

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління логістичного системи підприємства
(назва теми)
під час повномасштабного вторгнення

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0911

Спеціальності 073 "Менеджмент"
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент в судівництві

Мандиш Р.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Севаст'янов Р.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Мишук О.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес менеджмент та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 „Менеджмент“
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент в Будівництві
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Бізнес та управління
Ткаченко А.М.
« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Мандица Роман Ігорович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління логістичного системного підприємства під час повномасштабного вторгнення

керівник проєкту (роботи) К.С.Н., доц., Севастьянов Р.В.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 4 » квітня 20 25 року № 146

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ „Нова пошта“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні аспекти управління логістичного системного, аналіз логістичної системи „Нова пошта“ в умовах російсько-української війни, рекомендації щодо управління логістичного системного в умовах повномасштабної війни

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількості слайдів, плакатів)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконання завдання
1 розділ	Севастьянов Р.В, к.е.н., доц.		
2 розділ	Севастьянов Р.В, к.е.н., доц.		
3 розділ	Севастьянов Р.В, к.е.н., доц.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

РМЗ Роман Монзич
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Родіон Саватьянов
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 106 сторінки, 20 таблиць, 3 рисунки, 30 джерел.

Мета роботи: Основна увага зосереджена на розкритті ролі логістики в діяльності підприємства, вивченні ключових понять і принципів логістичного управління, а також виявленні особливостей функціонування логістичних систем у період військових загроз.

Завдання роботи:

- дослідити ключові терміни та базові принципи логістичної діяльності на підприємствах;
- з'ясувати значення логістики в системі управління підприємством і визначити її вплив на загальну результативність господарської діяльності;
- охарактеризувати специфіку управління логістичними процесами в умовах дії воєнного стану;
- провести дослідження наслідків збройного конфлікту для логістичних функцій підприємств;
- визначити ступінь вразливості логістичної системи в період воєнних загроз;
- запропонувати ефективні підходи та практичні поради для покращення логістичного управління під час воєнного стану.

Методи дослідження: робота ґрунтується на вивченні наукових джерел з теми логістики, використанні методів логіко-аналітичного аналізу, а також на оцінці впливу російсько-української війни на логістичну діяльність українських підприємств.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ, ТОВ «НОВА ПОШТА», ПОВНОМАСШТАБНА ВІЙНА, ORACLE TRANSPORTATION MANAGEMENT, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ	9
1.1 Основні поняття та принципи логістики на підприємстві	9
1.2 Роль логістики в управлінні підприємством	18
1.3 Особливості управління логістичною системою в умовах конфлікту та воєнного стану	28
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ «НОВОЇ ПОШТИ» В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....	44
2.1 Вплив російсько-української війни на логістичну систему ТОВ «Нової Пошти»	44
2.2 Аналіз та оцінка вразливості логістичної системи ТОВ «Нова пошта» під час повномасштабного вторгнення	59
2.3 Виявлення проблемних аспектів управління логістичною системою ТОВ «Нова пошта» в умовах війни	69
Висновок до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	77
3.1 Розробка альтернативних маршрутів доставки товарів закордон за допомогою TMS системи	77
3.2 Приклад побудови альтернативних маршрутів доставки за допомогою Oracle Transportation Management (OTM) для ТОВ «Нова пошта».....	91
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	103

ВСТУП

Актуальність дослідження.

У сучасних реаліях логістика виступає важливим чинником сталого функціонування та розвитку підприємств. Її значення особливо посилюється в умовах нестабільності, зокрема під час воєнних дій або збройних конфліктів, які можуть серйозно порушити функціонування транспортних маршрутів, постачання ресурсів та загальну ефективність логістичних операцій.

Підприємства, які здатні гнучко реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи логістичні процеси до нових умов, мають більше шансів зберегти стабільність діяльності та забезпечити подальший розвиток. У зв'язку з цим зростає увага до питань ефективного логістичного управління, що знаходить відображення у численних наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних фахівців у галузі логістики.

Серед авторів, які зробили суттєвий внесок у розробку теоретичних і практичних підходів до управління логістичними системами, можна відзначити таких дослідників, як Е. Барді, А. М. Гаджинський, О.В. Горбенко, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс, Дж. Л. Кавінато, Дж. Д. Паф, Дж. Шапіро, М. Крістофер, Р. Б. Івуть, А. Г. Кальченко, Є. В. Крикавський, М. К. Купер, Д. М. Ламберт, С. А. Нарушевич, М. А. Окландер, Г. А. Плахута, Ю. В. Пономарьова, В. І. Сергєєв, І. В. Федькович, Ю. В. Кравчик та інші.

Мета роботи.

Ця дипломна робота присвячена аналізу теоретичних засад управління логістичними системами в умовах загострення безпекової ситуації та війни. Основна увага зосереджена на розкритті ролі логістики в діяльності підприємства, вивченні ключових понять і принципів логістичного управління, а також виявленні особливостей функціонування логістичних систем у період військових загроз.

Завдання дослідження:

1. Дослідити ключові терміни та базові принципи логістичної діяльності на підприємствах.

2. З'ясувати значення логістики в системі управління підприємством і визначити її вплив на загальну результативність господарської діяльності.

3. Охарактеризувати специфіку управління логістичними процесами в умовах дії воєнного стану.

4. Провести дослідження наслідків збройного конфлікту для логістичних функцій підприємств.

5. Визначити ступінь вразливості логістичної системи в період воєнних загроз.

6. Ідентифікувати основні труднощі в управлінні логістикою у кризових умовах.

7. Запропонувати ефективні підходи та практичні поради для покращення логістичного управління під час воєнного стану.

Об'єкт дослідження:

Системи логістичного управління підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах дії воєнного стану.

Предмет дослідження:

Теоретичні засади та практичні методики організації й адаптації логістичних процесів у складних умовах безпекової нестабільності.

Методологічна база дослідження:

Робота ґрунтується на вивченні наукових джерел з теми логістики, використанні методів логіко-аналітичного аналізу, а також на оцінці впливу російсько-української війни на логістичну діяльність українських підприємств. Окрему увагу приділено формуванню практичних рекомендацій для удосконалення логістичного управління в умовах збройного протистояння.

Практичне значення роботи:

Результати дослідження мають прикладну цінність для підприємств, які змушені адаптувати свої логістичні системи до реалій воєнного стану. Запропоновані рішення можуть слугувати орієнтиром для управлінського персоналу під час ухвалення стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на

забезпечення безперервності логістичних процесів, зниження ризиків і підвищення їх стійкості.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ

1.1 Основні поняття та принципи логістичної системи на підприємстві

Походження терміна «логістика» і тлумачення його змісту залишаються предметом суперечок серед науковців. Однією з найбільш поширених гіпотез є його походження з давньогрецького *logistikos*, що означає «уміння обчислювати» або «здатність міркувати», а також з французького *loger*, що перекладається як «розміщувати» або «забезпечувати». Водночас окремі дослідники припускають його зв'язок із древньогерманським коренем *laubja*, що означав складське приміщення або місце зберігання.

Упродовж історії поняття логістики трактувалося по-різному. У давньогрецькому суспільстві воно розглядалося як прикладна частина математики, в Римській імперії — як сукупність дій, пов'язаних із постачанням армії, а у Візантії — як механізм вирішення адміністративно-господарських завдань. Історично склалося два головних вектори розвитку логістики — військовий та математичний. Зокрема, у військовій сфері логістика набула практичного характеру завдяки внеску французького генерала А.-А. Джоміні, який сформулював основи логістичного забезпечення пересування військ, що застосовувались під час наполеонівських кампаній.

Переосмислення логістичних концепцій у господарській практиці відбулося у середині XX століття. Так, у 1951 році представник *RAND Corporation* О. Моргенстерн вказав на суттєву подібність між постачанням збройних сил і організацією матеріально-технічного забезпечення у промислових структурах.

Із 1960-х років логістика почала активно впроваджуватися в цивільному секторі економіки, зосереджуючись на оптимізації процесів переміщення продукції, формуванні та зберіганні запасів, їх транспортуванні й доставці споживачеві. Згодом функціональні можливості логістики значно розширилися: до традиційних матеріальних потоків додалися управління інформаційними, фінансовими, а також сервісними ресурсами.

У сучасному науковому дискурсі логістика поступово охоплює й інші сфери — енергетичну, трудову, інформаційну, де використовуються аналогічні підходи до керування потоками, що раніше застосовувались у сфері матеріальних ресурсів [1].

Орієнтація на управління потоковими процесами свідчить про зсув акцентів у системі господарювання — пріоритет віддається не просто результату, а безперервному перебігу операцій. Такий підхід утворює нову управлінську модель, яка за своїм потенціалом і ефективністю часто перевершує класичні управлінські методи.

Одним із базових підходів до тлумачення логістики є її розгляд як процесу фізичного переміщення продукції — від стадії виробництва до остаточного споживання. Такий підхід акцентує увагу на вдосконаленні механізмів транспортування та зберігання, з метою забезпечення безперебійного та раціонального просування товарів і послуг через усі етапи логістичного ланцюга.

Інший — більш широкий підхід — інтерпретує логістику як систему управління потоками, у якій розглядаються не лише фізичні переміщення, але й повний спектр взаємодій, пов'язаних із рухом ресурсів. У фокусі такого підходу опиняються не тільки матеріальні, а й інформаційні, фінансові, енергетичні та інші види потоків, що супроводжують процес виробництва, обігу та споживання продукції.

Обидва підходи свідчать про поступовий розвиток логістики: від прикладного розуміння її як простої системи транспортування — до багатокомпонентного інструменту управління, що охоплює всі елементи економічного середовища та сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів.

У нинішніх умовах, коли темпи доставки та надійність логістичних процесів є критичними для конкурентоздатності компаній, глибоке усвідомлення логістичних принципів набуває особливої актуальності для кожного учасника економічної взаємодії. Багатозначність поняття «логістика»

ілюструє її міждисциплінарний характер та широку сферу застосування в різних галузях господарської діяльності (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – «Логістика» словами та поглядами вчених [2]

Автор	Трактування поняття логістики
Дж. Хескет	Сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами.
Ю. Неруш	Логістика – це мистецтво управління матеріалопотоком і потоком продукції від джерела до споживача, тобто комбінацію видів діяльності різноманітних служб, пов'язаних із розподілом, матеріальним забезпеченням, плануванням виробництва і управлінням ним
Г. Плахута, І. Решетнікова	Сукупність різних видів діяльності з метою отримання з найменшими витратами необхідної кількості продукції у встановлений час, у встановленому місці, де виникає конкретна потреба в даній продукції.
М. Гордон, Є. Тишкін, М. Усков	Перш за все включає організацію і здійснення пересування товару в сфері обігу.
М. Окландер	Логістика: — концепція (філософія економічної) діяльності; — інтегрована функція управління матеріальним потоком, що існує у формі логістичної підсистеми в мікроекономічних системах; — міждисциплінарна наука, пов'язана з пошуком організаційно-управлінських резервів
Л. Миротин	Логістика – наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, групи підприємств з метою ефективного просування продукції за ланцюгом «закупівля сировини - виробництво продукції – розподіл», а також цілеспрямованих транспортно-людських потоків на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, що виконуються у рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів

Аналіз різноманітних підходів до визначення поняття «логістика» засвідчує, що вона є складною та багаторівневою дисципліною, яка охоплює широкий спектр аспектів управління матеріальними потоками. Багатогранність інтерпретацій свідчить про універсальність логістики як науки та її вагоме значення у сучасному економічному просторі. Це дозволяє підприємствам адаптувати логістичні підходи відповідно до власних потреб, галузевої специфіки та умов функціонування, що є критичним фактором для досягнення стабільності та конкурентних переваг на ринку.

Головна мета логістики полягає в тому, щоб забезпечити своєчасну та точну доставку товарів або послуг до кінцевого споживача з оптимальними витратами ресурсів. Одним із найпоширеніших концептуальних підходів до реалізації цієї мети є застосування принципів «логістичного міксу» або так

званих «шести правил логістики». Йдеться про забезпечення наявності відповідного товару у необхідній кількості та якості, у визначений час і місце, при цьому з мінімізацією загальних витрат.

У деяких наукових підходах цей набір критеріїв доповнюється ще одним важливим елементом — орієнтацією на кінцевого споживача. Такий підхід наголошує на необхідності задоволення індивідуальних запитів клієнтів, що ще більше посилює роль логістики як системи, здатної формувати сервіс високого рівня.

У центрі логістичного підходу перебуває управління як матеріальними, так і інформаційними потоками, що проходять через увесь ланцюг постачання — від виробника до споживача. Це потребує тісної взаємодії між різними підсистемами підприємства, інтегрованих у єдиний процес з метою підвищення загальної ефективності [3].

Таким чином, логістика спрямована на оптимізацію процесу відтворення, що передбачає ефективне формування й керування матеріальними та інформаційними потоками на всіх етапах виробництва та збуту продукції. Дослідники Е. Мате та Д. Тискьє визначають ціль логістики як забезпечення максимально ефективної пропозиції товарів відповідно до наявного попиту на ринку за найсприятливіших умов.

Досягнення поставлених логістичних цілей базується на дотриманні ключових принципів, що дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики і раціонально використовувати ресурси. Водночас варто зауважити, що логістична мета розглядається як орієнтир до ідеального стану, якого прагне досягти кожна ефективна система управління.

Конкретизація цілей логістики відбувається через систему її завдань, які можна класифікувати залежно від масштабу впливу та значущості. Умовно ці завдання поділяють на стратегічні (глобальні), тактичні (загальні) та операційні (часткові) [4].

Функціональний зміст логістики є ключовим чинником для ефективної організації руху товарів, налагодження процесів постачання, виробництва та

розподілу продукції. Саме завдяки виконанню цих функцій забезпечується стійке функціонування підприємства в конкурентному середовищі. У цьому контексті доцільним є аналіз базових логістичних функцій, що формують її значення в економічній діяльності та управлінні бізнес-процесами (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функціональні характеристики логістики [5]

Функція	Опис
Системоутворююча	Логістика є системою ефективних технологій управління ресурсами, організацією товароруку, формуванням господарських зв'язків, пересуванням продукції та регулюванням запасів.
Інтегруюча	Забезпечує узгодження процесів збуту, зберігання та доставки продукції з орієнтацією на ринок, що дозволяє здійснити перехід до загальної оптимізації.
Регулююча	Спрямована на економію ресурсів, скорочення витрат праці та підтримку відповідності поведінки частини системи інтересам цілого. Забезпечує управлінський вплив на різних організаційно-економічних рівнях та галузях.
Результуюча	Спрямована на забезпечення постачання продукції в необхідній кількості, часі та місці з визначеною якістю та мінімальними витратами. Охоплює всі етапи ланцюга постачання, виробництва, розподілу та споживання, перетворюючи ресурси у готову продукцію згідно з попитом.

Розуміння ролі логістики має вирішальне значення для удосконалення бізнес-процесів і ефективного управління наявними ресурсами. Ключові функції логістики — такі як інтеграційна, координуюча, регулювальна та функція результативності — сприяють забезпеченню своєчасного постачання продукції з відповідною якістю та в необхідне місце за оптимальних витрат. Усвідомлення цих функцій надає змогу підприємствам ефективно вирішувати складні управлінські задачі та досягати довгострокових цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Раціональна організація логістичних процесів дозволяє підприємствам зменшувати витрати, підвищувати продуктивність та зміцнювати свої конкурентні позиції. Цього можна досягти завдяки дотриманню основоположних логістичних принципів, які визначають напрями діяльності в цій сфері. У цьому дослідженні буде проаналізовано основні логістичні принципи та їхню практичну цінність для підприємств в умовах сучасного ринку.

Системний підхід у логістиці передбачає формування єдиної, цілісної системи управління потоками матеріальних ресурсів у межах виробничо-

комерційної структури підприємства. У цьому контексті логістика розглядається як безперервний процес, що охоплює всі етапи — від надходження сировини до доставки готової продукції споживачеві. Такий підхід забезпечує узгодженість дій на всіх етапах ланцюга постачання та дає змогу підвищити загальну ефективність роботи підприємства відповідно до його стратегічних цілей.

Принцип зворотного зв'язку зосереджує логістичну діяльність на актуальних потребах ринку та очікуваннях клієнтів. Його суть полягає у врахуванні відгуків і змін у споживчому попиті при розробці логістичних рішень. Завдяки цьому підприємства можуть вчасно реагувати на коливання попиту, запобігати надмірному накопиченню товарів на складах і краще відповідати на ринкові виклики.

Ще одним важливим принципом є принцип оптимальності, який орієнтований на пошук найефективніших рішень у межах логістичних операцій. Йдеться про вдосконалення управління запасами, планування маршрутів перевезень, організацію виробництва та системи дистрибуції. Дотримання цього принципу сприяє мінімізації витрат і підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Одним із визначальних принципів логістики є гнучкість, яка передбачає здатність оперативно адаптувати логістичні процеси до змін у ринковому середовищі. Завдяки цьому підприємство може швидко реагувати на коливання попиту, переналаштовувати виробничі й постачальні процеси, а також створювати нові товари та послуги відповідно до актуальних запитів споживачів.

Не менш важливою є надійність постачання, яка гарантує стабільне забезпечення підприємства необхідними ресурсами та своєчасну доставку продукції кінцевим споживачам. Реалізація цього принципу потребує вибудови надійної логістичної інфраструктури та впровадження інструментів управління ризиками в логістичних ланцюгах.

Сучасна логістика неможлива без широкого впровадження цифрових технологій. Принцип комп'ютеризації полягає в автоматизації ключових процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Це охоплює управління запасами, відстеження переміщення товарів, планування маршрутів тощо. Завдяки цифровим рішенням компанії мають змогу зменшити витрати та підвищити ефективність операцій.

Таким чином, комплексне впровадження таких принципів, як системність, зворотний зв'язок, оптимальність, гнучкість, надійність і комп'ютеризація, створює передумови для ефективного функціонування логістичних систем і сталого розвитку підприємств у конкурентному середовищі глобальної економіки [6].

У науковій літературі визначено широкий спектр принципів, які формують концептуальну основу логістичного управління та забезпечують ефективність функціонування сучасних підприємств. До таких принципів належать системне мислення, підхід до мінімізації загальних витрат, прагнення до глобальної оптимізації, логістична інтеграція та координація, застосування компромісних рішень для перерозподілу витрат, а також орієнтація на спеціалізоване обладнання замість універсального.

Крім того, серед ключових положень логістичного управління виокремлюють розвиток сервісної складової, активне використання моделювання, підтримку процесів за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій, створення функціональних підсистем, впровадження підходів до загального управління якістю (TQM), гуманізацію логістичних процесів, а також забезпечення стійкості й адаптивності до змін середовища [6].

Системний принцип логістики полягає в розгляді її як невід'ємної частини загальної структури підприємства, яка вимагає узгодженої взаємодії між усіма складовими. Це забезпечує скоординовану реалізацію логістичних операцій на всіх рівнях управління з метою досягнення загальних стратегічних результатів.

Принцип тотальних витрат акцентує увагу на необхідності зниження загальних витрат, пов'язаних із виконанням логістичних функцій. Йдеться про врахування усіх витрат - від моменту закупівлі сировини до доставки продукції кінцевому споживачу - з метою виявлення оптимальних шляхів їх зменшення без погіршення рівня сервісу.

Концепція глобальної оптимізації передбачає управління логістикою в межах усієї організаційної структури, а не лише окремих підрозділів. Вона охоплює взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу, включно з партнерами та постачальниками, з метою досягнення синергетичного ефекту.

Принцип координації та інтеграції логістичних дій спрямований на забезпечення чіткої взаємодії між усіма ланками логістичного ланцюга. Це дозволяє мінімізувати витрати, що виникають на стиках процесів, і формувати стійкі, ефективні комунікаційні зв'язки між виробниками, дистриб'юторами та споживачами.

Використання компромісного підходу у розподілі витрат означає пошук оптимального балансу між різними логістичними витратами - зокрема на транспортування, зберігання чи виробництво - для досягнення найкращих економічних результатів.

Ще один важливий принцип - це орієнтація на застосування вузькоспеціалізованого технологічного та транспортного обладнання, що дає змогу підвищити продуктивність і водночас зменшити витрати, пов'язані з експлуатацією універсальних засобів.

Принцип розвитку логістичного сервісу орієнтує підприємства на створення якісних послуг у сфері логістики, здатних повністю відповідати очікуванням споживачів. Високий рівень обслуговування не лише сприяє задоволенню потреб клієнтів, а й зміцнює ринкові позиції компанії в умовах зростаючої конкуренції.

Моделювання логістичних процесів та їх інформаційна підтримка передбачають активне впровадження цифрових технологій для управління потоками товарів і ресурсів. Використання спеціалізованих програмних рішень

забезпечує можливість ефективного планування, контролю та аналітики, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

Створення комплексу логістичних підсистем є необхідним кроком для функціонального розподілу управлінських процесів. До таких підсистем належать блоки, які відповідають за транспортування, складське обслуговування, закупівельну діяльність і систему дистрибуції, що дозволяє досягати високої керованості в межах логістичної структури.

Загальний підхід до управління якістю (TQM) в логістиці базується на впровадженні стандартів, постійному вдосконаленні процесів і зосередженості на клієнтоорієнтованості. Це забезпечує стабільність та передбачуваність логістичних операцій на всіх рівнях.

Принцип гуманізації в логістичних системах полягає в тому, що при побудові технологічних рішень враховуються соціальні та трудові потреби працівників. Створення комфортного й безпечного робочого середовища позитивно впливає на мотивацію персоналу та сприяє підвищенню ефективності праці [7].

До основних принципів, що лежать в основі підприємницької логістики, належать такі ключові положення: узгодження логістичної діяльності з корпоративною стратегією, удосконалення організації руху матеріальних потоків, забезпечення доступу до актуальної інформації та впровадження сучасних технологій її обробки. Важливими складовими також є ефективне управління людськими ресурсами, активна взаємодія з партнерами під час формування спільної стратегії, ретельне планування логістичних операцій, орієнтація на укрупнення товарних партій, а також сприйняття логістики як простору для стратегічного мислення та креативності.

Не менш значущим є постійний контроль та оцінка ефективності логістичних підрозділів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Візуальне узагальнення наведених принципів представлено на рисунку 1.1.

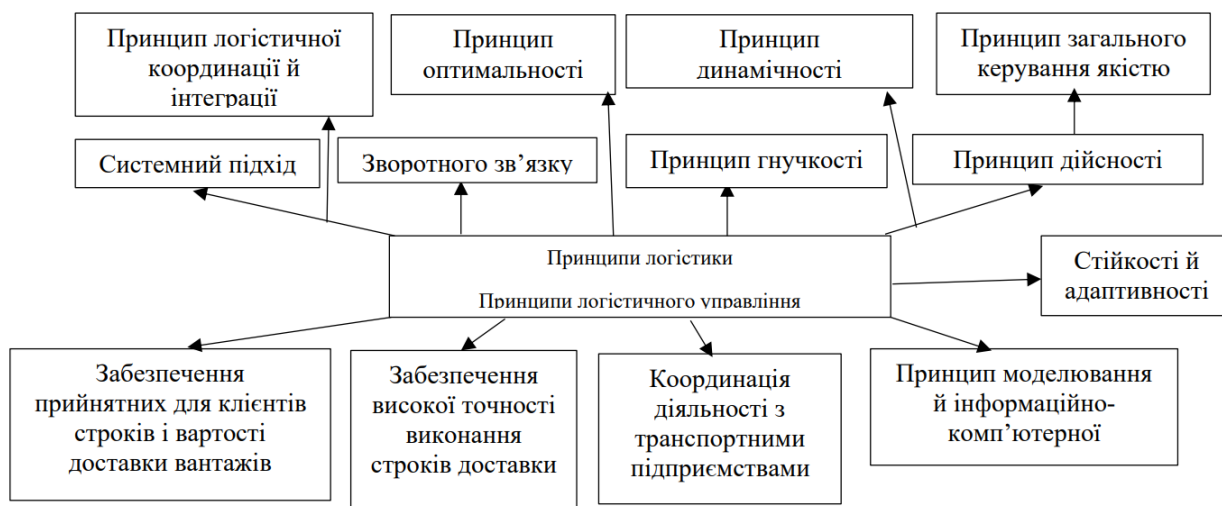


Рисунок 1.1 - Основні принципи, що лежать в основі підприємницької логістики та управління

Узагальнюючи викладені вище положення, можна визначити цілісну систему ключових принципів, що формують основу логістичного управління на підприємстві. Їхнє цілеспрямоване впровадження дозволяє досягти суттєвих покращень у функціонуванні логістичних процесів, зокрема шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища логістичний підхід виступає як стратегічно важливий інструмент управління. Його застосування є запорукою досягнення довгострокових цілей, стабільного розвитку та успішного функціонування підприємства в умовах динамічної економіки.

1.2 Роль логістики в управлінні підприємством

Роль логістичної системи в структурі сучасного підприємства полягає, насамперед, в ефективному управлінні матеріальними потоками, які є одним із базових ресурсів, необхідних для досягнення стабільної та прибуткової діяльності. У складних умовах сьогодення виникає нагальна потреба в раціональній організації логістичних процесів, що забезпечують економічність, сталість і екологічну відповідальність функціонування підприємства.

Сучасна логістична система виконує функції не лише з управління матеріальними потоками, а й охоплює інформаційні та фінансові складові, що формує комплексний підхід до досягнення стратегічних орієнтирів компанії. Орієнтація на високу якість обслуговування споживачів у поєднанні з оптимізацією внутрішніх потоків дозволяє значно знизити витрати, підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентні переваги.

Логістична система підприємства являє собою багаторівневу організаційну структуру, яка охоплює взаємопов'язані елементи управління, від постачання ресурсів до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Її функціонування спрямоване на інтеграцію всіх етапів виробничо-господарської діяльності, включно з плануванням, координацією та оперативним управлінням.

Управління матеріальними потоками, як правило, реалізується через три основні функціональні блоки: логістику постачання, виробництва та збуту. Ці складові функціонують як частини замкненого управлінського циклу, що постійно відтворюється, адаптуючи підприємство до змін у зовнішньому середовищі та забезпечуючи його стабільну роботу. Взаємозв'язок між зазначеними блоками подано на рисунку 1.2.

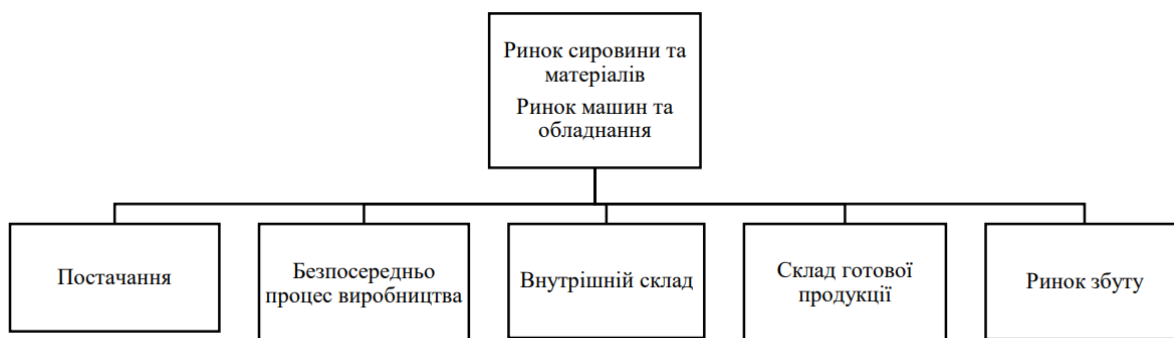


Рисунок 1.2 – Підсистеми логістичної діяльності підприємства [7]

Логістика займає вагоме місце в системі управління сучасним підприємством і виступає одним із ключових чинників його ефективного функціонування. Її роль особливо зростає в умовах нестабільного господарського середовища, коли оптимізація управління матеріальними

потоками набуває стратегічного значення. Як один із головних ресурсів підприємства, матеріальні потоки потребують раціональної організації на всіх етапах - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві.

Логістика забезпечує безперервність виробничих процесів, ефективну систему зберігання та обробки матеріальних ресурсів, а також сприяє зниженню витрат, пов'язаних із транспортуванням і постачанням. Її впровадження дає змогу зменшити рівень втрат, пов'язаних з нераціональним розміщенням запасів чи неефективною організацією постачань.

Стратегічне значення логістики полягає в тому, що саме вона забезпечує координоване функціонування ланцюгів постачання й виробництва. Ефективне планування логістичних процесів, контроль їх виконання та грамотне управління логістичним потенціалом формують основу для створення конкурентних переваг на ринку. Підприємства, які приділяють достатньо уваги цим аспектам, здатні краще реагувати на зміни кон'юнктури, зберігати гнучкість та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Особливої актуальності логістичне управління набуває в умовах сучасних викликів: коливань на ринку пального, порушення глобальних ланцюгів постачання та зростання вартості ресурсів. У таких обставинах раціональна організація логістики виступає не лише фактором виживання, але й чинником розвитку для українських підприємств.

Розвиток логістики на сучасних підприємствах зумовлений необхідністю скорочення витрат часу і коштів, що супроводжують переміщення товарно-матеріальних цінностей по всьому ланцюгу постачання. Основним фактором зростання інтересу до логістичного підходу є прагнення до оптимізації ключових бізнес-процесів: закупівлі, виробництва, зберігання та дистрибуції продукції. Така оптимізація забезпечує зниження загальних витрат і сприяє формуванню стабільної конкурентної переваги.

У міжнародній практиці логістика давно розглядається як один із центральних елементів ефективного управління. Зокрема, у країнах Західної Європи й Північної Америки встановлено, що лише близько 2% загального

часу проходження товару від джерела сировини до кінцевого споживача припадає безпосередньо на процес виробництва. При цьому транспортування займає близько 5% часу, а переважна більшість - 93% - витрачається на різноманітні операції в межах логістичного ланцюга: складування, перевантаження, диспетчеризацію тощо.

Фінансова структура витрат на просування товару в цих країнах виглядає так: вартість матеріалів та готової продукції становить приблизно 44% усіх витрат, витрати на складування та диспетчеризацію - 16%, магістральні перевезення - 23%, технологічні транспортування - 9%, а збут готової продукції - ще 8%. У цілому доходи, пов'язані з рухом товару, можуть перевищувати 20% національного доходу.

В Україні інтерес до логістики зростає на тлі трансформаційних процесів, зокрема розвитку підприємництва, приватної ініціативи та поступової інтеграції економіки у глобальні ринки. У цих умовах застосування традиційних моделей управління постачанням, виробництвом та збутом стає недостатнім для досягнення високих результатів. Це змушує вітчизняні компанії переглядати управлінські підходи та впроваджувати логістичні принципи й інструменти в свою господарську діяльність.

Дослідження британських учених підтверджують вагомість логістичних витрат у загальній структурі собівартості продукції: близько 70% становлять витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, пакуванням та іншими операціями, які супроводжують фізичне переміщення товарів. Таким чином, найбільший потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства сьогодні міститься саме в сфері логістики, а не лише у виробничій складовій, як вважалося раніше.

Однією з ключових переваг логістичного підходу є скорочення обсягів запасів, що безпосередньо впливає на зменшення витрат підприємства. Утримання надлишкових запасів супроводжується значними витратами: оренда складських приміщень, енергозабезпечення, заробітна плата персоналу, адміністративні витрати, псування продукції, втрати внаслідок розкрадань

тощо. Загалом ці витрати можуть становити понад 50% сукупних витрат, пов'язаних із товарообігом. Крім того, значна частка оборотного капіталу (від 10 до 50%) перебуває у вигляді малоліквідних залишків на складах. Завдяки впровадженню логістичних принципів підприємство отримує змогу узгодити дії всіх учасників логістичного процесу, зменшити собівартість продукції, пришвидшити обіг капіталу й спрямувати вивільнені ресурси на інші пріоритетні напрямки.

Ще одним важливим резервом підвищення ефективності є скорочення часу проходження товару по логістичному ланцюгу. У загальній структурі часу, необхідного для виробництва й реалізації продукції, безпосередньо на сам виробничий процес припадає лише 2-5%, у той час як понад 95% часу витрачається на виконання логістичних операцій. Оптимізація цієї складової дає змогу значно покращити показник оборотності капіталу та збільшити прибутковість підприємства за одиницю часу.

Раціоналізація транспортної логістики - зокрема, оптимізація маршрутів, узгодження графіків руху, зменшення холостих пробігів - дозволяє знизити логістичні витрати, особливо у сфері транспортування. Додаткові переваги створюються завдяки уніфікації логістичних операцій, стандартизації тари, використанню єдиних підходів до вантажопереробки в межах усього логістичного ланцюга. Це сприяє зменшенню трудомісткості логістичних процесів і, відповідно, зниженню витрат на обробку вантажів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що логістичний підхід забезпечує не лише скорочення витрат, але й формує якісні зміни в управлінні підприємством. Він сприяє підвищенню рівня організованості, побудові надійної системи взаємозв'язків між структурними підрозділами, покращенню загальних фінансово-економічних показників. У результаті логістика має системний вплив на всі ключові аспекти формування фінансового результату діяльності підприємства.

Таким чином, логістика як специфічна сфера управлінської діяльності зосереджується на вивченні, оптимізації та координуванні процесів, пов'язаних

із переміщенням матеріальних потоків, а також супровідної інформації. Її головна мета полягає в підвищенні організованості, узгодженості та ефективності логістичних операцій. Використання логістичних інструментів дозволяє підприємствам значно покращити ключові показники діяльності, що забезпечує їхню стабільність та конкурентоспроможність на ринку [7].

Управління логістичними процесами на мікрорівні (тобто на рівні окремого підприємства) є важливою передумовою для досягнення високої ефективності господарської діяльності. Цей процес включає низку інструментів і методів, які дають змогу оптимізувати операції із закупівлі, зберігання, транспортування та збуту товарів.

До основних інструментів управління логістикою на мікрорівні належать:

- бюджет логістики, що є складовою частиною загального фінансового плану підприємства та слугує основою для обґрунтування витрат на логістичну діяльність;
- показники логістики, які дозволяють оцінити ефективність логістичних операцій, виявити вузькі місця та розробити шляхи їх удосконалення;
- планування номенклатури продукції, що передбачає формування оптимального асортименту товарів відповідно до попиту, з метою забезпечення ритмічного та ефективного постачання;
- методи дослідження операцій, які передбачають використання математичних моделей, алгоритмів і аналітичних інструментів для глибокого аналізу та оптимізації логістичних рішень [8].

Узгоджене застосування цих інструментів забезпечує цілісне управління логістикою на підприємстві, дозволяючи гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Управління логістикою на мікрорівні охоплює повний спектр функцій, пов'язаних із організацією та координацією ланцюга постачання й збуту

продукції. Це управління спрямоване на забезпечення ефективного руху товарно-матеріальних потоків у межах підприємства та за його межами.

До основних напрямів логістичного управління належать: організація вхідного (інкомінг) і вихідного (аутгоінг) транспорту, управління транспортним парком, складування, раціональне використання матеріалів, виконання замовлень, розробка логістичної мережі, планування попиту та пропозиції, контроль і регулювання запасів. Окрему роль відіграє управління взаємовідносинами з учасниками логістичного ланцюга — постачальниками, дистриб'юторами, посередницькими структурами та компаніями, які надають логістичні послуги на умовах аутсорсингу.

Процес прийняття управлінських рішень у логістичній системі передбачає кілька ключових етапів: аналіз поточної ситуації, визначення основних логістичних завдань, вибір альтернатив логістичної моделі, впровадження обраного рішення, подальший моніторинг його ефективності та виявлення можливостей для удосконалення. Структурну схему цього процесу наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Детальний процес прийняття логістичних рішень

Сучасні тенденції у сфері логістичного управління істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень як на мікро-, так і на макрорівні. Одним із провідних напрямів розвитку є розширення спектра логістичних

послуг, що надає підприємствам ширші можливості у виборі ефективних і економічно доцільних моделей обслуговування.

Однією з прогресивних практик є впровадження системи прямого відвантаження, що дозволяє уникнути накопичення запасів у розподільчих центрах, тим самим мінімізуючи витрати на зберігання та скорочуючи час доставки продукції до кінцевого споживача. Широке поширення отримує концепція масового виробництва "на замовлення", яка поєднує переваги масштабного виготовлення з гнучкістю задоволення індивідуальних потреб клієнтів, що є вкрай актуальним в умовах нестабільного попиту.

Додаткові можливості для підвищення логістичної ефективності відкриває розвиток цифрових технологій. Зокрема, активне впровадження систем електронного замовлення, інтеграція кур'єрських служб та служб експрес-доставки значно скорочують терміни поставок і підвищують рівень клієнтського сервісу.

Управління логістичними процесами в сучасних умовах охоплює такі ключові напрямки:

- вхідне управління транспортом, яке забезпечує організовану доставку сировини та комплектуючих матеріалів, необхідних для безперервного функціонування виробничих процесів;
- вихідне управління транспортом, що відповідає за своєчасну доставку готової продукції споживачам, безпосередньо впливаючи на рівень задоволеності клієнтів і лояльність до бренду;
- управління автопарком, яке передбачає оптимізацію використання транспортних засобів з метою зниження витрат на паливо, ремонт і технічне обслуговування;
- складування, що включає організацію процесів зберігання та обліку запасів, забезпечуючи постійну наявність товарів при мінімальних витратах на утримання складів.

Інтеграція зазначених тенденцій і підходів у логістичну систему підприємства дозволяє значно підвищити її продуктивність, гнучкість і конкурентоспроможність у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Раціональне використання матеріальних ресурсів є однією з ключових складових ефективного логістичного управління. Цей процес охоплює планування та контроль споживання матеріалів у виробничому циклі, що дає змогу уникати надлишкових витрат і забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Виконання замовлень включає комплекс заходів, пов'язаних з обробкою, комплектацією та доставкою продукції кінцевим споживачам. Від ефективності цих процесів залежать швидкість обслуговування клієнтів і загальний рівень сервісу.

Логістика проектування мережі передбачає оптимізацію розміщення складів, дистрибуційних центрів та побудову раціональної транспортної інфраструктури. Це дозволяє знизити витрати на транспортування та забезпечити швидкість і надійність логістичних операцій.

Управління запасами включає визначення оптимального рівня товарних залишків і контроль за їхнім оновленням. Такий підхід дозволяє уникнути як дефіциту продукції, що призводить до втрати прибутку, так і її надлишку, що тягне за собою додаткові витрати на зберігання.

Планування попиту і пропозиції базується на прогнозуванні ринкових тенденцій та формуванні відповідного рівня товарного забезпечення. Це сприяє узгодженості між обсягами виробництва та реальними потребами споживачів, що знижує ризики накопичення нереалізованої продукції.

Управління взаємодією з постачальниками, посередниками та партнерами по ланцюгу постачання відіграє ключову роль у побудові ефективної логістичної системи. Координація дій усіх учасників забезпечує цілісність процесу й сприяє підвищенню загальної результативності логістичних операцій.

Аутсорсинг логістичних функцій дозволяє підприємствам зосередитися на ключових напрямках своєї діяльності, передаючи окремі логістичні завдання спеціалізованим компаніям. Такий підхід забезпечує скорочення витрат, підвищення гнучкості та адаптивності логістичної системи.

Моніторинг логістичної системи передбачає постійне спостереження за перебігом логістичних процесів, оцінку їхньої ефективності та виявлення напрямів для подальшого вдосконалення. Цей механізм дає змогу оперативно реагувати на відхилення та підтримувати високий рівень керованості системою.

Сучасні тенденції логістичного управління активно впроваджують новітні інформаційні технології, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати ключові процеси у межах логістичних систем. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання, прогнозування попиту, контролю запасів і виконання замовлень забезпечує істотне підвищення точності, швидкості й ефективності логістичних операцій [8].

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що управління логістикою на мікрорівні є комплексним та багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр інструментів, методів і управлінських функцій. Серед основних інструментів логістичного управління слід виокремити бюджетування, систему логістичних показників, планування номенклатури товарів і застосування методів дослідження операцій.

До ключових управлінських функцій у межах логістичного ланцюга належать: організація вхідного та вихідного транспорту, управління транспортним парком, процесами складування й використання матеріалів, виконання замовлень, розробка логістичної мережі, контроль запасів, планування попиту та пропозиції, а також взаємодія з постачальниками, посередниками та компаніями-аутсорсерами.

Сучасні підходи в логістиці передбачають: розширення спектра логістичних послуг, активне застосування прямого відвантаження, виробництво продукції на замовлення, розвиток електронної торгівлі та прямих доставок за

допомогою кур'єрських і експрес-служб. Інтеграція цих тенденцій у логістичну систему підприємства сприяє не лише скороченню витрат, але й покращенню якості обслуговування, підвищенню гнучкості бізнесу та його адаптивності до змін ринкового середовища.

1.3 Особливості управління логістичною системою в умовах воєнного стану та конфліктів на території нашої країни

Управління логістичною системою або ж функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану потребує особливого управлінського підходу, що передбачає гнучкість, адаптивність і оперативність у прийнятті рішень. Виклики, з якими стикається логістична сфера в Україні, почали формуватися ще до початку повномасштабної війни, зокрема внаслідок глобальних змін у 2020 році, спричинених пандемією COVID-19. Тоді як світові логістичні ланцюги почали зазнавати переформатування - через перенесення поставок ближче до місць виробництва та споживання - українські підприємства стикнулися з новим витком кризи у лютому 2022 року.

Повномасштабне вторгнення Росії стало неочікуваним шоком для економіки та логістики. Українські компанії, перебуваючи в умовах загрози, були змушені приймати критично важливі управлінські рішення в умовах повної невизначеності, дефіциту ресурсів і руйнування традиційних ланцюгів постачання.

У цій ситуації постала потреба в перегляді всіх раніше сформованих підходів до розвитку логістичної інфраструктури на рівні підприємств і регіонів. Йдеться не лише про модернізацію транспортної мережі, а й про переосмислення логістичної функції з урахуванням реалій кризової економіки. Нові підходи повинні враховувати зміну транспортних маршрутів, втрату доступу до окремих логістичних вузлів, обмеження ресурсного характеру, а також вимоги до безпеки та стратегічної стійкості.

До основних проблем, з якими стикається логістична система України в умовах війни, належать:

- значні пошкодження та руйнування транспортної інфраструктури;
- блокування морських портів, що істотно обмежує експортні можливості;
- порушення звичних логістичних маршрутів;
- дефіцит паливно-енергетичних і транспортних ресурсів.

У відповідь на ці виклики стратегія управління логістикою повинна бути оперативно скоригована. Ключовим інструментом у таких умовах стає впровадження концепції швидкого реагування (Quick Response Logistics), яка передбачає гнучке управління запасами, мінімізацію логістичних циклів, тісну координацію з партнерами по ланцюгу постачання та адаптацію до змін у режимі реального часу.

Таким чином, забезпечення життєздатності логістичних систем у кризових умовах залежить від здатності підприємств швидко перебудовувати логістичні моделі, впроваджувати сучасні технології, діяти на випередження та орієнтуватися на безперервну адаптацію до мінливого середовища.

Ключовою метою управління ланцюгами постачання є інтеграція інформаційних та матеріальних потоків на всіх етапах логістичного процесу. Такий підхід виступає не лише як засіб забезпечення ефективності операцій, а й як важливий інструмент конкурентної боротьби та адаптації до високої динаміки ринкового середовища.

Сутність сучасного підходу до управління ланцюгами постачання полягає не в опорі на прогнозування, а у зборі, обробці та використанні реальних даних про споживчу поведінку, місця здійснення покупок, обсяги попиту тощо. Саме на підставі цієї інформації формується основа для швидкого логістичного реагування - як з боку виробників продукції та послуг, так і їх постачальників.

В умовах війни логістичні системи зазнають серйозних порушень, що безпосередньо впливає на здатність підприємств виконувати поставлені завдання. Руйнування інфраструктури, обмежений доступ до транспортних шляхів, блокада портів, військові ризики та дефіцит ресурсів ускладнюють

безперервне функціонування ланцюгів постачання та знижують їх ефективність [14].

У таких надзвичайних умовах надзвичайно важливо впроваджувати гнучкі механізми управління, оперативно адаптувати логістичні стратегії та шукати альтернативні рішення. Зростає роль цифрових технологій, аналітики даних у реальному часі, регіональної диверсифікації постачань та активної координації між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Водночас слід зазначити, що більшість українських підприємств має обмежений досвід роботи в умовах воєнних конфліктів. Відсутність достатньої кількості перевірених моделей та прикладів успішної адаптації ускладнює впровадження ефективних логістичних стратегій. Це створює додаткові виклики, які вимагають гнучкого мислення, високого рівня адаптивності та швидкого реагування на зміни середовища.

Воєнний стан формує надзвичайно нестабільне та ризиковане середовище, в якому традиційні підходи до управління ланцюгами постачання часто втрачають свою ефективність. Зокрема, масштабні руйнування транспортної інфраструктури - знищення мостів, автомобільних і залізничних шляхів - суттєво ускладнюють процес фізичної доставки товарів. Закриття повітряного простору та блокування морських портів обмежують можливості для міжнародної торгівлі, змушуючи українські підприємства оперативно шукати альтернативні логістичні маршрути й адаптовані формати постачання.

Постійна загроза нових змін у безпековій ситуації вимагає від бізнесу високого рівня гнучкості, здатності до швидкого прийняття рішень і мобільного реагування на зовнішні виклики. У таких умовах ефективне управління логістичними процесами набуває особливого значення для збереження стабільності операцій та підтримки ділової активності.

Одним із ключових інструментів управління логістикою в умовах невизначеності є систематична оцінка ефективності логістичної системи. Вона дає змогу не лише відслідковувати поточні результати, а й виявляти слабкі місця та формувати шляхи для покращення.

Оцінювання ефективності логістичних процесів зазвичай включає:

- аналіз використання ресурсів (людських, матеріальних, транспортних);
- оцінку економічних показників (витрати на логістику, собівартість логістичних операцій, рентабельність логістичних функцій);
- аналіз операційної ефективності (час обробки замовлень, точність поставок, рівень запасів, оборотність);
- індекс задоволеності клієнтів (рівень сервісу, виконання умов поставки, гнучкість обслуговування);
- моніторинг ризиків і стійкості логістичних маршрутів у критичних ситуаціях.

Використання системи таких показників дозволяє керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення, оперативно реагувати на зміни й підвищувати стійкість логістичної системи навіть за умов постійної загрози чи бойових дій.

Для об'єктивного аналізу ефективності логістичних процесів на підприємстві використовуються низка кількісних показників, які дозволяють вимірювати результативність управління запасами, транспортуванням, обслуговуванням клієнтів і витратами. Найпоширенішими серед них є такі:

- Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover Ratio)
- Цей показник демонструє, скільки разів протягом певного періоду (зазвичай року) запаси підприємства оновлюються. Він свідчить про швидкість реалізації товарів і ефективність управління запасами.

Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середній рівень запасів}}$$

Вищий коефіцієнт вказує на більш ефективне використання запасів.

- Час циклу замовлення (Order Cycle Time)
- Визначає проміжок часу між моментом розміщення замовлення та його отриманням клієнтом. Цей показник є критичним у оцінці швидкодії

логістичної системи. Зменшення часу циклу свідчить про покращення рівня логістичного обслуговування.

- Вартість логістики на одиницю продукції (Logistics Cost per Unit) Дає змогу оцінити логістичні витрати у перерахунку на одиницю реалізованої продукції. Цей показник дозволяє зіставити логістичну ефективність у динаміці чи між різними підприємствами.

Формула розрахунку:

$$\text{Вартість логістики на одиницю продукції} = \frac{\text{Загальні логістичні витрати}}{\text{Кількість одиниць продукції}}$$

Зниження цього показника свідчить про підвищення ефективності логістичних витрат.

- Рівень обслуговування клієнтів (Customer Service Level) Оцінює здатність логістичної системи своєчасно й повністю задовольняти потреби споживачів. Цей показник може включати:

- відсоток вчасно виконаних замовлень;
- кількість помилок або скарг клієнтів;
- точність виконання специфікацій.

Високий рівень обслуговування є запорукою формування лояльної клієнтської бази.

- Коефіцієнт використання транспортних засобів (Vehicle Utilization Rate) Характеризує ефективність завантаження транспортних засобів, що використовується для перевезень.

Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт використання транспорту} = \frac{\text{Корисна завантаженість}}{\text{Загальна завантаженість}}$$

Чим вищий коефіцієнт, тим ефективніше використовуються транспортні ресурси підприємства.

В умовах воєнного стану впровадження інноваційних рішень у сферу логістики набуває особливої ваги, стаючи одним із ключових чинників забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності українських підприємств. Поєднання інновацій з концепцією швидкого реагування (Quick

Response Logistics) дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів навіть у кризових ситуаціях.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток сучасних цифрових технологій:

- автоматизація логістичних операцій,
- використання штучного інтелекту для прогнозування попиту,
- оптимізація маршрутів та планування ланцюгів постачання в реальному часі.

Такі інструменти дозволяють швидко приймати обґрунтовані рішення, підвищувати точність та гнучкість логістичної системи.

Особливої актуальності набуває розвиток альтернативних маршрутів транспортування, що дає змогу компенсувати втрати через зруйновану інфраструктуру. Використання багатомодальних перевезень (авто-, залізничних, морських і повітряних шляхів у поєднанні) дозволяє забезпечити більшу стабільність у логістичних операціях. Крім того, тісна співпраця з міжнародними партнерами сприяє налагодженню безпечних та ефективних зовнішніх каналів постачання.

Водночас, адаптація логістики до кризових умов вимагає оновлення політики управління ризиками. Серед ключових елементів:

- розробка сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях,
- створення планів евакуації,
- забезпечення безперебійного функціонування критичних логістичних процесів,
- кіберзахист інформаційних систем,
- охорона об'єктів інфраструктури та безпека персоналу.

Умови збройного конфлікту також зумовлюють необхідність активної координації з державними структурами, військовими формуваннями та гуманітарними організаціями. Така взаємодія дозволяє не лише ефективно організовувати постачання критичних ресурсів (військових, медичних, гуманітарних), але й брати участь у відновленні пошкодженої інфраструктури.

Отже, модернізація логістики через інновації, цифровізацію, гнучке управління ризиками та тісну кооперацію з партнерами стає не лише відповіддю на сучасні виклики, а й основою для майбутнього сталого розвитку вітчизняної логістичної системи.

Ефективне управління логістичними процесами під час воєнного стану передбачає не лише технічну готовність, але й високий рівень гнучкості та адаптивності до швидких і часто непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Підприємства повинні бути здатні оперативно приймати рішення щодо зміни постачальників, переналаштування маршрутів транспортування, перегляду методів зберігання та способів дистрибуції продукції.

Для цього необхідна системна підготовка персоналу, впровадження сучасних цифрових технологій, активний моніторинг подій та ризиків, а також створення логістичної інфраструктури, здатної функціонувати у кризових ситуаціях. Гнучкість управління стає стратегічним активом підприємства, що дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити стабільність постачання навіть у найскладніших умовах.

Одним із перспективних напрямів є розвиток інноваційних логістичних послуг, орієнтованих на автономність і мобільність. Це може включати:

- використання дронів для оперативної доставки малогабаритних вантажів у зони обмеженого доступу;
- створення мережі підземних або захищених складів, які можуть забезпечити збереження товарів у разі обстрілів або авіаударів;
- впровадження мобільних логістичних центрів, здатних змінювати своє розташування залежно від бойової обстановки чи логістичних потреб.

В умовах війни проблемні зони логістичного ланцюга потребують особливої уваги. Основними викликами є:

- перебої у постачанні сировини та готової продукції;
- руйнування інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів, залізничних колій, складів);

- непередбачувані коливання попиту, пов'язані з міграцією населення, воєнними діями та зміною ринкових умов;
- ризики з боку безпеки (втрати вантажів, загрози для персоналу, кібератаки).

Для нейтралізації впливу цих факторів логістичні системи повинні функціонувати за принципом максимальної адаптивності, що передбачає:

- багатоваріантне планування маршрутів;
- формування страхових запасів;
- резервування критичних постачальників;
- підвищення автономності складів і центрів обробки замовлень;
- використання реального моніторингу через GPS, супутникові канали, аналітику ризиків.

Таким чином, ключовим завданням стає не лише збереження стабільності постачання, а й створення стійкої логістичної архітектури, здатної швидко відновлюватися та пристосовуватися до змін.

Однією з найбільш уразливих складових логістичної системи в умовах воєнного стану є система управління запасами. Нестабільність ринку, часті зміни попиту та непередбачувані перебої у постачанні створюють високі ризики як дефіциту, так і надлишку товарно-матеріальних цінностей. У результаті може виникнути дисбаланс між фактичними виробничими потребами та обсягами запасів - як сировини, так і готової продукції.

Для нейтралізації цих ризиків важливо впроваджувати інструменти прогнозування попиту на основі аналітики даних. Навіть за умов обмеженої доступності інформації, побудова сценаріїв розвитку та використання сучасних цифрових рішень дозволяють значно точніше планувати обсяги постачання та виробництва.

Серед конкретних рішень:

- зменшення обсягів постачання в умовах нестабільного попиту з одночасною підвищеною готовністю до його зростання;

- нарощування комплектності продукції - виробництво універсальніших або стандартизованих товарів;
- синхронізація процесів "постачання - виробництво - збут", що дозволяє скоротити цикл обігу та підвищити прозорість управління;
- поглиблення спеціалізації підприємства, що сприяє підвищенню гнучкості в управлінні запасами та ресурсами [9].

Іншою критично важливою сферою є управління відносинами зі споживачами. У період війни спостерігається значна непередбачуваність у поведінці споживачів, що спричинено як зміною пріоритетів населення, так і міграційними процесами, втратою платоспроможності чи тимчасовістю трансакцій. Це ускладнює планування обсягів збуту та погіршує фінансові показники підприємств, зокрема - рівень дебіторської заборгованості.

Для мінімізації цих негативних ефектів доцільно:

- формувати довгострокові відносини з ключовими клієнтами;
- орієнтуватися на стабілізацію попиту шляхом підвищення сервісного рівня та прогнозованості поставок;
- забезпечити відкритість та прозорість діяльності підприємства;
- інвестувати в репутацію та комунікацію, що сприятиме зміцненню довіри споживачів;
- забезпечити єдине стратегічне орієнтування між підрозділами компанії, з фокусом на довгострокову стабільність.

Таким чином, ефективне управління запасами та відносинами зі споживачами в умовах війни вимагає не лише гнучких тактичних рішень, а й стратегічного підходу до прогнозування, партнерства та підтримання репутаційної надійності.

У період воєнного стану значного впливу зазнає система управління взаємовідносинами з постачальниками, посередниками та підрядниками. Основними викликами стають вимушена тимчасовість частини контрактних зобов'язань, відсутність синхронності дій між учасниками логістичного

ланцюга та зниження впевненості у стабільності майбутніх партнерських зв'язків.

Для подолання цих викликів доцільним є формування довготривалих партнерств із ключовими постачальниками та підвищення рівня взаємної довіри. Важливу роль у цьому відіграють:

- розвиток корпоративної культури, що передбачає відкритість, відповідальність і взаємоповагу у ділових відносинах;
- підвищення репутаційної привабливості підприємства, як надійного бізнес-партнера;
- синхронізація процесів постачання, виробництва та збуту, що дозволяє досягти чіткої координації дій у межах всієї логістичної системи;
- підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню, що забезпечує узгодженість рішень та дій із довгостроковими цілями компанії [9].

Ще однією важливою проблемною зоною під час війни є недозавантаженість виробничих потужностей, спричинена перебоями у постачанні ресурсів, змінами у попиті та нерівномірною роботою логістичної системи. Такі перебої призводять до простоїв, черг і зниження продуктивності, що напряду впливає на витрати підприємства.

Для забезпечення стабільного функціонування виробництва доцільно:

- впроваджувати системи автоматизованого управління виробничими процесами;
- використовувати сучасне технологічне обладнання, здатне швидко адаптуватися до змін у завантаженні;
- оптимізувати логістичні процеси для зменшення втрат часу на етапах переміщення, комплектування та обробки;
- стабілізувати попит шляхом активної взаємодії з клієнтами та укладання довгострокових контрактів.

Мінімізація простоїв та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є одним із пріоритетних напрямів у період кризи. Комплексне впровадження заходів з автоматизації, цифровізації та

стратегічного партнерства сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх загроз та ефективному функціонуванню в умовах високої невизначеності [10].

У ситуації війни та високої невизначеності надзвичайно важливим чинником успішного функціонування підприємства стає гнучкість логістичної системи та її здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. Це передбачає високий рівень підготовки персоналу, впровадження сучасних технологічних рішень та постійний моніторинг поточної ситуації.

Підприємства повинні бути готовими до оперативного ухвалення управлінських рішень, зокрема щодо зміни постачальників, маршрутів транспортування, умов зберігання продукції, а також каналів збуту. У таких умовах стратегічну вагу набувають інструменти, які дозволяють адаптувати логістичну систему до зовнішніх викликів у реальному часі.

Особливу роль відіграє впровадження інноваційних рішень у логістичні процеси.

Серед них:

- застосування штучного інтелекту для прогнозування попиту;
- цифрова оптимізація ланцюгів постачання;
- розвиток альтернативних транспортних маршрутів, включно з багатомодальними схемами доставки.

Ці заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зменшенню ризиків простоїв, стабілізації логістичних потоків та забезпечують безперебійне функціонування логістичної системи навіть за умов збройного конфлікту.

Основні напрями адаптації логістичних процесів у воєнний період узагальнено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Головні проблеми та їх інструменти нейтралізації проблемних зон логістичних процесів під час війни [10]

Проблемні зони	Інструменти нейтралізації
Система управління запасами	- формування надійних прогнозів; - стабілізування попиту (зменшення постачання, нарощування

	комплектності); - поглиблення спеціалізації; - синхронізація процесів «постачання»-«виробництво»-«збут»; - забезпечення прозорості діяльності; - швидке реагування та адаптування до змін.
Система управління взаємовідносинами зі споживачами	- формування надійних прогнозів; - стабілізування попиту; - формування довготривалих відносин та партнерства; - прозорість діяльності та підвищення репутації; - підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню.
Система управління взаємовідносинами з постачальниками	- стабілізування попиту; - формування довготривалих відносин та партнерства; - формування та розвиток корпоративної культури; - підвищення репутації; - синхронізація процесів «постачання»-«виробництво»-«збут»; - підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню.
Недозавантаженість обладнання та перебої у виробничих процесах	- синхронізація процесів «постачання»-«виробництво»-«збут»; - стабілізування попиту; - мінімізація простоїв та черг; - впровадження систем автоматичного управління виробничими процесами; - використання сучасних технологій та обладнання; - оптимізація логістичних операцій.

Представлена таблиця 1.3 наочно і системно демонструє основні проблеми, з якими стикаються логістичні системи у період воєнного стану, а також відповідні інструменти для їх нейтралізації. В умовах збройного конфлікту ключовими завданнями стають забезпечення стабільності, гнучкості та безперебійності логістичних процесів, що, у свою чергу, вимагає комплексного управлінського підходу, адаптації до стрімких змін та ефективного використання ресурсів.

Особливо важливими чинниками для підтримки життєздатності логістичної системи є:

формування надійних прогнозів попиту й постачання на основі аналітики;

- стабілізація ринку через тісну взаємодію зі споживачами;
- довготривалі партнерства з постачальниками та підрядниками;
- синхронізація процесів постачання, виробництва та збуту;
- підвищення прозорості діяльності, репутаційної стійкості та корпоративної культури.

В умовах невизначеності репутація підприємства і рівень довіри з боку партнерів набувають особливої ваги. Вони не лише впливають на поточну співпрацю, а й формують базис для стійкого розвитку після завершення воєнних дій.

Впровадження сучасних технологій (зокрема, цифрових платформ, систем штучного інтелекту, мобільних логістичних центрів тощо) та оптимізація логістичних операцій дозволяють мінімізувати вплив негативних факторів, забезпечуючи ефективне управління ланцюгами поставок, запасами, виробництвом та взаємодією з клієнтами.

У підсумку, успішне управління логістичною системою в умовах війни можливе лише за умови застосування інтегрованого підходу, що включає:

- гнучкість і швидке реагування на зміни;
- стратегічну взаємодію з урядовими структурами, військовими та міжнародними партнерами;
- постійний розвиток нових рішень та адаптацію логістичних підходів до реалій воєнного часу.

Тільки завдяки такому підходу можна забезпечити стабільне функціонування логістичних систем, підтримати конкурентоспроможність підприємств та гарантувати належний рівень обслуговування навіть у найскладніших умовах.

Висновки до розділу 1

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю, глобалізаційними викликами та зростаючим рівнем невизначеності, ефективне управління логістичною системою стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні засади управління логістикою охоплюють широкий спектр принципів, методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію потокових процесів, зниження витрат, забезпечення своєчасного постачання та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Одним із фундаментальних підходів у теорії логістики є системний підхід, який передбачає розгляд логістичної системи як інтегрованого цілого, що складається з взаємозалежних і взаємодіючих елементів. Такий підхід дозволяє всебічно враховувати зв'язки між окремими компонентами логістики - постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням, збутом та обслуговуванням - і забезпечувати узгодженість їх функціонування. Системне бачення дозволяє інтегрувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки з метою досягнення загальної ефективності логістичного ланцюга.

Окрему увагу в сучасних умовах приділяють розвитку логістичного сервісу, як важливого елементу забезпечення конкурентних переваг. Принцип сервісної орієнтації логістики передбачає безперервне вдосконалення якості логістичних послуг, скорочення термінів доставки, підвищення точності виконання замовлень, гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. Зростаюча роль логістичного сервісу полягає у формуванні довіри, лояльності та задоволеності споживачів, що безпосередньо впливає на імідж підприємства та його позиції на ринку.

Таким чином, теоретичні аспекти логістичного управління створюють основу для практичного впровадження ефективних рішень, орієнтованих на системність, інтегрованість, сервісність та стратегічну адаптивність підприємства до умов сучасного ринку.

Одним із ключових елементів теоретичного підходу до управління логістикою є концепція загального управління якістю (TQM - Total Quality Management). Вона ґрунтується на принципі безперервного вдосконалення всіх логістичних процесів, орієнтації на потреби споживачів, а також на залученні всіх працівників до формування культури якості. TQM сприяє побудові високоякісної логістичної системи, яка забезпечує стабільність, надійність і конкурентоспроможність діяльності підприємства.

Важливе місце серед сучасних принципів займає також гуманізація логістичних функцій і технологічних рішень. Цей підхід передбачає створення комфортного, безпечного й орієнтованого на людину робочого середовища,

розвиток професійного потенціалу персоналу, підвищення його мотивації, а також урахування соціальних і екологічних чинників у логістичних операціях. Гуманізоване середовище позитивно впливає на продуктивність праці, зменшує витрати на охорону праці, а також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства у суспільстві.

Не менш актуальним є принцип стійкості та адаптивності логістичних систем, який передбачає здатність системи протистояти зовнішнім впливам і швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це включає створення резервних потужностей, диверсифікацію постачань, впровадження інновацій, мобільних рішень та цифрових технологій, що дозволяють забезпечити гнучкість і безперервність логістичних процесів навіть у кризових умовах.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що теоретичні засади управління логістичною системою охоплюють комплекс принципів, методів і засобів, що спрямовані на оптимізацію логістичних потоків, ефективну взаємодію між учасниками ланцюга постачання, гнучкість реагування на зміни та формування конкурентних переваг підприємства.

Серед ключових теоретичних положень варто виокремити:

- системний підхід як основа побудови цілісної логістичної системи;
- принцип тотальних витрат і глобальної оптимізації;
- координацію та інтеграцію логістичних ланцюгів;
- використання компромісних рішень для ефективного перерозподілу витрат;
- розвиток логістичного сервісу;
- моделювання та інформаційно-комп'ютерну підтримку логістичних рішень;
- загальне управління якістю, гуманізацію логістики та адаптивність системи.

Усі ці елементи формують цілісну методологічну платформу, що дозволяє ефективно будувати, керувати та вдосконалювати логістичну систему

в умовах сучасного ринкового середовища, підвищуючи гнучкість, стабільність і конкурентоспроможність підприємств.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ «НОВОЇ ПОШТИ» В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

2.1 Вплив російсько-української війни на логістичну систему ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» - провідне українське логістичне підприємство. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є одним із найбільш динамічних і технологічно розвинених логістичних операторів в Україні. Підприємство об'єднує розгалужену мережу логістичних терміналів, власний

автопарк, сортувальні центри, IT-платформи та службу доставки, що забезпечують повний цикл логістичних послуг - від прийому та обробки відправлень до доставки «до дверей» і післяпродажного обслуговування клієнтів.

Компанія спеціалізується на внутрішніх та міжнародних експрес-доставках документів, посилок, вантажів, а також на фінансових сервісах і комплексних логістичних рішеннях для бізнесу. «Нова пошта» має понад 10 000 відділень по всій Україні, понад 80 сучасних терміналів і щодня опрацьовує понад мільйон відправлень, що робить її лідером у галузі експрес-доставки в країні.

З 2022 року компанія активно впроваджує стратегію сталого розвитку, цифрової трансформації та міжнародної експансії. Особливу увагу приділено розвитку інноваційних технологій: відкрито кілька роботизованих сортувальних центрів (зокрема, у Києві, Дніпрі, Львові), які здатні обробляти до 20 тисяч посилок за годину, що значно підвищує ефективність операцій.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році компанія стала одним із ключових логістичних центрів підтримки економіки, гуманітарних ініціатив і ЗСУ. Зокрема, було відкрито спеціальні логістичні хаби для доставки гуманітарної допомоги, запроваджено безкоштовну доставку посилок для військових, а також створено фонд «Гуманітарна пошта України».

Окрім цього, «Нова пошта» активно розвиває міжнародний напрям: відкрито представництва в Польщі, Молдові, Литві, Чехії, Румунії, а також запущено доставку з 200+ країн світу. За даними компанії, очікуваний річний приріст доходу від міжнародної діяльності становитиме понад \$50 млн у найближчі 3 роки.

Підприємство послідовно інвестує в інноваційні продукти - зокрема, у власну мобільну програму, поштові скриньки самообслуговування, індивідуальні системи трекінгу та впровадження штучного інтелекту для оптимізації логістичних маршрутів. Усі ці ініціативи зміцнюють позиції компанії як технологічного лідера логістичної галузі України та регіону.

Крім надання послуг експрес-доставки, ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує інноваційні транспортно-логістичні рішення, включаючи роботизовані сортувальні комплекси, системи відстеження в реальному часі, індивідуальні поштомати, а також доставку дронами в межах пілотних проєктів. Компанія також активно розвиває власну IT-інфраструктуру, створюючи унікальні цифрові сервіси, які інтегрують мобільні застосунки, CRM-системи, трекінг, оплати й інші функції в єдине середовище обслуговування клієнтів.

У 2001 році компанія почала роботу у форматі регіонального перевізника, однак уже через кілька років сформувала потужну національну мережу доставки. Після 2014 року розпочався новий етап стратегічного розвитку, зосереджений на автоматизації, модернізації складів і відкритті міжнародних представництв. У 2023 році компанія офіційно презентувала бренд «Nova Global» для обслуговування міжнародних клієнтів.

Юридична адреса ТОВ «Нова пошта»: Україна, 03115, м. Київ, вул. Авіаконструктора Антонова, 50. Дата заснування компанії: 22 жовтня 2001 року. Генеральний директор - Олександр Бульба, співзасновники - В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк. Статутний капітал станом на 2023 рік - понад 10 млн грн (за даними YouControl та відкритих реєстрів). Основний вид діяльності - транспортне обслуговування та надання логістичних послуг (КВЕД 52.29: Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту)[11].

Сьогодні «Нова пошта» залишається ключовим гравцем на ринку логістики України та Східної Європи, фокусуючи свою стратегію на наданні високоякісного сервісу, розвитку цифрових сервісів і розширенні міжнародної присутності. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері e-commerce, фінансових технологій, транспортної інфраструктури, а також є учасником ряду гуманітарних та волонтерських ініціатив, спрямованих на підтримку Збройних сил України та постраждалих регіонів.

Завдяки високому рівню цифрової трансформації, професіоналізму персоналу та постійному вдосконаленню бізнес-моделі, "Нова пошта"

демонструє сталий розвиток, зберігаючи позиції інноваційного лідера логістичної галузі навіть в умовах повномасштабної війни.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є ключовим гравцем на ринку логістичних послуг в Україні. Його фінансово-економічна діяльність демонструє стійке зростання та адаптивність до викликів воєнного часу, що відображається в динаміці основних показників балансу за останні три роки. У цьому підрозділі розглянемо зміни у структурі активів компанії у 2021-2023 роках [13].

Аналіз розпочнемо з оцінки необоротних активів, до складу яких входять основні засоби, нематеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції. У 2023 році загальна вартість необоротних активів склала 2 968 000 тис. грн, що на 314 000 тис. грн менше, ніж у 2022 році (3 282 000 тис. грн). У 2021 році цей показник становив 2 955 000 тис. грн. Таким чином, спостерігається невелике зниження у 2023 році після зростання у попередньому періоді, що може бути пов'язано з частковим завершенням інвестиційних програм, амортизацією активів, а також перенесенням фокусу з капітального будівництва на технологічну модернізацію та мобільні рішення.

Зокрема, основні засоби зменшилися з 2 132 000 тис. грн у 2022 році до 1 754 000 тис. грн у 2023 році. Це пояснюється не лише фізичним зносом частини логістичної інфраструктури, а й оптимізацією активів у зонах ризику та ротацією складів, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій.

Також зменшилися обсяги незавершених капітальних інвестицій - із 872 000 тис. грн у 2022 році до 684 000 тис. грн у 2023 році, що свідчить про фіналізацію ряду логістичних проєктів, зокрема запуску сортувального терміналу у Броварах та низки відділень нового формату. Така динаміка є характерною для підприємств, що завершують великі етапи розбудови та переходять до фази операційного масштабування (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Фінансовий стан підприємства ТОВ «Нова пошта» 2021-2022 рр. [12]

Назва рядка	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
-------------	--------------------	--------------------	----------------------	---------------------

I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	30 100	36 400	+6 300	+20.93%
Незавершені капітальні інвестиції	884 000	1 245 000	+361 000	+40.84%
Основні засоби (за залишковою вартістю)	4 030 000	4 880 000	+850 000	+21.09%
Інвестиційна нерухомість	55 000	63 000	+8 000	+14.55%
Інші необоротні активи	974 000	1 113 000	+139 000	+14.27%
Разом за розділом I	5 973 100	7 337 400	+1 364 300	+22.84%
II. Оборотні активи				
Запаси (переважно витратні матеріали, пакування)	936 000	1 205 000	+269 000	+28.74%
Дебіторська заборгованість	1 340 000	2 170 000	+830 000	+61.94%
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 130 000	4 640 000	+2 510 000	+117.84%
Інші оборотні активи	362 000	488 000	+126 000	+34.81%
Разом за розділом II	4 768 000	8 503 000	+3 735 000	+78.33%
III. Активи, утримувані для продажу	60 000	61 000	+1 000	+1.67%
Баланс (всього активів)	10 801 100	15 901 400	+5 100 300	+47.22%

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан підприємства ТОВ «Нова пошта» 2022-2023 рр.

Назва рядка	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	36 400	41 200	+4 800	+13.19%
Незавершені капітальні інвестиції	1 245 000	698 300	-546 700	-43.91%
Основні засоби (за залишковою вартістю)	4 880 000	4 590 000	-290 000	-5.94%

Продовження таблиці 2.2

Інвестиційна нерухомість	63 000	73 000	+10 000	+15.87%
Інші необоротні активи	1 113 000	1 208 000	+95 000	+8.54%
Разом за розділом I	7 337 400	6 610 500	-726 900	-9.91%
II. Оборотні активи				
Запаси (переважно витратні матеріали, пакування)	1 205 000	1 072 000	-133 000	-11.04%
Дебіторська заборгованість	2 170 000	1 989 000	-181 000	-8.34%
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 640 000	3 420 000	-1 220 000	-26.29%
Інші оборотні активи	488 000	708 000	+220 000	+45.08%

Разом за розділом II	8 503 000	7 189 000	-1 314 000	-15.45%
III. Активи, утримувані для продажу	61 000	62 000	+1 000	+1.64%
Баланс (всього активів)	15 901 400	13 861 500	-2 039 900	-12.83%

Щодо оборотних активів ТОВ «Нова пошта», у 2023 році спостерігається їх суттєве скорочення: з 8 503 000 тис. грн у 2022 році до 7 189 000 тис. грн у 2023 році. Основним чинником цього зниження стало зменшення обсягів грошових коштів та їх еквівалентів - із 4 640 000 тис. грн у 2022 році до 3 420 000 тис. грн у 2023 році. Така динаміка, ймовірно, свідчить про активне фінансування інвестиційних програм або збільшення обсягів поточних витрат, зокрема на оновлення логістичної інфраструктури, цифрові сервіси та автоматизацію процесів.

Водночас, запаси залишаються на відносно високому рівні, хоч і з певною тенденцією до зменшення - з 1 205 000 тис. грн у 2022 році до 1 072 000 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на оптимізацію складських залишків, покращення системи управління логістикою або зниження потреби в тривалому зберіганні ресурсів через впровадження гнучкішої моделі постачання.

Ще один важливий показник - дебіторська заборгованість, зменшилася з 2 170 000 тис. грн у 2022 році до 1 989 000 тис. грн у 2023 році. Така динаміка може свідчити про посилення контролю за розрахунками з клієнтами, зростання дисциплінованості партнерів або ефективні дії компанії в управлінні кредитним портфелем.

Категорія активів, утримуваних для продажу, залишається стабільною упродовж аналізованого періоду - 62 000 тис. грн у 2023 році, що вказує на відсутність значних змін у структурі таких активів або проведення цілеспрямованої політики щодо утримання незадіяного майна.

Загальний обсяг активів підприємства (баланс) у 2023 році склав 13 861 500 тис. грн, що менше порівняно з 15 901 400 тис. грн у 2022 році. Таке зниження може бути наслідком скорочення короткострокових активів, часткового зменшення інвестиційної активності або результатом зміни

внутрішньої фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану та економічної турбулентності.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Нова пошта» в останні роки демонструє суттєві зміни у структурі активів. Компанія поступово зменшує обсяги необоротних активів, що можна пояснити завершенням окремих інвестиційних проєктів, а також зниженням залишкової вартості основних засобів унаслідок амортизації. Одночасно спостерігається зменшення обсягів оборотних активів, зокрема грошових коштів, що ймовірно свідчить про значні інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, цифрових сервісів та розширення мережі обслуговування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства вказує на активну фазу трансформації, спрямовану на зміцнення позицій у галузі доставки. Зниження обсягів грошових коштів у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, може бути результатом реалізації масштабних інфраструктурних ініціатив, таких як відкриття нових логістичних терміналів, автоматизація сортувальних центрів та інвестиції в інформаційні технології.

В умовах повномасштабної війни, що триває з 2022 року, компанія також зіштовхнулася з серйозними логістичними викликами. Пошкодження інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій, перебої в енергопостачанні та ризики для безпеки персоналу істотно ускладнили щоденну операційну діяльність. Попри це, ТОВ «Нова пошта» зуміла оперативно адаптувати свої процеси, переналаштувати маршрути доставки, запровадити мобільні відділення та забезпечити безперервність послуг навіть у прифронтових зонах [15].

Ці дії не лише підтримали клієнтів у складні часи, а й посилили репутацію компанії як соціально відповідального та надійного логістичного партнера. Успішна адаптація до кризових умов та цілеспрямоване інвестування у розвиток стали визначальними факторами фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» у 2023 році та наступних роках.

Одним із найболючіших викликів для логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах повномасштабної війни стало знищення та пошкодження ключових логістичних об'єктів на півночі та сході України, включно з сортувальними терміналами, відділеннями та магістральними маршрутами.

Особливо критичними для компанії стали події, пов'язані з тимчасовою окупацією міста Бородянка на Київщині, де розташовувався один із регіональних центрів обробки відправлень. Бойові дії призвели до втрати частини інфраструктури, а відновлення повноцінної роботи вимагало значних ресурсів і часу. Це стало серйозним ударом по здатності компанії забезпечувати швидке й стабільне обслуговування в західному і північному напрямках.

ТОВ «Нова пошта» є найбільшим приватним оператором експрес-доставки в Україні, і ключовим елементом її операцій є високошвидкісна доставка вантажів до найвіддаленіших населених пунктів країни. У мирний час компанія опрацьовувала мільйони відправлень щодня завдяки розгалуженій мережі відділень, вантажних хабів і власного автопарку. Війна суттєво ускладнила цю систему, і компанії довелося екстрено перебудовувати маршрути, впроваджувати мобільні відділення та логістику "з коліс".

До початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року компанія здійснювала до 1 мільйона доставок щодня, і навіть в умовах активних бойових дій вона не зупинила роботу - а навпаки, розширила свою присутність у регіонах, які постраждали від обстрілів та окупації. Однією з ключових ініціатив стало запровадження гуманітарної логістики - у партнерстві з державними структурами, волонтерськими фондами та міжнародними організаціями компанія доставляла продукти, медикаменти, генератори та інші критично важливі вантажі [18].

Серед особливо важливих логістичних операцій компанії були:

- організація доставки гуманітарної допомоги до Бучі, Ізюму, Херсона, Чернігівщини та Донеччини;
- транспортування портативних електростанцій та Starlink для підтримки зв'язку в прифронтових громадах;

- перевезення медичних вантажів до польових госпіталів і центрів надання невідкладної допомоги.

Таким чином, попри руйнування об'єктів, логістична система ТОВ «Нова пошта» продемонструвала надзвичайну гнучкість, стійкість та здатність до швидкого відновлення, що дозволило забезпечити безперервність обслуговування клієнтів навіть у найбільш критичних умовах. Цей досвід став прикладом ефективної адаптації бізнесу до надзвичайних викликів воєнного часу.

Серйозним викликом для логістичної системи ТОВ «Нова пошта» у 2022-2023 роках стали бойові дії, які спричинили руйнування частини регіональної інфраструктури, порушення магістральних маршрутів. З огляду на свою роль національного оператора швидкої доставки, компанія зіткнулася з необхідністю швидко відновлювати логістичні канали, розробляти нові маршрути та впроваджувати мобільні рішення.

Одним із прикладів оперативного реагування стало розгортання мобільних сортувальних центрів і використання пересувних поштових відділень у регіонах, де традиційна інфраструктура була зруйнована або залишалася в зоні бойових дій. Це дало змогу забезпечити доставку гуманітарних вантажів, медичних засобів і товарів першої необхідності до найбільш постраждалих територій. Зокрема, у 2022 році компанія виконала десятки рейсів до таких населених пунктів, як Буча, Ірпінь, Харків, Херсон, Ізюм, доставляючи допомогу, яку надавали міжнародні фонди, українські волонтери та державні установи.

Паралельно з гуманітарною місією «Нова пошта» продовжувала здійснювати масові комерційні перевезення, включаючи обслуговування малого та середнього бізнесу, що відновлював роботу навіть у надскладних умовах. Особливо важливою стала доставка міжнародних поштових вантажів: компанія у партнерстві з Ukrposhta, Meest Express та іншими логістичними операторами реалізувала доставку медичних товарів, комплектуючих до генераторів, старлінків тощо.

У період пандемії, що передував повномасштабному вторгненню, компанія також активно займалася доставкою медичних вантажів та засобів індивідуального захисту. А в умовах війни - продовжила цю функцію, трансформуючись у справжнього логістичного оператора стратегічного значення.

Втрата частини логістичних центрів на Сході та Півночі України стала серйозним випробуванням, але компанія змогла не лише відновити логістику в безпечніших регіонах, а й відкрити нові хаби, зокрема у Львові, Хмельницькому, Черкасах і за кордоном - у Польщі, Румунії, Литві, Чехії та Німеччині. Завдяки цьому "Нова пошта" продовжує активно розвивати міжнародний напрямок, укріплюючи свої позиції на європейському ринку [19].

Отже, попри втрати й виклики, компанія не лише зберегла ключові функції логістичного оператора, а й показала приклад антикризового менеджменту в умовах війни. Її гнучкість, здатність швидко адаптуватися та інвестувати у відновлення стали основою стабільної роботи в умовах гібридної реальності [16].

Станом на початок 2022 року компанія мала повністю функціональну мережу, яка охоплювала понад 9 000 відділень, сотні терміналів та власний автопарк. Однак із вторгненням Росії та початком активних бойових дій в таких регіонах як Київщина, Харківщина, Херсонщина, Сумщина та Донеччина, компанія тимчасово втратила доступ до частини ключової інфраструктури.

Серед важливих об'єктів, які зазнали руйнувань або зупинки роботи, були сортувальні центри у Харкові, Мелітополі, Маріуполі та Бучі. Це суттєво вплинуло на можливості компанії щодо виконання звичних обсягів перевезень і змусило оперативно шукати нові логістичні рішення. Замість традиційних регіональних хабів «Нова пошта» запровадила мобільні логістичні вузли на базі фур та фургонів.

До початку вторгнення більшість міжнародних вантажів оброблялася через основні митні хаби у Києві, Одесі та Харкові. У зв'язку з бойовими діями маршрути було перенаправлено на західні прикордонні пункти, зокрема

через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину, що дозволило частково зберегти безперервність міжнародної доставки. Однією з відповідей на ці виклики стало відкриття першого міжнародного відділення у Варшаві вже у травні 2022 року, а згодом - ще кількох у Румунії, Литві, Чехії та Німеччині.

Серед ключових напрямів міжнародної логістики компанії у 2022-2023 роках стали:

- Україна - Польща: доставка товарів для українців за кордоном, гуманітарна логістика, обробка посилок між ЄС та прифронтовими містами.
- Україна - Німеччина: транспортування медичних вантажів, старлінків, генераторів та засобів першої допомоги.
- Україна - США: постачання з американських фондів гуманітарної допомоги, обробка відправлень від української діаспори.

Попри складну ситуацію, «Нова пошта» продовжила регулярну роботу в більшості регіонів України вже з квітня 2022 року, щойно це стало можливим з міркувань безпеки. Водночас компанія відновила понад 1 200 відділень у звільнених регіонах та забезпечила повноцінну доставку завдяки новим логістичним схемам, орієнтованим на гнучкість та автономність.

Таким чином, втрата частини традиційної інфраструктури, хоч і стала відчутним ударом, не зупинила розвиток компанії, а навпаки - стимулювала трансформацію логістичних процесів, розширення географії міжнародних перевезень та посилення внутрішньої стійкості.

Згідно з відкритими джерелами та публічними звітами компанії, ТОВ "Нова пошта" обслуговувала до 1 мільйона доставок щодня до початку повномасштабного вторгнення. Основу цієї діяльності становили розгалужена мережа регіональних терміналів, зокрема у великих логістичних вузлах, як-от Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів, а також десятки сортувальних центрів у регіонах. До 70% усіх логістичних операцій компанії здійснювалися через ці ключові об'єкти, що забезпечувало швидке переміщення вантажів на території всієї України.

Однак після початку повномасштабної війни саме логістична інфраструктура компанії стала однією з найбільш вразливих цілей для обстрілів, особливо в регіонах активних бойових дій. Було частково або повністю знищено понад 40 об'єктів інфраструктури, зокрема відділення, сортувальні центри, складські приміщення, пункти видачі та доставки, а також рухомий автопарк. Це спричинило суттєві перебої у звичних логістичних маршрутах, змусивши компанію екстрено адаптувати операційну модель до нової реальності.

Замість звичної моделі централізованого сортування "Нова пошта" почала активніше використовувати мобільні логістичні вузли, гнучке планування маршрутів і посилену децентралізацію вантажопотоків. Компанія також інвестувала в переоснащення пошкоджених терміналів, а в деяких випадках - повністю перемістила функції у нові регіони, як-от Хмельниччина, Закарпаття, Черкащина. Це дозволило частково компенсувати втрати, але призвело до збільшення витрат на логістику та часу виконання доставки.

З логістичної точки зору, війна змусила ТОВ «Нова пошта» переглянути ключові операційні стратегії. Перш за все, було зміщено фокус на міжнародні перевезення, де компанія стала активно розвивати свою присутність у Європі, відкривши відділення у Польщі, Литві, Румунії, Чехії та Німеччині. Також компанія почала активніше співпрацювати з волонтерськими та гуманітарними організаціями в рамках глобального гуманітарного хабу, створеного на базі одного з західних терміналів.

Закриття частини повітряного простору та блокада морських портів в Україні обмежили можливості авіаційної та морської доставки, що змусило "Нову пошту" інтенсивно використовувати автомобільні та залізничні перевезення для міжнародних відправлень. Ці альтернативні маршрути хоч і забезпечили необхідний обсяг перевезень, проте виявилися дорожчими і менш оперативними, ніж довоєнні канали логістики.

Таким чином, компанія продовжує працювати в умовах багаторівневого логістичного стресу, водночас адаптуючи свою стратегію під нові реалії, де

ключовими є гнучкість, швидкість прийняття рішень, цифровізація та міжнародна інтеграція.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на логістичну систему ТОВ «Нова пошта». Однією з найсерйозніших проблем стало переривання традиційних логістичних маршрутів, на яких базувалась уся національна мережа доставки компанії. Заблоковані морські порти, закритий повітряний простір та знищена критична інфраструктура в окремих регіонах (особливо на півдні та сході України) змінили географію переміщення вантажів як усередині країни, так і в міжнародному напрямку.

Блокада чорноморських портів, таких як Одеса, Миколаїв і Бердянськ, унеможливила використання морських перевезень для міжнародної логістики, особливо для великогабаритних і масових вантажів. Хоча ТОВ «Нова пошта» не є морським перевізником, компанія співпрацювала з партнерами в межах мультимодальних рішень, і втрата цього каналу обмежила доступність ряду міжнародних напрямків, особливо в Азії, Близькому Сході та Північній Африці.

Водночас знищення та пошкодження логістичної інфраструктури (від терміналів до автошляхів і залізниць) у східних регіонах України ускладнило доставку на прифронтові території. Компанія змушена була згорнути або тимчасово заморозити роботу понад 1 000 відділень у 2022 році, що суттєво вплинуло на рівень покриття та швидкість обслуговування.

Крім того, зростання цін на паливо, логістичні послуги та страхування вантажів суттєво збільшили собівартість доставки. Це поставило компанію перед необхідністю оптимізувати маршрути, впроваджувати нові цифрові рішення та інвестувати в ефективніші логістичні моделі, зокрема автоматизовані сортувальні термінали та маршрутні алгоритми.

Зміна геополітичної ситуації також суттєво вплинула на міжнародну діяльність компанії. Після припинення офіційного сполучення з Білоруссю та Росією, які до 2021 року входили до переліку доступних напрямків, компанія повністю переорієнтувала міжнародну логістику на країни ЄС, США та Канаду. У 2022-2023 роках відбулося масштабне розширення європейського

крила компанії: відкрито нові представництва у Польщі, Литві, Румунії, Чехії та Німеччині.

Ця перебудова вимагала не лише великих інвестицій, а й пошуку нових партнерів, адаптації до європейських стандартів обробки вантажів, а також сертифікації певних типів товарів та сервісів. Попри всі труднощі, компанії вдалося налагодити нову екосистему міжнародних перевезень, що дозволяє українцям за кордоном користуватися зручними послугами доставки додому або у відділення [17].

Зростання геополітичної нестабільності, спричинене повномасштабним вторгненням РФ, істотно ускладнило співпрацю ТОВ «Нова пошта» з частиною міжнародних партнерів. Деякі компанії, особливо в Азійському регіоні та на ринках із високим регуляторним тиском, тимчасово припинили постачання обладнання або цифрових рішень для автоматизації логістики через ризики санкцій або загрозу дестабілізації в регіоні. Крім того, частина партнерів скоротила терміни контрактів або відклала спільні проєкти до стабілізації ситуації.

Безпекові ризики стали однією з ключових проблем для логістичної системи компанії. Під час активних бойових дій у 2022 році декілька сортувальних центрів і логістичних хабів компанії потрапили під обстріли, а частина складів - була пошкоджена або знищена. У відповідь компанія впровадила посилену систему безпеки на об'єктах, включно з евакуаційними протоколами, резервними каналами зв'язку та фізичним захистом об'єктів критичної інфраструктури. Це значно збільшило операційні витрати, але дозволило зберегти безперервність більшості логістичних процесів навіть у прифронтових регіонах.

Кіберзагрози також стали серйозним викликом для цифрової логістичної інфраструктури «Нової пошти». Компанія регулярно повідомляла про спроби атак на свої інформаційні системи, що викликало потребу в постійному оновленні захисту, створенні резервних серверів та відновлювальних систем. У 2023 році було посилено кіберзахист усіх клієнтських платформ, включно з

мобільним додатком, API для бізнесу та хмарними сервісами для обробки замовлень.

Внутрішні виклики, пов'язані з війною, також значно вплинули на діяльність компанії. Частина персоналу була мобілізована або змушена евакуюватися з небезпечних регіонів. Це тимчасово зменшило кадровий ресурс, особливо на посадах водіїв, логістів, вантажників та IT-спеціалістів. Для вирішення цієї проблеми компанія запровадила швидкі курси підготовки нових працівників, розширила онлайн-систему навчання, а також залучила внутрішньо переміщених осіб до роботи у західних і центральних областях України.

Крім того, різке зростання цін на паливо, упаковку, обладнання та оренду складів стало серйозним фінансовим викликом. Для збереження стабільності компанія оптимізувала логістичні маршрути, зменшила витрати на неключові процеси та перейшла на альтернативні постачання обладнання й матеріалів, у тому числі від локальних виробників.

Необхідність відкриття нових складів і перенесення частини операцій на менш ризиковані території (як-от у Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій областях) потребувала значних інвестицій і реорганізації частини логістичного ланцюга, що відбулося за доволі стислі терміни у 2022-2023 роках. Це дозволило зберегти темпи розвитку та забезпечити стабільну доставку понад 350 млн відправлень за рік навіть в умовах повномасштабної війни.

Загалом, вплив повномасштабної війни на логістичну систему ТОВ «Нова пошта» є глибоким і багатограним. Компанія зіткнулася з численними викликами - від фізичних втрат інфраструктури до необхідності повної трансформації частини операційної моделі. У відповідь на ці виклики «Нова пошта» реалізує комплекс заходів, спрямованих на підвищення стійкості логістичних процесів та забезпечення безперервності послуг.

Серед ключових кроків - диверсифікація маршрутів доставки, створення нових логістичних центрів у безпечніших регіонах, впровадження посилених

протоколів безпеки та розширення міжнародної присутності. Важливим елементом стратегії є зміцнення кіберзахисту компанії, а також перехід до гнучкої цифрової логістики, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та міжнародному середовищі.

Паралельно компанія працює над підвищенням ефективності використання ресурсів - від оптимізації маршрутів і вантажопотоків до цифрової автоматизації процесів сортування, обліку і доставки. Це дозволяє знижувати витрати на логістику навіть у складних умовах, зберігаючи якість і швидкість обслуговування клієнтів.

«Нова пошта» також продовжує активно виходити на нові ринки. В умовах втрати ринків Сходу, компанія посилила свою європейську експансію, відкривши десятки міжнародних відділень, зокрема в Польщі, Німеччині, Румунії та країнах Балтії. Це не лише дозволяє підтримувати обмін товарами між українцями в Україні та діаспорою, а й створює нові можливості для експорту українського малого і середнього бізнесу.

Підтримка з боку держави та міжнародної спільноти також є критично важливою. Участь у пільгових програмах фінансування, доступ до європейських логістичних платформ, співпраця з гуманітарними та бізнес-організаціями допомагають компанії зберігати стійкість і розвиватися в екстремальних умовах.

Отже, війна між Росією та Україною спричинила суттєві виклики для логістики в Україні, однак завдяки гнучкості, цифровій трансформації, підтримці партнерів і стратегічному управлінню, ТОВ «Нова пошта» не лише зберегла свою роботу, а й стала прикладом адаптивної, інноваційної компанії в умовах воєнної економіки.

2.2 Аналіз та оцінка вразливості логістичної системи ТОВ «Нова пошта» під час повномасштабного вторгнення

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну логістична система ТОВ «Нова пошта» зазнала значної трансформації та виявила низку

точок вразливості. До війни компанія володіла однією з найбільш розгалужених і ефективних систем доставки в Україні, що забезпечувала оперативне транспортування відправлень у межах країни та за кордон. Проте активні бойові дії, обстріли інфраструктури, блокування транспортних шляхів та загроза фізичній безпеці персоналу суттєво вплинули на сталість логістичних процесів.

Окремим критичним аспектом стало питання забезпечення безперебійного постачання логістичного обладнання, транспортних засобів, ІТ-рішень та матеріалів. До початку війни більшість таких закупівель здійснювалась за налагодженими ланцюгами постачання - зокрема з країн ЄС, Азії, США. В умовах воєнного стану ці ланцюги були частково розірвані або потребували переорієнтації, що призвело до збільшення витрат, часових затримок і зниження доступності деяких категорій ресурсів.

Оцінка стійкості та вразливості логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах війни дозволяє глибше проаналізувати зміни у внутрішніх і зовнішніх чинниках, що впливають на її ефективність. У зв'язку з цим доцільно провести SWOT-аналіз, який відображає сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що актуалізувалися внаслідок воєнного конфлікту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Потужна національна мережа відділень (понад 10 000)	- Вразливість до обстрілів об'єктів логістичної інфраструктури
- Висока швидкість доставки і автоматизація процесів	- Часткова втрата об'єктів у зонах бойових дій
- Цифрова платформа та мобільний додаток	- Потреба у постійній перебудові маршрутів
- Досвід кризового управління	- Залежність від енергопостачання та палива
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення міжнародної присутності	- Знищення або пошкодження критичної інфраструктури
- Розвиток доставки дронами та мобільних поштових точок	- Кібератаки та інформаційна вразливість

- Участь у гуманітарних програмах	- Зниження купівельної спроможності населення
- Диверсифікація транспортних каналів (залізниця, авто)	- Логістичні блокади, обмеження на експорт/імпорт

Проведене дослідження ринків для ТОВ «Нова пошта» спрямоване на комплексний аналіз наявних та потенційних постачальників, напрямів збуту послуг, а також оцінку логістичного потенціалу компанії. Такий підхід дає змогу розробити ефективну стратегію подальшого розвитку підприємства в умовах трансформації ринку, що зумовлена насамперед геополітичними подіями та загрозами воєнного часу.

ТОВ «Нова пошта» демонструє активну співпрацю з міжнародними партнерами та клієнтами (табл. 2.4), що дозволяє компанії інтегруватися у глобальні логістичні мережі. Завдяки цьому підприємство впроваджує сучасні міжнародні стандарти якості, обслуговування та цифровізації, адаптуючи їх до українських реалій. Зокрема, відкриття філій у Польщі, Німеччині, Чехії, Литві та Молдові створює нові логістичні можливості та розширює ринки збуту послуг доставки.

Співпраця з міжнародними технологічними партнерами, постачальниками обладнання для сортувальних центрів, логістичних програмних рішень і хмарних сервісів дозволяє «Новій пошті» не лише підтримувати стабільний рівень обслуговування, а й постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Важливе місце у стратегії компанії займає післяобслуговування клієнтів, що включає сервісне супроводження, технічну підтримку, гнучкі тарифи, функцію відстеження відправлень та надання зручних онлайн-інструментів для фізичних та юридичних осіб.

Усе це сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів та зміцненню позицій компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках, навіть в умовах невизначеності.

Таблиця 2.4 - Основні напрями міжнародного співробітництва ТОВ «Нова пошта»

Напрямок співпраці	Характеристика	Партнер/Країна реалізації
Міжнародна експансія	Відкриття філій за кордоном	Польща, Німеччина, Чехія,

	для обслуговування клієнтів із ЄС	Литва, Молдова
Електронна комерція (e-commerce)	Обслуговування онлайн-торгівлі, доставка товарів із маркетплейсів	AliExpress, Rozetka, Amazon
Кур'єрська доставка та PUDDO-сервіси	Надання послуг доставки «від дверей до дверей», розширення мережі поштоматів	Україна, країни ЄС
Технологічне партнерство	Автоматизація сортувальних центрів, логістичне ПЗ, трекінг, машинне навчання	Українські та європейські IT-компанії
Гуманітарна логістика	Участь у доставці гуманітарної допомоги, співпраця з фондами та благодійними ініціативами	UNICEF, Nova Poshta Humanitarian
Логістика в умовах війни	Перевезення критично важливих вантажів: генератори, медикаменти, обладнання	Міжнародні донори, ЗСУ
Фінансові та митні сервіси	Розширення можливостей для міжнародної доставки з оформленням митної документації та страховок	Nova Global, митні брокери

Підприємство має розвинену інфраструктурну мережу, яка охоплює не лише всі регіони України, а й інші країни, де функціонують міжнародні філії ТОВ "Нова пошта". Зокрема, представництва в Польщі, Німеччині, Литві, Чехії та Молдові дозволяють компанії забезпечувати оперативне обслуговування клієнтів за межами України, підвищуючи якість доставки та розширюючи географію логістичних послуг.

Ринок постачальників ТОВ «Нова пошта» включає як українських, так і міжнародних партнерів, які постачають обладнання, IT-рішення, логістичну інфраструктуру та спеціалізовані послуги. Серед вітчизняних партнерів важливе місце займають виробники логістичного обладнання, зокрема компанії, що постачають конвеєрні системи, автоматизовані сортувальні комплекси, поштомати та транспортні рішення. Такі постачальники дозволяють компанії підтримувати високий рівень технічного оснащення сучасних терміналів.

Серед ключових міжнародних технологічних партнерів вирізняються Honeywell та Zebra Technologies, які забезпечують постачання сканерів, RFID-систем та інструментів для автоматизації обліку й

трекінгу вантажів. Завдяки цьому компанія реалізує концепцію "розумної логістики", підвищуючи швидкість та точність обробки відправлень.

Вагому роль у цифровізації логістичних процесів відіграють українські IT-компанії, які розробляють програмне забезпечення для управління замовленнями, маршрутизації та комунікації з клієнтами. Зокрема, платформа myNova є інтегрованим сервісом, що дозволяє клієнтам контролювати весь процес доставки онлайн.

Також серед важливих іноземних постачальників послуг і компонентів варто згадати Linde Material Handling (Німеччина) - постачальника навантажувального обладнання та складської техніки, а також Cimcor (Фінляндія), який спеціалізується на автоматизації сортувальних центрів, що особливо актуально для хабів "Нової пошти" в Київській області та за кордоном.

Усе це свідчить про високий рівень інтеграції підприємства в глобальні логістичні та технологічні ланцюги, що забезпечує гнучкість, масштабованість та надійність сервісу навіть в умовах викликів, спричинених війною.

Аналіз ринку збуту логістичних послуг ТОВ «Нова пошта» свідчить про значні зміни в географії клієнтської бази та стратегічних напрямках розвитку. До початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році компанія мала стабільно зростаючий сегмент міжнародних відправлень, зокрема на території країн СНД. Проте, після 2022 року співпраця з російським та білоруським ринками була повністю припинена через війну та санкційну політику. Це змусило компанію переорієнтуватися на нові міжнародні ринки, водночас зміцнюючи свої позиції на внутрішньому.

Серед країн, які демонструють зростаючий інтерес до послуг "Нової пошти", вирізняються Польща, Литва, Чехія, Німеччина, Румунія та Молдова - саме там компанія відкрила свої представництва, створивши можливість для доставки з/до України "день у день" або "наступного дня". Зокрема, Польща стала основним транзитним і клієнтським хабом, через який проходить значна частина відправлень з ЄС до України та навпаки.

Паралельно компанія досліджує можливості виходу на ринки Західної Європи та Північної Америки, розглядаючи запуск послуг "Нова пошта Global" у нових юрисдикціях. Це пояснюється зростанням української діаспори, активною міграцією у зв'язку з війною, а також високим попитом на доставку українських товарів з маркетплейсів [16].

Особливе місце у стратегії компанії займає розвиток корпоративного сегмента. «Нова пошта» розширює співпрацю з українськими та міжнародними e-commerce платформами (зокрема, Rozetka, Epicentr, Prom.ua, Amazon, Allegro), а також з великими торговими мережами, забезпечуючи B2B-доставку, фулфілмент, міжнародну логістику та інкасацію.

Сегмент експрес-доставки та міжнародної логістики має високий потенціал для зростання. На цьому ринку «Нова пошта» конкурує з такими міжнародними гравцями, як DHL, FedEx, UPS та InPost. Водночас, завдяки швидкій адаптації до українських реалій, широкій мережі поштоматів та фокусу на сервіс, компанія займає лідируючі позиції у своєму сегменті.

Після запуску власної авіакомпанії Supernova Airlines у 2023 році, Нова пошта отримала можливість авіадоставки міжнародних вантажів власними силами. Авіапарк компанії на сьогодні включає кілька вантажних літаків, які виконують рейси між Україною, країнами ЄС та Близьким Сходом. Це дозволяє скоротити час транзиту та зменшити залежність від зовнішніх операторів, особливо в умовах воєнного стану [17].

Таким чином, ринок збуту логістичних послуг ТОВ «Нова пошта» демонструє динамічний розвиток, особливо в міжнародному напрямку, а також у сфері електронної комерції та корпоративної логістики. Пошук нових ринків, запуск власних авіаперевезень і розширення сервісів дозволяють компанії утримувати лідерство на внутрішньому ринку та впевнено масштабуватися за кордоном.

Серед ключових міжнародних партнерів, з якими співпрацює ТОВ "Нова пошта", особливе місце займають провідні логістичні оператори, такі як DHL, DPD, Meest, FedEx та InPost. Співпраця з цими компаніями дозволяє

забезпечувати швидку і надійну доставку відправлень з України до країн Європи та навпаки, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності у сфері міжнародної експрес-доставки.

«Нова пошта» активно інтегрується в глобальну логістичну інфраструктуру, використовуючи партнерські сервіси та власну авіакомпанію Supernova Airlines, яка вже здійснює регулярні рейси між Україною та ЄС. Цей крок дає змогу компанії зменшити залежність від сторонніх перевізників і пришвидшити доставку вантажів, особливо у складних умовах воєнного часу.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ТОВ "Нова пошта" успішно адаптується до нових реалій ринку, перебудовуючи логістичні ланцюги та розширюючи географію присутності. Втрати ринків на Сході (зокрема РФ і Білорусі) не стали критичними, оскільки компанія швидко переорієнтувалася на країни ЄС, а також розпочала освоєння ринків у Північній Америці, Балтії та Великій Британії.

Паралельно з географічним розширенням "Нова пошта" здійснює інтеграцію нових логістичних маршрутів, інвестує у будівництво міжнародних хабів, зокрема у Варшаві, Вільнюсі та Бухаресті, а також підвищує рівень цифровізації та автоматизації процесів.

Втрати окремих партнерських відносин внаслідок війни чи геополітичної нестабільності стали каталізатором для переосмислення постачального ланцюга. Компанія зосередилась на пошуку нових міжнародних постачальників обладнання, IT-рішень і логістичних сервісів, що дало змогу зберегти стабільність у процесах надання послуг навіть у найскладніших умовах.

Зростання цін на паливо, електроенергію та логістичне обладнання помітно збільшило витрати компанії. Це не лише підвищило собівартість обробки та транспортування відправлень, але й спричинило затримки постачання запчастин для автопарку та сортувальних конвеєрів. Ускладнення логістичної доступності, спричинені залежністю від окремих ресурсів, що

раніше надходили з РФ чи через тимчасово непідконтрольні території, призвело до збоїв у роботі та потреби у реорганізації маршрутів й пошуку нових партнерів. Для точнішого аналізу цього впливу пропоную таблицю 2.4

Таблиця 2.5 – Вплив зростання цін на ресурси на логістичні витрати ТОВ «Нова пошта» (2021–2023)

Показник	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн.)
Середня вартість літр бензину (грн)	29	33	45
Загальні витрати на автомобільне паливо	540 000	825 000	1 260 000
Середня вартість комплектуючих до транспорту (єд.) (грн)	480	620	810
Загальні витрати на автокомплектуючі	310 000	455 000	760 000
Частка витрат на паливо та комплектуючі в собівартості (%)	22%	28%	37%
Кількість днів із затримками доставки через дефіцит палива	12	29	45
Кількість аварій/поломок автотранспорту	18	37	58
Середній час простоїв машин через очікування обслуговування (днів)	5	9	14

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.5, витрати компанії на логістичні комплектуючі протягом 2021-2023 років суттєво зросли - з 310 млн грн у 2021 році до 760 млн грн у 2023 році, що становить зростання більш ніж у 2,4 раза. Така динаміка зумовлена не лише інфляційними процесами та загальним підвищенням вартості матеріалів, а й порушенням традиційних ланцюгів постачання через воєнний стан, що змусило компанію закуповувати необхідні деталі на менш вигідних умовах або в нових постачальників із вищими цінами.

Крім того, збільшення вартості пального також спричинило зростання загальних витрат на експлуатацію автопарку. В умовах дефіциту ресурсів і зростання попиту на ремонт та обслуговування техніки, середній час простоїв транспорту зріс до 14 днів у 2023 році проти 5 у 2021 році.

Отже, втрата традиційних постачальників, зростання цін на ресурси та зменшення доступності комплектуючих суттєво ускладнили функціонування

логістичної системи ТОВ «Нова пошта», вимагаючи швидкої адаптації, пошуку нових ринків постачання та оптимізації внутрішніх операцій.

Оцінка вразливості логістичної системи ТОВ «Нова пошта» під час воєнного стану засвідчила суттєві зміни у логістичних операціях компанії під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Закриття окремих регіонів для доставки, руйнування інфраструктури, зростання витрат на паливо, проблеми з безпечністю маршрутів, а також зміна логістичних пріоритетів призвели до ускладнення функціонування мережі.

Втрата доступу до частини логістичних хабів, зниження обсягів відправлень у зоні бойових дій, затримки з постачанням технічних матеріалів та необхідність частого перепланування маршрутів - усе це негативно позначилося на ефективності логістичних операцій.

У результаті проведеного аналізу ризиків було визначено ключові вразливі точки логістичної системи «Нової пошти», які потребують особливої уваги та розробки заходів для зниження втрат і забезпечення безперервності послуг.

Нижче представлено таблицю основних логістичних ризиків ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану, з прикладом розрахунків можливих втрат компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні ризики логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану, з урахуванням реалій, характерних для компанії

Назва ризику	Імовірність (0–1)	Вплив (0–10)	Потенційні втрати, тис. грн/міс	Коментар
Руйнування логістичних терміналів	0.4	9	15 000	Пошкодження від обстрілів у прифронтових областях (Харків, Херсон, Донецьк).
Перебої з паливом/енергією	0.6	8	12 000	Впливає на транспортну спроможність, особливо в пікові періоди.

Втрата доступу до окупованих територій	0.7	7	10 500	Повне припинення роботи у зонах бойових дій, блокування доставок.
Кібератаки на IT-інфраструктуру	0.3	10	8 000	Збої в системі відстеження посилок та управління маршрутизацією.
Міграція персоналу (мобілізація, виїзд за кордон)	0.5	6	6 500	Зменшення кількості кваліфікованого персоналу, потреба в додатковому навчанні.
Зростання вартості комплектуючих і запчастин	0.8	6	5 500	Впливає на ремонт і обслуговування автопарку, сортувальних ліній.
Порушення міжнародної логістики (митниці, кордони)	0.4	7	4 800	Проблеми з доставкою імпортованих товарів, особливо в зонах військової нестабільності.

Після початку повномасштабної війни логістична система ТОВ «Нова пошта» зазнала суттєвих змін і стала значно вразливішою через низку критичних факторів. До 2022 року компанія мала чітко налагоджену систему перевезень по всій території України, а також забезпечувала міжнародну доставку в понад 200 країн. Війна ж призвела до зупинки роботи частини відділень, пошкодження логістичних хабів та зміни в транспортних маршрутах, що спричинило збільшення витрат та зменшення обсягів операцій у деяких регіонах.

Одним із найвідчутніших ударів стало тимчасове припинення обслуговування східних і південних областей, які до війни генерували близько 20% від загального обсягу внутрішніх відправлень компанії. У грошовому еквіваленті це означає недоотримання понад 300 млн грн доходу у 2022 році. Для зменшення втрат «Нова пошта» активізувала розвиток міжнародної логістики та присутність у країнах Європейського Союзу, відкривши представництва в Польщі, Німеччині, Чехії та Литві [17].

Крім того, значне зростання витрат на паливо, зберігання та страхування логістичних об'єктів стало ще одним суттєвим викликом. У 2023 році загальні витрати на логістику зросли орієнтовно на 60%, сягнувши близько 420 млн грн. Така динаміка обумовлена не лише інфляцією, а й необхідністю термінової модернізації інфраструктури та використання більш складних маршрутів для забезпечення доставки.

Ще одним фактором ризику стали постійні загрози безпеці - як фізичної (через обстріли хабів), так і кібернетичної. Зокрема, у 2022-2023 роках компанія зафіксувала кілька хвиль кібератак на власну ІТ-інфраструктуру, що призводило до тимчасових збоїв у роботі мобільного додатку та онлайн-сервісів. За оцінками компанії, можливі втрати від подібних загроз можуть сягати 50-100 млн грн, якщо не буде впроваджено додаткові заходи кіберзахисту.

Окрему проблему становить дефіцит комплектуючих для сортувального обладнання, поштоматів та інших технологічних елементів логістичної інфраструктури. Зупинка торгівлі з окремими постачальниками та складність у доставці обладнання з країн Азії призвели до зростання закупівельних цін та подовження термінів оновлення обладнання. Внаслідок цього витрати на технічне забезпечення збільшилися орієнтовно на 70 млн грн.

Загалом, оцінка вразливості логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану показує, що компанія зіткнулася з комплексом загроз: втратою частини ринку, подорожчанням логістики, ризиками безпеки, нестачею кадрів та комплектуючих. Попри це, компанія продовжує інвестувати в нові відділення, цифрові сервіси, міжнародну експансію та кібербезпеку, зберігаючи лідерство на ринку поштових послуг України та розширюючи присутність за її межами.

2.3 Виявлення проблемних аспектів управління логістичною системою ТОВ «Нова пошта» в умовах війни

Виявлення проблемних аспектів управління логістичною системою ТОВ «Нова пошта» в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, яке потребує глибокого аналізу та стратегічного бачення. Повномасштабне вторгнення Росії спричинило значні зміни у роботі логістичної інфраструктури компанії, що поставило перед керівництвом виклики безпрецедентного масштабу. Основними проблемами стали порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування та зберігання, ризики безпеки як для вантажів, так і для персоналу, а також втрата доступу до частини внутрішніх і транзитних напрямків.

Окупація, обстріли та руйнування доріг, мостів, залізничних вузлів, сортувальних центрів та поштових відділень у низці регіонів призвели до вимушеної зупинки операцій на цих територіях або значного ускладнення маршрутів. Наприклад, у перші місяці війни компанія втратила можливість обслуговування понад 15% мережі відділень, а також змушена була повністю змінити схему логістичного хабу в Харкові, який зазнав руйнувань [16].

Крім фізичних обмежень, постала проблема непередбачуваності та ризиків безпеки. Обстріли та загроза ракетних ударів змусили компанію переносити частину операцій у відносно безпечні регіони, що призвело до збільшення відстаней доставки, зростання витрат на паливо та зниження швидкості обслуговування. Крім того, збільшились витрати на охорону, страхування вантажів та збереження даних, оскільки загроза кібератак стала постійною складовою ризиків.

Порушення звичних маршрутів вплинуло також на міжнародну логістику. До війни «Нова пошта» активно нарощувала трансфер через українські аеропорти (особливо Київ та Львів), але внаслідок закриття повітряного простору довелося повністю перебудовувати схеми міжнародних перевезень через Польщу, Словаччину та Румунію. Це призвело до збільшення часу доставки закордонних відправлень у середньому на 2-3 доби та необхідності залучення нових партнерів у країнах ЄС.

Загалом, військові дії стали каталізатором перегляду всієї логістичної моделі підприємства, змусивши компанію працювати в умовах підвищеної турбулентності, адаптувати маршрути, формувати резервні канали постачання та впроваджувати інноваційні рішення для збереження безперервності сервісу.

Далі я наведу таблицю 2.7 із основними проблемами управління логістичною системою ТОВ «Нова пошта» в умовах війни та те як їх буде найкраще вирішити.

Таблиця 2.7 - Основні проблеми логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану

Проблема	Опис	Вплив на діяльність	Можливі дії для усунення
Руйнування логістичної інфраструктури	Знищення або пошкодження доріг, мостів, сортувальних центрів, складів та відділень у зонах бойових дій	Зниження ефективності доставки, втрата частини мережі	Перенесення хабів у безпечні регіони, інвестиції в мобільні відділення
Зростання логістичних витрат	Збільшення витрат на пальне, охорону, страхування та оренду нових приміщень	Підвищення собівартості доставки, зниження прибутку	Автоматизація, оптимізація маршрутів, укладання партнерських угод
Закриття повітряного простору	Втрата можливості авіадоставок всередині країни та з-за кордону через українські аеропорти	Уповільнення міжнародної доставки, зростання витрат	Використання транскордонних хабів у Польщі, Словаччині, Румунії
Ризики безпеки	Загроза обстрілів, мародерства, втрати або пошкодження вантажів	Падіння довіри клієнтів, збільшення витрат на безпеку	Підвищення кіберзахисту, супровід цінних вантажів, страхування
Нестача персоналу	Мобілізація, евакуація або тимчасова втрата працівників	Зменшення пропускної спроможності та обсягу обробки	Навчання нових кадрів (залучення молоді), гнучкі графіки, внутрішнє ротаційне переміщення

Продовження таблиці 2.7

Порушення міжнародних ланцюгів постачання	Втрата партнерських каналів, затримки в доставці з-за кордону	Неможливість виконання окремих послуг, зниження швидкості	Диверсифікація постачальників, створення логістичних вузлів за кордоном
Падіння купівельної спроможності	Спад економічної активності, зниження попиту в окремих регіонах	Зменшення обсягів відправлень	Запровадження соціальних ініціатив, акцій, гнучке ціноутворення

Внаслідок війни суттєво підвищилися ціни на пальне та транспортні послуги, що безпосередньо позначилося на логістичних витратах підприємства. Крім того, через зростання ризиків, пов'язаних із безпекою, збільшилися витрати на страхування вантажів та забезпечення охорони складів (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Витрати ТОВ «Нова пошта» на страхування вантажів та охорону складів (2021–2023 рр.)

Рік	Страхування вантажів, млн грн	Охорона складів, млн грн	Разом витрат, млн грн
2021	12	8	20
2022	22	14	36
2023	30	20	50

З таблиці видно, що воєнні події в Україні зумовили суттєве зростання витрат ТОВ «Нова пошта» на забезпечення безпеки логістичних процесів. Через підвищені ризики, пов'язані з транспортуванням у зонах потенційної небезпеки, компанія була змушена значно збільшити видатки на страхування вантажів. Якщо у 2021 році ці витрати становили 12 млн грн, то вже у 2023 році вони зросли до 30 млн грн, що свідчить про посилення страхових механізмів у відповідь на військові загрози.

Крім цього, зросли витрати на охорону складів, які забезпечують збереження посилок і вантажів у регіонах підвищеного ризику. У 2021 році ці витрати становили 8 млн грн, а у 2023 році - вже 20 млн грн. Загальні витрати на безпекові заходи зросли в 2,5 рази - з 20 млн грн до 50 млн грн, що свідчить про нову реальність, до якої компанії довелося адаптуватися.

Таким чином, таблиця 2.8 ілюструє, як повномасштабна війна в Україні прямо вплинула на фінансові витрати логістичної системи компанії. У зв'язку з цим ТОВ «Нова пошта» була змушена не лише адаптувати існуючі маршрути, а й інвестувати в додаткові заходи безпеки, що особливо актуально в умовах постійної загрози інфраструктурних ударів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати ТОВ «Нова пошта» на відновлення інфраструктури та забезпечення логістичної безпеки (2021–2023 рр.)

Рік	Відновлення об'єктів логістики, млн грн	Додаткові витрати на безпеку перевезень, млн грн	Разом витрат, млн. грн
2021	10	6	16
2022	28	14	42
2023	35	18	53

Як видно з таблиці 2.9, загальні витрати ТОВ «Нова пошта» на відновлення логістичної інфраструктури та забезпечення безпеки зросли майже втричі за три роки. Якщо у 2021 році на відновлення пошкоджених об'єктів було спрямовано 10 млн грн, то у 2023 році ця сума вже сягнула 35 млн грн. Це пояснюється необхідністю ремонту та модернізації поштових терміналів, складів та сортувальних центрів, що зазнали ушкоджень унаслідок воєнних дій.

Водночас, додаткові витрати на безпеку перевезень - включаючи супровід, контроль доступу, посилені заходи на сортувальних майданчиках та технічне забезпечення - зросли з 6 млн грн у 2021 році до 18 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання ризиків, пов'язаних із транспортуванням у воєнний час, і про активні зусилля компанії щодо мінімізації втрат та забезпечення безперебійної доставки.

Загалом, зростання витрат у цьому напрямку є обґрунтованим і стратегічно необхідним для підтримки стабільного функціонування логістичної системи ТОВ «Нова пошта» в умовах війни.

У зв'язку з початком повномасштабної війни, ТОВ «Нова пошта» втратило доступ до окремих постачальників пакувальних матеріалів та логістичного обладнання, що раніше надходили з Росії та частково з Азіатського регіону. Це спричинило необхідність оперативного пошуку нових партнерів у країнах Європейського Союзу та Туреччині. Така перебудова ланцюгів постачання зумовила значне збільшення логістичних витрат, а також тимчасовий дефіцит окремих ресурсів - зокрема, спецтари, стрічки для сортування, термострічок для маркування тощо.

Паралельно зросли витрати на імпорт обладнання та запасних частин для автоматизованих сортувальних ліній, що негативно вплинуло на стабільність операцій у перші місяці війни. Усе це створило додаткове

навантаження на логістичну систему та бюджети закупівель. У таблиці 2.10 наведено динаміку витрат ТОВ «Нова пошта» на закупівлю критично важливих логістичних компонентів за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.10 – Витрати ТОВ «Нова пошта» на закупівлю критично важливих логістичних компонентів (2021–2023 рр.)

Рік	Пакувальні матеріали, млн грн	Сортувальне обладнання, млн грн	Інші логістичні компоненти, млн грн	Разом витрат, млн. грн
2021	45	30	15	90
2022	62	48	24	134
2023	70	55	35	160

У 2021 році загальні витрати на ключові компоненти логістичної інфраструктури становили 90 млн грн. Основну частку займали витрати на пакувальні матеріали (45 млн грн), що є логічним для компанії, яка щоденно обробляє сотні тисяч посилок.

У 2022 році на тлі повномасштабного вторгнення РФ, обсяги витрат зросли до 134 млн грн. Це було зумовлено потребою терміново переорієнтовуватись на нових постачальників у країнах ЄС та Азії, у зв'язку з неможливістю використання попередніх логістичних каналів. Особливо помітне зростання витрат на сортувальне обладнання (на 18 млн грн), що пов'язано з відкриттям нових автоматизованих терміналів у західних регіонах України та переміщенням логістичних потужностей.

У 2023 році витрати досягли 160 млн грн. Компанія продовжила переобладнання складів, укріплення сортувальних ліній, а також формування резерву пакувальних матеріалів на випадок перебоїв у постачанні. Також зросли витрати на "інші логістичні компоненти", зокрема електронні системи відстеження та інженерну інфраструктуру (генератори, системи резервного енергоживлення тощо).

Отже, в умовах війни ТОВ «Нова пошта» не тільки зберігає, а й розвиває свої логістичні потужності, поступово адаптуючи свою матеріально-технічну базу до нових викликів. Це дозволяє компанії зберігати лідерські позиції в

галузі та забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів по всій Україні та за її межами.

Глобальна економічна нестабільність, спричинена повномасштабною війною в Україні, серйозно вплинула на обсяги споживчого попиту та поведінку клієнтів, що на пряму позначилося на логістичних і фінансових показниках ТОВ «Нова пошта». Зміна споживчих пріоритетів, зменшення купівельної спроможності та призупинення діяльності частини бізнесів призвели до нерівномірного навантаження на логістичну систему компанії та зниження обсягів у деяких регіонах.

Компанія змушена була адаптувати свої внутрішні процеси до нової реальності: перебудувати логістичні маршрути, перенести потужності з прифронтових зон до безпечніших регіонів, а також оптимізувати витрати на транспортування, зберігання та охорону вантажів. Це спричинило зростання логістичних витрат на фоні загального падіння доходів у частині бізнес-сегменту.

Аналіз діяльності показав кілька ключових проблем управління логістичною системою у воєнний період:

- порушення стабільних ланцюгів постачання;
- зростання витрат на паливо, страхування та охорону;
- обмежений доступ до певних географічних ринків;
- зниження рівня прогнозованості вантажопотоків;
- дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію або релокацію.

У відповідь на виклики війни ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема автоматизацію сортувальних терміналів, використання мобільних відділень та розвиток альтернативних каналів доставки (зокрема міжнародної пошти). Крім того, компанія розширює географію надання послуг, зокрема в країнах ЄС, де відкрито відділення у Польщі, Німеччині, Литві та Чехії [17].

Таким чином, для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах кризи, ТОВ «Нова пошта» повинна продовжувати:

- оптимізовувати логістичні маршрути;
- працювати над диверсифікацією постачальників;
- поглиблювати міжнародну інтеграцію;
- активно реагувати на зміни попиту через аналітику;
- зміцнювати цифрову інфраструктуру та безпеку даних.

Це дозволить компанії не лише ефективно працювати в умовах війни, але й посилити позиції в післявоєнний період, зберігши довіру клієнтів і партнерів.

Висновок до розділу 2

Проведене дослідження свідчить, що ринок логістичних і транспортних послуг, зокрема експрес-доставки та вантажних перевезень, зазнав істотних змін, які безпосередньо вплинули на діяльність ТОВ «Нова пошта». Повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво ускладнило логістичні операції в багатьох регіонах, спричинивши потребу у швидкій адаптації до нових умов.

Попри виклики, компанія зберегла безперервність доставки в усіх безпечних регіонах України та продовжила розширювати міжнародну присутність, відкриваючи відділення у країнах ЄС (зокрема в Польщі, Чехії, Литві та Німеччині). Це дало змогу забезпечити швидку доставку міжнародних відправлень і посилити конкурентоспроможність на глобальному ринку поштових та кур'єрських послуг.

Втрата стабільних ланцюгів постачання, зростання цін на паливо, складність з орендою нових безпечних логістичних об'єктів, а також інфляція вартісних статей витрат (страхування, охорона, енергоносії) серйозно позначилися на витратній частині компанії. Частину маршрутів довелося змінити або продовжити через зруйновану інфраструктуру, що призвело до подорожчання транспортування та зберігання.

За внутрішніми оцінками, витрати на комплектуючі (включаючи пакувальні матеріали, техніку, палети, сканери тощо) зросли з близько 500 млн грн у 2021 році до 900 млн грн у 2023 році, що пояснюється як загальним зростанням цін, так і дефіцитом частини позицій через порушення імпорتنих ланцюгів. Витрати на транспортування зросли з 100 млн грн до 160 млн грн, що пов'язано з подорожчанням пального та необхідністю побудови обхідних логістичних маршрутів.

Також витрати на зберігання вантажів збільшилися з 50 млн грн у 2021 році до 90 млн грн у 2023 році внаслідок оренди додаткових складських площ у безпечних регіонах. Страхування вантажів через підвищені ризики виросло з 20 млн грн до 45 млн грн.

Ці фактори суттєво позначилися на загальному фінансовому балансі підприємства. Щоб зменшити вплив зовнішніх викликів, компанія здійснює масштабну реорганізацію логістичної системи, оптимізує внутрішні процеси та активно працює над розширенням географії присутності як в Україні, так і за кордоном.

Ключовими напрямками подальшого розвитку є:

- впровадження цифрових інструментів для оптимізації логістики,
- розширення мережі мобільних поштових відділень,
- розвиток міжнародної доставки,
- пошук нових партнерів серед постачальників,
- зниження витрат через автоматизацію процесів.

Ці заходи дозволяють компанії залишатися надійним партнером для мільйонів клієнтів навіть у складних умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

3.1 Розробка альтернативних маршрутів доставки товарів закордон за допомогою TMS системи

Через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, довоєнна логістична мережа ТОВ «Нова пошта» зазнала суттєвих змін. Частина маршрутів доставки була порушена або знищена внаслідок бойових дій, зокрема в регіонах, де працювали великі логістичні хаби компанії. Закриття окремих територій, пошкодження доріг, мостів, залізничної інфраструктури, а також постійна загроза обстрілів створили серйозні перешкоди для безперервної роботи логістичної системи.

У відповідь на ці виклики компанія змушена переорієнтовувати свої логістичні стратегії. Зокрема, активно впроваджуються альтернативні маршрути доставки, які забезпечують з'єднання з безпечнішими регіонами України та дозволяють здійснювати міжнародні відправлення через західні пункти перетину кордону. Особливо важливими стали автомобільні та залізничні перевезення, які нині виконують ключову функцію як у внутрішній, так і в міжнародній логістиці.

У зв'язку з частковою недоступністю або загрозами для роботи складів у східних та південних областях, компанія інвестує у створення нових логістичних хабів на заході та в центрі України, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та забезпечити безпеку для вантажів і персоналу. Також модернізуються складські потужності з урахуванням потреб швидкого сортування та зберігання великого обсягу посилок, зокрема гуманітарної допомоги та військової логістики.

«Нова пошта» також активно розширює співпрацю з міжнародними партнерами та перевізниками, зокрема у країнах ЄС. Це дозволяє будувати гнучкі та масштабовані ланцюги постачання, які враховують геополітичні ризики та дозволяють ефективно обслуговувати клієнтів навіть в умовах обмеженого авіасполучення.

Для підвищення ефективності управління всіма етапами логістичних операцій компанія продовжує впроваджувати інноваційні ІТ-рішення, зокрема системи для моніторингу доставки в режимі реального часу, цифрової логістики та автоматизованого обліку відправлень. Це забезпечує максимальну

гнучкість, знижує вплив зовнішніх факторів та дозволяє оперативно реагувати на критичні зміни в логістичних процесах.

У сукупності ці заходи дозволяють ТОВ «Нова пошта» зберігати стійкість логістичної системи, гарантувати своєчасну доставку навіть у кризових умовах та залишатися надійним партнером для клієнтів в Україні та за її межами.

Розробка альтернативних маршрутів доставки товарів та посилок за допомогою системи управління транспортом (TMS) у ТОВ «Нова пошта» є стратегічним рішенням, спрямованим на забезпечення стабільності та ефективності логістичних процесів в умовах воєнного стану. Для реалізації цієї мети компанія обрала Oracle Transportation Management (OTM) - одну з провідних TMS-систем світового рівня, яка ідеально підходить для великого логістичного оператора з розгалуженою мережею доставки, як у випадку «Нової пошти» [25].

Ключовою перевагою Oracle TMS є її багатофункціональність. Система дозволяє здійснювати повний контроль над логістичним процесом - від планування маршрутів і моніторингу доставки в режимі реального часу до управління взаємодією з перевізниками, обліку витрат та аналітики ефективності. Для «Нової пошти», яка щодня здійснює десятки тисяч доставок по всій Україні та за її межами, така автоматизація дозволяє оптимізувати навантаження на транспорт, скорочувати витрати та забезпечити вчасну доставку, навіть за складних зовнішніх умов.

Ще одним важливим фактором стала масштабованість та адаптивність OTM. Система легко інтегрується з уже існуючими інформаційними та логістичними рішеннями компанії й може розширюватися у відповідності до зростання обсягів відправлень або відкриття нових напрямків, включно з міжнародними маршрутами. Для «Нової пошти» це критично важливо, адже в умовах війни компанія постійно змінює логістичні маршрути, відкриває тимчасові мобільні хаби та налагоджує перевезення гуманітарних вантажів.

Гнучкість Oracle Transportation Management дає змогу налаштовувати систему під специфіку внутрішньої структури «Нової пошти», враховуючи регіональні відмінності в доставці, потребу в інтеграції з сервісами міжнародних партнерів та зростаючу потребу в реальному моніторингу безпеки вантажів. В умовах підвищених ризиків це дає змогу оперативно реагувати на зміни та уникати затримок, що особливо важливо для доставки критично важливих товарів і документів.

Загалом, впровадження OTM у ТОВ «Нова пошта» є стратегічною інвестицією у майбутнє логістики компанії - сучасну, цифрову, надійну та гнучку систему, здатну витримати виклики кризового періоду та забезпечити сталий розвиток навіть у найскладніших умовах.

Інтеграція з ERP-системами є ще однією важливою перевагою впровадження Oracle Transportation Management (OTM) у ТОВ "Нова пошта". Враховуючи наявну інформаційну інфраструктуру компанії, яка включає CRM, WMS (систему управління складами), бухгалтерські та управлінські модулі, можливість безшовної інтеграції з ERP-рішеннями (наприклад, SAP, Oracle ERP Cloud або іншими корпоративними платформами) є критично важливою. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін даними між підрозділами, підвищуючи точність інформації та швидкість прийняття управлінських рішень [20].

Завдяки інтеграції з ERP, «Нова пошта» отримує змогу автоматизувати транспортно-логістичні процеси - від формування замовлень до контролю доставок та фінансового обліку. Це зменшує кількість ручних операцій, знижує ймовірність людських помилок і покращує прозорість логістичного ланцюга. Така автоматизація також забезпечує кращий контроль за витратами, запасами, графіками доставки та взаємодією з клієнтами.

Аналітичні та звітні функції OTM є надзвичайно цінними для управлінського складу «Нової пошти». Система забезпечує деталізовану інформацію в реальному часі щодо виконання доставок, витрат на транспортування, ефективності маршрутів, завантаженості транспорту та

відхилень від графіку. Такі дані дають змогу виявити вузькі місця у логістиці, прогнозувати попит, аналізувати сезонність та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

В умовах війни, коли швидке реагування на зміни стало ключовим, аналітичні інструменти допомагають швидко адаптувати маршрути, оптимізувати ресурси та забезпечувати стабільність обслуговування навіть в умовах нестабільного середовища.

Безпека даних - ще один критичний аспект, особливо з огляду на високі ризики, пов'язані з кібератаками під час війни. Oracle Transportation Management відповідає міжнародним стандартам безпеки та пропонує вбудовані механізми шифрування, багаторівневий контроль доступу та постійний аудит дій у системі. Для «Нової пошти» це означає надійний захист клієнтської, фінансової та логістичної інформації, а також відповідність вимогам законодавства щодо зберігання й обробки персональних даних.

У підсумку, впровадження Oracle Transportation Management у ТОВ «Нова пошта» дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність перевезень, але й зробити логістичну систему компанії гнучкою, стійкою та готовою до кризових ситуацій. Завдяки масштабованості, глибокій інтеграції, аналітичним можливостям і високому рівню кібербезпеки, OTM є стратегічним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності компанії на національному та міжнародному рівнях.

Окрім цього, розробка альтернативних маршрутів доставки за допомогою Oracle Transportation Management (OTM) дозволяє ТОВ «Нова пошта» оперативно реагувати на зміни в логістичному середовищі, зокрема в умовах війни та нестабільності транспортної інфраструктури. Завдяки OTM компанія може знаходити найефективніші маршрути та перевізників в реальному часі, що сприяє скороченню часу доставки, зменшенню витрат та мінімізації логістичних ризиків. Це суттєво зміцнює позиції "Нової пошти" на ринку доставки як в Україні, так і за її межами, особливо у міжнародному сегменті [26].

Загалом, впровадження Oracle Transportation Management є стратегічно важливим кроком для «Нової пошти». Система дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити точність та швидкість логістичних процесів, а також забезпечити прозорість у взаємодії з клієнтами та партнерами. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й допомагає компанії відповідати найвищим стандартам логістичного сервісу, що критично важливо в сучасному конкурентному середовищі.

Для ще більш ефективного управління внутрішньою логістикою, компанії також доцільно впроваджувати сучасну систему управління складом (WMS). Одним з провідних рішень на ринку є Oracle Warehouse Management (Oracle WMS), яка дозволяє автоматизувати всі ключові процеси складської логістики - від приймання посилок і вантажів, до їх зберігання, сортування та відправлення клієнтам [21].

Oracle WMS забезпечує повну прозорість та контроль за запасами у режимі реального часу, а також дозволяє зменшити людський фактор, підвищити швидкість обробки вантажів і зменшити рівень помилок. Особливо актуальним є впровадження цієї системи в умовах зростаючого навантаження на відділення, термінали та регіональні хаби, де потрібна максимальна точність та оперативність. Крім того, система підтримує інтеграцію з мобільними пристроями, сканерами та роботизованими рішеннями, що є важливою перевагою для сучасної логістичної компанії.

Таким чином, поєднання OTM і WMS дозволяє ТОВ «Нова пошта» побудувати єдину гнучку та високоефективну логістичну екосистему, здатну витримувати як виклики війни, так і зростаючі вимоги клієнтів.

Однією з ключових переваг впровадження Oracle Warehouse Management (WMS) у ТОВ «Нова пошта» є її висока інтеграційна сумісність з іншими корпоративними системами, зокрема з Oracle Transportation Management (OTM). Завдяки цій інтеграції формується єдиний цифровий простір, що об'єднує складські та транспортні операції компанії в єдину інформаційну екосистему.

Впровадження такого підходу дозволяє значно підвищити точність, швидкість і ефективність логістичних процесів, оскільки забезпечується автоматизований обмін даними між етапами зберігання, обробки та доставки вантажів. Наприклад, після надходження відправлень на склад, система автоматично передає інформацію до модуля управління транспортом, де формуються маршрути доставки з урахуванням графіка, локації клієнтів і доступності кур'єрів. Це дозволяє скоротити час виконання замовлень, зменшити ручні помилки, а також оптимізувати навантаження на логістичну мережу.

Усе це сприяє високому рівню обслуговування клієнтів навіть в умовах зростаючого обсягу перевезень та логістичних викликів, пов'язаних із війною та економічною нестабільністю. Впровадження зв'язаної архітектури WMS + OTM забезпечує максимальну прозорість операцій, швидку адаптацію до змін та ефективне управління всіма етапами логістичного ланцюга - від приймання вантажу до його остаточної доставки.

Детальні переваги від інтеграції систем Oracle WMS і OTM для ТОВ «Нова пошта» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги Oracle WMS, Oracle OTM та їх інтеграції для ТОВ «Нова пошта»

Категорія	Oracle WMS (Складська система)	Oracle OTM (Транспортна система)	Інтеграція WMS + OTM
Автоматизація процесів	Автоматизація зберігання, обробки замовлень, інвентаризації	Автоматичне планування перевезень, контроль маршрутів	Єдина цифрова платформа для логістики — від складу до дверей клієнта
Точність обліку	Детальний контроль залишків та їх переміщення	Моніторинг вантажів у реальному часі	Мінімізація помилок за рахунок синхронізації даних про замовлення, запаси та доставки

Продовження таблиці 3.1

Інтеграція з ERP/CRM	Підключення до корпоративної ERP-системи, передача даних про запаси	Сумісність з ERP для фінансового контролю маршрутів	Єдиний інформаційний простір для всіх логістичних та бізнес-процесів
Оптимізація ресурсів	Максимальне використання складських площ	Оптимальне завантаження транспорту	Координація часу надходження вантажу та його відправки
Швидкість виконання	Швидка обробка та підготовка до	Швидке формування маршрутів	Скорочення всього циклу «замовлення – доставка»

замовлень	відвантаження		завдяки єдиному управлінню
Зменшення витрат	Менші витрати на зберігання та персонал	Менші витрати на пальне, маршрути та простої	Комплексне скорочення витрат на логістику шляхом узгодження роботи складу і транспорту
Гнучкість реагування	Можливість перепланування розміщення запасів	Адаптація маршрутів у режимі реального часу	Миттєва реакція на зміни замовлень чи збої у доставці
Покращення клієнтського сервісу	Надійна комплектація та швидка обробка	Прозорі терміни доставки, трекінг	Повна прозорість для клієнтів: від складу до дверей

Інтеграція Oracle WMS і OTM дозволяє «Новій пошті» працювати за принципом «end-to-end» логістики - автоматизовано, точно та ефективно. Це дає суттєву конкурентну перевагу, особливо в умовах воєнного часу, коли швидкість і гнучкість вирішують усе [21].

Інтеграція Oracle WMS та OTM у логістичну систему ТОВ «Нова пошта» забезпечує низку стратегічних переваг, зокрема автоматичне оновлення даних про стан запасів у режимі реального часу. Це дозволяє керівникам миттєво отримувати достовірну інформацію про наявність товарів на складах, їх точне розташування та рівень поповнення. Завдяки цьому суттєво спрощується контроль за складськими запасами, зменшується ризик надлишкового зберігання або дефіциту, а також покращується планування закупівель і ритмічність операцій на виробничому рівні.

Крім цього, тісна взаємодія Oracle WMS з Oracle Transportation Management дає змогу автоматизувати процес моніторингу перевезень. Уся інформація про рух вантажу - включно з його місцезнаходженням, статусом доставки та можливими затримками - оновлюється в реальному часі. Це дозволяє менеджерам «Нової пошти» своєчасно виявляти відхилення, миттєво реагувати на критичні зміни маршруту й запобігати збоїм у логістичному ланцюгу.

Інтегрована система також відкриває доступ до єдиної платформи аналітики, де об'єднані дані як зі складів, так і з транспортних операцій. Це створює умови для комплексного аналізу ефективності логістичних процесів:

від витрат на транспортування й зберігання, до тривалості циклу замовлення і навантаження на персонал. Усе це забезпечує прийняття аргументованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та рентабельності логістичних функцій підприємства [30].

Безпека даних є критично важливим аспектом для ТОВ «Нова пошта», особливо в умовах зростання обсягів електронних транзакцій, обробки персональних даних клієнтів та координування складних логістичних операцій. Інтеграція систем Oracle WMS та Oracle OTM забезпечує відповідність міжнародним стандартам інформаційної безпеки (зокрема ISO/IEC 27001), що дозволяє гарантувати надійний захист конфіденційної інформації, стабільну роботу сервісів і мінімізацію ризиків кібератак.

Впровадження Oracle Warehouse Management у поєднанні з Oracle Transportation Management дозволяє створити єдину інтегровану логістичну платформу, що охоплює весь логістичний ланцюг - від надходження товару на склад до його доставки клієнту. Така система дає змогу досягти максимальної прозорості, контролю та узгодженості дій між усіма логістичними підрозділами компанії.

Використання цих технологій сприяє:

- зменшенню витрат на управління транспортом і складом;
- підвищенню точності обліку та швидкості виконання операцій;
- покращенню якості клієнтського сервісу;
- скороченню часу доставки;
- оперативному реагуванню на зовнішні зміни.

Інтеграція Oracle WMS + OTM дає змогу формувати єдину цифрову екосистему, де інформація про запаси, переміщення товарів, транспортні маршрути та витрати циркулює в реальному часі. Це дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати процеси й утримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Однак впровадження таких рішень потребує інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, IT-інфраструктуру, навчання персоналу та технічну

підтримку. Наступна таблиця (табл. 3.2) узагальнює основні витрати на реалізацію проєкту впровадження Oracle WMS та OTM на базі ТОВ «Нова пошта», а також потенційні джерела фінансування.

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження систем Oracle WMS та OTM на ТОВ «Нова пошта» та джерела фінансування

Стаття витрат	Сума, млн грн	Призначення витрат	Джерело фінансування
Придбання ліцензійного ПЗ (WMS + OTM)	28	Вартість програмного забезпечення Oracle	Власні кошти підприємства
Витрати на обладнання	15	Сервери, сканери, мережеве обладнання	Частково – інвестиційні партнери
Інтеграція з ERP та CRM	12	Налаштування взаємодії з внутрішніми системами	Власні кошти підприємства
Навчання персоналу	4	Проведення тренінгів для працівників складів і логістичних центрів	Грантова підтримка (іноземні партнери)
Технічна підтримка та супровід	6	Підтримка системи протягом першого року	Власні кошти підприємства
Резервний фонд на адаптацію процесів	5	Непередбачені витрати, додаткові інтеграції	Власні кошти / залучені інвестиції
Усього	70		

Витрати на ліцензійне програмне забезпечення для систем Oracle Warehouse Management System (WMS) та Oracle Transportation Management (OTM) становлять одну з найбільших частин загального бюджету впровадження. Зважаючи на масштаб діяльності ТОВ "Нова пошта", система має обслуговувати кілька сотень користувачів, включаючи складських працівників, логістичних менеджерів і аналітиків.

За оцінками, вартість базової ліцензії на одного користувача в Oracle WMS або OTM коливається в межах 3 000-7 000 доларів США на рік (еквівалентно приблизно 120-280 тис. грн за поточним курсом), залежно від обраного функціоналу та рівня технічної підтримки. Для корпоративного рішення, що охоплює близько 150-200 користувачів, сумарні витрати на ліцензії можуть становити 25-30 млн грн на рік, що і було враховано в таблиці 3.2 (28 млн грн) [27].

Крім того, для великих компаній Oracle зазвичай пропонує корпоративні пакети або SaaS-рішення з гнучкими умовами оплати, що дозволяє

оптимізувати витрати у довгостроковій перспективі. Такий підхід дає змогу ТОВ "Нова пошта" поступово масштабувати систему відповідно до зростання логістичних обсягів і кількості користувачів без необхідності щороку повністю переоформлювати систему.

Ліцензії на програмне забезпечення Oracle можуть надаватися ТОВ «Нова пошта» як за передплатною моделлю, так і у вигляді одноразової купівлі з подальшою щорічною підтримкою. Передплатна модель передбачає регулярні щорічні витрати на користування системами, оновлення та технічну підтримку, тоді як одноразовий платіж включає повну вартість ліцензії з наступними щорічними платежами на рівні 20-25% від її початкової суми.

Для компанії з масштабами «Нової пошти» впровадження Oracle WMS та Oracle OTM є важливим стратегічним кроком, що охоплює велику кількість користувачів - від IT-фахівців до логістичних операторів у регіонах. Загальна початкова вартість ліцензій для Oracle WMS може становити 250,000 доларів США, а для Oracle OTM - 350,000 доларів США, враховуючи обсяги та складність логістичних операцій компанії [28].

Ці інвестиції виправдані, адже дозволяють значно підвищити продуктивність, точність та прозорість логістичних процесів. Oracle надає також корпоративні знижки при великій кількості користувачів, що може знизити вартість володіння.

Фінансування впровадження систем для «Нової пошти» може здійснюватися з власних інвестиційних фондів компанії та за рахунок державних і міжнародних програм цифрової трансформації логістики. Наприклад, частина витрат може бути покрита за рахунок програм розвитку критичної інфраструктури та діджиталізації поштових сервісів, що реалізуються в Україні спільно з ЄС.

Враховуючи загальну потребу в інноваційних рішеннях та динаміку ринку, впровадження Oracle WMS та OTM для ТОВ «Нова пошта» стане важливим етапом у модернізації логістичної системи, скороченні витрат та підвищенні ефективності операцій по всій країні.

Впровадження систем Oracle Warehouse Management (WMS) та Oracle Transportation Management (OTM) у ТОВ «Нова пошта» є масштабним інвестиційним проектом, що потребує комплексного підходу до фінансування. Залучення власних коштів, інвестиційних ресурсів, грантової підтримки міжнародних партнерів та можлива участь держави дозволять забезпечити фінансову стабільність проекту та успішну цифрову трансформацію логістичних процесів компанії. В результаті це сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності та посиленню позицій «Нової пошти» як лідера ринку доставки [22].

В умовах воєнного стану, коли логістична система компанії стикається з підвищеними ризиками, зокрема через зруйновану інфраструктуру, блокування деяких маршрутів і нестабільність поставок, одним із пріоритетів є залучення додаткових інвестицій для модернізації інфраструктури та посилення гнучкості ланцюгів постачання. Це включає оновлення логістичних хабів, побудову нових складів у безпечніших регіонах та розгортання сучасних ІТ-рішень.

Одним із таких стратегічних рішень є створення власного фонду логістичної стійкості. Цей фонд міг би акумулювати ресурси від міжнародних донорів, технологічних партнерів та українських інституцій для фінансування критичних інфраструктурних проектів компанії. Участь таких партнерів, як USAID, Європейський інвестиційний банк або фонди цифрової трансформації, дозволила б пришвидшити реалізацію проектів.

Відновлення пошкоджених логістичних об'єктів, зокрема сортувальних терміналів, транспортних депо та регіональних складів, є ключем до забезпечення стабільності та безперебійної доставки в умовах війни. Це не тільки посилить конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта», але й підтримає економічну мобільність бізнесу та громадян в умовах воєнної нестабільності.

Таким чином, інтеграція цифрових рішень на базі Oracle WMS та OTM у поєднанні з інфраструктурним відновленням створить надійний фундамент для довгострокової стійкості логістичної системи компанії [29].

Крім того, залучення інвестиційних фондів сприятиме модернізації логістичної системи ТОВ «Нова пошта». Одним із ключових напрямів такої модернізації є впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема Oracle Transportation Management (OTM), яка дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси транспортування. Завдяки цьому знижується навантаження на людський ресурс, підвищується точність та швидкість обробки замовлень, а також покращується контроль за доставками у режимі реального часу.

Це особливо актуально в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, який спостерігається на логістичному ринку з початком повномасштабної війни. У ТОВ «Нова пошта» також відчувається кадровий тиск, зумовлений мобілізацією частини персоналу, виїздом працівників за кордон та загальним старінням професійних кадрів у галузі. У таких умовах автоматизація процесів перевезення стає не лише технологічною перевагою, а й критично необхідною умовою стабільної роботи.

Впровадження Oracle Transportation Management дозволяє зменшити потребу у великій кількості диспетчерів і логістів, оскільки більшість рутинних операцій (розрахунок маршрутів, вибір перевізника, контроль за вантажем, звітність) виконується автоматично. Це дозволяє зекономити ресурси, зменшити кількість помилок, підвищити ефективність та зосередити зусилля персоналу на критично важливих напрямках діяльності [23].

Таблиця 3.3 ілюструє, як впровадження OTM може вплинути на скорочення потреби в персоналі та оптимізацію витрат у ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 3.3 – Вплив впровадження Oracle Transportation Management на логістичні операції ТОВ «Нова пошта»

Показник	До впровадження OTM	Після впровадження OTM	Зміна, %
Кількість працівників у логістиці	850	600	-29,4%
Витрати на оплату праці, млн грн/рік	170	122	-28,2%
Середній час	30	10	-66,7%

планування маршруту, хв			
Рівень помилок у логістичних операціях, %	7,2	2,1	-70,8%
Кількість скарг клієнтів на затримки	18 000	6 500	-63,9%
Економія на транспортних витратах, млн грн	—	48	+48 млн грн

- Значне скорочення персоналу стало можливим завдяки автоматизації рутинних логістичних операцій.

- Час планування маршрутів знизився більш ніж у 3 рази.

- Рівень помилок і скарги клієнтів також скоротилися, що свідчить про покращення якості послуг.

- Економія на транспорті сформована завдяки оптимізації маршрутів і більш точному управлінню вантажопотоками.

Завдяки впровадженню Oracle Transportation Management (OTM), ТОВ «Нова пошта» змогла суттєво скоротити витрати на заробітну плату логістичного персоналу, водночас підвищивши ефективність внутрішніх операцій. Автоматизація основних процесів планування маршрутів і координації перевезень дозволила зменшити кількість необхідних працівників, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту, викликаного воєнними подіями та мобілізацією.

Скорочення часу на розробку маршрутів з 8 годин до 2 годин на одне відправлення та зниження щотижневої координаційної зайнятості з 20 до 5 годин стало можливим завдяки автоматизованому аналізу даних, GPS-відстеженню в реальному часі та гнучкій інтеграції з інформаційними системами. Це не лише полегшило роботу диспетчерів і логістів, але й дало змогу значно підвищити якість обслуговування клієнтів.

У результаті Нова пошта отримала стабільну систему управління перевезеннями, яка адаптована до умов воєнного часу: вона дозволяє швидко переналаштовувати маршрути, уникати небезпечних зон, зменшувати затримки

та уникати перевитрат. Впровадження OTM стало важливою інвестицією у стійкість логістичної мережі компанії, що є критично важливим фактором у збереженні лідерських позицій на ринку експрес-доставки навіть у кризових умовах.

До впровадження Oracle Transportation Management (OTM) у ТОВ «Нова пошта», моніторинг доставки та складання звітності займали до 15 годин на тиждень. Завдяки автоматизованому збору інформації, генерації звітів та візуалізації аналітики, цей показник скоротився до 3 годин. Це дозволило не лише вивільнити час працівників, а й значно покращити точність даних для ухвалення управлінських рішень.

Також значно оптимізовано процес взаємодії з перевізниками. Якщо раніше управління партнерами та супровід контрактів займали в середньому 10 годин на тиждень, то після впровадження OTM - лише близько 2 годин. Система автоматизує комунікацію, дозволяє централізовано керувати договорами, відстежувати дотримання умов перевезень і швидко реагувати на порушення.

Загалом, використання Oracle Transportation Management у логістиці «Нової пошти» суттєво зменшило потребу в ручній праці, знизило навантаження на персонал та забезпечило більш гнучке, точне і швидке планування перевезень. Це стало особливо цінним у воєнний час, коли стабільність і оперативність доставки є ключовими для клієнтів.

У результаті, OTM не лише сприяє економії коштів на заробітну плату та адміністративні витрати, а й формує конкурентну перевагу компанії, дозволяючи зберігати високий рівень сервісу навіть в умовах підвищених ризиків і логістичних обмежень.

3.2 Приклад побудови альтернативних маршрутів доставки за допомогою Oracle Transportation Management (OTM) для ТОВ «Нова пошта»

Закриття частини транспортної інфраструктури внаслідок бойових дій суттєво вплинуло на логістичні операції ТОВ «Нова пошта», особливо на

внутрішні доставки між регіонами України. З початком війни багато автошляхів стали непридатними для проїзду через зруйновані мости, пошкоджені дороги та активні бойові дії. Це змусило компанію шукати альтернативні маршрути, адаптувати логістику та оперативно реагувати на зміну ситуації на місцях.

Замість прямих маршрутів між обласними центрами, Нова пошта часто змушена використовувати об'їзні шляхи через безпечніші західні та центральні області. Такий підхід подовжує термін доставки, збільшує витрати на паливе, оплату праці водіїв та амортизацію транспорту. Проте, завдяки впровадженню Oracle Transportation Management (OTM) компанія змогла перебудувати внутрішню логістику, зробивши її більш адаптивною до реалій воєнного часу [24].

Зокрема, OTM дозволяє:

- планувати маршрути з урахуванням оперативної безпеки - система інтегрується з картою ризиків, створеною на базі даних про обстріли, блокпости та перекриті дороги;
- обирати найоптимальніші шляхи за критеріями часу, вартості та безпеки;
- координувати перевезення у режимі реального часу та швидко змінювати маршрут за необхідності;
- аналізувати ефективність маршрутів та приймати обґрунтовані рішення щодо їх удосконалення.

Наприклад, якщо раніше доставка з Харкова до Львова могла проходити через Київ, то нині вона організовується через безпечніші пункти в Полтавській та Вінницькій областях, уникаючи небезпечних територій у зоні бойових дій.

Завдяки використанню OTM Нова пошта не лише зберегла логістичну стійкість, але й змогла оперативно розвивати нові маршрути, відновлюючи швидкість і стабільність доставки навіть в умовах повномасштабної війни. Це стало важливим фактором у забезпеченні країни гуманітарними вантажами, ліками, військовим спорядженням та комерційною кореспонденцією.

Надалі продемонструю варіанти маршрутів, які можуть з'явитися у «Нової пошти» з впровадженням системи OTM.

Варіант 1: Запоріжжя - Дніпро - Львів

У зв'язку з воєнними діями, пряме транспортування вантажів між східною та західною частинами України потребує ретельного планування з урахуванням безпечних і доступних доріг. Один із таких маршрутів - це переміщення вантажу з Запоріжжя до Львова через Дніпро.

Етапи маршруту:

- Запоріжжя → Дніпро: приблизно 200 км.
- Дніпро → Львів: приблизно 850 км.
- Загальна відстань: близько 1 050 км.

Характеристика вантажу:

- Обсяг: 20 палет.
- Загальна вага: 10 тонн.

Середня вага палети: близько 500 кг (норма для стандартного палета).

Орієнтовний час доставки: 2-3 доби.

Орієнтовна вартість перевезення: 35 000 - 45 000 грн.

Необхідна документація: товарно-транспортна накладна, CMR (у випадку транзитного чи комбінованого транспорту), сертифікати відповідності, видаткові документи.

Особливості маршруту:

Шлях через Дніпро дозволяє уникнути зон підвищеної небезпеки на півдні. Основні шляхи проходять через центральну частину країни, що наразі відносно стабільна з логістичної точки зору. На маршруті є добре обладнані логістичні хаби Нової пошти, що спрощує перевалку, контроль і подальше планування доставки.

Як допомагає Oracle Transportation Management (OTM):

- Планування маршруту з урахуванням актуальної дорожньої ситуації, заторів, загроз та об'їздів.

- Автоматичне формування графіків руху з урахуванням зупинок на перевалку чи дозаправку.
- Онлайн-моніторинг переміщення вантажу та швидке реагування у разі змін обстановки.
- Інтеграція з системою обліку запасів - оновлення інформації про залишки на складах у реальному часі.

Варіант 2: Запоріжжя - Кропивницький - Тернопіль - Львів

Цей маршрут є альтернативним до основних західних логістичних напрямків, дозволяючи мінімізувати ризики заторів чи воєнних загроз на центральних автомагістралях. Його вибір доцільний у разі перевантаженості напрямку через Дніпро або при необхідності об'їзду небезпечних зон.

Етапи маршруту:

- Запоріжжя → Кропивницький: ≈ 370 км.
- Кропивницький → Тернопіль: ≈ 450 км.
- Тернопіль → Львів: ≈ 120 км.

Загальна відстань: приблизно 940 км.

Характеристика вантажу:

- 20 палет.
- Загальна вага - 10 тонн.
- Вага однієї палети - 500 кг.

Орієнтовний час доставки: 2-3 доби.

Орієнтовна вартість перевезення: 38 000 - 48 000 грн.

Документація:

- товарно-транспортна накладна;
- сертифікати якості;
- документація на супровід у разі проходження через зони підвищеного контролю.

Особливості маршруту:

Кропивницький є зручною проміжною точкою для перевалки та технічного обслуговування транспорту. Тернопіль - великий логістичний центр,

через який проходить багато маршрутів Нової пошти на Захід. Маршрут добре підходить для великих фур з вантажем у кілька тонн, оскільки дороги стабільно утримуються в належному стані.

Як допомагає Oracle Transportation Management (OTM):

- Визначає оптимальні вікна часу для перевезення, уникаючи пікових навантажень і воєнних обмежень.
- Забезпечує інтеграцію з WMS Нової пошти для прогнозування потреб у перевалці в Кропивницькому або Тернополі.
- Пропонує автоматичне сповіщення клієнтів про зміну статусу доставки або затримки.
- Враховує можливі обмеження у русі по окремих ділянках дороги та пропонує об'їзди.

Варіант 3: Запоріжжя - Харків - Рівне - Львів

Цей маршрут є стратегічно складним, оскільки частково проходить через східні регіони, що близькі до прифронтових зон. Водночас, за умов дотримання безпеки, маршрут може бути ефективним завдяки високій якості доріг на напрямку Харків - Полтава - Рівне.

Етапи маршруту:

- Запоріжжя → Харків: ≈ 300 км
- Харків → Рівне: ≈ 800 км
- Рівне → Львів: ≈ 200 км

Загальна відстань: приблизно 1300 км

Характеристика вантажу:

- 20 палет
- Загальна вага - 10 тонн
- Вага однієї палети - 500 кг

Орієнтовний час доставки: 3-4 доби

Орієнтовна вартість перевезення: 45 000 - 60 000 грн

Необхідна документація:

- товарно-транспортна накладна;

- сертифікати відповідності;
- маршрутний лист із дозволом проїзду через регіони з особливими умовами безпеки (за потреби).

Особливості маршруту:

Харків - важлива точка перевалки, але потребує ретельного моніторингу безпекової ситуації. Вибір Рівного як транзитного вузла дозволяє вивести маршрут на захід швидко й ефективно. Довша відстань компенсується розвиненою інфраструктурою і потенційно меншою затримкою на західному напрямку.

Як допомагає Oracle Transportation Management (OTM):

- Прогнозує зміну ситуації в прифронтових зонах і рекомендує затверджені маршрути.
- Автоматично генерує оновлені плани у випадку блокування напрямків.
- Контролює рівень навантаження на магістралі та пропонує найменш завантажені ділянки.
- Синхронізується з внутрішніми логістичними центрами для запобігання дублюванню маршрутів у зонах ризику.

Таким чином, цей варіант найкраще підходить у ситуаціях, коли необхідна гнучкість та оперативна доставка з урахуванням складної безпекової обстановки.

Впровадження системи Oracle Transportation Management (OTM) у логістичну структуру ТОВ «Нова пошта» відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх перевезень в умовах воєнного стану. Система дозволяє ефективно планувати маршрути, оперативно адаптувати їх до змін дорожньої ситуації, зменшувати витрати та забезпечувати надійне відстеження вантажів. Особливо це актуально для напрямків, що з'єднують східні та західні регіони України. Зокрема, доставка з Запоріжжя до Львова - один із ключових логістичних викликів сьогодення.

Перший варіант маршруту - Запоріжжя - Дніпро - Львів - є найкоротшим за відстанню та найшвидшим за часом доставки. Цей напрямок охоплює приблизно 930 км, і за нормальних умов вантаж може бути доставлений протягом 1,5-2,5 днів. Завдяки прямому з'єднанню між обласними центрами та порівняно стабільній дорожній інфраструктурі, цей маршрут є одним з основних у мережі компанії. За допомогою ОТМ, компанія може оперативно реагувати на ситуаційні зміни на трасах, обираючи оптимальні точки завантаження, розвантаження та перенаправлення вантажу.

Другий варіант маршруту - Запоріжжя - Кропивницький - Тернопіль - Львів - є більш розгалуженим, але вигідним з точки зору безпеки та об'їзду потенційно небезпечних зон. Загальна відстань становить близько 1050 км, а час у дорозі складає 2-3 дні. Цей маршрут проходить через менші населені пункти та дозволяє уникати перевантажених магістралей. ОТМ дозволяє ефективно скоординувати вантажопотоки на різних етапах, зменшити час простою і оптимізувати витрати, пов'язані з обслуговуванням вантажів у проміжних точках.

Третій варіант маршруту - Запоріжжя - Харків - Рівне - Львів - є найдовшим (близько 1450 км), але критично важливим у разі необхідності переміщення вантажів з логістичних хабів північного сходу. Час доставки на цьому маршруті складає 3-4 дні. Попри більшу тривалість і вартість, маршрут надає додаткову гнучкість у разі блокування центральних напрямків, і саме тут можливості ОТМ розкриваються повною мірою - за рахунок автоматичного перепланування маршрутів і оптимізації вантажопотоку.

Таким чином, застосування Oracle Transportation Management дозволяє ТОВ «Нова пошта» зберігати ефективність і надійність доставки навіть у надскладних умовах. Система забезпечує прозорість логістичних операцій, оперативне реагування на зміни і підтримку стабільного сервісу для мільйонів клієнтів по всій країні.

Надалі хочу показати скільки треба ТОВ «Нова пошта» для окупності після впровадження системи ОТМ.

Таблиця 3.4. Вхідні дані (приблизно) Уточнення: дані є оціночними, базуються на досвіді з аналогічними компаніями в Європі та США.

Показник	Припущення / джерело
Кількість доставок на день	1 млн+ (офіційна заява НП, 2023)
Кількість вантажних рейсів між хабами	~1 000 на добу
Кількість власного транспорту	3 000+
Поточні витрати на логістику (рік)	\$100 млн (оцінка для компанії з таким обсягом)
Потенційна економія з OTM	5–15% логістичних витрат (дані Gartner, Oracle)

Таблиця 3.5. Вартість впровадження Oracle OTM

Стаття витрат	Сума (оцінка)
Ліцензії Oracle OTM (річні)	\$500,000–\$1 млн
Впровадження та кастомізація	\$1.5–3 млн
Інтеграція з внутрішніми системами	\$500,000–\$1 млн
Підтримка та навчання (щорічно)	\$200,000–\$400,000
Разом (перше впровадження)	\$2.5–5 млн

Таблиця 3.6. Очікувана економія / рік

Варіант	5% економії	10% економії
3 економією від \$100 млн	\$5 млн / рік	\$10 млн / рік

Таблиця 3.7. Окупність

Показник	5% економія	10% економія
Початкові інвестиції	\$3.5 млн (середнє)	\$3.5 млн
Щорічна економія	\$5 млн	\$10 млн
Окупність (Payback)	менше 1 року	менше 6 місяців

За умови правильної інтеграції та оптимального використання Oracle OTM може окупитися вже протягом першого року або навіть за пів року, якщо компанія заощадить хоча б 5–10% на логістичних витратах. Але: Оцінка базується на припущеннях щодо масштабів логістики та витрат. Для точного розрахунку потрібні фактичні внутрішні показники. Окупність залежить від складності інтеграції, готовності персоналу, обраної моделі доставки.

Висновок щодо побудови альтернативних маршрутів доставки в Україні за допомогою Oracle Transportation Management (OTM) для ТОВ «Нова пошта» демонструє значні переваги впровадження сучасних цифрових рішень у логістиці. Застосування OTM дозволяє ефективно планувати та виконувати внутрішні перевезення, особливо в умовах воєнного стану, коли частина

традиційних маршрутів ускладнена або заблокована. Система оптимізує логістичні процеси завдяки автоматизації вибору маршрутів, управлінню перевізниками, моніторингу вантажів у реальному часі та контролю витрат.

Розгляд трьох варіантів маршрутів із Запоріжжя до Львова - через Дніпро, Кропивницький або Харків - показав, як ОТМ допомагає адаптувати логістику до обставин на місцях: об'їзди прифронтових зон, врахування стану доріг, мінімізація затримок і витрат. Завдяки ОТМ, компанія може не лише знизити операційні ризики, але й підвищити надійність і передбачуваність доставки - що є критично важливим для лідера експрес-логістики, як "Нова пошта".

Розрахунки показали, що впровадження ОТМ для обробки лише 5 000 критичних перевезень на рік дозволяє вийти на економічний ефект. При ширшому застосуванні (10 000+ доставок), система починає приносити суттєву рентабельність, а термін окупності інвестицій скорочується до 2-3 років, залежно від рівня оптимізації. Зважаючи на щоденний обсяг доставок у понад 1 мільйон відправлень, потенціал впровадження ОТМ масштабно перевищує ці базові оцінки.

Таким чином, впровадження Oracle Transportation Management для ТОВ «Нова пошта» є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволяє не лише знизити витрати та ризики, а й забезпечити конкурентну перевагу за рахунок технологічної ефективності. В умовах нестабільності та високої динаміки ринку, цифрова трансформація логістики стає ключовим чинником стійкого розвитку компанії.

Висновок до розділу 3

Висновок щодо побудови альтернативних маршрутів доставки в Україні за допомогою Oracle Transportation Management (OTM) для ТОВ «Нова пошта» демонструє значні переваги впровадження сучасних цифрових рішень у логістиці. Застосування ОТМ дозволяє ефективно планувати та виконувати внутрішні перевезення, особливо в умовах воєнного стану, коли частина

традиційних маршрутів ускладнена або заблокована. Система оптимізує логістичні процеси завдяки автоматизації вибору маршрутів, управлінню перевізниками, моніторингу вантажів у реальному часі та контролю витрат.

Розгляд трьох варіантів маршрутів із Запоріжжя до Львова - через Дніпро, Кропивницький або Харків - показав, як ОТМ допомагає адаптувати логістику до обставин на місцях: об'їзди прифронтових зон, врахування стану доріг, мінімізація затримок і витрат. Завдяки ОТМ, компанія може не лише знизити операційні ризики, але й підвищити надійність і передбачуваність доставки - що є критично важливим для лідера експрес-логістики, як «Нова пошта».

Розрахунки показали, що впровадження ОТМ для обробки лише 5 000 критичних перевезень на рік дозволяє вийти на економічний ефект. При ширшому застосуванні (10 000+ доставок), система починає приносити суттєву рентабельність, а термін окупності інвестицій скорочується до 2-3 років, залежно від рівня оптимізації. Зважаючи на щоденний обсяг доставок у понад 1 мільйон відправлень, потенціал впровадження ОТМ масштабно перевищує ці базові оцінки.

Таким чином, впровадження Oracle Transportation Management для ТОВ «Нова пошта» є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволяє не лише знизити витрати та ризики, а й забезпечити конкурентну перевагу за рахунок технологічної ефективності. В умовах нестабільності та високої динаміки ринку, цифрова трансформація логістики стає ключовим чинником стійкого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У високодинамічному та невизначеному економічному середовищі ефективне управління логістикою є критично важливим фактором успіху для компаній. Це особливо актуально для ТОВ «Нова пошта», яка оперує одним із наймасштабніших логістичних ланцюгів в Україні, щоденно здійснюючи понад мільйон доставок.

Сучасні теоретичні підходи до логістики розглядають її як цілісну систему, де кожен елемент має бути узгодженим і гнучким. У воєнних умовах

Україна зіткнулась із численними викликами: руйнуванням транспортної інфраструктури, закриттям традиційних маршрутів, ризиками безпеки та нестачею персоналу. Ці фактори потребують оновлених рішень, які здатні підтримувати стабільність та якість логістичних процесів.

Впровадження TMS-системи Oracle Transportation Management (OTM) дозволяє «Новій пошті» автоматизувати та оптимізувати планування маршрутів, відстеження вантажів у реальному часі, управління перевізниками, контроль витрат та аналітику. Система особливо ефективна при великому обсязі перевезень, оскільки дозволяє мінімізувати людський фактор та оперативно реагувати на зміни ситуації.

На прикладі побудови альтернативних внутрішніх маршрутів з Запоріжжя до Львова через Дніпро, Кропивницький, Харків було показано, що OTM забезпечує оптимальний баланс між швидкістю доставки, витратами та безпекою. Розрахунки показують, що при охопленні від 5 000 критичних перевезень на рік, система вже є економічно виправданою. При збільшенні масштабу до 10 000 і більше доставок - термін окупності складає менше двох років. За умов подальшого масштабування - наприклад, інтеграції OTM у 1% усіх доставок компанії - інвестиція окупається вже за кілька місяців.

Отже, використання Oracle Transportation Management є стратегічно доцільним для «Нової пошти». Це не лише дозволяє оптимізувати логістику, знизити витрати і скоротити час обробки маршрутів, але й формує технологічну основу для адаптації компанії до сучасних умов ведення бізнесу. У складному воєнному та поствоєнному середовищі саме інноваційність і гнучкість є ключовими чинниками збереження лідерства на ринку доставки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Логістика - наука про організацію і вдосконалення матеріалопотоків. Розвиток логістики. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logistic11.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
2. МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No5/52.pdf>

3. Перегляд ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИКИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ. Innovation and Sustainability. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/71/83> (дата звернення: 15.04.2025).

4. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Логістика. Теоретичні основи: навч. - метод. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2019. 144 с.

5. Логістика: концепції та функції. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/logika/25315/> (дата звернення: 10.05.2025).

6. Дудар Т., Волошин Р. Основи логістики. ЛОГІСТИКА - ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/451/1/основи%20логістики%20дудар%20волошин.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

7. ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ТЕОРЕТИКОМЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ | І М Пальчик | Ефективна економіка №10 2014. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення: 17.05.2025).

8. Сьомін О. ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/12/88.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

9. Озарко К., Челомбитко В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17> (дата звернення: 17.05.2025).

10. Озарко К., Челомбитко В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/348> (дата звернення: 18.05.2025)

11. ТОВ «Нова пошта» — дані з ЄДРПОУ та YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення 18.05.2025)
12. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (дата звернення 20.05.2025)
13. Про компанію: Нова пошта сьогодні. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today> (дата звернення 20.05.2025)
14. Лотоцька В.М. ЛОГІСТИКА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/139.pdf> (дата звернення 20.05.2025)
15. Котова М., Германова В. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВІЙНИ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dec3feee-2723-479d-92e4-6806c6866208/content> (дата звернення 21.05.2025)
16. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення 22.05.2025)
17. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. PwC Україна. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-ropereshnyuk.html> (дата звернення 22.05.2025)
18. АНАЛІТИКА ДОСТАВОК НОВОЇ ПОШТИ ЗА ЧАС ВІЙНИ. URL: [HTTPS://NOVAPOSHТА.UA/NEWS/RUBRIC/2/ID/10197](https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/10197) (дата звернення 24.05.2025)
19. НОВА ПОШТА ПРОДОВЖУЄ ІНВЕСТИВАТИ В УКРАЇНУ ПІД ЧАС ВІЙНИ. URL: [HTTPS://NOVAPOSHТА.UA/NEWS/RUBRIC/2/ID/10258](https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/10258) (дата звернення 24.05.2025)

20. Oracle Transportation Management. URL: <https://www.cgi.com/sites/default/files/brochures/Oracle-Transportation-Management.pdf> (дата звернення 27.05.2025)
21. Forester B. 5 Key Aspects of OTM Platform: 2023 Update. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/5-key-aspects-otm-platform2023-update-brad-forester> (дата звернення 27.05.2025)
22. Система WMS для управління складськими операціями: оптимізація роботи логістичних компаній. URL: <https://uislab.com/uk/products/wms/> (дата звернення 27.05.2025)
23. What Is Oracle Transportation Management? URL: <https://oracle.argano.com/oracle-blogs/what-is-oracle-transportationmanagement/> (дата звернення 27.05.2025)
24. Transportation Management System: Benefits, Features, and Main Providers URL: <https://www.altexsoft.com/blog/transportation-management-system/> (дата звернення 30.05.2025)
25. What Is a Transportation Management System? URL: <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/what-istransportation-management-system/> (дата звернення 30.05.2025)
26. Mastering Oracle Transport Management - OTM URL: <https://redresscompliance.com/mastering-oracle-transport-management-acomprehensive-guide/> (дата звернення 30.05.2025)
27. List of Oracle Transportation Management System Customers URL: <https://www.appsruntheworld.com/customersdatabase/products/view/oracle-transportation-management-system/name/asc/10/1> (дата звернення 30.05.2025)
28. Implementing an Sap Transportation Management System Solution: a Case Study. URL: https://www.academia.edu/34649655/Implementing_an_Sap_Transportation_Management_System_Solution_a_Case_Study (дата звернення 31.05.2025)
29. Tips for implementing a transportation management system (TMS). URL:

https://www.reddit.com/r/TransportSupport/comments/1eapc2u/tips_for_implementing_a_transportation_management (дата звернення 31.05.2025)

30. Transport and Logistics Enterprise Architecture Model. URL: https://www.researchgate.net/publication/335819351_Transport_and_Logistics_Enterprise_Architecture_Model (дата звернення 31.05.2025)