

УДК 339.564

JEL Classification: B23; C52; R49

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(41))

## ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

**КРАВЧЕНКО Ольга**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>

e-mail: [kravch.olha@gmail.com](mailto:kravch.olha@gmail.com)

**ШКУРЕНКО Ольга**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

e-mail: [dondyy@ukr.net](mailto:dondyy@ukr.net)

**ГАВРИЛЮК Олександр**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0009-0004-9200-7492>

e-mail: [stud.work17@gmail.com](mailto:stud.work17@gmail.com)

**БОЙКО Святослав**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0009-0009-6736-9500>

e-mail: [sviatoslavboyko@gmail.com](mailto:sviatoslavboyko@gmail.com)

*Метою статті є узагальнення теоретичних засад фінансово-економічної діагностики функціонування підприємств, зокрема транспортних у взаємозв'язку з їх логістичною діяльністю в умовах нестабільного середовища. Виділено методологічні проблеми фінансово-економічної діагностики: ототожнювання поняття «діагностика» з поняттям «аналіз», розділення понять економічної та фінансової діагностики. Обґрунтовано, що фінансово-економічною діагностикою є комплексний процес оцінки фінансового та економічного стану підприємства, спрямований на виявлення його стійкості, ефективності та ризиків, що включає аналіз ключових фінансових показників, а також дослідження економічних аспектів, зокрема конкурентоспроможності, стратегії розвитку та впливу зовнішнього середовища. Розроблено систему принципів фінансово-економічної діагностики, що включає принципи системності, оперативності, адаптивності інструментів, реалістичності оцінки, інтеграції якісних і кількісних показників, прогностичності та безперервності. Визначено функції діагностичної системи в умовах нестабільного середовища (контрольно-оцінювальну, прогностичну, антикризову, інтегративну, навігаційно-адаптивну). Показано, що структура сучасної діагностичної системи підприємства має включати компоненти, на які покладається виконання специфічних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного аналізу, прогнозування та управління діяльністю, тобто включати аналітичний модуль, інформаційно-логістичний модуль, модуль ризик-менеджменту, модуль стратегічно-діагностичного інтерфейсу, модуль моніторингу та адаптації. Обґрунтовано, що діагностика логістичної діяльності транспортного підприємства передбачає оцінювання їх функціонального стану, адаптивності, синхронізації підсистем та здатності до реагування на ринкові збурення. Розроблена система діагностики логістичної діяльності, що включає показники транспортної логістики, складської логістики, управління запасами і загальних логістичних KPI.*

*Ключові слова: діагностика, фінансово-економічна діагностика, адаптація, логістична система, логістична діяльність, транспортне підприємство, нестабільне середовище.*

## FINANCIAL AND ECONOMIC DIAGNOSTICS OF LOGISTICS ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF ADAPTATION TO AN UNSTABLE ENVIRONMENT

**KRAVCHENKO Olha, SKURENKO Olga, HAVRYLIUK Oleksandr, BOYKO Svyatoslav**

National Transport University

*The aim of the article is to generalize the theoretical principles of financial and economic diagnostics of the enterprises functioning, in particular transport enterprises, in connection with their logistics activities in an unstable environment. Methodological problems of financial and economic diagnostics are highlighted: identification of the concept of "diagnostics" with the concept of "analysis", separation of the concepts of economic and financial diagnostics. It is substantiated that financial and economic diagnostics is a comprehensive process of assessing the financial and economic condition of an enterprise, aimed at identifying its stability, efficiency and risks, which includes the analysis of key financial indicators, such as liquidity, profitability, solvency, as well as the study of economic aspects, in particular competitiveness, development strategy and the influence of the external environment. A system of financial and economic diagnostics' principles is developed. included the principles of systematicity, efficiency, adaptability of tools, realism of assessment, integration of qualitative and quantitative indicators, predictability, and continuity. The functions of the diagnostic system in an unstable environment (control and evaluation, prognostic, anti-crisis, integrative, navigation and adaptive) are determined. It is shown that the structure of a modern enterprise diagnostic system should include components that are responsible for performing specific functions aimed at ensuring effective analysis, forecasting and management of activities, that is, include an analytical module, an information and logistics module, a risk management module, a strategic and diagnostic interface module, and a monitoring and adaptation module. It is substantiated that diagnostics of the transport enterprise's logistics activities involves assessing their functional state, adaptability, synchronization of subsystems, and ability to respond to market disturbances. A logistics activity diagnostics system has been developed, including indicators of transport logistics, warehouse logistics, inventory management and general logistics KPIs.*

*Keywords: diagnostics; financial and economic diagnostics; adaptation; logistics system; logistics activities; transport enterprise; unstable environment.*

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми, галузевої спеціалізації та моделі управління, забезпечується завдяки ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Формування таких рішень можливе лише на основі системної діагностики діяльності підприємства, яка дозволяє здійснити комплексну оцінку його фінансово-економічного стану, ефективності операційних процесів, рівня адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та здатності протистояти зовнішнім ризикам. Застосування системного аналізу фінансових і виробничо-економічних показників сприяє ідентифікації проблемних аспектів, прогнозуванню потенційних кризових явищ і розробці стратегічних заходів для їхньої нейтралізації. Це, у свою чергу, дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Теоретичні і прикладні аспекти фінансово-економічної діагностики підприємств знаходиться в центрі уваги провідних українських науковців. Так, Костирко Л. А., Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. розглядали різні аспекти діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, зокрема як інструменту формування потенціалу їхньої стійкості [1, 2]. Гудзь Т. П. наголошувала на значенні фінансово-економічної діагностики для оцінки статичного та динамічного стану фінансової рівноваги підприємств, а також ідентифікації особливостей прояву та факторів, що призводять до відхилень від рівноважного стану [3]. Самодай, В. П., Машина, Ю. П., Нечвоглод, І. В. робили акцент на тому, що регулярна діагностика діяльності підприємств сприяє виявленню причин економічних проблем і пошуку рішень для їх нейтралізації, що необхідно враховувати при прогнозуванні його фінансово-економічного стану [4]. Також слід відзначити публікації, присвячені дослідженню діагностики як теоретичного підґрунтя управління фінансово-економічної безпекою бізнес-процесів підприємств [5, 6 та ін.].

Транспорт і національна транспортна система в цілому є ключовими факторами економічного розвитку будь-якої країни, забезпечуючи мобільність товарів, послуг і людських ресурсів. Розвинена транспортна інфраструктура сприяє ефективному функціонуванню промисловості, аграрного сектору та торгівлі, оптимізуючи логістичні витрати та прискорюючи виробничі цикли. Наявність надійних транспортних коридорів стимулює зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи доступ до міжнародних ринків і залучення інвестицій. У кризових умовах, зокрема в умовах повномасштабної воєнної агресії РФ проти України стабільність роботи транспорту стає критичним фактором для підтримки економічної життєздатності та оперативного реагування на зовнішні виклики, забезпечуючи мобільність військових, постачання стратегічно важливих ресурсів і підтримку гуманітарних операцій. Надійна логістична інфраструктура сприяє оперативному переміщенню техніки, боєприпасів і продовольства, що є визначальним для підтримки обороноздатності країни. Тому виявлення «слабких» місць у функціонуванні транспортних підприємств і транспортної системи в цілому має дуже важливе значення. Це привело до актуалізації проблем діагностики функціонування транспортних систем, їх складових та окремих підприємств, задіяних в процесах переміщення вантажів і пасажирів, для забезпечення їх стійкості, ефективності та адаптації до змін макроекономічного середовища. Ці проблеми мають особливості для різних видів транспорту, дослідженню яких присвячені публікації Андрієнко М. М., Корж Л. О. [7], Диканя В. Л. Кузнецова С. М. [8], Кравченко О., Шкуренко О., Корнійко Я., Ярмолицької О., Примаченко Г. [9], Кудрявцева В. М. [10] та інших.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Не зменшуючи значимості наукових напрацювань у рамках цієї проблематики, слід все ж констатувати, що є потреба у подальшому поглибленому дослідженні взаємозв'язків фінансово-економічної діагностики та діагностики логістичної діяльності транспортних підприємств, що забезпечить підвищення їх адаптивності до умов нестабільності та можливості сталого розвитку.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є узагальнення теоретичних засад фінансово-економічної діагностики функціонування підприємств, зокрема транспортних у взаємозв'язку з їх логістичною діяльністю в умовах нестабільного середовища.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття «діагностика» має медичне походження і пішло від поняття «діагноз», що у грецькій мові означає процес розпізнавання та встановлення стану об'єкта дослідження. Це визначення відображає сутність діагностики, яка полягає у комплексному вивченні характеристик об'єкта з метою отримання обґрунтованого висновку щодо його поточного стану. Французький економіст Коласс Б. зазначав, що діагностика передбачає динамічний аналіз явищ, які можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей та реалізацію запланованих заходів. Її основою є ідентифікація симптомів проблем, що дозволяє оперативно оцінити характер порушень без необхідності проведення складних вимірювань, які потребують значних часових і фінансових ресурсів, тобто процес діагностики спрямовується на оцінку стану економічної системи, прогнозування потенційних ризиків і розробку заходів для запобігання відхиленням від стабільного функціонування [11].

Основною метою діагностики є визначення фактичного стану об'єкта дослідження та формування висновків щодо його перспективного розвитку. Реалізація цієї мети сприяє формуванню ефективної економічної, соціальної та політичної стратегії, що забезпечує адаптивність управлінських рішень. Своєчасна діагностика дозволяє скоригувати напрями розвитку підприємства, визначити пріоритетні завдання та оптимізувати механізми реалізації управлінських рішень.

Фінансово-економічна діагностика діяльності підприємств має методологічні проблеми, основними з яких є наступні. По-перше, часто поняття «діагностика» ототожнюється з поняттям «аналіз», що, на нашу думку, є неправильним. Аналіз та діагностика є взаємопов'язаними, але концептуально різними процесами. Так, аналіз передбачає систематичне вивчення даних, їх структуризацію та оцінку окремих показників, що дозволяє визначити загальні тенденції та ефективність роботи підприємства. Він може охоплювати фінансові, економічні, соціальні та технологічні аспекти, формуючи основу для ухвалення стратегічних рішень. Діагностика, натомість, є більш глибоким процесом, спрямованим на виявлення проблем, загроз і відхилень від очікуваного (бажаного, планованого) стану. Вона включає аналіз причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування ризиків і розробку рекомендацій щодо коригування діяльності підприємства. Якщо аналіз дає загальну оцінку ситуації, то діагностика визначає необхідність змін і шляхи їх реалізації.

По-друге, зазвичай в наукових публікаціях розділяють поняття економічної та фінансової діагностики діяльності підприємства. Так, Ковальчук А. М. економічну діагностику визначає як систему цільового економічного аналізу, яка забезпечує фіксацію показників діяльності, ідентифікує їх відповідність цільовим показникам, інтерпретує отримані дані та формує множину змістовно пов'язаних управлінських висновків [12]. Коласс Б. розглядає економічну діагностику як дослідницьку діяльність або комплекс систематичних досліджень, які спрямовані на встановлення, подальший аналіз та оцінку певних проблем підвищення ефективності організації і виявлення головних напрямків їх розв'язання, або цілей та способів їх досягнення [11]. За думкою Диканя В. Л., Токмакової І. В., Овчиннікової В. О. та ін., економічною діагностикою є аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямоване на прийняття ефективних управлінських рішень [8].

Поняття «фінансова діагностика» часто ототожнюють з фінансовим станом підприємства. Так, Приймак С. В., Клебан О. Д. визначають фінансову діагностику як «процес ідентифікації якості фінансового стану підприємства та визначення чинників, які впливають (чи вплинули) на покращення чи погіршення фінансових параметрів суб'єкта господарювання...» [13, с. 31]. Такої ж думки дотримуються і інші дослідники [1 та ін.].

Однак відділяти економічну діагностику від фінансової та обмежувати останню тільки аналізом фінансового стану підприємства представляється неправильним. Це можна пояснити тим, що ефективність економічної діяльності у значному ступені обумовлює фінансову результативність і навпаки. Крім того, проведення комплексного аналізу стану підприємства та оцінка перспектив його розвитку можлива тільки при спільному проведенні економічної та фінансової діагностики, що дозволяє забезпечити повноцінну оцінку ризиків, виявлення слабких місць та формування раціональної стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тоді під фінансово-економічною діагностикою можна розуміти комплексний процес оцінки фінансового та економічного стану підприємства, спрямований на виявлення його стійкості, ефективності та ризиків, що включає аналіз ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, а також дослідження економічних аспектів, зокрема конкурентоспроможності, стратегії розвитку та впливу зовнішнього середовища. Основною метою фінансово-економічної діагностики буде прогнозування можливих кризових ситуацій, формування заходів для їх запобігання та коригування стратегічного курсу підприємства.

Важливим є формування системи принципів, які визначатимуть наукову обґрунтованість процесу діагностики, забезпечуючи його гнучкість, актуальність та аналітичну значущість у нестабільному ринковому середовищі. Основні принципи, що формують теоретичну основу фінансово-економічної діагностики, забезпечують її цілісність та можливість адаптації до специфіки підприємства, наведені нижче.

Принцип системності передбачає інтегроване охоплення основних підсистем підприємства і цілісне вивчення економічної ефективності підприємства як складної відкритої системи, інтегруючи оцінку

фінансових, виробничих, логістичних і соціальних складових діяльності. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між внутрішніми процесами та вплив зовнішніх факторів на стабільність функціонування підприємства.

Принцип оперативності та гнучкості передбачає забезпечення своєчасної діагностики та здатності адаптувати методи оцінювання до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація цього принципу дозволяє підприємствам ефективно реагувати на дестабілізуючі впливи, мінімізуючи ризики та втрати і передбачає використання мобільних інформаційних платформ, швидких методів обробки даних і сценарних моделей реагування на нетипові (кризові) ситуації.

Принцип адаптивності інструментів обумовлює необхідність застосування діагностичних методик, здатних працювати за умов неповної, асиметричної або нестабільної інформації. Особливої ваги набувають інструменти сценарного аналізу, нечіткої логіки, статистичної симуляції та інших методів, здатних опрацювати невизначеність у даних.

Принцип реалістичності оцінки ґрунтується на необхідності врахування зовнішніх економічних чинників, зокрема рівня інфляції, коливань валютного курсу, регуляторних змін, які прямо впливають на інтерпретацію фінансових результатів і перспектив розвитку підприємства, що дозволяє уникнути формального оцінювання та підвищує точність управлінських рішень.

Принцип інтеграції якісних і кількісних показників передбачає не лише оцінку фінансово-економічних коефіцієнтів, але й врахування «м'яких» аспектів діяльності підприємств, а саме: рівня довіри до менеджменту, внутрішньої мотивації персоналу, стратегічної синергії тощо. Поєднання жорстких і гнучких метрик дозволяє виявити приховані резерви стійкості.

Принцип прогностичності визначає орієнтацію діагностики не лише на оцінку поточного стану підприємства, але й на передбачення ймовірних тенденцій, ризиків і можливостей. Прогнозування ґрунтується на ретельному аналізі трендів, структурно-функціональних змін і можливих сценаріїв розвитку.

Принцип безперервності обґрунтовує необхідність постійного моніторингу ключових показників і підтриманні динамічного зв'язку між діагностикою та управлінськими процесами. Це створює ефект «системи раннього попередження» та дозволяє приймати превентивні рішення.

Наведені принципи створюють підґрунтя для розробки ефективної системи діагностики, здатної забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх викликів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах нестабільного ринкового середовища. Вони утворюють цілісну аналітичну конструкцію, в якій кожен елемент підсилює функціональність інших. Так, принцип системності є базовим і інтегративним принципом, що поєднує всі інші, оскільки діагностика розглядається як багатофакторна модель, де інші принципи виступають її компонентами. Принцип оперативності і гнучкості взаємодіє із принципом безперервності, оскільки швидкість реагування й адаптація можливі лише за умов постійного моніторингу та регулярного оновлення даних. Принцип адаптивності інструментів безпосередньо пов'язаний із реалістичністю оцінки, адже використання сценарного аналізу, нечіткої логіки і статистичної симуляції дозволяє враховувати обмеження, викликані нестабільністю ринкового середовища. Принцип інтеграції якісних і кількісних показників служить зв'язувальним елементом між емпіричним (кількісним) та поведінково-організаційним (якісним) вимірами, поглиблюючи обґрунтованість висновків і полегшуючи прогностичність діагностики. Принцип прогностичності, у свою чергу, є логічним наслідком системності, реалістичності та інтегративного підходу, оскільки лише така поєднана аналітична рамка дає змогу сформулювати альтернативні сценарії майбутнього розвитку.

Фінансово-економічна діагностика в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища потребує побудови цілісної, адаптивної та функціонально інтегрованої системи, яка здатна не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й виконувати функції прогнозування, моніторингу та забезпечення стратегічної стійкості. Відтак, ефективна діагностична система повинна мати чітку структуру та набір взаємопов'язаних функцій, які охоплюють усі рівні управління підприємством. Система діагностики в умовах нестабільного середовища має реалізовувати наступні функції:

контрольно-оцінювальну (виявлення відхилень від нормативних, середньогалузевих та стратегічних орієнтирів);

прогностичну (моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства в умовах зміни внутрішніх і зовнішніх параметрів);

антикризову (ідентифікація зон фінансової, виробничої та інституційної нестійкості з подальшою розробкою заходів реагування);

інтегративну (узгодження даних із різних підсистем підприємства та створення уніфікованої бази для прийняття управлінських рішень);

навігаційно-адаптивну (забезпечення стратегічної гнучкості через своєчасне виявлення трендів і змін у середовищі функціонування підприємства).

Таким чином, сучасна діагностична система повинна бути не лише інструментом оцінювання, а й активним елементом стратегічного управління, що інтегрується в цифрове середовище підприємства та підтримує його адаптаційний потенціал.

Структура сучасної діагностичної системи підприємства має включати компоненти, на які покладається виконання специфічних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного аналізу,

прогнозування та управління діяльністю (табл. 1). Так, аналітичний модуль відповідає за детальну оцінку фінансово-економічних параметрів із застосуванням традиційних і прогнозних методик; його основними функціями є контроль-оцінювальна діяльність, антикризове управління, прогнозування прибутковості та ідентифікація потенційних резервів ефективності. Інформаційно-логістичний модуль виконує функцію накопичення, структурування та актуалізації даних, необхідних для аналітичного процесу, і забезпечує верифікацію інформації, інтеграцію джерел, збереження інформаційної прозорості та підтримку її актуальності. Модуль ризик-менеджменту призначений для оцінки та моделювання потенційних загроз фінансового, операційного та стратегічного характеру. Його функціонал включає прогнозування ризиків, антикризову стратегію, сценарне планування та стратегічну оцінку зовнішніх чинників. Стратегічно-діагностичний інтерфейс виступає механізмом зв'язку між діагностичними висновками та управлінськими рішеннями. Він забезпечує інтеграцію отриманих даних у стратегічне планування, адаптивність управління, оптимізацію бізнес-процесів і формування довгострокових рішень. Модуль моніторингу та адаптації виконує функцію постійного аналізу змін у ключових показниках, що дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики. Його роль полягає у забезпеченні безперервності діагностичного процесу, навігаційно-адаптивному управлінні та превентивному виявленні критичних відхилень. Така система сприяє створенню структурованого механізму діагностики, що дозволяє підприємству підвищити стійкість до змін зовнішнього середовища та вдосконалити управлінську ефективність.

Таблиця 1.

**Компоненти системи діагностики підприємства**

Компоненти	Функціональне призначення	Ключові функції
Аналітичний модуль	Здійснює поглиблену оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства з використанням класичних і прогнозних методик.	Контрольно-оцінювальна, антикризова, прогнозування прибутковості, виявлення резервів ефективності.
Інформаційно-логістичний модуль	Забезпечує систематизацію, зберігання й оперативне оновлення внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для аналізу.	Верифікація даних, інтеграція джерел, інформаційна прозорість, забезпечення актуальності інформації.
Модуль ризик-менеджменту	Визначає потенційні фінансові, операційні та стратегічні ризики, моделює сценарії впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства.	Прогностична, антикризова, стратегічного планування, сценарна оцінка.
Стратегічно-діагностичний інтерфейс	Поєднує результати діагностики з цілями підприємства, підтримує прийняття стратегічних і оперативних рішень на основі узагальнених даних.	Інтегративна, адаптивна, управлінське забезпечення, оптимізація бізнес-процесів.
Модуль моніторингу та адаптації	Здійснює регулярне відстеження змін у ключових показниках і забезпечує гнучкість реагування на турбулентність зовнішнього середовища.	Безперервність, навігаційно-адаптивна функція, превентивне виявлення критичних відхилень.

Джерело: складено авторами

Зміст системи фінансово-економічної діагностики підприємств у значному ступені визначається особливостями його виробничо-економічної та фінансової діяльності. Розглянемо побудову систему діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства, адже ідентифікація вузьких місць, виявлення резервів, прогнозування сценаріїв розвитку дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування бізнес-моделі. При цьому цифрова трансформація надає можливості для розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку. Слід зазначити, що управлінські рішення вимагають високого рівня обґрунтованості та оперативного реагування на зовнішні виклики, що є можливим завдяки комплексній діагностиці. У сучасних умовах глобальних трансформацій, політичної напруженості, економічної турбулентності та техногенних ризиків ефективне функціонування виробничо-економічних систем стає надзвичайно важливою умовою забезпечення стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності. Такі системи, з одного боку, об'єднують різні бізнес-процеси, а, з іншого – матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, надзвичайно чутливі до зовнішніх збурень. Вищевикладене підтверджує, що актуалізація набуває впровадження комплексної та адаптивної системи їх діагностики.

Логістика відіграє центральну роль у діяльності будь-якого транспортного підприємства, забезпечуючи інтегроване управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Вона формує основу для раціонального планування маршрутів, диспетчеризації перевезень, управління парком транспортних засобів та обслуговування замовлень. Завдяки ефективним логістичним рішенням підприємство здатне зменшувати витрати, скорочувати час виконання операцій та підвищувати рівень сервісу. Логістика також забезпечує гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, адаптацію до сезонних коливань попиту та оптимізацію використання ресурсів. Інформаційно-аналітичні підсистеми логістики дозволяють здійснювати моніторинг ефективності перевезень у режимі реального часу. Через інтеграцію логістики з фінансовим і виробничим менеджментом формується єдина система операційного управління. У сучасних умовах логістика є інструментом підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства та основою впровадження інноваційних технологій (GPS-навігації, цифрової диспетчеризації, HSE-моніторингу тощо). Її результативність визначає здатність підприємства забезпечувати

сталість логістичного сервісу й задовольняти вимоги ключових стейкхолдерів. Таким чином, логістика є не лише функціональним елементом, а й стратегічною складовою

Внутрішня структура логістичної системи транспортного підприємства включає:

– вхідні потоки (надходження зовнішніх ресурсів: вантажів, замовлень, інформації від клієнтів і постачальників). Важливою є точність і своєчасність вхідних даних, оскільки вони визначають подальші дії системи;

– функціональні модулі логістики: (1) транспортна підсистема: планує та виконує доставку, забезпечує диспетчеризацію, моніторинг маршрутів і використання парку транспортних засобів; (2) складська підсистема: відповідає за приймання, зберігання, комплектування та відвантаження вантажів; (3) інформаційно-аналітична підсистема: збирає й обробляє дані, надає інструменти для прийняття оперативних і стратегічних рішень; (4) фінансово-облікова підсистема: забезпечує облік витрат, оптимізацію витрат і контроль рентабельності логістичних операцій;

– управлінський контур включає функції планування, контролю КРІ, реагування на відхилення та оптимізації логістичних рішень;

– зворотний зв'язок включає інформаційні потоки, що надходять з виконаних операцій, дозволяють діагностувати ефективність, фіксувати помилки та здійснювати коригування. Забезпечує адаптивність логістичної діяльності до змін у ринковому середовищі;

– оцінювання результативності логістичної діяльності за критеріями обсягу і виду виконаних перевезень, рівня задоволення клієнтів, фінансовими показниками.

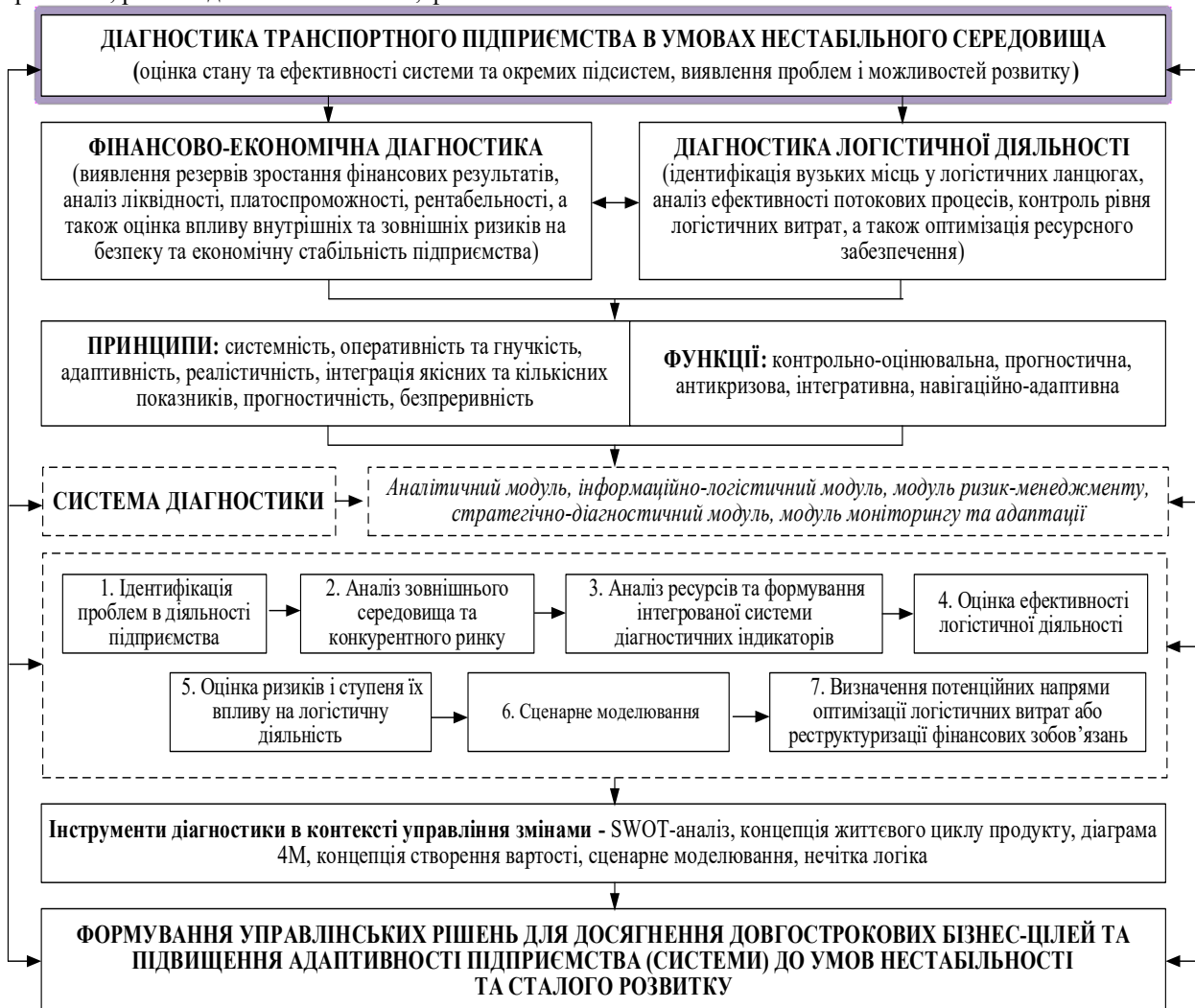


Рис. 1. Механізм діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства

Джерело: розроблено авторами

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища логістична діяльність підприємства нерозривно пов'язана з його фінансово-економічним станом. Діагностика логістичних процесів не лише забезпечує ефективність постачання, транспортування, зберігання та дистрибуції, але й має безпосередній вплив на структуру витрат, рентабельність та фінансові результати діяльності підприємства. Фінансово-економічна діагностика, у свою чергу, дозволяє виявити ступінь залежності фінансових показників від

ефективності логістичних процесів, зокрема оборотність товарно-матеріальних запасів, рівень логістичних витрат, швидкість обробки замовлень тощо. Така інтеграція дозволяє комплексно оцінити не лише поточний стан підприємства, а й сформувати сценарії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх викликів. Взаємна інтеграція логістичних і фінансових індикаторів у процесі аналізу дозволяє не лише своєчасно виявляти проблемні зони, а й формувати стратегії розвитку транспортних підприємств (рис.1).

Діагностика логістичних систем є ключовим інструментом оцінювання їх поточного функціонального стану, здатності до адаптації та досягнення цільових показників ефективності. У сучасних умовах вона набуває особливої актуальності як підґрунтя для своєчасного виявлення дисфункцій, вузьких місць і системних відхилень. Діагностичний процес базується на використанні кількісних і якісних показників, що охоплюють параметри транспортування, складського обслуговування, інформаційних потоків і рівня сервісу. Особливу роль відіграє застосування методів системного аналізу, факторного моделювання, а також інструментів візуалізації логістичних ланцюгів.

За допомогою діагностики можна здійснювати обґрунтоване визначення пріоритетів змін у логістичній діяльності, оптимізацію маршрутів і ресурсів, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо реструктуризації функціональних модулів системи. Однією з цілей проведення діагностики є ідентифікація відхилень між фактичними та цільовими показниками продуктивності, які можуть сигналізувати про стратегічну або операційну нестабільність логістичної діяльності транспортного підприємства. Ефективна діагностика логістичних систем має враховувати фазу життєвого циклу підприємства, рівень цифрової інтегрованості та наявність зворотного зв'язку між підсистемами.

Діагностику логістичної діяльності транспортного підприємства слід проводити за чотирима напрямками, а саме: транспортна логістика, складська логістика, управління запасами і загальні логістичні KPI. На основі проведеного дослідження [14, 15 та ін.] визначено перелік основних показників, що характеризують ефективність виділених напрямів логістичної діяльності транспортних підприємств (табл. 2). Залежно від специфіки діяльності транспортних підприємств запропонована система показників діагностики може бути доповнена або, навпаки, скорочена.

Таблиця 2.

### Основні показники діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства

Показники	Зміст показників
<b>Транспортна логістика</b>	
On-Time Delivery Rate (відсоток своєчасної доставки)	Основний індикатор надійності логістичної діяльності транспортного підприємства; показує частку замовлень, доставлених у вказані терміни
Середня вартість доставки за 1 км / 1 кг	Дозволяє порівнювати ефективність маршрутів і перевізників; оцінює собівартість перевезення одиниці продукції;
Відсоток пошкоджених або втрачених вантажів	Показує проблеми з упаковкою, умовами перевезення або відповідальністю перевізника
Lead Time (середній час доставки)	Визначає оперативність усієї логістичної системи; охоплює інтервал від моменту оформлення замовлення до його доставки
Коефіцієнт використання транспортного парку:	Відображає рівень завантаженості транспортних засобів в порівнянні з їх потенційною продуктивністю
<b>Складська логістика</b>	
Inventory Turnover (оборотність складу)	Показує, як часто протягом періоду запаси оновлюються
Рівень використання складських площ	Дозволяє оцінити раціональність просторового планування і завантаження складу
Середній час обробки замовлення	Визначає продуктивність операцій комплектації, пакування й передачі на відвантаження
Order Picking Accuracy (точність комплектування)	Визначається як співвідношення точно укомплектованих замовлень до загальної кількості. Є одним з індикаторів якості обслуговування клієнтів
Втрати через псування, крадіжки або прострочення	Фінансові втрати, що виникають через неефективне управління складськими запасами
<b>Управління запасами</b>	
Stockout Rate (рівень дефіциту запасів)	Частота ситуацій, коли продукція відсутня на складі в момент замовлення
Overstock Rate (рівень надлишкових запасів)	Показує перевищення оптимального рівня запасів, що може призвести до заморожування коштів («омертвіння активів»)
Days Inventory Outstanding (середній рівень запасів у днях)	Кількість днів, протягом яких підприємство підтримує поточні запаси без поповнення
Відсоток застарілих або непридатних до використання товарів	Свідчить про відсутність належної ротації запасів або зміну ринкового попиту
<b>Загальні логістичні KPI</b>	
Загальні логістичні витрати як відсоток від доходу	Дозволяє оцінити вартісну ефективність логістики; визначається як співвідношення загальних витрат на логістику до виручки підприємства
Рівень задоволеності клієнтів логістичним сервісом	Оцінюється шляхом проведення опитувань і є показником якості сервісу
Delivery in Full, On Time (DIFOT)	Відсоток замовлень, які були доставлені повністю, в обумовлений термін і без помилок
Return on Logistics Investment (ROI)	Фінансовий показник, який визначає ефективність вкладень у логістичну інфраструктуру чи сервіси

Джерело: складено авторами

Запропонований підхід є багатокритеріальним, в якому поєднуються фінансові, технічні, організаційні та клієнтоорієнтовані аспекти логістичної діяльності транспортних підприємств. Це дозволяє використовувати діагностику не тільки для підтримки прийнятих управлінських рішень, а і здійснювати стратегічний моніторинг конкурентоспроможності логістичної діяльності транспортного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У перспективі її результати можуть інтегруватися у механізми цифрового планування та автоматизованого управління ланцюгами постачання.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Фінансово-економічна діагностика є інтегрованим аналітичним процесом, що передбачає всебічне дослідження фінансового і економічного стану підприємства з метою виявлення рівня його стабільності, ефективності функціонування та потенційних ризиків. У межах цього процесу здійснюється оцінювання ключових фінансових індикаторів, зокрема ліквідності, платоспроможності, прибутковості, а також аналіз економічних характеристик — конкурентоспроможності, стратегічних орієнтирів розвитку та впливу зовнішньоекономічного середовища. Наукову обґрунтованість процесу фінансово-економічної діагностики формують принципи системності, оперативності та гнучкості, адаптивності інструментів, реалістичності оцінки, інтеграції якісних і кількісних показників, прогностичності та безперервності.

Діагностика логістичної діяльності транспортного підприємства передбачає оцінювання їх функціонального стану, адаптивності, синхронізації підсистем та здатності до реагування на ринкові збурення. Розроблена система діагностики, що включає показники транспортної логістики, складської логістики, управління запасами і загальних логістичних КРІ, є багатокритеріальною та може інтегруватися у цифрову архітектуру підприємства, слугуючи основою для підвищення його конкурентоспроможності.

Подальші дослідження мають спрямовуватися на формування адаптивних моделей діагностики логістичних систем з урахуванням впливу фаз життєвого циклу транспортного підприємства та інституційних обмежень. Також перспективними є розробка сценарно-прогностичних моделей оцінювання логістичної стійкості підприємств в умовах високої нестабільності ринкового середовища та визначення ролі динамічних спроможностей логістичної діяльності у механізмі розвитку транспортного підприємства.

### **Література**

1. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – 2-ге вид. перероб. і допов. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
2. Кривов'язюк І. В. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость– Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 200 с.
3. Гудзь Т. П. Діагностика статичної та динамічної фінансової рівноваги підприємства / Т. П. Гудзь // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1 (62). – С. 180–186.
4. Самодай В. П. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства / В. П. Самодай // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – Вип. 1 (34). – С. 145–149.
5. Prokhorova V. Study of priority directions of economic recovery of Ukraine based on scenario modelling / V. Prokhorova, O. Kravchenko, O. Shkurenko, A. Babichev, A. Polivantsev. // Economics of Development. – 2025. – 24(1). – Рр. 26–34.
6. Шкрєбень Р. П. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства / Р. П. Шкрєбень, Ю. А. Квашина, Я. Є. Полозков // Бізнес Інформ. – 2022. – № 9. – С. 114–120.
7. Андрієнко М. М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг / М. М. Андрієнко, Л. О. Корж // Бізнес Інформю – 2022. – № 11. – С. 149–154.
8. Дикань В. Л. Економічна діагностика / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 284 с
9. Kravchenko O. Risks of the transport infrastructure reconstruction financing / O. Kravchenko, O. Shkurenko, Y. Korniiiko, O. Yarmolitska, H. Prymachenko // Proceedings of 28th International Scientific Conference. Transport Means. – 2024. – Рр. 365–370. URL: <https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2024.P365-370>.
10. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства / В. М. Кудрявцев // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – Вип. 41. – С. 165–179.
11. Colasse B. Gestion financière de l'entreprise : problématique, concepts et méthodes / B. Colasse. – Presses Universitaires de France – PUF, 2003. – 656 p.
12. Ковальчук А. М. Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія / А. М. Ковальчук. – Київ : ФОП Маслаков, 2020. – С. 68-76.
13. Приймак С. В. Фінансова діагностика як інструмент контролінгу / С. В. Приймак, О. Д. Клебан // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. – 2010. – Вип. 7(3). – С. 26–35.

14. Reznik N. P. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management / N. P. Reznik, L. M. Hrechaniuk // AIP Conference Proceedings. – 2022. – Vol. 2413, No. 1. URL : <http://dx.doi.org/10.1063/5.0090406>.

15. Nechaev A. Methods for improving efficiency of the innovative logistics system / A. Nechaev, A. Schupletsov // Transportation Research Procedia. – 2021. – № 54. – Pp. 628–636.

### References

1. Kostyrko L. A. (2008) Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of an enterprise]. Kharkiv: Faktor.
2. Kryvov'yazyuk I. V., Kost' Ya. O. (2012) Diahnostyka finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva [Diagnostics of financial and economic activity of an industrial enterprise]. Donets'k-Luts'k: LNTU.
3. Hudz' T. P. (2017) Diahnostyka statychnoyi ta dynamichnoyi finansovoyi rivnovahy pidpryyemstva [Diagnostics of static and dynamic financial balance of an enterprise]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no 1 (62), pp. 180–186.
4. Samoday V. P. (2022) Diahnostyka ta prohnozuvannya finansovo-ekonomichnoho stanu pidpryyemstva [Diagnostics and forecasting of the financial and economic condition of an enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 1 (34), pp. 145–149.
5. Prokhorova V., Kravchenko O., Shkurenko O., Babichev A., Polivantsev A. (2025) Study of priority directions of economic recovery of Ukraine based on scenario modelling. *Economics of Development*, no 24(1), pp. 26–34.
6. Shkreben' R. P., Kvashyna Yu. A., Polozkov Ya. Ye. (2022) Teoretychne pidgruntya upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu biznes-protsevis pidpryyemstva [Theoretical basis for managing the financial and economic security of an enterprise's business processes]. *Biznes Inform*, no 9, pp. 114–120.
7. Andriyenko M. M., Korzh L. O. (2022) Ekonomichna diahnostyka konkurentospromozhnosti pidpryyemstva na rynku transportnykh posluh [Economic diagnostics of the competitiveness of an enterprise in the transport services market]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 149–154.
8. Dykan' V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O. (2022) Ekonomichna diahnostyka [Economic diagnostics]. Kharkiv: UkrDUZT.
9. Kravchenko O., Shkurenko O., Korniiko Ya., Yarmolitska O., Prymachenko H. (2024) Risks of the transport infrastructure reconstruction financing. *Proceedings of 28th International Scientific Conference. Transport Means*, pp. 365–370. URL: <https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2024.P365-370>.
10. Kudryavtsev V. M. (2023) Mekhanizm yak skladova systemy upravlinnya stiykym ekonomichnym rozvytkom transportnoho pidpryyemstva [Mechanism as a component of the management system for the sustainable economic development of a transport enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 41, pp. 165–179.
11. Colasse B. (2003) Gestion financière de l'entreprise: problématique, concepts et méthodes. Presses Universitaires de France – PUF.
12. Koval'chuk A. M. (2020) Ekonomichna diahnostyka innovatsiynoho rozvytku aviapidpryyemstv. Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennya [Economic diagnostics of innovative development of aviation enterprises. Adaptive management of enterprises in the context of neo-technological reproduction]. Kyiv: FOP Maslakov.
13. Prymak S. V., Kleban O. D. (2010) Finansova diahnostyka yak instrument kontrolinhu [Financial diagnostics as a controlling tool]. *Ekonomichni nauky. Seriya : Oblik i finansy*, vol. 7 (3), pp. 26–35.
14. Reznik N. P., Hrechaniuk L. M. (2022) Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. *AIP Conference Proceedings*, – vol. 2413, no. 1. URL : <http://dx.doi.org/10.1063/5.0090406>.
15. Nechaev A., Schupletsov A. (2021) Methods for improving efficiency of the innovative logistics system. *Transportation Research Procedia*, no 54, pp. 628–636.