільний режим, аварійне сповіщення, резервування	Заявлені холодильні камери з датчиками температури та модулем сповіщення, що може бути базовим рішенням при належній валідації
Безперервний моніторинг температури з реєстрацією	Записи слід регулярно перевіряти, прилади підлягають метрологічній повірці	Це пряма вимога Ліцензійних умов, потребує регламенту і журналів контролю
Доки з бар'єризацією	Захист продукції від погодних умов при прийманні та відвантаженні	Наявні рампи з доковими ущільнювачами та платформами, що зменшує капітальні витрати
Система управління складом з партійністю і термінами	Трасування партії, серії, терміну, статусу карантину і блокувань	Для українського ринку є приклади вартості впровадження WMS у державних закупівлях, їх можна використати як верхню межу бюджету на доопрацювання
Засоби маркування і сканування	Підтримка ідентифікації партій, серій, причин повернень	Потрібні для процедур сегрегації, повернень і відкликань

Примітка: сформовано автором

Операційний алгоритм орієнтований на контрольні межі, перша межа перебуває на стику транспорт і склад, де зосереджені ризики температурного шоку, погодного впливу та помилок в ідентифікації. Наступна контрольна точка проходить через управління статусами партій, карантин, випуск, блокування, повернення, відкликання. І остання контрольна точка охоплює експедицію та відвантаження, де критичним стає збереження визначених умов до моменту передачі перевізнику і формування доказового пакета. Пропонується наступний алгоритм роботи складу (рис. 3.2). Зворотні потоки у фармсегменті складаються з повернень, рекламацій, відкликання серій і передачі непридатної продукції на утилізацію. ВООЗ у GDP і настановах зберігання визначає вимогу карантину для повернених товарів до прийняття рішення, а також наявність процедури відкликання.

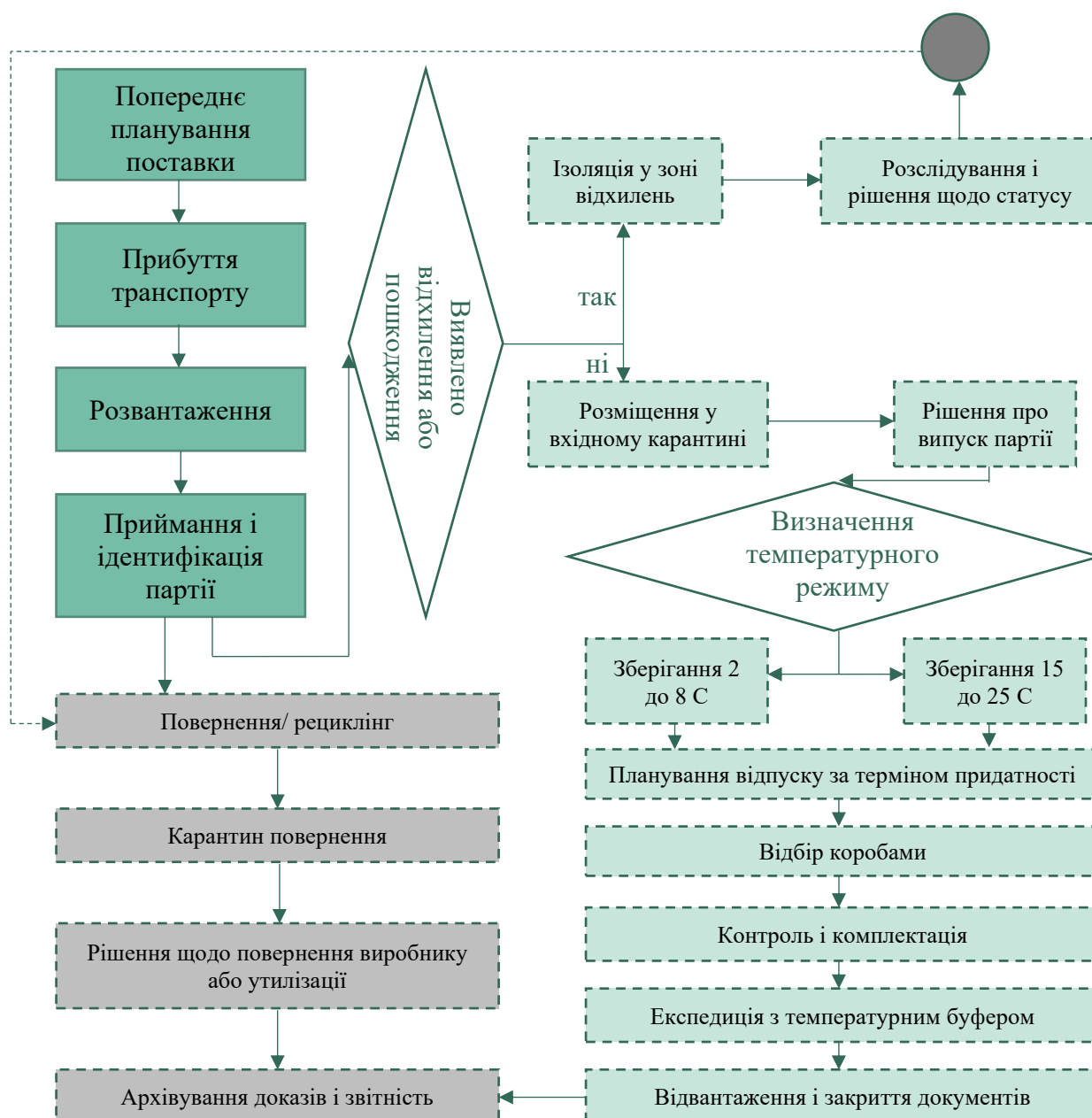


Рисунок 3.2 – Схема роботи складського модуля ДП «ДСВ Роад» для розвитку фармацевтичного сегмента

Примітка: сформовано автором

В Україні утилізація і знищення лікарських засобів регламентована наказом МОЗ, що встановлює правила утилізації та знищення і визначає вилучення з обігу як термінові заходи для недопущення обігу непридатної, незареєстрованої чи фальсифікованої продукції. Пропонується наступні коди для фармацевтичного рециклінгу (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Пропоновані коди причин повернення для використання в WMS і процесу рішень

Код причини	Опис	Ризик для якості	Базове рішення щодо статусу
R01	Пошкодження вторинної упаковки	Середній	Карантин, оцінка якості
R02	Підозра температурного відхилення	Високий	Карантин, розслідування, блокування до рішення
R03	Помилка комплектації або надлишок	Низький	Карантин, перевірка і випуск
R04	Закінчення терміну придатності	Високий	Блокування, підготовка до утилізації
R05	Відкликання серії	Високий	Ізоляція, заборона відвантаження, консолідація
R06	Повернення з роздрібною мережі без доказів умов	Високий	Блокування, рішення відповідальної особи
R07	Підозра фальсифікації	Високий	Ізоляція, повідомлення клієнта і керівництва якості

Примітка: сформовано автором

Сегрегація карантину, повернень, відхилених і відкликаних продуктів, а також вимога підтримувати застосовні умови до моменту прийняття рішення визначені настановами ВООЗ. Вимога захисту у прийманні та відвантаженні і побудова процедур на основі валідаційних досліджень визначені Ліцензійними умовами. Пакет документації та процедур наступний (табл. 3.8):

Таблиця 3.8 – Пакет документації та процедур для забезпечення діяльності складського модуля ДП «ДСВ Роад»

Група процедур	Зміст	Доказовість і записи	Нормативна опора
Управління умовами зберігання	Налаштування меж, порядок контролю, дії при відхиленнях	Журнали температури і вологості, протоколи перевірки, акти повірки	Ліцензійні умови про вимірювання, записи, регулярну перевірку та метрологічну повірку
Валідаційні дослідження зон	Методика підтвердження підтримання параметрів у всіх частинах зони	Протоколи, звіти, висновки, план повторних досліджень	Ліцензійні умови про процедури на основі валідаційних досліджень
Приймання і карантин	Ідентифікація, статус до рішення, обмеження доступу	Акти приймання, статус партії в системі, журнал доступів	ВООЗ про карантин і обмеження доступу
Повернення і відкликання	Карантин повернень, рішення щодо подальших дій	Реєстр повернень, протоколи оцінки, акти знищення або випуску	ВООЗ про повернені товари і карантин

Продовження табл. 3.8

Відвантаження і доказовість умов	Контроль маршруту, фіксація фактів, реагування на відхилення	Комплект документів відвантаження, температурні логи, звіт інцидентів	ЄС про підтримання температури і процедури відхилень
Доступ і безпека	Ролі, обмеження, запобігання несанкціонованим діям	Журнал доступів, записи охорони, відеоархів за регламентом	ВООЗ про обмеження доступу до спеціальних зон

Примітка: сформовано автором

Потреба у регулярній перевірці записів температури і вологості та у метрологічній повірці вимірювальних засобів є окремою частиною державних Ліцензійних умов, тому її слід реалізувати як формалізований процес, а не як технічну функцію обладнання. Сценарії прив'язані до практики автомобільних перевезень, де стандартний напівпричеп зазвичай перевозить до 33 європалет, а внутрішній об'єм може становити орієнтовно від 85 до 112 м³ залежно від типу причепа. Для європалети використано стандарт 800 на 1200 на 144 мм. Для вихідної дистрибуції модельовано малотоннажний фургон місткістю близько 6 європалет як типовий формат міських та регіональних доставок. Розрахуємо потенційні параметри пропонованого складського модуля (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Пропоновані вихідних параметрів для розрахунку роботи майбутнього складського модуля для фармсегменту

Показник	Позначення	Одиниця	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Середньодобовий обсяг товаропотоку	V	м ³ на добу	40	100	200
Коефіцієнт нерівномірності вхідного потоку	k вхід	безрозмірний	1.30	1.30	1.30
Інтервал робіт з приймання	T вхід	год на добу	8	8	8
Палет у напівпричепі	N пал а	палет	33	33	33
Час розвантаження з простоем	t розван	год	1.50	1.50	1.50
Кількість найменувань	n артикулів	од	1500	3000	5000
Час перебування товару	T оберт	діб	30	30	30
Коефіцієнт нерівномірності зберігання	k збер	безрозмірний	1.25	1.25	1.25
Площа європалети	S пал	м ²	0.96	0.96	0.96
Висота вантажу на палеті	H пал	м	1.50	1.50	1.50
Палет у фургоні доставки	N зам а	палет	6	6	6

Продовження табл. 3.9

Коефіцієнт нерівномірності вихідного потоку	k вихід	безрозмірний	1.40	1.40	1.40
Висота палети замовлення	H зам	м	1.00	1.00	1.00
Інтервал робіт з відвантаження	T вихід	год на добу	4	4	4
Час завантаження з простоєм	t відван	год	0.75	0.75	0.75
Коефіцієнт використання площі приймання	k пл прийм	безрозмірний	0.60	0.60	0.60
Коефіцієнт використання площі відвантаження	k пл відван	безрозмірний	0.60	0.60	0.60
Коефіцієнт використання площі зберігання	k пл збер	безрозмірний	0.35	0.35	0.35
Коефіцієнт використання площі експедиції	k пл експ	безрозмірний	0.55	0.55	0.55

Примітка: сформовано автором

Кількість палет у напівпричепі прийнята за типовим показником для перевезень з використанням європалет. Площа палети визначена через стандартні габарити європалети. Часові нормативи на завантаження і розвантаження прийняті на рівні, що відповідає діапазонам для живого розвантаження та завантаження, де ефективні значення часто потрапляють у межі 45 до 75 хвилин, а середні значення можуть бути 90 до 120 хвилин. Коефіцієнти використання площі приймання і відвантаження прийняті наближеними до підлогового розміщення, а для стелажного зберігання до стелажного діапазону. Час перебування товару прийнято як припущення в межах практик управління запасами, де орієнтири за днями запасу залежать від галузі. Розрахуємо площі зон (табл. 3.10):

Таблиця 3.10 – Розрахунок площ технологічних зон для роботи майбутнього складського модуля для фармсектору

Параметр	Од вим	П	В	ЗВ	КК	Е	Усього
Сценарій 1							
Ворота	шт	1	2	0	0	0	3
Місткість	м3	95.04	23.04	1500.00	3.84	56.00	1677.92
Палетомісця	од	66	24	1792	4	59	1945
Площа зон	м2	105.60	38.40	819.20	24.50	34.33	1022.03
Площа будівлі з центральними проїздами	м2						1205.99
Сценарій 2							
Ворота	шт	1	5	0	0	0	6
Місткість	м3	95.04	57.60	3750.00	7.68	140.00	4050.32

Продовження табл. 3.10

Палетомісця	од	66	60	4105	8	146	4385
Площа зон	м2	105.60	96.00	1876.57	49.00	84.95	2212.12
Площа будівлі з центральними проїздами	м2						2610.30
Сценарій 3							
Ворота	шт	2	10	0	0	0	12
Місткість	м3	190.08	115.20	7500.00	11.52	280.00	8096.80
Палетомісця	од	132	120	7709	12	292	8265
Площа зон	м2	211.20	192.00	3524.11	73.50	169.89	4170.70
Площа будівлі з центральними проїздами	м2						4921.43

Примітка: сформовано автором

П – приймання

В – відвантаження

ЗВ – зберігання і відбір

КК – контроль і комплектація

Е- експедиція

Розрахунки показують, що зі зростанням масштабу фармацевтичного складського модуля відбувається пропорційне розширення технологічних зон, причому найбільшу частку в усіх сценаріях формує зона зберігання, що відображає домінування функції контрольованого складського утримання у фармлогістиці. Перехід від сценарію 1 до сценарію 3 означає збільшення площі будівлі з 1205,99 м² до 4921,43 м² та зростання місткості з 1945 до 8265 палетомісць, тобто підприємство має можливість поетапного масштабування залежно від інтенсивності попиту. Отже, найбільш раціональним є сценарний підхід до розбудови модуля, за якого інфраструктура може адаптуватися до обсягів фармацевтичних перевезень без надмірного початкового перевантаження капіталовкладеннями. Розрахуємо потребу в додатковому персоналі. Для продуктивності складської техніки прийнято орієнтир 25 палетопереміщень на годину як середнє значення для планування. Для ручної відбірки прийнято продуктивність на рівні 120 коробів на годину як нижню межу типового діапазону для коробкового відбору, з перерахунком у палетні замовлення через припущення 20 коробів на одне палетне замовлення (табл. 3.11):

Таблиця 3.11 – Потреби в операційному персоналі

Персонал	Приймання	Відвантаження	Внутрішні операції	Разом
Сценарій 1				
Комірник	1	2	0	3
Відбірник	0	0	2	2
Контролер комплектувальник	0	0	1	1
Оператор підйомно транспортного обладнання	1	1	3	5
Вантажник	0	4	0	4
Сценарій 2				
Комірник	1	5	0	6
Відбірник	0	0	4	4
Контролер комплектувальник	0	0	2	2
Оператор підйомно транспортного обладнання	1	2	3	6
Вантажник	0	10	0	10
Сценарій 3				
Комірник	2	10	0	12
Відбірник	0	0	7	7
Контролер комплектувальник	0	0	3	3
Оператор підйомно транспортного обладнання	2	3	5	10
Вантажник	0	20	0	20

Примітка: сформовано автором

Диспетчерський центр контролю 4PL доцільно розглядати як цифровий контур, який інтегрує WMS, систему управління перевезеннями, температурні логи складу і транспорту, а також систему якості для обробки відхилень, рекламаций і відкликання. Європейські GDP визначають потребу контролю дистрибуційного ланцюга і підтримання якості та цілісності, а українська настанова GDP вимагає управління ризиками для якості, управління зовнішньою діяльністю і повної документації (рис. 3.3).

У розрахунку потреби в операційному персоналі кількість працівників становить 15, 28 та 52 особи залежно від сценарію. Також, для фармацевтичного сегмента включимо у бюджет витрати на GDP-тренінги, первинну кваліфікацію, періодичну переатестацію та навчання роботі з температурними відхиленнями, поверненнями й відкликаннями. Нами додаткові витрати на первинне навчання і сертифікацію на рівні 18 тис. грн на одного нового працівника, що становить 270 тис. грн, 504 тис. грн і 936 тис. грн відповідно для трьох сценаріїв.

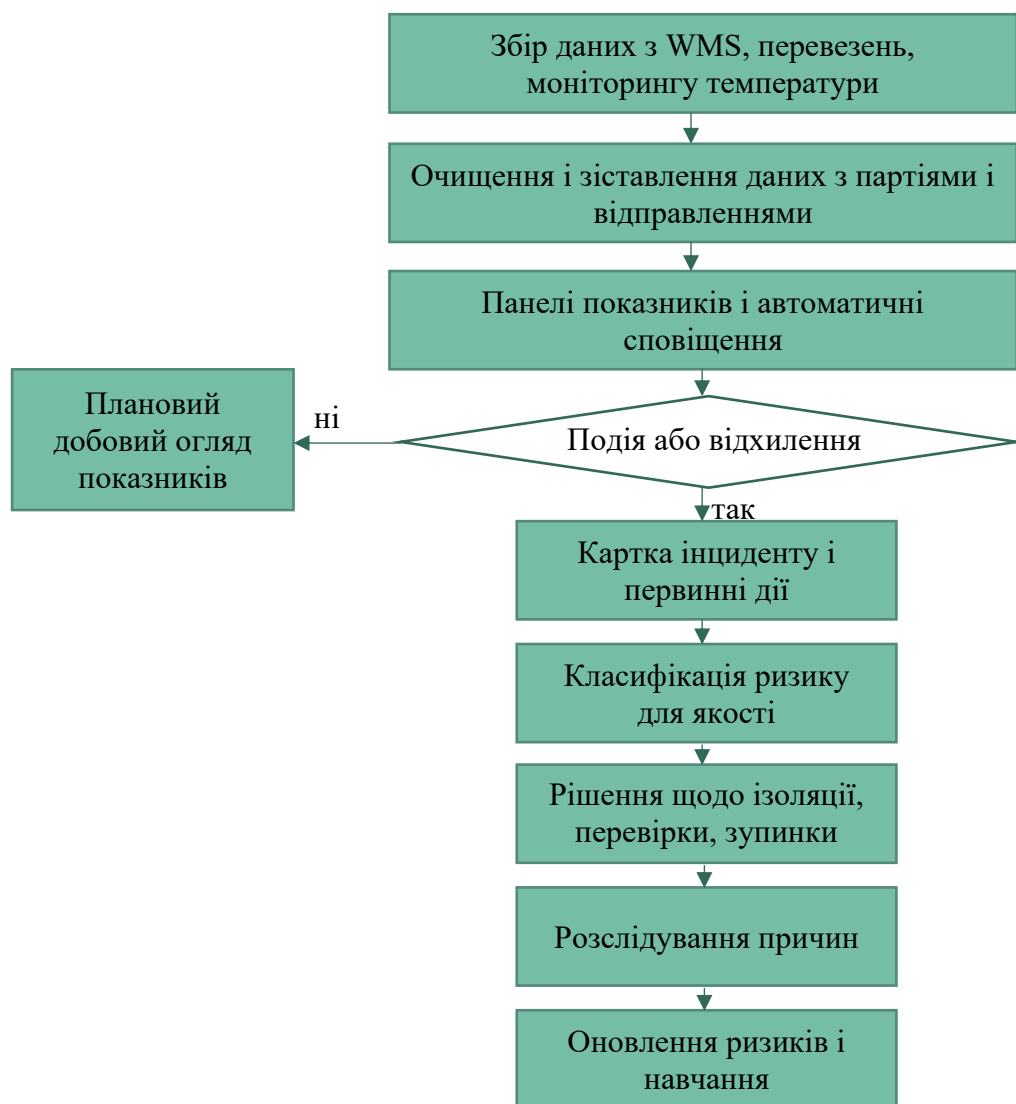


Рисунок 3.3 – Алгоритм роботи диспетчерського центру контролю для фармацевтичного сегменту

Примітка: сформовано автором

Також, стандарти GDP формують вимогу системи якості і керування діяльністю дистрибутора. ICH Q10 розглядає модель фармацевтичної системи якості, яка включає управління змінами, постійне поліпшення і керування знаннями. ICH Q9 описує управління ризиками для якості як набір інструментів, які застосовні до дистрибуції. Службі варто керуватись наступним набором показників (табл. 3.12):

Таблиця 3.12 – Показники диспетчерського центру для вимірювання якості, режиму і сервісу

Показник	Визначення	Джерело даних	Частота контролю	Орієнтир зелена зона	Орієнтир жовта зона	Орієнтир червона зона
Частка рейсів без температурних відхилень	Рейси без виходу за межі режиму	Температурні лаги	Щоденно	99.5 відсотка і вище	98.5 до 99.5	нижче 98.5
Тривалість температурного відхилення	Хвилини поза межами	Температурні лаги	Подійно	до 5 хв	5 до 30 хв	понад 30 хв
Частка поставок в плановий час	Вчасні доставки	TMS	Щоденно	97 відсотків і вище	95 до 97	нижче 95
Час перебування на воротах	Час на завантаженні або розвантаженні	WMS, TMS	Щоденно	до 60 хв	60 до 120 хв	понад 120 хв
Точність комплектації	Помилки на замовлення	WMS	Тижнево	до 0.2 відсотка	0.2 до 0.5	понад 0.5
Частка повернень	Повернення від загального відвантаження	WMS	Місячно	до 0.6 відсотка	0.6 до 1.0	понад 1.0
Час закриття відхилення	Час від реєстрації до закриття	Система якості	Тижнево	до 20 днів	20 до 45 днів	понад 45 днів
Частка відхилень з повторенням	Повторний інцидент того ж типу	Система якості	Місячно	до 5 відсотків	5 до 10	понад 10

Примітка: сформовано автором

У настановах BOO3 і європейських GDP центральною є вимога контролюваності, документування і здатності відтворити історію подій у ланцюгу постачання. На основі аналізу показників пропонується наступні дії (рис. 3.4):

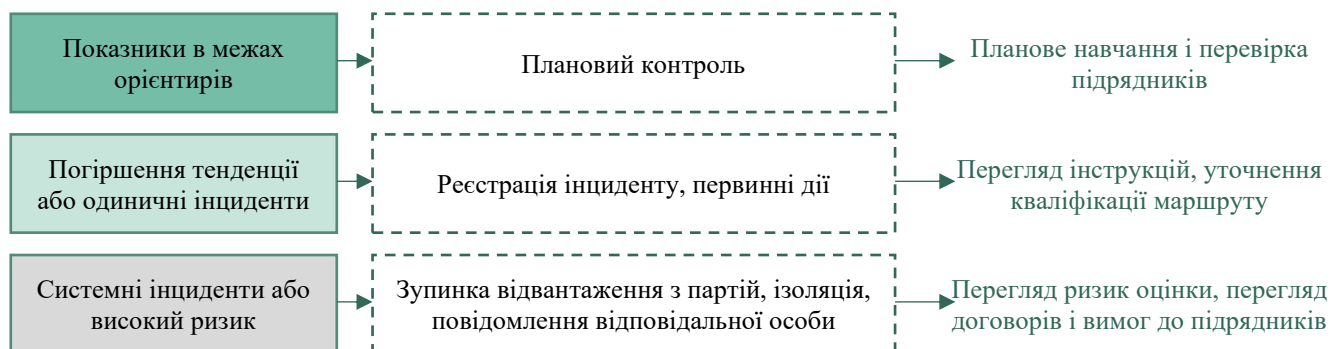


Рисунок 3.4 – Стратегії поведінки системи залежно від показників

Примітка: сформовано автором

Також, компанії потрібні технологічні ресурси (табл. 3.13):

Таблиця 3.13 – Потреби в техніці

Персонал	Приймання	Відвантаження	Внутрішні операції	Разом
Сценарій 1				
Електронавантажувачі	1	1	1	3
Річтраки	0	0	2	2
Гідравлічні візки	0	2	2	4
Сценарій 2				
Електронавантажувачі	1	2	1	4
Річтраки	0	0	2	2
Гідравлічні візки	0	5	4	9
Сценарій 3				
Електронавантажувачі	2	3	2	7
Річтраки	0	0	3	3
Гідравлічні візки	0	10	7	17

Примітка: сформовано автором

Для холодового зберігання бажано виділяти окремі одиниці техніки або встановлювати правила санітарної обробки коліс і вил при переході між зонами, щоб знизити ризик контамінації та помилок у статусах. Загальна вимога сегрегації статусів і обмеження доступу до спеціальних зон визначена настановами ВООЗ. У зв'язку з цим, ми розглядаємо варіант коли модуль комплектується окремим парком техніки та окремим стелажним фондом. Але, якщо ДП «ДСВ Род» використає наявні ресурси складу, фактичний обсяг інвестицій може бути меншим (табл. 3.14):

Таблиця 3.14 – Пропоновані сценарії капітальних вкладень

Стаття витрат	Сценарій 1, грн	Сценарій 2, грн	Сценарій 3, грн
Стелажний фонд палетомісця з резервом	2639000	6060600	11403600
Електронавантажувачі	1958502	2611336	4569838
Річтраки	2405000	2405000	3607500
Ручні гідравлічні візки	50400	113400	214200
Електричні палетні візки	130200	195300	325500
Логери моніторингу середовища	90000	150000	240000
Холодова камера для режиму 2 до 8 °С, індикативно	786150	1965375	3930750
Доробка системи керування складом, припущення	500000	700000	960200
Разом	8721964	14465239	25617332

Примітка: сформовано автором

Вартість холодової камери масштабовано як наближений розрахунок від ціни модульної камери 11 м³ з оголошеною вартістю, із припущенням про потребу об'єму, пропорційного обсягу зберігання. Організаційна структура управління модулем доцільна як лінійно функціональна в межах контрактної логістики, з виділенням відповідальності за якість і належну практику дистрибуції. Вважаємо, що пропонується структура узгоджується з потребою контролювати дотримання технології, вести облік та забезпечувати доказовість, що впливає з вимог до реєстрації і контролю параметрів середовища та сегрегації статусів партій.

Також, компанії окрім спеціалізованого складського модуля, потрібний транспорт. Варто зауважити, що компанія включає модель DSV Fleet, яка використовує напівпричепи DSV у поєднанні з партнерами перевізниками. Це придатний фундамент для фармконтрактів, тому що вимагає стандартизації техніки напівпричепів і процесів роботи з перевізниками.

Існує підтверджена сертифікація TAPA TSR, яка доповнює фармвимоги безпековими контролюями, включно з вимогами до операційних процесів і обладнання причепів та тягачів (табл. 3.15):

Таблиця 3.15 – Пропонований валідований холодовий транспорт

Категорія перевезення	Тип транспортного засобу	Цільовий температурний режим	Мінімальне оснащення кузова	Мінімальне оснащення процесу
Холодовий ланцюг	Рефрижераторний фургон або напівпричеп	2 до 8 °C	Холодильна установка, датчики температури з реєстрацією, пломбування, сигналізація відхилень	Передохолодження кузова за процедурою, контроль простоїв, протокол реагування на відхилення
Контрольований не холодовий режим	Ізотермічний фургон або напівпричеп, за потреби з активним охолодженням	15 до 25 °C	Ізоляція кузова, датчики температури з реєстрацією, контроль відкриття дверей	Аналіз сезонних ризиків, правила стоянок, перевірка чистоти і готовності кузова
Міська дистрибуція	Малотоннажний рефрижератор або ізотермічний фургон	2 до 8 °C або 15 до 25 °C	Малий холодильний агрегат або ізоляція, реєстратор температури	Типові міські маршрути як кваліфіковані, обмеження часу на зупинках

Примітка: сформовано автором

У документах ВООЗ для термочутливих продуктів зафіксовані підходи до кваліфікації ланцюга, контролю температури, перевірки точності засобів вимірювань і технічного обслуговування холодового обладнання. Європейські GDP визначають вимогу підтримання контролю дистрибуційного ланцюга і збереження якості та цілісності продуктів (рис. 3.4):

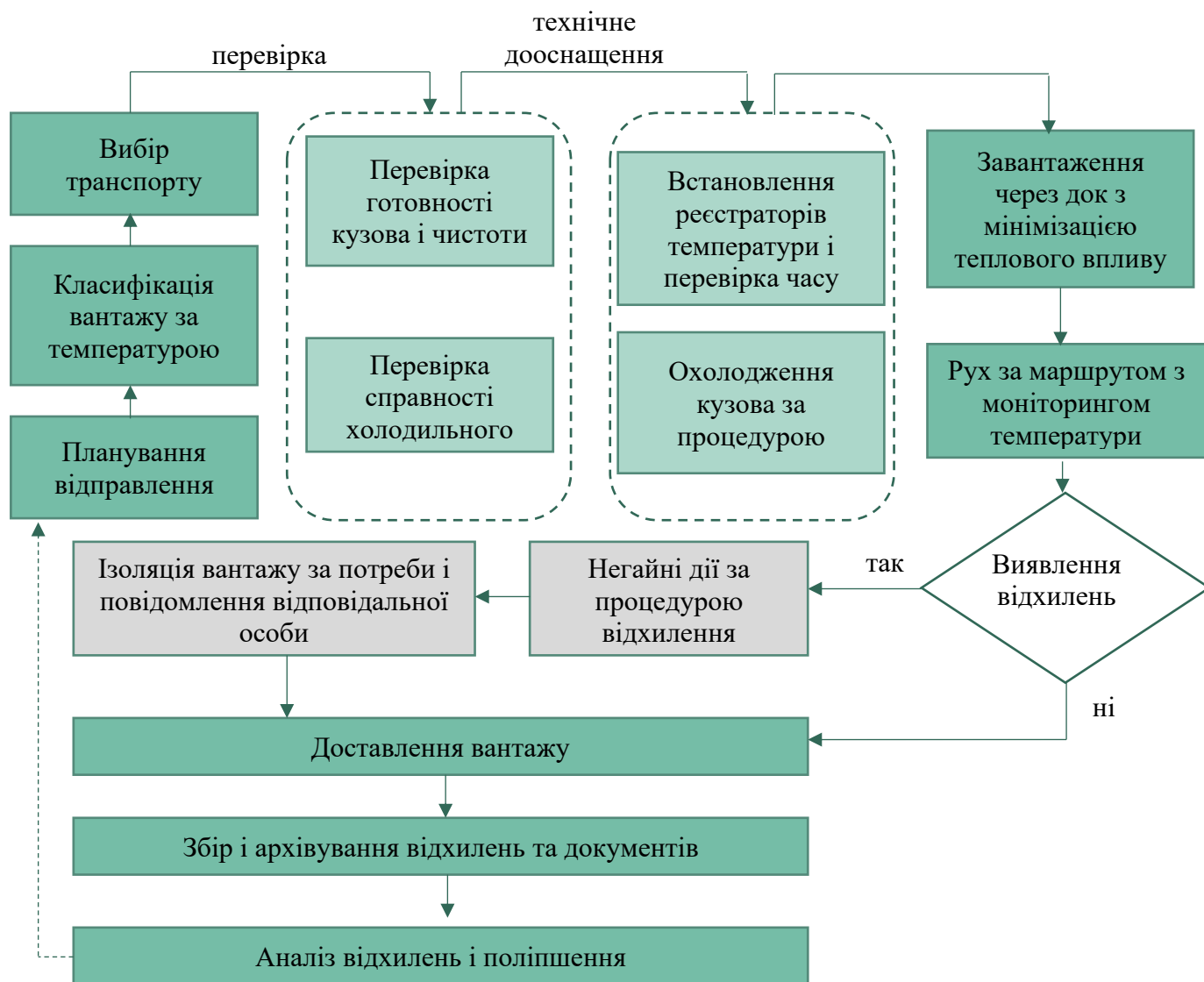


Рисунок 3.4 – Алгоритм роботи валідованого холодового транспорту

Примітка: сформовано автором

Узагальнюючи, механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента для ДП «ДСВ Роад» ґрунтується на поєднанні вже наявної інфраструктурної бази підприємства з цільовим дооснащенням, процедурною

формалізацією та побудовою доказової системи відповідності вимогам GDP. Основою запропонованої моделі виступає спеціалізований складський модуль, доповнений валідованим холодним транспортом, контрактною фармлогістикою, митним супроводом, процедурами повернення, відкликання й утилізації, а також 4PL-диспетчерським центром контролю ланцюга постачання. Логіка запропонованої стратегії полягає в тому, що підприємству не потрібно створювати нову систему з нуля: воно вже має складські площі, холодильні камери, рампи, охорону, інженерні системи, цифрові інструменти та міжнародну мережу, які можуть бути адаптовані під фармацевтичний напрям. Стратегічне завдання полягає у відокремленні потоків, зонуванні складу, запровадженні валідованого моніторингу температури, WMS-контролю партій і статусів, формалізації SOP та створенні системи управління якістю. Сценарні розрахунки демонструють, що масштабування можливе поетапно від модуля площею 1205,99 м² до 4921,43 м², зі збільшенням місткості від 1945 до 8265 палетомісць. Отже, ДП «ДСВ Роад» має реальний ресурсний потенціал для стратегічного входження у фармлогістику, а доцільність масштабування визначається не браком базових активів, а необхідністю їх спеціалізованої трансформації.

3.3 Комплексна оцінка економічної та стратегічної ефективності розвитку фармацевтичного сегмента

На основі вище розробленої стратегії пропонуємо підприємству впровадити структурований пакет послуг у фармацевтичному сегменті, диференційований за рівнем інтегрованості логістичних процесів, набором сервісних компонентів та глибиною операційного супроводу клієнта.

Базовий пакет «Фарм-склад» орієнтований на забезпечення належної інфраструктурної та процесної основи для роботи з фармацевтичною продукцією. Його функціональне наповнення передбачає використання окремого валідованого складського модуля із чітким зонуванням ключових операційних ділянок, зокрема приймання, карантину, зберігання, контролю та комплектування, а також

експедиції. Додатково пакет включає систему управління складом (WMS), безперервний моніторинг температурно-вологісного режиму, регламентовані SOP-процедури для приймання, відвантаження, повернення й утилізації продукції, а також організацію зворотної логістики із застосуванням карантинування та сегрегації товарних потоків. Його варто позиціонувати як стартове рішення для клієнтів, які потребують передусім надійного спеціалізованого складського обслуговування з дотриманням фармацевтичних стандартів.

Пакет «Фарм-склад + холодовий транспорт» є розширеним форматом обслуговування, який поєднує складську інфраструктуру базового рівня з можливостями спеціалізованого температурно контрольованого транспортування. Окрім складових базового пакета, він передбачає використання валідованих рефрижераторів і фургонів для підтримання режимів 2–8 °C та 15–25 °C, що є критично важливим для забезпечення якості й безпечності фармацевтичної продукції в процесі доставки. У межах цього пакета забезпечується температурний контроль перевезень за допомогою логерів і системи звітності, митно-брокерський супровід міжнародних відправлень, виконання контрактних перевезень по території України та Європи, а також організація процедур відкликання чи утилізації продукції під час транспортування.

Комплексний пакет «Фарм-логістика 4PL» репрезентує найвищий рівень сервісної інтеграції та орієнтований на клієнтів, які потребують не лише операційного виконання логістичних функцій, а й стратегічного управління всім ланцюгом постачання. На додачу до послуг попереднього пакета, клієнт отримує доступ до 4PL-диспетчерського центру, який інтегрує систему управління складом (WMS), систему керування перевезеннями (TMS), температурні журнали та систему якості в єдиний координаційний контур. Центр забезпечує проактивний моніторинг ризиків, доступ до міжнародної логістичної мережі DSV із використанням морського, авіаційного та залізничного транспорту, аналітичний супровід щодо оптимізації ланцюга постачання, а також підтримку під час проходження GDP-аудитів. Вартість підписки на 4PL-центр становить 15 000 грн на місяць, що формує окремий регулярний компонент доходу та одночасно

підвищує стратегічну цінність послуги для клієнта. На основі цього тарифна сітка послуг наступна (табл. 3. 16):

Таблиця 3.16 – Пропонована тарифна сітка для ДП «ДСВ Рад»

Послуга	Одиниця виміру	Базовий пакет	Пакет з холододовим транспортом	Комплексний пакет
Відповідальне зберігання в зоні 15–25 °С	грн/палета·д оба	8,0	8,0	8,0
Відповідальне зберігання в зоні 2–8 °С	грн/палета·д оба	12,0	12,0	12,0
Розміщення (приймання, карантин, відбір, відвантаження)	грн/палета	100	100	100
Міська доставка (фургон 1,5 т, до 6 палет)	грн/км	—	30	30
Міжміська доставка (тентована фура 20 т)	грн/км	—	25	25
Міжміська доставка (рефрижератор 20 т)	грн/км	—	35	35
Міжнародні перевезення (рефрижератор 20 т)	євро/км	—	1,30	1,30
Митно-брокерський супровід	грн/відправлення	—	1 500	1 500
Процедури відкликання, повернення та утилізації	грн/партія	250	250	250
4PL-центр контролю (інтеграція WMS, TMS, KPI-панелі)	грн/місяць	—	—	15 000

Примітка: сформовано автором

Для оцінки різних варіантів розвитку передбачено три сценарії фармацевтичного модулю (табл. 3.17):

Таблиця 3.17 – Очікувані параметри реалізації проєкту за сценаріями

Сценарій	Місткість складської зони, палетомісця	Загальна місткість, палетомісця	Площа будівлі, м²	Додатковий персонал
1. Невеликий модуль	1 792	1 945	1 205,99	15 осіб
2. Середній модуль	4 105	4 385	2 610,30	28 осіб
3. Великий модуль	7 709	8 265	4 921,43	52 особи

Примітка: сформовано автором

Капітальні витрати включають лише стелажний фонд, навантажувальну техніку, холодову камеру та доопрацювання WMS (див. табл. 3.14). Середнє завантаження модулів становить 70 % їх місткості, а середній період зберігання – 30 діб, це дає 12,17 обертів на рік (365 днів/30 днів). Очікуємо, що 30 % палетообігів припадає на холодний режим (2–8 °C), 70 % – на теплий (15–25 °C). Тариф на відповідальне зберігання теплої палети в Україні становить близько 8 грн/добу, а холодової – 12 грн/добу. Разове зберігання протягом 30 діб дає 240 грн для теплої палети та 360 грн для холодової. Середній дохід на один палетообіг становить 276 грн. Для внутрішніх доставок використовується мікроавтобус на 6 палет. Мінімальна ставка становить 30 грн/км; типовий рейс у 300 км дає 9 000 грн за рейс, що відповідає 1 500 грн на одну палету. Витрати на виконання рейсу (паливо, водій, амортизація) оцінено у 700 грн на палету. Отже, дохід від транспортування складає 1 500 грн, а витрати – 700 грн на палетообіг. Річний фонд оплати праці одного працівника – 240 тис. грн, що включає нарахування. Кількість працівників для кожного сценарію наведена у таблиці вище. Амортизація становить 10% вартості капітальних вкладень. Витрати на енергію, обслуговування та інші операційні витрати оцінено у 20% виручки для невеликого модуля, 18% для середнього та 16% для великого. Сумарні очікувані витрати на проєкт та доходи наступні (табл. 3.18):

Таблиця 3.18 – Очікувані показники виручки та витрат від проєкту

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Місткість складської зони, місць	1 792	4 105	7 709
Палетообіги на рік (70 % завантаження, 12,17 обертів)	15 269	35 091	65 701
Дохід від зберігання, тис. грн	4 217	9 672	18 139
Дохід від транспортування, тис. грн	22 888	52 636	98 552
Сумарна виручка фармсегмента, тис. грн	27 105	62 308	116 691
Витрати на персонал (15 / 28 / 52 осіб), тис. грн	3 600	6 720	12 480
у т. ч. GDP-тренінги та первинна сертифікація персоналу, тис. грн	270	504	936
Амортизація (10 % від КВ), тис. грн	872	1 447	2 562
Витрати на енергію та обслуговування, тис. грн	5 421	11 176	18 657
Витрати на транспорт, тис. грн	10 688	24 564	45 991
Сукупні витрати, тис. грн	20 581	43 907	79 690
Операційний прибуток (Е), тис. грн	6 524	18 401	37 001
Капітальні вкладення (КВ), тис. грн	8 722	14 465	25 617
Ефективність ЕФ = $(Е / КВ) \cdot 100 \%$	74,8 %	127,2 %	144,5 %

Примітка: сформовано автором

Щоб оцінити, як фармацевтичний сегмент змінює прибутковість підприємства, порівняємо отриманий прибуток і виручку з базовими даними 2025 року. У базовому році виручка становила 742118 тис. грн, чистий прибуток – 62346 тис. грн, а чиста маржа – 8,4 %. Після впровадження фармсегмента загальний прибуток та виручка зростуть на величину, наведені на рис. 3.5

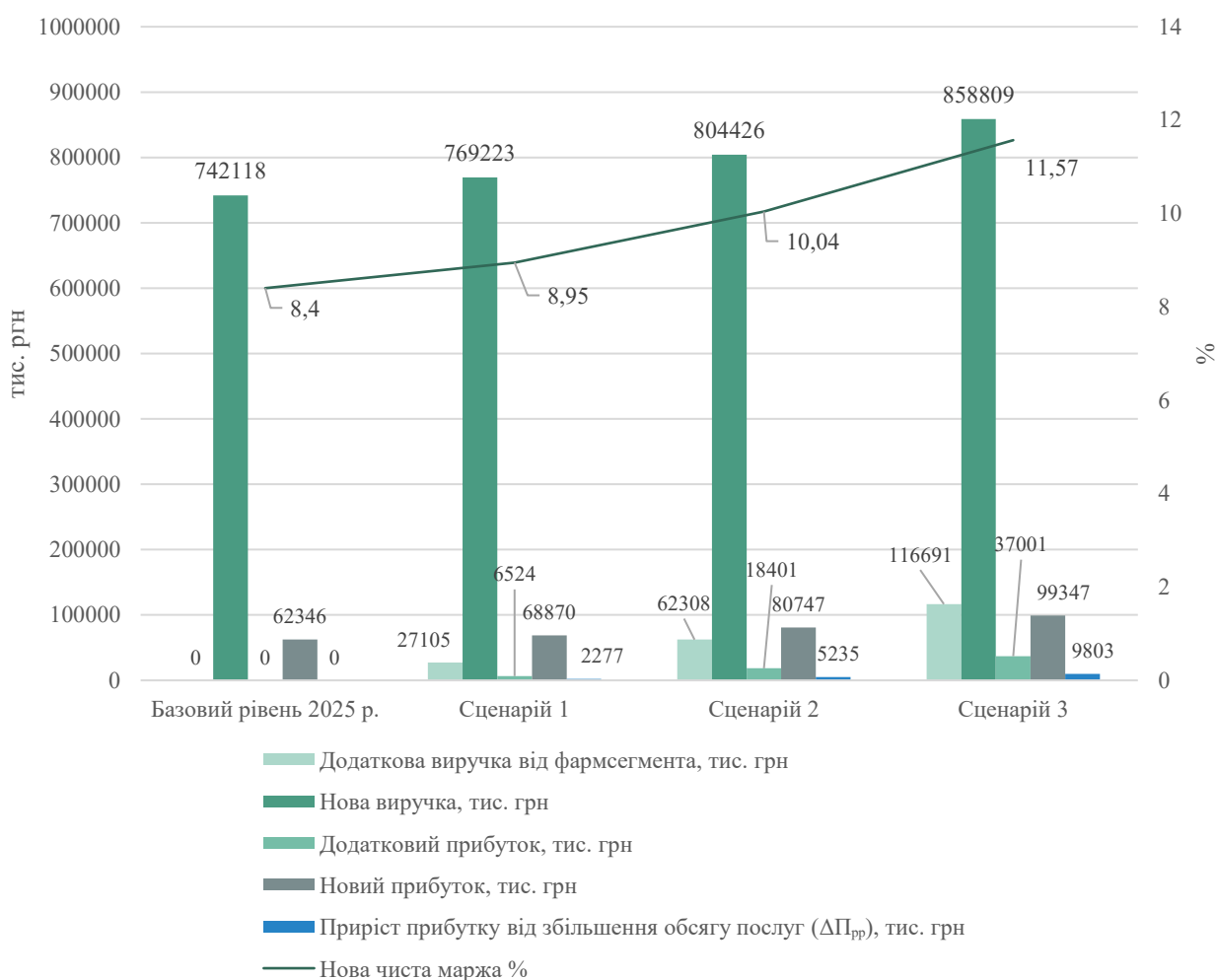


Рисунок 3.5 – Очікувана зміна фінансових показників ДП «ДСВ Роад» при реалізації різних сценаріїв проєкту

Примітка: сформовано автором

У результаті навіть найконсервативніший сценарій підвищує чисту рентабельність підприємства з 8,4% до 8,95%. У середньому та великому сценаріях рентабельність зростає більш ніж на два процентних пункти, що говорить про

суттєвий економічний стимул для розвитку фармацевтичного напрямку. У стратегічній перспективі важливо врахувати часову цінність грошей (табл. 3.19):

Таблиця 3.19 – Дисконтовані грошові потоки при реалізації різних сценаріїв

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник	Дисконтований потік, тис. грн	Кумулятивний потік, тис. грн
Сценарій 1				
0	-8 722	1	-8 722	-8 722
1	6 524	0,86957	5 673	-3 049
2	6 524	0,75614	4 933	1 884
3	6 524	0,65752	4 290	6 174
4	6 524	0,57175	3 730	9 904
5	6 524	0,49718	3 244	13 148
Сценарій 2				
0	-14 465	1	-14 465	-14 465
1	18 401	0,869565	16 001	1 536
2	18 401	0,756144	13 914	15 450
3	18 401	0,657515	12 099	27 549
4	18 401	0,571753	10 521	38 070
5	18 401	0,497177	9 149	47 219
Сценарій 3				
0	-25 617	1	-25 617	-25 617
1	37 001	0,869565	32 175	6 558
2	37 001	0,756144	27 978	34 536
3	37 001	0,657515	24 329	58 865
4	37 001	0,571753	21 155	80 020
5	37 001	0,497177	18 396	98 416

Примітка: сформовано автором

Важливе значення мають показники інвестиційної ефективності, які дають змогу оцінити рівень дохідності вкладених коштів та швидкість їх повернення. З цією метою проведено розрахунок чистого дисконтованого доходу, індексу дохідності та строку окупності інвестицій за кожним із розглянутих сценаріїв розвитку проекту.

Ставка дисконту прийнята на рівні облікової ставки НБУ 15 %. Індекс дохідності дорівнює відношенню сумарного дисконтованого потоку до капітальних вкладень. Строк окупності визначається як мінімальний рік, коли накопичений дисконтований потік стає додатним (табл. 3.20):

Таблиця 3.20 – Показники ефективності пропонованого проєкту

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Сумарний дисконтований грошовий потік (ГП), тис. грн	21 869,46	61 683,01	124 033,09
Чистий дисконтований дохід (ЧДД), тис. грн	13 147,46	47 218,01	98 416,09
Індекс доходності (ІД = ГП / КВ)	2,51	4,26	4,84
Строк окупності, років	2	1	1

Примітка: сформовано автором

Отже, аналіз показує, що ДП «ДСВ Род» має реальні можливості для входження у фармацевтичну логістику. Інвестиції у спеціалізовану складську інфраструктуру становлять від 8,7 млн грн до 25,6 млн грн і охоплюють стелажний фонд, техніку та холодові камери, тоді як витрати на персонал і транспорт залишаються операційними. Реалізація фармацевтичного сегмента забезпечує додаткову виручку 27–117 млн грн на рік залежно від масштабу та приносить від 6,5 млн грн до 37 млн грн операційного прибутку. Чиста рентабельність підприємства зростає з 8,4 % до 8,95–11,57 %, а приріст прибутку від збільшення обсягу послуг сягає 2,3–9,8 млн грн.

Чистий дисконтований дохід у п'ятирічному горизонті становить 13,1 млн грн для невеликого модуля, 47,2 млн грн для середнього та 98,4 млн грн для великого. Капітальні вкладення окупаються протягом першого чи другого року залежно від сценарію, а індекс доходності перевищує 2,5 навіть у найменшому варіанті. Отже, фармацевтичний сегмент є фінансово обґрунтованим напрямом розвитку для ДП «ДСВ Род», сприяє підвищенню маржинальності та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку логістичних послуг.

Додатково було розраховано точку беззбитковості з урахуванням можливого часткового простою потужностей через логістичні збої, перебої електропостачання або обмеження доступності транспорту. Її було розраховано за методом маржинального доходу. Для цього сукупні витрати поділено на постійні та змінні. До постійних витрат віднесено витрати на персонал, включаючи GDP-тренінги та первинну сертифікацію, амортизацію, а також 50 % витрат на енергію, обслуговування та організаційне забезпечення. До змінних витрат віднесено транспортні витрати та 50 % витрат на енергію, обслуговування й організаційне

забезпечення, оскільки ці витрати змінюються залежно від фактичного рівня завантаження потужностей. Розрахунок виконано за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{КМД} \quad (3.1)$$

де ТБ – точка беззбитковості за виручкою, тис. грн;

ПВ – постійні витрати, тис. грн;

КМД – коефіцієнт маржинального доходу. Коефіцієнт маржинального доходу визначено за формулою:

$$КМД = \frac{В - З_{м.в}}{В} \quad (3.2)$$

де В – виручка;

З_{м.в} – змінні витрати.

Для сценарію 1 постійні витрати становлять $3\,600 + 872 + 5\,421 \times 50\% = 7\,182,5$ тис. грн, змінні витрати – $10\,688 + 5\,421 \times 50\% = 13\,398,5$ тис. грн, коефіцієнт маржинального доходу – $(27\,105 - 13\,398,5) / 27\,105 = 0,506$, а точка беззбитковості – $7\,182,5 / 0,506 = 14\,204$ тис. грн. Для сценарію 2 точка беззбитковості становить 26 653 тис. грн, для сценарію 3 – 46 338 тис. грн. Критичне завантаження потужностей визначено як відношення точки беззбитковості до планової виручки відповідного сценарію (табл. 3.21):

Таблиця 3.21 – Розрахунок точки беззбитковості та стійкості проєкту за умов часткового простою потужностей

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Точка беззбитковості за виручкою, тис. грн	14 204	26 653	46 338
Критичне завантаження потужностей, % від плану	52,4 %	42,8 %	39,7 %
Операційний прибуток при простої 10 %, тис. грн	5 153	15 185	30 864
Операційний прибуток при простої 20 %, тис. грн	3 783	11 970	24 727
Операційний прибуток при простої 30 %, тис. грн	2 412	8 754	18 590

Примітка: сформовано автором

Отримані результати показують, що навіть за простою 30% проєкт залишається прибутковим у всіх сценаріях. Найбільш чутливим є невеликий модуль, бо його критичне завантаження становить 52,4% планової виручки. Середній і великий сценарії мають вищий запас фінансової стійкості, тому масштабування фармацевтичного напрямку є доцільним навіть за часткового недовикористання потужностей (рис. 3.6):

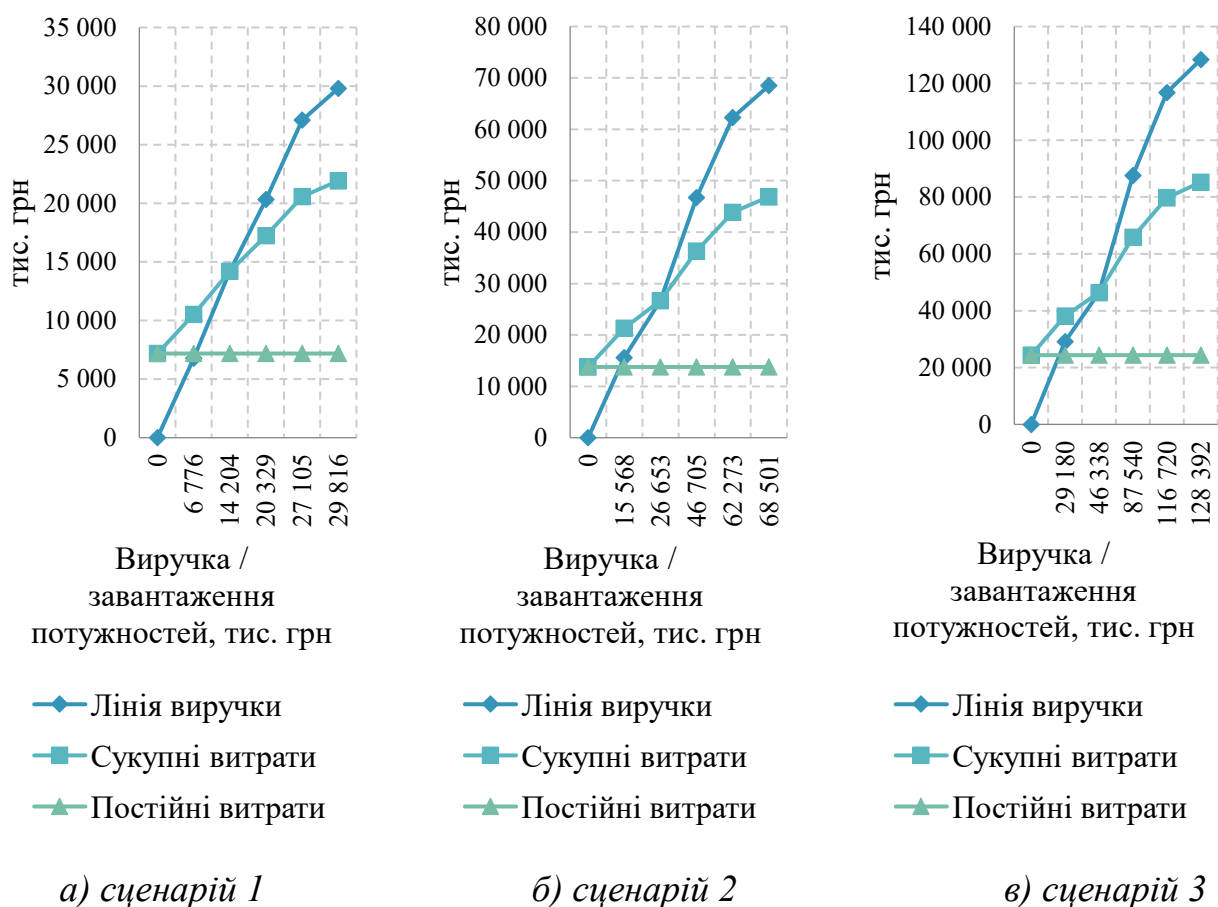


Рисунок 3.6 – Точки беззбитковості фармацевтичного сегмента при різних сценаріях розвитку подій

Примітка: сформовано автором

Розрахунок точки беззбитковості показує, що проєкт має достатній запас фінансової стійкості за всіма сценаріями реалізації. За сценарієм 1 мінімально необхідна виручка для покриття постійних і змінних витрат становить 14 204 тис. грн, що відповідає 52,4 % від планового обсягу виручки. Відповідно, це означає, що навіть за недоотримання майже половини запланованого доходу проєкт

залишається здатним покрити витрати. За сценарієм 2 критичне завантаження знижується до 42,8 %, а за сценарієм 3 до 39,7 %, що пояснюється ефектом масштабу, вищим рівнем маржинального доходу та кращим розподілом постійних витрат між більшим обсягом операцій. Додатково проведена оцінка умов часткового простою потужностей показує, що навіть за простою 30 % операційний прибуток залишається додатним 2 412 тис. грн у сценарії 1, 8 754 тис. грн у сценарії 2 та 18 590 тис. грн у сценарії 3. Отже, запропонований проєкт розвитку фармацевтичного сегмента не лише досягає беззбитковості за помірною рівня завантаження, а й зберігає прибутковість за умов логістичних збоїв, перебоїв електропостачання або тимчасового обмеження доступності транспорту. Найбільш стійким є сценарій 3, оскільки він має найнижче критичне завантаження та найбільший запас прибутковості.

Висновки до розділу 3

Було обґрунтовано стратегічну доцільність розвитку фармацевтичного сегмента логістичної діяльності ДП «ДСВ Роад». Проведений аналіз п'яти сил М. Портера засвідчив, що ринок фармацевтичної логістики характеризується високою інвестиційною привабливістю, низькою загрозою товарів-замінників, обмеженою кількістю сертифікованих операторів та високими бар'єрами входу для нових учасників. Зростання попиту на контрольовані перевезення, підвищені вимоги до дотримання GDP та концентрація клієнтського попиту у великих дистриб'юторів формують сприятливі умови для входження підприємства у цей сегмент за умови надання спеціалізованого та якісного сервісу.

У процесі дослідження сформовано механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента, який ґрунтується на використанні вже наявного інфраструктурного, організаційного та фінансового потенціалу підприємства. Запропоновано поетапне впровадження спеціалізованого фармацевтичного складського модуля, валідованого холодового транспорту, процедур зворотної логістики, відкликання та утилізації продукції, а також 4PL-диспетчерського

центру контролю. Обґрунтовано необхідність зонування складських площ, впровадження систем моніторингу температури і вологості, WMS- та TMS-рішень, SOP-процедур і системи якості, що забезпечує адаптацію чинної логістичної моделі підприємства до вимог фармацевтичного ринку без потреби створення нового бізнесу з нуля.

Комплексна оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованої стратегії. Розрахунки показали, що впровадження фармацевтичного сегмента забезпечує суттєве зростання виручки, операційного прибутку та загальної рентабельності підприємства, а капітальні вкладення окупаються у короткостроковому періоді.

У всіх сценаріях проєкт демонструє позитивний чистий дисконтований дохід, високий індекс доходності та підвищення маржинальності діяльності. Розрахунок точки беззбитковості за умов часткового простою потужностей показує, що проєкт зберігає фінансову стійкість навіть за 10–30 % недовикористання потужностей.

Отже, розвиток фармацевтичного сегмента є для ДП «ДСВ Роад» не лише фінансово виправданим, а й стратегічно перспективним напрямом, здатним посилити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його довгострокове зростання.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та прикладне обґрунтування стратегії спеціалізації логістичної діяльності підприємства на ринку фармацевтичних перевезень.

Було розкрито теоретичні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства та доведено, що в сучасних умовах логістика виходить за межі операційної функції й набуває статусу стратегічного інструменту формування конкурентних переваг. Встановлено, що стратегічне управління логістикою забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, узгодження логістичних процесів із корпоративними цілями підприємства, підвищення адаптивності до змін середовища та мінімізацію сукупних витрат. Саме ця інтеграційна та координаційна роль логістики формує підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Досліджено сутність спеціалізації як стратегічного напрямку розвитку логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі. Обґрунтовано, що спеціалізація є не лише формою концентрації ресурсів і компетенцій, а й механізмом ринкової диференціації, який дає змогу знизити рівень прямої цінової конкуренції, підвищити маржинальність послуг і сформувати стійкі позиції в окремому сегменті ринку. Водночас визначено, що стратегія спеціалізації поряд із перевагами має і ризики, зокрема зростання залежності від вимог певного ринку, необхідність інвестицій у спеціалізовану інфраструктуру та посилення вимог до якості сервісу й контролю операційних процесів.

Проаналізовано особливості організації фармацевтичних перевезень як специфічного та високорентабельного сегмента логістичного ринку. Встановлено, що цей сегмент характеризується підвищеними вимогами до температурного режиму, простежуваності, безпеки, відповідності логістичної інфраструктури вимогам GDP, а також до якості операційного контролю на всіх етапах руху продукції. Доведено, що саме сукупність цих вимог формує високі бар'єри входу,

але водночас створює умови для підвищеної доданої вартості логістичної послуги та вищої рентабельності спеціалізованих операторів.

Надано організаційно-економічну характеристику ДП «ДСВ Роад» та встановлено, що підприємство є інтегрованим логістичним оператором із розвиненою організаційною структурою, міжнародною інтегрованістю, наявністю митно-брокерських і складських компетентностей та достатньою ресурсною базою для подальшого розвитку спеціалізованих напрямів діяльності. Дослідження дозволило зробити висновок, що підприємство має належні організаційні та фінансові передумови для реалізації стратегії стратегічної спеціалізації.

Досліджено структуру логістичних послуг підприємства та визначено місце окремих напрямів діяльності у формуванні його бізнес-моделі. З'ясовано, що фармацевтичний напрям не є для підприємства зовнішнім або випадковим видом діяльності, а може бути органічно інтегрований у вже сформовану логістичну систему. Це говорить про можливість не створення нового бізнесу, а поглиблення наявної моделі діяльності через концентрацію на більш регульованому та маржинальному сегменті логістичного ринку

Проведено комплексний аналіз логістичних напрямів діяльності підприємства. Установлено, що ДП «ДСВ Роад» володіє низкою конкурентних переваг, зокрема фінансовою стійкістю, мережевим ефектом, міжнародною інтегрованістю, митно-складською експертизою та наявністю базових сервісів, сумісних із вимогами фармацевтичної логістики. Разом із тим виявлено проблемні аспекти, які стримують розвиток підприємства у фармацевтичному сегменті: недостатню глибину температурно контрольованої інфраструктури, неповну валідованість холодового ланцюга, обмежений досвід роботи зі спеціалізованими фармацевтичними потоками та недостатньо виразне ринкове позиціонування у цьому сегменті

Було оцінено стратегічний потенціал підприємства щодо розвитку фармацевтичного напрямку логістичних послуг. За результатами аналізу встановлено, що підприємство має значний потенціал для такого розвитку завдяки поєднанню фінансової стійкості, ресурсної бази, міжнародної логістичної мережі,

наявності митно-складських компетентностей та базових GDP-орієнтованих сервісів. Водночас доведено, що наявний потенціал поки не трансформований у стійку конкурентну перевагу, тому що підприємство поступається вузькоспеціалізованим фармлогістичним операторам за рівнем інфраструктурної підготовки та операційної спеціалізації

Обґрунтовано стратегічну доцільність масштабування діяльності підприємства у сфері фармацевтичних перевезень. Визначено, що для ДП «ДСВ Роад» така стратегія є економічно виправданою та управлінськи логічною, оскільки не потребує радикальної зміни профілю діяльності, а передбачає розвиток уже наявних компетенцій і сервісів. Фінансовий стан підприємства, зокрема високі показники ліквідності, значна частка власного капіталу, відсутність довгострокового боргу, зростання прибутковості та позитивний операційний грошовий потік, формують достатній інвестиційний резерв для розвитку температурно контрольованої інфраструктури, валідованого транспорту та систем моніторингу холодового ланцюга

Сформовано механізм реалізації стратегії розвитку фармацевтичного сегмента логістичних послуг підприємства. Запропоновано будувати розвиток цього напрямку як керований портфель взаємопов'язаних сервісів, основою якого має стати спеціалізований складський модуль, узгоджений із вимогами належної практики дистрибуції та національними ліцензійними умовами. Масштабування сегмента доцільно забезпечувати через розвиток валідованого холодового транспорту, фармацевтично орієнтованих контрактних складських послуг, міжнародних перевезень із митним супроводом, зворотної логістики з процедурами відкликання, утилізаційної логістики та диспетчерського центру контролю ланцюга постачання.

Оцінено економічну та стратегічну ефективність запропонованих заходів. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що впровадження стратегії розвитку фармацевтичного сегмента сприятиме диверсифікації джерел доходу підприємства, підвищенню маржинальності логістичних послуг, зміцненню ринкового позиціонування в сегменті

спеціалізованих перевезень та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Стратегічний ефект полягатиме у переході підприємства від універсальної моделі логістичного оператора до моделі спеціалізованого провайдера з вищою доданою вартістю сервісу, тоді як економічний ефект виявлятиметься у зростанні фінансової результативності, посиленні ринкової стійкості та розширенні можливостей для подальшого масштабування діяльності

Отже, результати дослідження підтвердили, що стратегія спеціалізації логістичної діяльності ДП «ДСВ Роад» на ринку фармацевтичних перевезень є обґрунтованою, доцільною та перспективною. Її реалізація дозволить підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити ефективність використання ресурсів, сформувати спеціалізовані логістичні компетентності та забезпечити довгострокову ринкову стійкість в умовах ускладнення логістичного середовища й зростання вимог до якості логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коткіторія Є. В., Куценко Т. М., Лісенів Є. В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 69. С. 31—35. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
2. Дорош В. О. Формування логістичної стратегії підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2021 р. / Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2021. С. 252—253. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231021> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Багорка М. В., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40>.
4. Корюгін А. В. Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. Фінансовий простір. 2024. № 1–2 (53). С. 66—72. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.667475](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.667475).
5. Бабаченко Л. В., Хоменко І. О., Рисак О. В. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>.
6. Михайлик Н. І. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>.
7. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>.
8. Буняк Н. М. Логістична стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. Економіка і

управління. 2025. Вип. 3. С. 96—101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.14>.

9. Попело О. В., Ткаченко Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 23—35. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-2>.

10. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Стейкхолдерський підхід до формування логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 168—190. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.168>.

11. Янковська В. В., Телепнєва О. А., Кононов І. С. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>.

12. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>.

13. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32—38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32>.

14. Григорак М. Ю., Трушкіна Н. В., Кітріш К. С. Удосконалення стратегічного управління сталістю ланцюгів постачання промислових підприємств. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Т. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.01>.

15. Григорак М. Ю. Цифрова трансформація ланцюгів постачання як нового бізнес-середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 2024 р. / Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. Київ, 2024. С. 213—214.

16. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 153—161.

17. Клименко В. В., Недельська Н. І., Лозова Г. М. Організація просування транспортно-логістичних послуг на цільові ринки. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 1 (18). С. 16—32. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.16-32>.

18. Криворучко О. М., Токаєв Є. К. Формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства на основі ресурсних концепцій управління. Економіка транспортного комплексу. 2025. Вип. 46. С. 273—290. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.273>.

19. Ареф'єва О. В., Годун В. І. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>.

20. Ковальчук А. І., Горошотченко Д. О., Черненко Н. О. Економічний аналіз фармацевтичного ринку України: від ризиків до можливостей. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. С. 83—90. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335870>.

21. Попіль А. В., Борса В. В. Аналіз експортно-імпортних операцій фармацевтичної галузі України: сучасний стан та тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-157>.

22. Сас Л. С., Гвоздик Р. М. Фармацевтичний ринок України в умовах війни: демографічні, економічні та інфраструктурні виклики. Національні інтереси України. 2025. № 9 (14). С. 793—801. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-793-801](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-793-801).

23. Сван О. Б., Попович Д. П., Твардовський Б. В., Кучеренко О. О., Попович П. В., Чорна О. В. Логістика доставки фармацевтичних препаратів. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2023. Вип. 7 (38), ч. 1. С. 274—279. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.274-279](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.274-279).

24. Нечипорук А. В., Кочубей Д. В. Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товари і ринки. 2023. № 2. С. 4—15. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\).01](https://doi.org/10.31617/2.2023(46).01).

25. Лісна А. Г., Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Братішко Ю. С. Дослідження сучасних трендів розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2022. Т. 8, № 1. С. 34—50. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.22.244>.

26. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 № 2469-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-12#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

27. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

28. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

29. Про затвердження документів з питань забезпечення якості лікарських засобів : наказ МОЗ України від 16.02.2009 № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0095282-09#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

30. Про затвердження Порядку проведення сертифікації підприємств, які здійснюють оптову реалізацію (дистрибуцію) лікарських засобів : наказ МОЗ України від 23.08.2005 № 421. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-05#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

31. Про затвердження Порядку контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібною торгівлі : наказ МОЗ України від 29.09.2014 № 677. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1515-14#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

32. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

33. Про перевезення небезпечних вантажів : Закон України від 06.04.2000 № 1644-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

34. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори : Закон України від 15.02.1995 № 60/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

35. Про затвердження Порядку перевезення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, у тому числі конопель для медичних цілей, рослинної субстанції канабісу та вироблених (виготовлених) з них лікарських засобів, на території України та оформлення необхідних документів : постанова Кабінету Міністрів України від 17.04.2008 № 366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

36. Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку вакцин, анатоксинів та алергену туберкульозного в Україні : наказ МОЗ України від 16.09.2011 № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1166-11#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

37. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю якості лікарських засобів, що ввозяться в Україну : постанова Кабінету Міністрів України від 14.09.2005 № 902. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

38. Коваленко В. Аналіз чинників функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3 (79). С. 326—336. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-326-336>.

39. Чумаченко Д. П., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях. Вісник фармації. 2025. № 1 (109). С. 17—22. DOI: <https://doi.org/10.24959/nphj.25.165>.

40. Історія. DB Schenker. URL: <https://dbschenker.com/ua-uk/insights/profile/history> (дата звернення: 10.04.2026).

41. DSV completes acquisition of Schenker. DSV. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/press/news/com/2025/04/dsv-completes-acquisition-of-schenker> (дата звернення: 10.04.2026).

42. ДП «ДСВ Род», код ЄДРПОУ 24382029. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/24382029> (дата звернення: 10.04.2026).

43. Дочірнє підприємство «ДСВ Род». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6557395&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 10.04.2026).

44. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.04.2026).

45. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 10.04.2026).

46. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.04.2026).

47. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.04.2026).

48. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.04.2026).

49. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.04.2026).

50. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 р. № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 10.04.2026).

51. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15> (дата звернення: 10.04.2026).

52. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.04.2026).

53. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 10.04.2026).
54. Управління. DSV. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/management> (дата звернення: 10.04.2026).
55. Послуги. DB Schenker. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk/business> (дата звернення: 10.04.2026).
56. Консолідована фінансова звітність та Консолідований звіт про управління за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2022_consolidated_fsu.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
57. \$125 млрд товарообігу: Україна більше купує, ніж продає. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/04/09/171609406/> (дата звернення: 10.04.2026).
58. Україна та Європейський Союз продовжили “транспортний безвіз”. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraine-ta-ievropeiskyi-soiuz-prodovzhyly-transportnyi-bezviz> (дата звернення: 10.04.2026).
59. FARMASOFT. URL: <https://farmasoft.ua/> (дата звернення: 11.04.2026).
60. Логістика фармацевтичної продукції. Pharm Express Logistics. URL: <https://pharmexpress-logistics.com/uk/> (дата звернення: 11.04.2026).
61. Піжук О. VRIO-діагностика в стратегічному управлінні розвитком закладів освіти. Empirio. 2026. Т. 3, № 1. С. 110—120. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.1.110-120>.
62. Амікум Фарма (Amicum Pharma). The Pharma Media. URL: <https://thepharma.media/uk/companies/amikum-farma-amicum-pharma-154> (дата звернення: 11.04.2026).
63. Новікова І. Сертифікація GDP в логістиці: безпечні рішення для вразливих товарів. Lardi Today. 2022. 07 лют. URL: https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2022-02-07/sertifikatsiya-gdp-v-logistike-bezopasnye-resheniya-dlya-uyazvimyh-tovarov-2/ (дата звернення: 11.04.2026).

64. Ширяєв О. Перевезення ліків: виклики, найкращі практики та інноваційні рішення. ABM Cloud. URL: <https://abmcloud.com/uk/perevezennya-likiv-vikliki-najkrashhi-praktiki-ta-innovacijni-rishennya/> (дата звернення: 11.04.2026).

65. Pharmaceutical Logistics Market (2025–2033): Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Cold Chain Logistics, Non-cold Chain Logistics), By Component (Storage (Warehouse, Refrigerator Containers), Transportation), By Region, And Segment Forecasts. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-logistics-market> (дата звернення: 11.04.2026).

66. Надійні дистриб'юторські мережі для фармацевтичних ринків країн, що розвиваються. Delta Medical. URL: <https://deltaswiss.eu/uk/servis-logistyka/> (дата звернення: 11.04.2026).

67. Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів. Farmak. 2022. 20 жовт. URL: <https://farmak.ua/publication/farma-pid-chas-vijni-pereoriyentaciya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migraciya-provizoriv/> (дата звернення: 11.04.2026).

68. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2026).

69. WHO good distribution practices for pharmaceutical products. WHO Technical Report Series. 2010. No. 957. Annex 5. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/medicines/norms-and-standards/guidelines/distribution/trs957-annex5-who-good-distribution-practices-for-pharmaceutical-products.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Структура власності ДП «ДСВ Род» станом на 2026 рік

Таблиця Б.1 – Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	0
Первісна вартість	1001	343	343
Накопичена амортизація	1002	342	343
Незавершені капітальні інвестиції	1005	799	-
Основні засоби	1010	6297	12927
Первісна вартість	1011	30031	34033
Знос	1012	23734	21106
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	1583	5703
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	8680	18630
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166	166
Виробничі запаси	1101	166	166
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49487	138795
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	5354	12443
З бюджетом	1135	0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	141139	170440
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	141139	170440
Витрати майбутніх періодів	1170	163	277
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	12	1
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	196321	322122
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	205001	340752
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	209827	209827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	785	785
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-68107	14388

Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	142505	225000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	44821	61404
Розрахунками з бюджетом	1620	1774	14867
У тому числі з податку на прибуток	1621	4	13228
Розрахунками зі страхування	1625	500	508
Розрахунками з оплати праці	1630	2085	2072
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1590	307
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	9117	32681
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2609	3913
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	62496	115752
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	205001	340752

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	984907	488763
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	796923	373048
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	187984	115715
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	48185	38428
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	51704	38499
Витрати на збут	2150	54230	48923
Інші операційні витрати	2180	29499	31221
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	100736	35500
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	129	161
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	15	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	100850	35661
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18333	-6541
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	82517	29120
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	82517	29120

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	4282	3344
Витрати на оплату праці	2505	68803	58247
Відрахування на соціальні заходи	2510	11483	9806
Амортизація	2515	2235	1627
Інші операційні витрати	2520	845554	418667
Разом	2550	932357	491691

Таблиця Б.3 – Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	5
Первісна вартість	1001	2138	343
Накопичена амортизація	1002	2137	338
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	4585	4338
Первісна вартість	1011	27687	27360
Знос	1012	23102	23022
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	6863	1429
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	11449	5772
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	183	177
Виробничі запаси	1101	183	177
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48957	40974
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	3394	4777
З бюджетом	1135	974	387
У тому числі з податку на прибуток	1136	974	387
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18241	116804
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	18241	116804
Витрати майбутніх періодів	1170	386	316
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	426	16
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	72604	163451
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	84053	169223

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101827	209827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	426	785
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-118158	-96928
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-15905	113684
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	41000	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	647	1459
Товари, роботи, послуги	1615	27959	37542
Розрахунками з бюджетом	1620	2261	1443
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	341	259
Розрахунками з оплати праці	1630	1446	1193
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	14625	3575
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	10397	8374
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1282	1694
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	99958	55539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	84053	169223

Таблиця Б.4 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	378130	303045
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	272977	223510
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	105153	79535
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	54508	18995
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	43052	34670
Витрати на збут	2150	44336	37384
Інші операційні витрати	2180	44241	18460
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	28032	8016
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	146	137
Інші доходи	2240	9	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	593	7813
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	710
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	27594	-
Збиток	2295	-	370
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6021	6863

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	21573	6493
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	21573	6493

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3930	1851
Витрати на оплату праці	2505	53420	44607
Відрахування на соціальні заходи	2510	8794	7825
Амортизація	2515	2206	2706
Інші операційні витрати	2520	335919	257035
Разом	2550	404269	314024

Грошові потоки ДП «ДСВ Род» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	2023	2024	2025
Надходження від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	384952	403615	742118
Надходження авансів від покупців і замовників	30051	117038	197493
Надходження від повернення авансів	1491	474	909
Інші надходження	3192	688	367
Оплата товарів, робіт, послуг	-243944	-314791	-692546
Оплата праці	-42833	-45402	-51636
Відрахування на соціальні заходи	-9720	-10352	-12227
Сплата податків і зборів	-26195	-34816	-38206
Витрачання на оплату авансів	-49462	-65007	-89141
Витрачання на оплату повернення авансів	-21258	-26589	-39892
Інші витрачання	-1210	-1014	-1114
Чистий рух коштів від операційної діяльності	25064	23844	16125
Надходження від відсотків	146	161	129
Придбання необоротних активів	0	-4971	-2907
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	146	-4810	-2778
Надходження від власного капіталу	108359	0	0
Надходження від отримання позик	123000	0	0
Інші надходження від фінансової діяльності	0	2463	15
Погашення позик	-164000	0	0
Витрачання на сплату відсотків	-593	0	0
Інші платежі фінансової діяльності	0	-1518	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	66766	945	15
Чистий рух грошових коштів за звітний період	91976	19979	13362
Залишок коштів на кінець року	116804	141139	170440