

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики

д.е.н., професор Саєнсус М.А.
«_____» _____ 2026р.



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»
на тему: **Управління ризиками в ланцюгах постачання
підприємства ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної нестабільності****

Виконавець:
студентки ФМЕ

Брацюнь Олександр Олександрович 45М

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Саєнсус Марія Анатоліївна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, структура та особливості функціонування ланцюгів постачання в сучасній логістиці.....	7
1.2. Класифікація ризиків у ланцюгах постачання підприємства в умовах глобальної нестабільності.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»	
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та факторів глобальної нестабільності, що впливають на логістичну діяльність підприємства.....	49
2.3. Оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта».....	57
2.4. SWOT-, PEST-аналіз та оцінка конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.....	67
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	80
3.1. Формування інтегрованої системи моніторингу ризиків у ланцюгах постачання підприємства.....	80
3.2. Удосконалення антикризового логістичного планування та резервування ресурсів.....	90
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	99
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах логістична діяльність підприємств функціонує під впливом високого рівня невизначеності, що зумовлено воєнними, економічними, політичними, енергетичними, технологічними та інфраструктурними ризиками. Глобальна нестабільність змінює традиційні підходи до організації ланцюгів постачання, оскільки підприємства вже не можуть орієнтуватися лише на мінімізацію витрат, швидкість доставки та операційну ефективність. На перший план виходять стійкість, гнучкість, безперервність обслуговування клієнтів, здатність швидко адаптувати маршрути, перерозподіляти ресурси та забезпечувати функціонування логістичної мережі навіть за умов кризових подій.

Особливого значення проблема управління ризиками набуває для підприємств експрес-доставки, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від стабільності транспортної інфраструктури, роботи сортувальних терміналів, доступності персоналу, безпеки перевезень, цифрових систем обробки замовлень, енергозабезпечення та якості взаємодії з клієнтами. У випадку порушення хоча б одного елемента логістичного ланцюга виникають затримки доставки, зростання витрат, погіршення сервісу, втрата клієнтської довіри та зниження конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із ключових операторів логістичного ринку України та виконує важливу функцію забезпечення товарного обміну між бізнесом, населенням і міжнародними ринками. За підсумками 2025 року група NOVA доставила 522 млн посилок і вантажів, з яких 29 млн були міжнародними, що на 10 % більше порівняно з 2024 роком; мережа компанії в Україні на початок січня 2026 року налічувала понад 50 тис. точок обслуговування, зокрема 15 817 відділень і 34 186 поштоматів. Це свідчить про масштабність логістичної системи підприємства та водночас підкреслює складність управління ризиками в такій розгалуженій мережі.

Актуальність дослідження посилюється тим, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» відбувається в умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, загроз для персоналу й клієнтів, нестабільності енергопостачання та необхідності підтримувати високі стандарти доставки. За даними офіційного сайту компанії, стандартні строки доставки по Україні становлять до 1 дня в межах одного міста, 1–2 дні між обласними центрами або великими містами та до 3 днів у віддалені населені пункти, що потребує високого рівня координації логістичних процесів навіть за умов зовнішніх обмежень. У публікаціях про роботу компанії в умовах війни також зазначається, що серед ключових викликів для «Нової Пошти» є безпека клієнтів і персоналу, загрози енергетичній інфраструктурі, необхідність використання генераторів і резервних джерел енергії, а також кадрові ризики, пов'язані з мобілізацією працівників.

Отже, дослідження управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє визначити основні загрози для логістичної діяльності підприємства, оцінити їх вплив на стабільність доставки та розробити рекомендації щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності.

Стан дослідження проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління ланцюгами постачання, логістичними ризиками, стійкістю логістичних систем і антикризовим управлінням розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них доцільно відзначити праці таких дослідників, як Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Крістофер, С. Чопра, П. Мейндл, Дж. Шапіро, О. Сумець, Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Окландер, О. Амоша, І. Смирнов та інші. У науковій літературі значна увага приділяється питанням оптимізації логістичних процесів, управління запасами, транспортної логістики, цифровізації ланцюгів постачання та підвищення рівня логістичного сервісу. Водночас питання управління ризиками саме в ланцюгах постачання логістичного оператора в умовах воєнної, енергетичної

та глобальної нестабільності потребують подальшого дослідження, оскільки сучасні виклики вимагають не лише оптимізації витрат, а й формування стійкої, адаптивної та безперервної логістичної системи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками в ланцюгах постачання підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення стійкості логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність, структуру та особливості функціонування ланцюгів постачання в сучасній логістиці;
- охарактеризувати основні види ризиків у ланцюгах постачання підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища та глобальної нестабільності, що впливають на логістичну діяльність підприємства;
- оцінити основні ризики в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»;
- провести SWOT-, PEST-аналіз та оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку логістичних послуг;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ланцюгами постачання логістичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод аналізу

та синтезу — для розкриття сутності ланцюгів постачання та логістичних ризиків; метод систематизації — для класифікації ризиків у логістичній діяльності; порівняльний аналіз — для оцінки позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг; PEST-аналіз — для дослідження впливу зовнішнього середовища; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз; графічний метод — для візуалізації результатів дослідження; табличний метод — для узагальнення аналітичної інформації; метод експертного оцінювання — для ранжування ризиків; економічні розрахунки — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з логістики, управління ланцюгами постачання та ризик-менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали ТОВ «Нова Пошта» та групи NOVA, статистичні й аналітичні матеріали, публікації у фахових виданнях, інформація з відкритих джерел мережі Інтернет, а також власні аналітичні узагальнення автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення стійкості ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта», зменшення впливу операційних, транспортних, інфраструктурних, кадрових, енергетичних і цифрових ризиків, а також для забезпечення безперервності логістичного обслуговування клієнтів в умовах глобальної нестабільності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків..

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та особливості функціонування ланцюгів постачання в сучасній логістиці

У сучасних умовах господарювання логістика перестала розглядатися лише як допоміжна функція підприємства, пов'язана з транспортуванням, складуванням або переміщенням товарів. Вона перетворилася на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, стійкості бізнесу та безперервності обслуговування споживачів. Особливо важливого значення набуває управління ланцюгами постачання, оскільки саме через них відбувається координація матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків між постачальниками, виробниками, логістичними операторами, торговельними посередниками та кінцевими споживачами.

Поняття «ланцюг постачання» у науковій літературі трактується як сукупність взаємопов'язаних організацій, ресурсів, процесів і технологій, які забезпечують рух товарів, послуг, інформації та фінансових потоків від джерела походження до кінцевого споживача. На відміну від традиційної логістики, яка переважно зосереджувалася на окремих операціях переміщення та зберігання продукції, управління ланцюгами постачання охоплює ширшу систему взаємодії всіх учасників ринку, спрямовану на досягнення спільного результату — своєчасного, якісного та економічно доцільного задоволення потреб клієнта [1, с. 34].

Управління ланцюгами постачання, або Supply Chain Management, передбачає планування, організацію, координацію та контроль поточкових процесів, які виникають у процесі створення і доставки цінності споживачу. Його сутність полягає не лише в оптимізації окремих логістичних функцій, а й у забезпеченні узгодженості дій усіх учасників ланцюга. Це означає, що ефективність ланцюга постачання визначається не тільки швидкістю доставки

або рівнем витрат одного підприємства, а й здатністю всієї системи працювати як єдиний механізм.

У сучасній логістиці ланцюг постачання доцільно розглядати як відкриту динамічну систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. На її функціонування впливають економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, військові та інфраструктурні чинники. Саме тому в умовах глобальної нестабільності ключовим завданням підприємства стає не лише побудова ефективного ланцюга постачання, а й забезпечення його стійкості до ризиків, здатності адаптуватися до порушень і швидко відновлювати нормальне функціонування після кризових подій.

Основні підходи до визначення сутності ланцюга постачання наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1- Наукові підходи до визначення сутності ланцюга постачання

Автор / підхід	Визначення сутності ланцюга постачання	Ключовий акцент
М. Крістофер	Ланцюг постачання розглядається як мережа організацій, що беруть участь у різних процесах створення цінності для кінцевого споживача	Інтеграція учасників і створення цінності
С. Чопра, П. Мейндл	Ланцюг постачання охоплює всі стадії задоволення потреб клієнта: від постачальників сировини до кінцевого покупця	Орієнтація на потреби клієнта
Д. Бауерсокс, Д. Клосс	Ланцюг постачання є системою управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками	Потоковий підхід
Є. Крикавський	Ланцюг постачання трактується як сукупність логістичних процесів і зв'язків між суб'єктами господарювання	Логістична координація
Н. Чухрай	Ланцюг постачання є формою міжорганізаційної взаємодії, спрямованої на підвищення ефективності ринкової діяльності	Партнерство та кооперація

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5].

З наведених підходів видно, що ланцюг постачання має комплексний характер. Його не можна ототожнювати лише з транспортною логістикою або системою складського обслуговування. Він включає значно ширший спектр процесів: закупівлю ресурсів, управління запасами, обробку замовлень, транспортування, сортування, пакування, інформаційний супровід, фінансові розрахунки, клієнтський сервіс, управління поверненнями та післяпродажне

обслуговування. Загальну структуру ланцюга постачання логістичного підприємства можна подати у вигляді схеми.

Рис. 1.1. Структура ланцюга постачання логістичного підприємства



Джерело: складено автором.

Для підприємств логістичного сектору, зокрема для операторів експрес-доставки, ланцюг постачання має певну специфіку. Якщо у виробничих підприємств основний акцент робиться на постачанні сировини, виробництві та збуті готової продукції, то в логістичних компаніях основним продуктом є сама послуга доставки. Тому ланцюг постачання такого підприємства

формується навколо процесів приймання відправлення, його обробки, сортування, транспортування, тимчасового зберігання, видачі клієнту та інформаційного супроводу на всіх етапах.

У наведеній схемі відображено базову логіку функціонування ланцюга постачання логістичного оператора. Важливо підкреслити, що кожний етап має не лише операційне, а й ризикове значення. Наприклад, на етапі приймання відправлення можуть виникати ризики неправильного оформлення, пошкодження упаковки або помилки в адресних даних. На етапі сортування — ризики затримки, втрати або неправильного направлення вантажу. На етапі транспортування — ризики аварій, руйнування інфраструктури, обмеження руху, зростання вартості пального або небезпеки для персоналу. На етапі видачі — ризики черг, технічних збоїв,

Основні складові ланцюга постачання підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 -Основні складові ланцюга постачання підприємства

Складова	Зміст	Значення для логістичного підприємства
Учасники ланцюга	Відправники, отримувачі, перевізники, склади, термінали, партнери, державні органи	Формують мережу взаємодії та забезпечують виконання логістичної послуги
Матеріальні потоки	Переміщення товарів, посилок, вантажів, тари та упаковки	Визначають фізичну основу логістичного процесу
Інформаційні потоки	Дані про замовлення, маршрути, статус доставки, клієнтів, тарифи	Забезпечують прозорість, контроль і керованість ланцюга
Фінансові потоки	Оплата послуг, витрати на транспортування, компенсації, страхові платежі	Впливають на прибутковість і економічну ефективність
Логістична інфраструктура	Відділення, поштомати, склади, сортувальні центри, транспортний парк	Забезпечує фізичне виконання логістичних операцій
Управлінські процеси	Планування, координація, контроль, аналіз, управління ризиками	Дозволяють підтримувати стабільність і адаптивність системи
Клієнтський сервіс	Комунікація, підтримка, швидкість реагування, робота зі скаргами	Визначає рівень задоволеності та лояльності клієнтів

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6].

У теоретичному аспекті ланцюг постачання складається з кількох базових елементів: учасників, потоків, процесів, інфраструктури, інформаційних систем і механізмів управління. Учасниками можуть бути постачальники, виробники, дистриб'ютори, логістичні оператори, транспортні

компанії, складські комплекси, митні посередники, торговельні підприємства, клієнти та державні регуляторні органи. Потоки в ланцюгу постачання поділяються на матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні. Матеріальний потік відображає фізичний рух товарів або вантажів. Інформаційний потік забезпечує передачу даних про замовлення, місцезнаходження відправлення, строки доставки, статус оплати, претензії та повернення. Фінансовий потік пов'язаний із платежами, тарифами, компенсаціями, страховими виплатами й розрахунками між учасниками. Сервісний потік відображає якість обслуговування клієнта, комунікацію, підтримку та післяпродажний супровід.

Особливістю сучасних ланцюгів постачання є їх мережева природа. У минулому вони часто розглядалися як лінійна послідовність операцій: постачальник — виробник — посередник — споживач. Однак у сучасній економіці така модель є спрощеною. Реальні ланцюги постачання складаються з великої кількості взаємопов'язаних суб'єктів, які можуть одночасно виконувати декілька функцій. Наприклад, логістичний оператор може не тільки транспортувати вантажі, а й забезпечувати складське зберігання, митне оформлення, фінансові сервіси, цифрове відстеження доставки, управління поверненнями та інтеграцію з електронною комерцією.

У зв'язку з цим у сучасній науковій літературі дедалі частіше використовується поняття не просто ланцюга, а мережі постачання. Мережа постачання є більш складною системою, у якій існують не лише прямі, а й зворотні, паралельні та резервні зв'язки між учасниками. Такий підхід є особливо актуальним для великих логістичних компаній, діяльність яких охоплює тисячі відділень, сортувальні термінали, транспортні маршрути, інформаційні платформи, партнерські пункти видачі, міжнародні напрями та канали електронної комерції.

Функціонування ланцюгів постачання в сучасній логістиці базується на кількох ключових принципах. Першим є принцип інтегрованості, який передбачає узгоджене управління всіма елементами логістичної системи.

Другим є принцип клієнтоорієнтованості, відповідно до якого ефективність ланцюга постачання оцінюється не тільки внутрішніми витратами підприємства, а й рівнем задоволення потреб споживача. Третім є принцип гнучкості, що означає здатність швидко змінювати маршрути, обсяги перевезень, способи доставки та формати обслуговування. Четвертим є принцип прозорості, який забезпечується завдяки цифровим технологіям, системам відстеження, аналітиці даних і відкритій комунікації з клієнтом. П'ятим є принцип стійкості, який передбачає здатність ланцюга постачання функціонувати в умовах криз, збоїв, дефіциту ресурсів або зовнішніх загроз.

Зміст основних принципів функціонування сучасних ланцюгів постачання наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 -Принципи функціонування сучасних ланцюгів постачання

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Інтегрованість	Узгодження дій усіх учасників ланцюга постачання	Зменшення дублювання операцій і підвищення керованості процесів
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби та очікування кінцевого споживача	Підвищення якості сервісу та лояльності клієнтів
Гнучкість	Здатність швидко адаптуватися до змін попиту, маршрутів і ресурсів	Зменшення негативного впливу непередбачуваних подій
Прозорість	Доступність інформації про рух товарів, послуг і фінансових потоків	Посилення контролю та довіри клієнтів
Стійкість	Здатність працювати в умовах криз і швидко відновлюватися після збоїв	Забезпечення безперервності логістичної діяльності
Цифровізація	Використання інформаційних систем, аналітики, автоматизації та відстеження	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Економічна ефективність	Досягнення оптимального співвідношення витрат і результатів	Забезпечення прибутковості логістичних операцій

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 6; 7].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація ланцюгів постачання. Вона дозволяє підприємствам отримувати оперативну інформацію про стан замовлень, місцезнаходження вантажів, завантаженість складів, ефективність маршрутів, рівень сервісу та можливі ризики. Цифрові технології дають змогу не лише контролювати поточні операції, а й

прогнозувати майбутні збої, моделювати альтернативні сценарії та швидше приймати управлінські рішення. Для логістичних операторів цифровізація є однією з базових умов конкурентоспроможності, оскільки клієнти очікують прозорості доставки, можливості онлайн-відстеження, швидкого оформлення послуг і своєчасного інформування про зміни.

Разом із тим цифровізація створює і нові види ризиків. Залежність від інформаційних систем підвищує значення кібербезпеки, стабільності програмного забезпечення, захисту персональних даних і безперебійності роботи електронних сервісів. У разі збою цифрової платформи може бути порушена робота значної частини логістичної мережі: оформлення відправлень, маршрутизація, облік, комунікація з клієнтами та фінансові операції. Тому сучасне управління ланцюгами постачання повинно поєднувати операційну ефективність із системою виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків.

Важливою характеристикою сучасного ланцюга постачання є його залежність від зовнішнього середовища. Глобалізація економіки сприяла формуванню міжнародних логістичних мереж, у межах яких товари, комплектуючі, послуги та інформація переміщуються між різними країнами та регіонами. Однак глобальні ланцюги постачання виявилися вразливими до кризових явищ: пандемій, воєн, торговельних обмежень, коливань валютних курсів, дефіциту транспортних потужностей, енергетичних криз, блокування портів, руйнування інфраструктури та зміни митних правил. Це зумовило перехід від концепції максимальної економії витрат до концепції стійкості та безперервності логістичних процесів [8, с. 112].

Для українських підприємств питання стійкості ланцюгів постачання має особливе значення через воєнні ризики, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури, зміну торговельних маршрутів, зростання витрат на безпеку, дефіцит кадрів і нестабільність попиту.

Рис. 1.2. Основні функції ланцюга постачання підприємства



Джерело: складено автором на основі [2; 5; 7].

Особливе місце в ланцюгах постачання посідає транспортна складова. Вона забезпечує фізичне переміщення товарів між учасниками ланцюга та безпосередньо впливає на швидкість, вартість і надійність доставки. У логістичних компаніях транспорт є не просто допоміжним ресурсом, а ключовим елементом бізнес-моделі. Ефективне управління транспортними потоками передбачає вибір оптимальних маршрутів, контроль завантаження транспортних засобів, дотримання строків доставки, управління витратами на паливе, технічне обслуговування транспорту та забезпечення безпеки перевезень. У таких умовах підприємства змушені формувати резервні маршрути, диверсифікувати партнерів, інвестувати в автономне енергозабезпечення, розвивати цифрові системи контролю, посилювати безпекові протоколи та впроваджувати сценарне планування.

З погляду логістичного управління ланцюг постачання виконує низку важливих функцій. До них належать планування попиту, управління замовленнями, закупівля ресурсів, транспортування, складування, управління запасами, сортування, пакування, інформаційний супровід, управління якістю сервісу, робота з поверненнями та контроль ризиків. У логістичних компаніях ці функції тісно пов'язані між собою, тому збій в одній із них може вплинути на всю систему доставки.

Складська та термінальна інфраструктура також є критично важливою для функціонування ланцюга постачання. Сортувальні термінали, розподільчі центри, відділення та поштомати забезпечують обробку великої кількості відправлень, їх тимчасове зберігання та перерозподіл за напрямками доставки. Чим масштабнішою є мережа підприємства, тим більш складною стає система управління потоками. З одного боку, велика мережа дозволяє бути ближче до клієнта та скорочувати час доставки. З іншого боку, вона збільшує кількість потенційних точок виникнення ризиків.

Інформаційна складова ланцюга постачання забезпечує зв'язок між усіма його елементами. Вона дозволяє підприємству отримувати дані про замовлення, контролювати рух відправлень, прогнозувати навантаження,

виявляти затримки, аналізувати ефективність маршрутів і підтримувати комунікацію з клієнтами. У сучасній логістиці інформаційний потік часто має не менше значення, ніж матеріальний, оскільки саме якість інформації визначає швидкість і точність управлінських рішень.

Для підприємств експрес-доставки особливо важливою є синхронізація матеріальних та інформаційних потоків. Клієнт очікує не лише фактичного отримання посилки, а й постійного доступу до інформації про її статус. Тому ланцюг постачання у сфері логістичних послуг має сервісно-інформаційну природу: матеріальне переміщення відправлення супроводжується цифровим відображенням кожного етапу доставки.

У сучасних умовах ефективність ланцюга постачання оцінюється за системою показників. До них належать швидкість доставки, рівень своєчасності виконання замовлень, собівартість логістичних операцій, рівень пошкоджень або втрат, точність прогнозування попиту, завантаженість транспортних потужностей, продуктивність сортувальних центрів, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг і повернень, а також здатність системи відновлюватися після збоїв.

Основні показники оцінювання ефективності ланцюгів постачання наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Показники оцінювання ефективності ланцюга постачання підприємства

Група показників	Приклади показників	Значення для управління
Часові показники	Строк доставки, час обробки замовлення, час сортування	Дозволяють оцінити швидкість логістичних процесів
Вартісні показники	Собівартість доставки, витрати на транспорт, витрати на зберігання	Характеризують економічну ефективність
Якісні показники	Рівень пошкоджень, втрат, помилок, скарг	Відображають надійність логістичного сервісу
Сервісні показники	Рівень задоволеності клієнтів, повторні звернення, NPS	Дають змогу оцінити клієнтську лояльність
Інфраструктурні показники	Завантаженість складів, терміналів, транспорту	Характеризують ефективність використання ресурсів
Ризикові показники	Частота збоїв, час відновлення, кількість критичних інцидентів	Дозволяють оцінити стійкість ланцюга постачання

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 8].

Отже, ланцюг постачання в сучасній логістиці є складною інтегрованою системою, яка об'єднує учасників, ресурси, процеси, інфраструктуру та потоки з метою створення й доставки цінності кінцевому споживачу. Його ефективність залежить від узгодженості дій усіх учасників, рівня цифровізації, якості управління інформацією, надійності транспортної та складської інфраструктури, а також здатності системи реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для ТОВ «Нова Пошта» як великого логістичного оператора управління ланцюгами постачання має стратегічне значення, оскільки від стабільності цих ланцюгів залежить своєчасність доставки, якість клієнтського сервісу, конкурентна позиція підприємства та його здатність працювати в умовах глобальної нестабільності. Саме тому подальше дослідження має бути спрямоване на визначення основних видів ризиків, які виникають у ланцюгах постачання, а також на обґрунтування методів їх оцінювання, попередження та мінімізації.

1.2. Класифікація ризиків у ланцюгах постачання підприємства в умовах глобальної нестабільності

Функціонування ланцюгів постачання в сучасних умовах супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть виникати як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Якщо в стабільних умовах основна увага логістичного менеджменту приділялася оптимізації витрат, скороченню строків доставки, підвищенню продуктивності складів і транспорту, то в умовах глобальної нестабільності ключового значення набуває здатність підприємства своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх вплив, запобігати критичним порушенням і забезпечувати безперервність логістичних процесів.

Ризик у ланцюгу постачання можна визначити як імовірність виникнення події або сукупності подій, які негативно впливають на рух

матеріальних, інформаційних, фінансових або сервісних потоків, призводять до затримок, додаткових витрат, втрати ресурсів, погіршення якості обслуговування клієнтів або зниження конкурентоспроможності підприємства. У логістичній діяльності ризик має системний характер, оскільки порушення на одному етапі ланцюга постачання може спричинити негативні наслідки для всієї системи. Управління ризиками в ланцюгах постачання є особливо важливим для підприємств, діяльність яких пов'язана з масовим обслуговуванням клієнтів, великими обсягами відправлень, розгалуженою мережею відділень, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів і цифрових сервісів.

У науковій літературі ризики ланцюгів постачання класифікують за різними ознаками: за джерелом виникнення, сферою прояву, рівнем впливу, тривалістю дії, можливістю прогнозування, характером наслідків і способом управління. Така класифікація дає змогу систематизувати ризики, визначити їх пріоритетність і обрати відповідні методи реагування. Основні підходи до класифікації ризиків у ланцюгах постачання наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5- Класифікація ризиків у ланцюгах постачання підприємства

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Зміст ризиків
За джерелом виникнення	Внутрішні та зовнішні	Внутрішні пов'язані з діяльністю самого підприємства, зовнішні — з впливом середовища
За сферою прояву	Операційні, транспортні, складські, фінансові, інформаційні, кадрові, правові	Виникають у різних функціональних підсистемах ланцюга постачання
За рівнем впливу	Локальні, регіональні, національні, глобальні	Відрізняються масштабом поширення та силою впливу
За тривалістю дії	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Впливають на ланцюг постачання протягом різного періоду часу
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані	Відрізняються рівнем передбачуваності
За характером наслідків	Фінансові, репутаційні, сервісні, інфраструктурні, безпекові	Визначають тип збитків або порушень
За можливістю управління	Керовані, частково керовані, некеровані	Відображають ступінь впливу підприємства на ризикову подію

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 6; 8].

Найбільш загальним є поділ ризиків на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають у межах самого підприємства та пов'язані з недоліками організації логістичних процесів, неефективним плануванням, помилками персоналу, технічними збоями, недостатньою автоматизацією, зношенням основних засобів, неузгодженістю між структурними підрозділами або слабкою системою контролю. Такі ризики здебільшого є керованими, оскільки підприємство може впливати на їх виникнення шляхом удосконалення внутрішніх процедур, підвищення кваліфікації персоналу, інвестування в технології, модернізації інфраструктури та запровадження системи моніторингу.

Зовнішні ризики формуються поза межами підприємства та пов'язані з дією факторів, які не завжди можуть бути безпосередньо контрольовані менеджментом. До них належать воєнні дії, політична нестабільність, економічні кризи, коливання валютних курсів, зміни законодавства, митні обмеження, пандемії, природні катастрофи, руйнування інфраструктури, енергетичні кризи, дефіцит пального, кіберзагрози та зміни поведінки споживачів. В умовах глобальної нестабільності саме зовнішні ризики стають найбільш небезпечними, оскільки вони можуть мати одночасний вплив на велику кількість учасників ланцюга постачання.

Для логістичного підприємства зовнішні ризики часто мають комплексний характер. Наприклад, воєнна загроза може одночасно спричинити руйнування транспортних шляхів, обмеження руху, небезпеку для персоналу, зростання витрат на безпеку, зміну маршрутів, порушення енергопостачання, зниження доступності окремих територій і збільшення строків доставки. Тому класифікація ризиків повинна враховувати не лише сам факт виникнення загрози, а й її системний вплив на всі елементи логістичного ланцюга.

Особливе місце серед ризиків ланцюгів постачання займають операційні ризики. Вони пов'язані з порушенням щоденних логістичних операцій: прийманням відправлень, обробкою замовлень, сортуванням,

транспортуванням, зберіганням, видачею вантажів і роботою з поверненнями. Операційні ризики можуть виникати внаслідок людського фактора, технічних несправностей, перевантаження інфраструктури, недостатньої кількості персоналу, помилок у маркуванні або неправильного планування маршрутів.

Для підприємств експрес-доставки операційні ризики є одними з найбільш критичних, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість і якість обслуговування клієнтів. Наприклад, затримка на сортувальному терміналі може спричинити порушення строків доставки в десятках або сотнях напрямів. Помилка в маршрутизації відправлення може призвести до повторного транспортування, додаткових витрат і невдоволення клієнта. Недостатня кількість працівників у пікові періоди може викликати черги у відділеннях, затримки обробки посилок і зниження рівня сервісу.

Транспортні ризики пов'язані з процесом фізичного переміщення вантажів між елементами логістичної мережі. До них належать ризики дорожньо-транспортних пригод, поломки транспортних засобів, зростання цін на паливо, дефіциту водіїв, перевантаження транспортної інфраструктури, закриття маршрутів, погіршення погодних умов, руйнування доріг, мостів або залізничної інфраструктури. В умовах воєнної нестабільності транспортні ризики посилюються через небезпеку обстрілів, мінування територій, комендантські обмеження, блокпости та зміну доступності окремих регіонів.

Складські та інфраструктурні ризики виникають у процесі зберігання, сортування, консолідації та розподілу вантажів. Вони можуть бути пов'язані з пошкодженням складських приміщень, пожежами, перебоями електропостачання, несправністю сортувального обладнання, недостатньою пропускною здатністю терміналів, порушенням температурного режиму, перевантаженням відділень і поштоматів. Для логістичного оператора інфраструктура є основою функціонування, тому будь-яке її порушення може призвести до масштабних затримок.

Фінансові ризики в ланцюгах постачання пов'язані зі зростанням витрат, нестабільністю тарифів, коливанням валютних курсів, неплатоспроможністю

контрагентів, зниженням купівельної спроможності клієнтів, зміною вартості ресурсів, страхових платежів, оренди, пального та енергозабезпечення. Для логістичних підприємств фінансові ризики мають особливе значення, оскільки значна частина витрат є операційною та залежить від інтенсивності перевезень, стану інфраструктури, вартості пального й оплати праці.

Інформаційні та цифрові ризики пов'язані з функціонуванням інформаційних систем, баз даних, мобільних застосунків, CRM-систем, систем відстеження вантажів, електронних платіжних сервісів і внутрішніх платформ управління логістичними процесами. У сучасній логістиці інформаційна система фактично є «нервовою системою» ланцюга постачання. Вона забезпечує оформлення замовлень, маршрутизацію, облік, контроль, комунікацію з клієнтами та аналітику. Тому кіберзагрози, технічні збої, втрати даних або порушення роботи цифрових платформ можуть мати не менш серйозні наслідки, ніж фізичні пошкодження інфраструктури.

Кадрові ризики пов'язані з дефіцитом персоналу, плинністю кадрів, недостатньою кваліфікацією працівників, професійним вигоранням, мобілізацією, травматизмом, порушенням трудової дисципліни або недостатнім рівнем мотивації. Для логістичних компаній кадрові ризики особливо важливі, оскільки якість послуг значною мірою залежить від роботи операторів відділень, кур'єрів, водіїв, працівників сортувальних центрів, диспетчерів і фахівців служби підтримки.

Правові та регуляторні ризики виникають унаслідок змін законодавства, митних правил, податкового регулювання, вимог до перевезення певних категорій товарів, правил захисту персональних даних, трудового законодавства та міжнародних логістичних процедур. Для підприємств, які працюють не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку, ці ризики мають особливе значення, оскільки кожна країна може мати власні правила митного оформлення, обмеження на ввезення товарів, вимоги до документів і стандарти безпеки.

Окрему групу становлять ризики попиту та поведінки споживачів. Вони пов'язані зі зміною обсягів замовлень, сезонними коливаннями, розвитком електронної комерції, зміною платоспроможності населення, міграцією клієнтів, зростанням очікувань щодо швидкості доставки та якості сервісу. Для підприємств експрес-доставки такі ризики можуть проявлятися у вигляді різкого зростання навантаження в пікові періоди або, навпаки, зниження кількості відправлень унаслідок економічної кризи.

Класифікацію основних видів ризиків у ланцюгах постачання логістичного підприємства доцільно подати у вигляді узагальненої таблиці.

Таблиця 1.6 - Основні види ризиків у ланцюгах постачання логістичного підприємства

Вид ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
Операційний ризик	Помилки персоналу, перевантаження терміналів, технічні збої, неправильне планування	Затримки доставки, зростання витрат, погіршення якості сервісу
Транспортний ризик	ДТП, поломки транспорту, закриття маршрутів, зростання цін на паливо, погіршення стану доріг	Порушення строків доставки, збільшення витрат, втрата вантажів
Складський ризик	Нестача площ, пошкодження складів, збої обладнання, перебої електроенергії	Затримки сортування, пошкодження відправлень, перевантаження мережі
Інформаційний ризик	Збої ІТ-систем, кібератаки, помилки в базах даних, втрата інформації	Неможливість оформлення замовлень, порушення відстеження, репутаційні втрати
Фінансовий ризик	Зростання витрат, валютні коливання, неплатежі, підвищення тарифів на ресурси	Зниження прибутковості, потреба у підвищенні цін, скорочення інвестицій
Кадровий ризик	Дефіцит працівників, мобілізація, плинність кадрів, недостатня кваліфікація	Падіння продуктивності, збільшення помилок, зниження якості обслуговування
Регуляторний ризик	Зміни законодавства, митні обмеження, нові податкові вимоги	Ускладнення операцій, зростання адміністративних витрат
Безпековий ризик	Воєнні дії, обстріли, терористичні загрози, кримінальні інциденти	Загроза персоналу, пошкодження майна, зупинка роботи окремих об'єктів
Ризик попиту	Сезонність, економічна криза, зміна поведінки клієнтів, міграція населення	Нерівномірне навантаження, зниження доходів або перевантаження системи
Репутаційний ризик	Скарги клієнтів, порушення строків, втрата або пошкодження відправлень	Зниження довіри, втрата клієнтів, послаблення конкурентної позиції

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 7; 9].

В умовах глобальної нестабільності ризики ланцюгів постачання набувають нових характеристик. По-перше, зростає їх взаємопов'язаність.

Один ризик може спричинити ланцюгову реакцію інших ризиків. Наприклад, енергетична криза може викликати зупинку сортувального обладнання, затримку обробки вантажів, порушення строків доставки, зростання кількості скарг і погіршення репутації підприємства. По-друге, збільшується швидкість поширення негативних наслідків. У великих логістичних мережах збій в одному регіоні може швидко вплинути на інші напрями доставки. По-третє, підвищується невизначеність, оскільки частина ризиків є важко прогнозованою або має раптовий характер.

Глобальна нестабільність проявляється через сукупність факторів, які формують ризикове середовище для підприємств. До таких факторів належать війни та збройні конфлікти, геополітична напруженість, порушення міжнародної торгівлі, пандемії, інфляція, енергетичні кризи, кліматичні зміни, технологічні загрози, кіберзлочинність і соціально-демографічні трансформації. Для України додатковим визначальним фактором є повномасштабна війна, яка суттєво змінює умови функціонування логістичних систем.

Вплив глобальної нестабільності на ланцюги постачання можна представити у вигляді схеми.

Рис. 1.3. Вплив глобальної нестабільності на ризики ланцюгів постачання підприємства



Джерело: складено автором.

З позиції управління ризиками важливо не лише класифікувати ризики, а й розуміти їх імовірність та силу впливу. Не всі ризики мають однакове

значення для підприємства. Одні ризики можуть виникати часто, але мати обмежені наслідки, наприклад окремі помилки в оформленні відправлень. Інші можуть виникати рідше, але мати критичний вплив, наприклад руйнування сортувального термінала або масштабний збій інформаційної системи. Тому класифікація ризиків повинна бути доповнена їх пріоритизацією.

Для цього в логістичному менеджменті часто застосовують матрицю ризиків, яка дозволяє оцінити ризики за двома основними параметрами: імовірністю виникнення та рівнем впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дає змогу виділити критичні, значні, помірні та низькі ризики. Критичні ризики потребують першочергового реагування, розробки резервних сценаріїв і постійного моніторингу. Значні ризики потребують планів мінімізації. Помірні ризики можуть контролюватися стандартними управлінськими процедурами. Низькі ризики потребують періодичного спостереження.

Таблиця 1.7 - Матриця оцінки ризиків у ланцюгах постачання підприємства

Імовірність Вплив /	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Висока імовірність	Помірний ризик	Значний ризик	Критичний ризик
Середня імовірність	Низький ризик	Помірний ризик	Значний ризик
Низька імовірність	Низький ризик	Помірний ризик	Значний ризик або критичний ризик за умов системного впливу

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 9].

У практичній діяльності логістичних підприємств важливо враховувати також взаємозв'язок між різними видами ризиків. Наприклад, транспортний ризик може перерости у сервісний, якщо затримка доставки впливає на клієнтський досвід. Інформаційний ризик може спричинити фінансові втрати, якщо збій у системі призводить до неправильного обліку платежів або компенсацій. Кадровий ризик може посилити операційний, якщо нестача персоналу викликає помилки в сортуванні, видачі чи доставці відправлень.

Отже, ризики ланцюгів постачання не існують ізольовано, а формують складну систему взаємозалежних загроз.

В умовах глобальної нестабільності підприємство повинно переходити від реактивного до проактивного управління ризиками. Реактивний підхід означає реагування на проблему вже після її виникнення. Проактивний підхід передбачає попереднє виявлення потенційних загроз, оцінювання їх імовірності, підготовку альтернативних сценаріїв і створення резервів. Саме такий підхід дозволяє забезпечити стійкість ланцюга постачання та зменшити негативний вплив кризових подій.

Система класифікації ризиків також має враховувати рівень ланцюга постачання, на якому вони виникають. На стратегічному рівні ризики пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства, інвестиціями, вибором ринків, партнерів і технологічних платформ. На тактичному рівні вони стосуються планування маршрутів, розподілу ресурсів, управління запасами, графіків роботи терміналів і відділень. На операційному рівні ризики виникають у щоденних процесах обробки, транспортування та видачі відправлень.

Таблиця 1.8 - Ризики ланцюгів постачання за рівнями управління

Рівень управління	Основні ризики	Приклади управлінських рішень
Стратегічний	Геополітичні, інвестиційні, ринкові, технологічні, репутаційні	Диверсифікація ринків, розвиток міжнародних напрямів, інвестиції в цифровізацію
Тактичний	Ризики маршрутів, ресурсів, партнерів, пропускної здатності мережі	Формування резервних маршрутів, планування потужностей, укладання договорів з партнерами
Операційний	Помилки персоналу, затримки, технічні збої, пошкодження відправлень	Контроль якості, навчання персоналу, автоматизація операцій, моніторинг KPI

Джерело: складено автором.

Для формування ефективної системи управління ризиками підприємству необхідно не лише ідентифікувати ризики, а й визначити їх джерела, можливі наслідки, відповідальних осіб і заходи реагування. Такий підхід дозволяє перейти від загального розуміння ризиків до практичного управління ними. Класифікація стає основою для побудови карти ризиків,

створення системи раннього попередження, розробки планів безперервності бізнесу та антикризових сценаріїв.

Отже, ризики в ланцюгах постачання підприємства є багатограним явищем, яке охоплює різні сфери логістичної діяльності та формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. В умовах глобальної нестабільності значення ризик-менеджменту суттєво зростає, оскільки підприємства повинні забезпечувати не тільки ефективність, а й стійкість, гнучкість і безперервність логістичних процесів. Класифікація ризиків є необхідною передумовою їх подальшого оцінювання, ранжування та розробки заходів щодо мінімізації, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

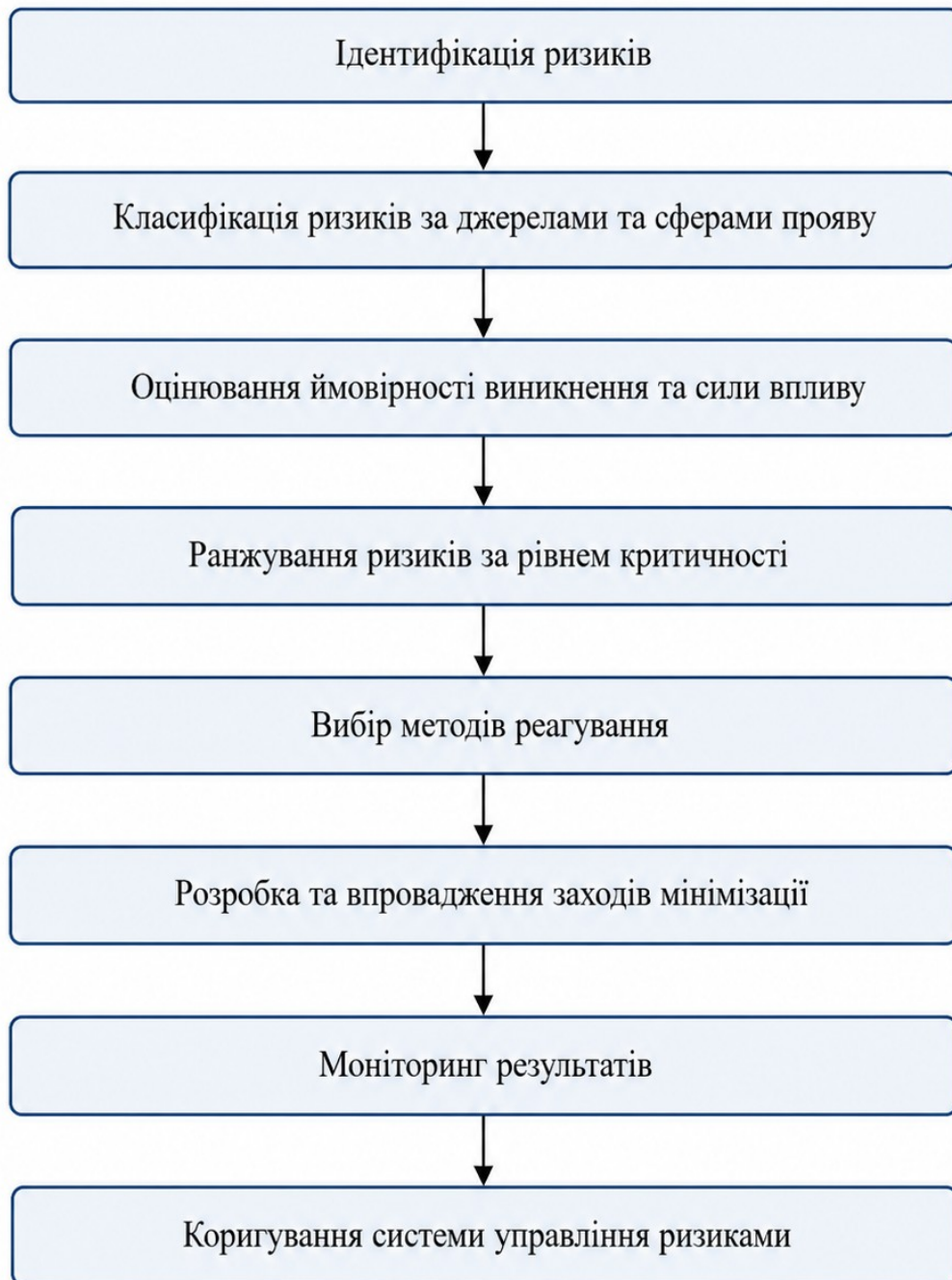
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання

Управління ризиками в ланцюгах постачання є одним із ключових напрямів сучасного логістичного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на логістичні процеси, розробляти заходи попередження та забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів. В умовах глобальної нестабільності значення ризик-менеджменту суттєво зростає, адже підприємство стикається не лише з традиційними операційними ризиками, а й із комплексними зовнішніми загрозами: воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, енергетичними кризами, коливанням попиту, кадровим дефіцитом, кіберзагрозами та порушеннями міжнародних логістичних маршрутів.

Методичний підхід до оцінювання ризиків у ланцюгах постачання повинен бути системним, тобто охоплювати всі основні елементи логістичної діяльності: транспорт, складську інфраструктуру, сортувальні процеси, інформаційні системи, персонал, фінансові потоки, клієнтський сервіс і взаємодію з партнерами. Якщо ризики оцінювати ізольовано, без урахування взаємозв'язків між ними, підприємство може недооцінити масштаб можливих

наслідків. Наприклад, збій енергопостачання може одночасно вплинути на роботу сортувального термінала, інформаційних систем, відділень, поштоматів, графіки доставки та якість клієнтського сервісу.

Рис. 1.4. Етапи управління ризиками в ланцюгах постачання підприємства



Джерело: складено автором на основі [2; 3; 6].

У загальному вигляді процес управління ризиками в ланцюгах постачання включає кілька послідовних етапів: ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, оцінювання ймовірності та рівня впливу, ранжування за пріоритетністю, вибір методів реагування, реалізацію заходів мінімізації, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Така логіка відповідає загальним принципам ризик-менеджменту та може бути адаптована до специфіки логістичного підприємства [3; 6; 9]. Схематично процес управління ризиками в ланцюгах постачання можна подати таким чином.

Першим етапом управління ризиками є їх ідентифікація. Вона передбачає виявлення потенційних подій, факторів або процесів, які можуть негативно вплинути на функціонування ланцюга постачання. Для логістичного підприємства ідентифікація ризиків повинна здійснюватися за всіма ключовими напрямками діяльності: приймання відправлень, сортування, транспортування, зберігання, видача, кур'єрська доставка, робота поштоматів, міжнародна доставка, цифрові сервіси, клієнтська підтримка, фінансові розрахунки та управління персоналом.

На практиці для ідентифікації ризиків можуть використовуватися різні джерела інформації: статистика затримок доставки, дані про скарги клієнтів, звіти про пошкодження або втрату відправлень, інформація про технічні збої, показники завантаженості терміналів, маршрутизація перевезень, фінансова звітність, дані про кадрову забезпеченість, результати внутрішнього аудиту, експертні оцінки працівників і зовнішня аналітика. Чим ширшою є інформаційна база, тим точніше підприємство може визначити реальні джерела ризиків.

Другим етапом є класифікація ризиків. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє структурувати виявлені загрози та розподілити їх за групами. Для логістичного підприємства доцільно виділяти такі основні групи ризиків: операційні, транспортні, складські, інфраструктурні, інформаційні, цифрові, кадрові, фінансові, правові, безпекові, репутаційні та ризики попиту. Така класифікація дає змогу визначити, які підрозділи підприємства відповідають

за моніторинг кожної групи ризиків і які інструменти управління слід застосовувати.

Третім етапом є оцінювання ризиків. У логістичному менеджменті можуть застосовуватися якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання. Якісні методи базуються на експертних судженнях, описі характеру ризиків, визначенні їх причин і можливих наслідків. Кількісні методи передбачають використання числових показників: частоти виникнення ризикових подій, фінансових втрат, тривалості затримок, кількості скарг, рівня пошкоджень, відсотка невчасних доставок, вартості простоїв тощо. Комбіновані методи поєднують експертну оцінку з кількісними розрахунками, що є найбільш доцільним для великих логістичних компаній.

Основні методи оцінювання ризиків у ланцюгах постачання наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 - Методи оцінювання ризиків у ланцюгах постачання підприємства

Метод	Зміст методу	Переваги	Обмеження
Експертне оцінювання	Визначення ймовірності та впливу ризиків на основі думки фахівців	Можна застосовувати за відсутності повної статистики	Має суб'єктивний характер
Матриця ризиків	Оцінювання ризиків за двома параметрами: ймовірність і сила впливу	Простота, наочність, зручність ранжування	Не завжди враховує взаємозв'язки між ризиками
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Дає стратегічне бачення ризикового середовища	Має узагальнений характер
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища	Не показує внутрішні проблеми підприємства
FMEA-аналіз	Аналіз можливих відмов, причин і наслідків	Дозволяє виявити критичні точки процесу	Потребує детальної інформації про процеси
Сценарний аналіз	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій	Корисний в умовах невизначеності	Результати залежать від якості припущень
KPI-аналіз	Оцінка ризиків через систему показників ефективності	Дає кількісну основу для контролю	Потребує регулярного збору даних
Карта ризиків	Візуалізація ризиків за рівнем критичності	Дозволяє визначити пріоритети реагування	Потребує постійного оновлення

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 6; 8; 9].

Одним із найбільш поширених інструментів є матриця ризиків. Вона дозволяє оцінити кожний ризик за двома основними критеріями: ймовірністю виникнення та рівнем впливу на діяльність підприємства. За результатами такої оцінки ризику поділяють на низькі, помірні, значні та критичні. Для логістичного підприємства критичними можуть бути ризики, які безпосередньо загрожують безперервності доставки, безпеці персоналу, роботі сортувальних терміналів, цифровій інфраструктурі або репутації компанії.

Для побудови матриці ризиків може використовуватися бальна шкала від 1 до 5, де 1 означає дуже низьку ймовірність або вплив, а 5 — дуже високу ймовірність або критичний вплив. Загальний рівень ризику визначається як добуток оцінки ймовірності на оцінку впливу:

$$R = P \times I,$$

де R — інтегральна оцінка ризику;

P — ймовірність виникнення ризику;

I — сила впливу ризику на діяльність підприємства.

На основі отриманого значення ризику можуть бути згруповані за рівнем критичності. Наприклад, якщо значення R становить від 1 до 5 балів, ризик можна вважати низьким; від 6 до 10 — помірним; від 11 до 15 — значним; від 16 до 25 — критичним. Такий підхід є достатньо простим і придатним для використання в аналітичній частині кваліфікаційної роботи.

Таблиця 1.10 - Шкала оцінювання рівня ризику в ланцюгу постачання

Значення R	Рівень ризику	Характеристика	Управлінські дії
1–5	Низький	Ризик має незначний вплив і не загрожує стабільності процесів	Періодичний моніторинг
6–10	Помірний	Ризик може створювати окремі проблеми, але не є критичним	Контроль і профілактичні заходи
11–15	Значний	Ризик може суттєво вплинути на строки, витрати або якість сервісу	Розробка плану мінімізації
16–25	Критичний	Ризик загрожує безперервності роботи або репутації підприємства	Негайне реагування, резервні сценарії, постійний контроль

Джерело: складено автором.

Для логістичних підприємств доцільно застосовувати також KPI-аналіз, тобто оцінювання ризиків через систему ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє перейти від загального опису ризиків до вимірювання їх реального впливу на діяльність підприємства. Наприклад, транспортні ризики можна оцінювати за часткою доставок із запізненням, середнім часом затримки, кількістю аварійних ситуацій, витратами на ремонт транспорту та відхиленням від планового маршруту. Операційні ризики можна оцінювати за кількістю помилок сортування, пошкоджених відправлень, повторних обробок, скарг клієнтів і часом обробки замовлення.

Основні показники, які можуть використовуватися для оцінювання ризиків у ланцюгах постачання логістичного підприємства, наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11 - Показники оцінювання ризиків у ланцюгах постачання логістичного підприємства

Група ризиків	Показники оцінювання	Управлінське значення
Операційні ризики	Частка помилок сортування, кількість повторних обробок, час обробки відправлення	Дозволяють оцінити стабільність внутрішніх процесів
Транспортні ризики	Частка доставок із запізненням, кількість збоїв маршрутів, витрати на паливе, простої транспорту	Характеризують надійність транспортної системи
Складські ризики	Завантаженість складів, час сортування, кількість пошкоджених відправлень	Дозволяють оцінити ефективність термінальної інфраструктури
Інформаційні ризики	Кількість ІТ-збоїв, тривалість простою систем, кількість помилок у даних	Характеризують стабільність цифрової інфраструктури
Кадрові ризики	Плинність кадрів, дефіцит персоналу, кількість помилок працівників	Визначають вплив людського фактора
Фінансові ризики	Зростання операційних витрат, зміна собівартості доставки, рівень компенсацій	Відображають економічні наслідки ризиків
Репутаційні ризики	Кількість скарг, рівень задоволеності клієнтів, повторні звернення	Дозволяють оцінити вплив ризиків на клієнтський сервіс

Джерело: складено автором.

Важливим методом аналізу ризиків у ланцюгах постачання є SWOT-аналіз. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє поєднати оцінку внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. У контексті управління ризиками сильні сторони відображають ті ресурси й компетенції підприємства, які допомагають йому протистояти

загрозам. Слабкі сторони показують внутрішні обмеження, що можуть посилювати ризики. Можливості демонструють напрями розвитку, які можуть знизити ризиковість діяльності. Загрози відображають зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на ланцюг постачання.

Для підприємства логістичного сектору SWOT-аналіз може включати оцінку таких аспектів: масштаб мережі, якість цифрових сервісів, рівень довіри клієнтів, транспортна інфраструктура, фінансова стійкість, кадровий потенціал, залежність від зовнішніх факторів, загрози війни, конкуренція, зміна попиту, енергетична нестабільність і регуляторні обмеження. У другому розділі цієї роботи SWOT-аналіз буде використано для визначення стратегічних переваг і проблемних зон ТОВ «Нова Пошта».

PEST-аналіз використовується для дослідження зовнішнього середовища підприємства. Він передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. У сучасних умовах для логістичних підприємств PEST-аналіз є особливо важливим, оскільки зовнішнє середовище має значний вплив на доступність маршрутів, вартість ресурсів, поведінку споживачів, законодавчі вимоги та технологічну безпеку. Наприклад, політичні фактори можуть включати воєнний стан, митне регулювання та державні обмеження. Економічні фактори — інфляцію, зміну цін на пальне, валютні коливання та платоспроможність населення. Соціальні фактори — міграцію, зміну споживчої поведінки, кадрову ситуацію. Технологічні фактори — цифровізацію, автоматизацію, кібербезпеку та розвиток систем відстеження.

Окрім SWOT- і PEST-аналізу, у роботі доцільно використовувати карту ризиків. Карта ризиків є наочним інструментом, який дозволяє показати розміщення ризиків за рівнем імовірності та впливу. Вона допомагає визначити, які ризики потребують першочергової уваги, а які можуть контролюватися в межах стандартних процедур. Для ТОВ «Нова Пошта» карта ризиків може включати такі групи: транспортно-інфраструктурні,

енергетичні, операційні, цифрові, кадрові, фінансові, безпекові та репутаційні ризики.

Методика побудови карти ризиків передбачає такі етапи: формування переліку ризиків, визначення критеріїв оцінювання, присвоєння кожному ризику балів за ймовірністю та впливом, розрахунок інтегрального рівня ризику, розподіл ризиків за зонами критичності та розробка управлінських заходів. Такий підхід дозволяє зробити процес оцінювання ризиків більш структурованим і придатним для подальшого практичного використання.

Таблиця 1.12 - Алгоритм побудови карти ризиків у ланцюгах постачання

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Формування переліку ризиків	Визначення основних ризиків за напрямками логістичної діяльності	Список потенційних загроз
2. Вибір критеріїв оцінювання	Визначення шкали ймовірності та сили впливу	Єдина система оцінювання
3. Експертне оцінювання	Надання балів кожному ризику	Кількісна оцінка ризиків
4. Розрахунок рівня ризику	Визначення інтегрального показника $R = P \times I$	Ранжування ризиків
5. Побудова карти ризиків	Розміщення ризиків за зонами критичності	Візуалізація ризикового профілю
6. Вибір заходів реагування	Розробка дій для зменшення ризиків	План управління ризиками
7. Моніторинг і коригування	Перегляд оцінок і заходів відповідно до змін середовища	Актуалізація системи ризик-менеджменту

Джерело: складено автором.

Для оцінювання ризиків у ланцюгах постачання можуть застосовуватися також методи сценарного аналізу. Їх сутність полягає у формуванні декількох можливих варіантів розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного. Такий підхід особливо корисний в умовах нестабільності, коли майбутні умови функціонування підприємства є невизначеними. Наприклад, для логістичного підприємства можуть бути змодельовані сценарії зростання вартості пального, перебоїв електропостачання, закриття окремих маршрутів, зростання попиту на доставку або посилення конкуренції.

Сценарний аналіз дозволяє підприємству заздалегідь підготувати варіанти управлінських рішень. Якщо реалізується негативний сценарій, компанія не витрачає час на пошук рішення з нуля, а активує заздалегідь

підготовлений план дій. Це особливо важливо для підприємств експрес-доставки, де швидкість реагування прямо впливає на якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів.

У ризик-менеджменті важливе значення мають методи реагування на ризики. Загалом виділяють кілька основних стратегій: уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику, прийняття ризику та диверсифікація ризику. Уникнення ризику означає відмову від певної дії або процесу, якщо його ризиковість є надмірною. Зниження ризику передбачає впровадження заходів, які зменшують імовірність або наслідки ризикової події. Передача ризику здійснюється через страхування, аутсорсинг або договірний розподіл відповідальності. Прийняття ризику застосовується тоді, коли ризик є незначним або його мінімізація коштує дорожче, ніж потенційні втрати. Диверсифікація ризику полягає у розподілі ресурсів, маршрутів, постачальників, партнерів або каналів обслуговування.

Таблиця 1.13 - Методи реагування на ризики в ланцюгах постачання

Метод реагування	Зміст	Приклад для логістичного підприємства
Уникнення ризику	Відмова від дії, яка створює надмірну загрозу	Тимчасове припинення доставки в небезпечні зони
Зниження ризику	Зменшення ймовірності або наслідків ризику	Резервні маршрути, генератори, дублювання ІТ-систем
Передача ризику	Перекладання частини ризику на іншу сторону	Страхування вантажів, договори з партнерами
Прийняття ризику	Усвідомлене збереження ризику без активного втручання	Контроль незначних затримок у межах допустимого рівня
Диверсифікація ризику	Розподіл ризику між різними ресурсами або каналами	Використання кількох перевізників, складів, маршрутів
Резервування	Створення запасу ресурсів на випадок збоїв	Резерв пального, персоналу, обладнання, енергоживлення
Моніторинг	Постійне відстеження змін і раннє виявлення загроз	Аналітична панель ризиків, контроль KPI в реальному часі

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 8].

Для логістичних підприємств найбільш доцільним є комбінований підхід до управління ризиками. Він передбачає одночасне використання кількох методів: моніторингу, резервування, диверсифікації, страхування,

автоматизації, сценарного планування та контролю ключових показників.

Рис. 1.5. Складові стійкості ланцюга постачання підприємства



Джерело: складено автором.

Такий підхід дозволяє не лише зменшити окремі ризики, а й підвищити загальну стійкість ланцюга постачання. Стійкість ланцюга постачання слід розуміти як здатність логістичної системи протистояти порушенням, адаптуватися до змін і швидко відновлювати нормальне функціонування після

кризових подій. На відміну від звичайної ефективності, яка орієнтована на мінімізацію витрат і максимізацію продуктивності, стійкість передбачає наявність резервів, альтернативних маршрутів, гнучких процесів, цифрового моніторингу, автономних ресурсів і підготовленого персоналу. В умовах глобальної нестабільності саме стійкість стає однією з головних характеристик конкурентоспроможності логістичного підприємства.

Складовими стійкості ланцюга постачання є гнучкість, адаптивність, резервування, прозорість, швидкість реагування та здатність до відновлення. Гнучкість означає можливість змінювати маршрути, способи доставки, графіки роботи та використання ресурсів. Адаптивність передбачає здатність підприємства пристосовуватися до нових умов зовнішнього середовища. Резервування означає наявність додаткових ресурсів на випадок збоїв. Прозорість забезпечується доступом до достовірної інформації про стан процесів. Швидкість реагування визначає здатність оперативно приймати рішення. Здатність до відновлення характеризує час, необхідний для повернення системи до нормального режиму роботи.

Управління ризиками в ланцюгах постачання повинно бути інтегроване в загальну систему управління підприємством. Це означає, що ризик-менеджмент не може бути разовою дією або формальним документом. Він має функціонувати постійно, охоплювати всі рівні управління та бути пов'язаним із плануванням, бюджетуванням, контролем якості, управлінням персоналом, цифровою трансформацією, безпекою та клієнтським сервісом. Лише за такої умови підприємство може забезпечити не тільки реагування на окремі проблеми, а й системне підвищення стійкості.

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільним є застосування комплексної методики оцінювання ризиків, яка включає: аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу; оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін через SWOT-аналіз; формування переліку ключових ризиків; експертне оцінювання ймовірності та впливу кожного ризику; побудову матриці ризиків; визначення

критичних зон; розробку заходів мінімізації; економічне обґрунтування запропонованих рішень.

Саме така методика буде використана в подальших розділах роботи. У другому розділі на її основі буде проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», виявлено основні фактори зовнішнього середовища, оцінено ризики в ланцюгах постачання та визначено найбільш проблемні зони. У третьому розділі буде розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками, зокрема шляхом впровадження інтегрованого моніторингу ризиків, розвитку резервних логістичних сценаріїв, підвищення енергетичної автономності та посилення цифрового контролю.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання повинні поєднувати якісний і кількісний аналіз, стратегічну оцінку зовнішнього середовища, діагностику внутрішніх процесів, ранжування ризиків за рівнем критичності та розробку конкретних управлінських заходів. Для логістичного підприємства в умовах глобальної нестабільності найбільш ефективним є комплексний підхід, який дозволяє не лише мінімізувати окремі ризики, а й сформувати стійку, гнучку та адаптивну систему ланцюгів постачання.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління ризиками в ланцюгах постачання підприємства. Встановлено, що ланцюг постачання в сучасній логістиці є складною інтегрованою системою, яка охоплює сукупність учасників, процесів, ресурсів, матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, спрямованих на створення та доставку цінності кінцевому споживачу. На відміну від традиційного розуміння логістики як сукупності транспортно-складських операцій, сучасне управління ланцюгами постачання передбачає

координацію всіх елементів логістичної мережі, забезпечення їх узгодженості, прозорості, гнучкості та стійкості.

Визначено, що для логістичних підприємств, зокрема операторів експрес-доставки, ланцюг постачання має специфічний характер, оскільки його основою є не виробництво матеріального товару, а надання послуги з приймання, обробки, сортування, транспортування, доставки та інформаційного супроводу відправлень. У зв'язку з цим ефективність ланцюга постачання залежить не лише від транспортної та складської інфраструктури, а й від якості цифрових сервісів, організації роботи персоналу, швидкості обробки замовлень, надійності маршрутів і рівня клієнтського сервісу.

У ході дослідження було систематизовано основні види ризиків у ланцюгах постачання підприємства. До них належать операційні, транспортні, складські, інфраструктурні, фінансові, інформаційні, цифрові, кадрові, правові, безпекові, репутаційні ризики та ризики зміни попиту. Доведено, що в умовах глобальної нестабільності ці ризики набувають комплексного та взаємопов'язаного характеру. Одна ризикова подія може спричинити ланцюгову реакцію негативних наслідків: затримки доставки, зростання витрат, перевантаження логістичної інфраструктури, погіршення якості сервісу та втрату клієнтської довіри.

Особливу увагу приділено впливу глобальної нестабільності на функціонування ланцюгів постачання. Встановлено, що воєнні дії, руйнування інфраструктури, енергетичні кризи, інфляція, коливання попиту, кіберзагрози, кадровий дефіцит і регуляторні зміни суттєво підвищують ризиковість логістичної діяльності. За таких умов підприємства повинні орієнтуватися не лише на мінімізацію витрат і прискорення доставки, а й на формування стійких, адаптивних і гнучких ланцюгів постачання, здатних функціонувати навіть у кризовому середовищі.

У розділі також розглянуто методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання. Визначено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує ідентифікацію

ризиків, їх класифікацію, оцінювання ймовірності та сили впливу, побудову матриці ризиків, формування карти ризиків, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, KPI-аналіз і сценарне планування. Такий підхід дозволяє не лише виявляти окремі загрози, а й визначати їх пріоритетність, взаємозв'язки та можливі наслідки для всієї логістичної системи.

Обґрунтовано, що ефективне управління ризиками має бути інтегроване в загальну систему управління підприємством і здійснюватися на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Основними методами реагування на ризики є уникнення, зниження, передача, прийняття, диверсифікація, резервування та постійний моніторинг. Для логістичних підприємств особливо важливими є резервні маршрути, автономне енергозабезпечення, цифровий контроль, страхування вантажів, підготовка персоналу, сценарне планування та система раннього попередження про можливі збої.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретико-методичну основу для подальшого дослідження системи управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта». Отримані теоретичні положення дозволяють перейти до аналітичної частини роботи, у якій буде охарактеризовано діяльність підприємства, проаналізовано зовнішнє середовище його функціонування, визначено ключові ризики логістичної системи та оцінено їх вплив на стійкість ланцюгів постачання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних логістичних операторів України, що спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок, вантажів, обслуговуванні електронної комерції, наданні складських, кур'єрських, поштово-логістичних і супутніх сервісів для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів і міжнародних відправників. Компанія займає одну з ключових позицій на ринку логістичних послуг України та є важливим елементом національної інфраструктури товарного обміну, оскільки забезпечує швидке переміщення товарів між населеними пунктами, підприємствами, торговельними мережами, інтернет-магазинами та кінцевими споживачами.

Юридичною базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта», код ЄДРПОУ 31316718. За даними відкритих реєстрів, підприємство зареєстроване як юридична особа та здійснює діяльність у сфері поштової та кур'єрської логістики, вантажних перевезень, складського обслуговування та суміжних послуг. ТОВ «Нова Пошта» входить до групи NOVA, яка об'єднує декілька напрямів діяльності, пов'язаних із логістикою, міжнародною доставкою, фінансовими сервісами та цифровими рішеннями. Така організаційна структура дозволяє компанії не лише надавати класичні послуги доставки, а й формувати комплексну екосистему логістичного обслуговування клієнтів.

Основна діяльність підприємства пов'язана з організацією експрес-доставки відправлень у межах України та за кордон. Компанія забезпечує приймання відправлень у відділеннях, через поштомати або кур'єрську службу, їх подальше сортування, транспортування, зберігання, видачу одержувачам, а також інформаційний супровід на всіх етапах переміщення.

Для клієнтів важливим є те, що логістична послуга «Нової Пошти» поєднує фізичне переміщення вантажу з цифровим контролем, можливістю відстеження, онлайн-оплати, переадресації, повернення та отримання повідомлень про статус доставки.

Компанія функціонує в сегменті високошвидкісної логістики, де ключовими конкурентними факторами є швидкість доставки, доступність мережі, точність виконання замовлень, зручність сервісу, цифровізація, довіра клієнтів і здатність працювати в кризових умовах. Для підприємства такого масштабу управління ланцюгами постачання має стратегічне значення, оскільки будь-які збої в роботі транспортної, складської, інформаційної або сервісної інфраструктури можуть впливати на мільйони відправлень і значну кількість клієнтів.

Організаційна модель ТОВ «Нова Пошта» побудована за мережевим принципом. Вона охоплює центральний офіс, регіональні підрозділи, сортувальні термінали, відділення, поштомати, кур'єрську службу, транспортний парк, контакт-центр, цифрові сервіси та партнерську інфраструктуру. Така модель дозволяє компанії забезпечувати широку географію присутності, високу швидкість обробки відправлень і гнучкість у взаємодії з клієнтами. Водночас саме мережевий характер діяльності підвищує складність управління ризиками, оскільки кожен елемент логістичної системи може бути джерелом операційних, інфраструктурних, кадрових, цифрових, фінансових або безпекових загроз.

З позиції управління ризиками важливо підкреслити, що ланцюг постачання ТОВ «Нова Пошта» має декілька критичних елементів: транспортні маршрути, сортувальні термінали, відділення, поштомати, кур'єрські підрозділи, інформаційні системи, персонал і клієнтські канали комунікації. Порушення роботи будь-якого з цих елементів може спричинити затримки доставки, зростання витрат, втрату відправлень, зниження якості сервісу або репутаційні втрати. Саме тому логістична система підприємства

потребує постійного моніторингу, резервування ресурсів, цифрового контролю та сценарного планування.

Загальну організаційну модель функціонування ТОВ «Нова Пошта» можна подати у вигляді схеми.

Рис. 2.1. Організаційно-логістична модель діяльності ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Однією з головних конкурентних переваг підприємства є масштабна мережа точок обслуговування. За офіційними підсумками групи NOVA, у 2025 році компанія продовжила розширювати інфраструктуру: на початок січня 2026 року мережа «Нової Пошти» в Україні становила понад 50 тис. точок сервісу, зокрема 15 817 відділень і 34 186 поштоматів. У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок і вантажів, із них 29 млн були міжнародними відправленнями. Такі масштаби діяльності свідчать про високу роль підприємства в логістичній системі України та значний рівень навантаження на його ланцюги постачання.

Динаміка розвитку мережі «Нової Пошти» свідчить про активне нарощування присутності на ринку. На початок 2025 року мережа компанії складалася з 13 208 відділень і 24 002 поштоматів, а вже за підсумками 2025 року кількість точок сервісу суттєво зросла. Це демонструє стратегічний перехід компанії до моделі максимальної наближеності до клієнта, коли послуги доставки стають доступними не лише у великих містах, а й у менших населених пунктах.

Розвиток поштоматної мережі має особливе значення для управління ризиками в ланцюгах постачання. З одного боку, поштомати зменшують навантаження на відділення, скорочують черги, підвищують зручність отримання відправлень і дозволяють автоматизувати частину процесів. З іншого боку, така інфраструктура створює додаткові ризики, пов'язані з технічним обслуговуванням, енергозабезпеченням, фізичною безпекою, кіберзахистом і стабільністю цифрових сервісів. Тому зростання поштоматної мережі потребує паралельного розвитку системи моніторингу, технічного супроводу та управління інцидентами.

У фінансово-економічному аспекті ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання доходів навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності. За відкритими фінансовими даними, дохід компанії у 2023 році становив 36,47 млрд грн, у 2024 році — 44,78 млрд грн, а у 2025 році — 54,15 млрд грн. Чистий прибуток у 2023 році становив 3,97 млрд грн, у 2024 році —

2,50 млрд грн, у 2025 році — 2,61 млрд грн. Така динаміка свідчить про збереження здатності підприємства нарощувати обсяги діяльності, хоча прибутковість залежить від зростання операційних витрат, інвестицій у мережу, витрат на безпеку, енергозабезпечення, персонал і технологічну інфраструктуру.

Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Дохід, млрд грн	36,47	44,78	54,15	+17,68 млрд грн
Темп зростання доходу, % до попереднього року	—	122,8	120,9	+48,5 % до 2023 р.
Чистий прибуток, млрд грн	3,97	2,50	2,61	-1,36 млрд грн
Кількість доставлених посилок і вантажів, млн од.	н/д	486	522	+36 млн од. до 2024 р.
Кількість міжнародних відправлень, млн од.	н/д	19	29	+10 млн од. до 2024 р.
Кількість відділень, од.	н/д	13 208*	15 817**	+2 609 од.
Кількість поштоматів, од.	н/д	24 002*	34 186**	+10 184 од.
Загальна кількість точок сервісу, тис. од.	н/д	понад 37	понад 50	понад +13 тис.

* станом на початок 2025 року.

** станом на початок січня 2026 року за підсумками 2025 року.

Джерело: складено автором за даними офіційних матеріалів ТОВ «Нова Пошта» та відкритих фінансових реєстрів.

Дані табл. 2.1 свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. За 2023–2025 рр. дохід ТОВ «Нова Пошта» зріс із 36,47 млрд грн до 54,15 млрд грн, тобто на 17,68 млрд грн, або приблизно на 48,5 %. Це вказує на зростання попиту на логістичні послуги компанії, розширення клієнтської бази, розвиток електронної комерції та підвищення ролі доставки в економічній активності населення й бізнесу. Водночас чистий прибуток у 2025 році був нижчим, ніж у 2023 році, що може пояснюватися зростанням витрат на підтримку логістичної інфраструктури, інвестиціями в розвиток мережі, витратами на енергетичну

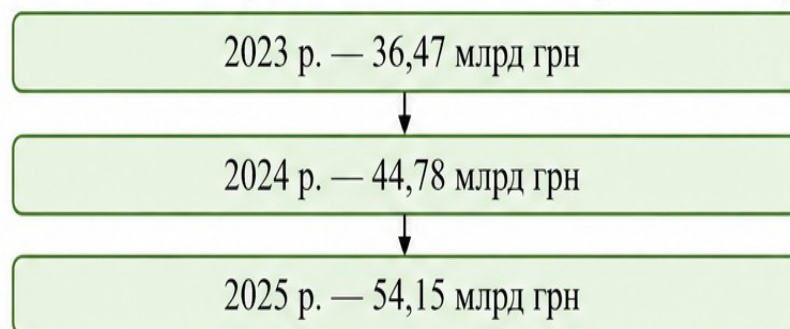
автономність, безпеку, цифровізацію та компенсацію ризиків воєнного періоду.

Позитивною ознакою є зростання кількості доставлених відправлень. У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок і вантажів, що більше, ніж у 2024 році. Зростання кількості міжнародних відправлень із 19 млн до 29 млн одиниць свідчить про посилення міжнародного напрямку діяльності та розширення участі компанії в транскордонних ланцюгах постачання. Водночас міжнародна логістика є більш ризиковою порівняно з внутрішньою, оскільки залежить від митних процедур, міжнародних транспортних маршрутів, регуляторних вимог, валютних коливань, партнерської інфраструктури та геополітичних факторів.

Фінансові результати підприємства демонструють, що «Нова Пошта» зберігає високу економічну активність і здатність до розвитку в складних умовах. У 2025 році компанія отримала понад 54 млрд грн доходу від реалізації товарів і послуг, що на 21 % більше, ніж у 2024 році, а прибуток компанії склав 2,6 млрд грн. Крім того, група NOVA перерахувала до бюджету України 16,2 млрд грн податків і зборів, що на 33 % більше, ніж у 2024 році. Це свідчить не лише про масштаб діяльності підприємства, а й про його значний внесок у національну економіку.

Динаміку доходу ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. доцільно подати у вигляді рисунка.

Рис. 2.2. Динаміка доходу ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр., млрд грн



Джерело: складено автором за даними відкритих фінансових реєстрів.

З наведених даних видно, що дохід компанії має стійку тенденцію до зростання. Це може бути пов'язано з декількома факторами: збільшенням кількості відправлень, розширенням мережі відділень і поштоматів, активним розвитком електронної комерції, зростанням попиту на доставку між фізичними особами, розвитком міжнародних сервісів і підвищенням ролі логістики в умовах воєнної економіки. Для багатьох підприємств «Нова Пошта» стала критично важливим каналом товарного обміну, особливо за умов порушення традиційних каналів збуту, міграції населення та зміни структури споживання.

З організаційної точки зору важливою особливістю підприємства є високий рівень цифровізації. Клієнти можуть створювати накладні онлайн, відстежувати відправлення, оплачувати послуги, змінювати параметри доставки, користуватися мобільним застосунком, отримувати повідомлення та взаємодіяти з компанією через цифрові канали. Для логістичного оператора такого масштабу цифрові сервіси виконують не допоміжну, а базову функцію, оскільки забезпечують швидкість обробки інформації, прозорість доставки, контроль за рухом вантажів і зручність для клієнта.

Водночас цифровізація створює окремий блок ризиків. Збої інформаційних систем, кібератаки, помилки в базах даних, порушення роботи мобільного застосунку або платіжних сервісів можуть безпосередньо впливати на здатність підприємства обробляти замовлення, інформувати клієнтів і контролювати логістичні потоки. Тому інформаційна інфраструктура «Нової Пошти» є не лише конкурентною перевагою, а й критичним елементом системи ризик-менеджменту.

В умовах повномасштабної війни діяльність підприємства ускладнюється впливом безпекових, інфраструктурних, енергетичних і кадрових ризиків. Логістичний оператор змушений забезпечувати роботу відділень, терміналів, транспорту та цифрових сервісів навіть за умов повітряних тривог, пошкодження інфраструктури, перебоїв електропостачання, зміни доступності окремих територій і дефіциту

персоналу. У таких умовах особливого значення набувають резервні маршрути, автономні джерела енергоживлення, гнучке планування, швидке інформування клієнтів і посилення безпекових процедур.

З погляду ланцюгів постачання діяльність ТОВ «Нова Пошта» можна поділити на кілька основних функціональних блоків: приймання відправлень, обробка й сортування, транспортування, розподіл, доставка, клієнтський сервіс, міжнародна логістика, фінансові сервіси та цифровий супровід. Кожен із цих блоків має власну роль у створенні логістичної послуги та власні ризики.

Таблиця 2.2 - Основні функціональні блоки діяльності ТОВ «Нова Пошта» та пов'язані з ними ризики

Функціональний блок	Зміст діяльності	Основні ризики
Приймання відправлень	Оформлення, маркування, прийом посилок у відділеннях, поштоматах або кур'єром	Помилки в даних, черги, пошкодження упаковки, технічні збої
Сортування	Розподіл відправлень за напрямками доставки	Перевантаження терміналів, помилки сортування, збої обладнання
Транспортування	Переміщення вантажів між містами, регіонами та країнами	ДТП, закриття маршрутів, обстріли, зростання витрат на паливо
Розподіл	Доставка до регіональних вузлів, відділень і поштоматів	Затримки, нестача потужностей, порушення графіків
Кур'єрська доставка	Доставка відправлень до дверей клієнта	Кадровий дефіцит, транспортні ризики, складність маршрутизації
Клієнтський сервіс	Інформування, підтримка, обробка звернень і скарг	Репутаційні ризики, незадоволеність клієнтів
Міжнародна логістика	Доставка за кордон і з-за кордону	Митні ризики, регуляторні обмеження, валютні коливання
Цифровий супровід	Онлайн-сервіси, мобільний застосунок, відстеження	ІТ-збої, кіберризики, втрата даних

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.2 свідчить, що система ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта» є багатокомпонентною, а ризики можуть виникати на кожному етапі створення логістичної послуги. Найбільш критичними для підприємства є ті ризики, які здатні порушити безперервність доставки, зокрема транспортно-інфраструктурні, операційні, цифрові, енергетичні, безпекові та кадрові ризики. Їх подальша оцінка буде здійснена в наступних підрозділах роботи.

Сильним боком підприємства є масштаб і щільність мережі. Велика кількість відділень і поштоматів забезпечує доступність послуг для клієнтів і дозволяє компанії залишатися близькою до споживача. Водночас така мережа потребує значних витрат на обслуговування, персонал, оренду, технічну підтримку, енергозабезпечення та безпеку. Тому розширення інфраструктури одночасно є фактором конкурентної переваги та джерелом додаткових ризиків. Іншим важливим фактором є фінансова стійкість підприємства. Зростання доходу дає змогу компанії інвестувати у розвиток мережі, автоматизацію, цифрові сервіси, міжнародну експансію та підвищення якості обслуговування. Проте зниження чистого прибутку порівняно з 2023 роком свідчить про зростання витратного навантаження. Це означає, що для забезпечення довгострокової стійкості підприємству необхідно не лише нарощувати обсяги доставки, а й підвищувати ефективність управління витратами, ризиками та логістичними ресурсами.

Загалом ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як високорозвинене логістичне підприємство з масштабною мережею, значними обсягами доставки, потужною цифровою інфраструктурою, сильною ринковою позицією та високим рівнем впізнаваності бренду. Компанія демонструє здатність до розвитку навіть в умовах глобальної нестабільності, однак її діяльність супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних із масштабом мережі, високою інтенсивністю операцій, залежністю від транспортної та енергетичної інфраструктури, цифрових систем, персоналу та безпекової ситуації. Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» свідчить, що підприємство є одним із ключових суб'єктів логістичного ринку України та має складну багаторівневу систему ланцюгів постачання. Зростання доходів, кількості відправлень, міжнародних операцій, відділень і поштоматів підтверджує розвиток компанії, проте одночасно посилює потребу в ефективному управлінні ризиками.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та факторів глобальної нестабільності, що впливають на логістичну діяльність підприємства

Логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» здійснюється в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на функціонування ланцюгів постачання підприємства. Для логістичного оператора зовнішнє середовище має особливе значення, оскільки доставка відправлень залежить не лише від внутрішньої організації процесів, а й від стану транспортної інфраструктури, безпекової ситуації, економічної динаміки, рівня енергетичної стабільності, цифрової інфраструктури, законодавчих вимог, поведінки споживачів і розвитку міжнародної торгівлі.

В умовах глобальної нестабільності логістичні підприємства стикаються з ризиками, які мають системний і взаємопов'язаний характер. Якщо раніше основними факторами ефективності логістики були швидкість доставки, оптимізація маршрутів, зниження витрат і розширення мережі, то нині не менш важливими стають безперервність роботи, здатність функціонувати під час криз, резервування ресурсів, енергетична автономність, цифрова безпека та гнучкість управління. Для ТОВ «Нова Пошта» ці фактори є особливо актуальними, оскільки компанія обслуговує мільйони клієнтів, має десятки тисяч точок сервісу та забезпечує значну частину внутрішнього товарного обміну в Україні.

Зовнішнє середовище логістичної діяльності підприємства доцільно розглядати через сукупність політичних, економічних, соціальних, технологічних, інфраструктурних, безпекових та міжнародних факторів. Кожна з цих груп створює як можливості, так і ризики для розвитку підприємства. З одного боку, зростання електронної комерції, цифровізація послуг, потреба бізнесу в швидкій доставці та розвиток міжнародних напрямів формують передумови для розширення діяльності «Нової Пошти». З іншого боку, воєнні дії, пошкодження інфраструктури, енергетичні загрози, інфляція,

коливання попиту, кадровий дефіцит і кіберризики підвищують вразливість ланцюгів постачання.

Найбільш суттєвим фактором зовнішнього середовища для ТОВ «Нова Пошта» є воєнно-політична нестабільність. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування логістичного ринку. Підприємства змушені працювати в умовах повітряних тривог, пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, обмеження доступу до окремих територій, зміни маршрутів, підвищення витрат на безпеку, мобілізації працівників і загального зростання невизначеності. Для логістичного оператора це означає необхідність постійно переглядати маршрути доставки, забезпечувати безпеку персоналу й клієнтів, адаптувати графіки роботи відділень і підтримувати функціонування критично важливих об'єктів.

Воєнні ризики впливають на всі елементи ланцюга постачання підприємства. На транспортному рівні вони проявляються через небезпеку пересування окремими маршрутами, можливе пошкодження доріг, мостів, складів, терміналів та іншої інфраструктури. На операційному рівні — через необхідність зупинки роботи під час повітряних тривог, зміну графіків, затримки обробки відправлень і ускладнення планування. На кадровому рівні — через мобілізацію частини працівників, міграцію населення, підвищення психологічного навантаження на персонал. На фінансовому рівні — через зростання витрат на паливо, генератори, безпеку, страхування, ремонт і резервні рішення.

Окремим проявом воєнної нестабільності є енергетичний ризик. Логістична діяльність «Нової Пошти» залежить від стабільного електропостачання, оскільки від нього залежать робота сортувального обладнання, ІТ-систем, поштоматів, відділень, освітлення, зв'язок, платіжна інфраструктура та клієнтські сервіси. Масові відключення електроенергії або пошкодження енергетичної інфраструктури можуть призводити до затримок обробки відправлень, неможливості користування поштоматами, збільшення черг у відділеннях і зниження якості сервісу. Саме тому в умовах війни

важливими стають автономні джерела енергоживлення, резервні канали зв'язку, дублювання інформаційних систем і гнучке планування роботи інфраструктури.

Економічні фактори також суттєво впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта». До них належать інфляція, зміна вартості пального, зростання витрат на оплату праці, оренду, ремонт, енергозабезпечення, обслуговування транспорту та цифрову інфраструктуру. З одного боку, зростання доходів компанії свідчить про збільшення попиту на логістичні послуги. У 2025 році група NOVA доставила 522 млн посилок і вантажів, а дохід «Нової Пошти» перевищив 54 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2024 році. З іншого боку, прибутковість підприємства залежить від здатності контролювати витрати, оскільки масштабна мережа відділень, поштоматів, терміналів і транспорту потребує постійних інвестицій та операційного фінансування.

Важливим економічним фактором є розвиток електронної комерції. Інтернет-торгівля формує стабільний попит на послуги експрес-доставки, оскільки продавці потребують швидкої логістики, а покупці — зручного отримання товарів. Для «Нової Пошти» це створює можливість подальшого зростання обсягів відправлень, розвитку партнерств з онлайн-магазинами, розширення фінансових і цифрових сервісів. Водночас зростання електронної комерції підвищує сезонне навантаження на логістичну систему, особливо в періоди акцій, свят, розпродажів і пікового споживчого попиту. Це створює ризики перевантаження сортувальних терміналів, кур'єрської доставки, відділень і служби підтримки.

Соціальні фактори зовнішнього середовища пов'язані зі зміною поведінки клієнтів, міграцією населення, трансформацією споживчих звичок і підвищенням очікувань щодо якості сервісу. Клієнти очікують швидкої доставки, прозорого відстеження, зручної оплати, можливості отримувати посилки у відділеннях, поштоматах або кур'єром, а також оперативного вирішення проблем. У сучасних умовах логістична послуга оцінюється не лише за фактом доставки, а й за зручністю всього клієнтського досвіду: від

оформлення накладної до отримання повідомлення про прибуття відправлення.

Міграційні процеси також змінюють географію попиту на логістичні послуги. Переміщення населення всередині країни, виїзд частини громадян за кордон, повернення окремих груп населення та зміна ділової активності в регіонах впливають на структуру відправлень. У регіонах із високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб може зростати попит на доставку особистих речей, товарів першої необхідності, документів і посилок між родинami. У прикордонних і міжнародних напрямках зростає значення транскордонної доставки, що посилює роль міжнародного сегмента діяльності підприємства.

Технологічні фактори є одним із ключових драйверів розвитку ТОВ «Нова Пошта». Компанія активно використовує цифрові сервіси, мобільний застосунок, онлайн-кабінети, системи відстеження, електронні накладні, автоматизовані поштомати та внутрішні інформаційні системи управління логістичними процесами. Цифровізація дозволяє підвищувати швидкість обробки замовлень, зменшувати кількість ручних операцій, покращувати контроль за доставкою, аналізувати навантаження на мережу та підвищувати якість клієнтського сервісу.

Водночас технологічний розвиток підвищує залежність підприємства від стабільності IT-інфраструктури. Збої цифрових платформ, кібератаки, порушення роботи мобільного застосунку, втрата або некоректна обробка даних можуть створювати значні ризики для ланцюгів постачання. Для логістичного оператора цифрова система є не лише допоміжним інструментом, а фактично основою управління потоками. Якщо цифрові сервіси не працюють, ускладнюється оформлення відправлень, відстеження посилок, маршрутизація, оплата, комунікація з клієнтами та контроль якості доставки.

Інфраструктурні фактори мають безпосередній вплив на логістичну діяльність підприємства. «Нова Пошта» працює через широку мережу

відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, регіональних логістичних вузлів і транспортних маршрутів. У 2024 році компанія збільшила мережу до 37 тис. точок сервісу та інвестувала 1,8 млрд грн у розвиток відділень і поштоматів. За підсумками 2025 року мережа перевищила 50 тис. точок сервісу, зокрема 15 817 відділень і 34 186 поштоматів. Такий масштаб є важливою конкурентною перевагою, але водночас потребує значних витрат на обслуговування, захист, технічну підтримку, ремонт і контроль ризиків.

Розширення поштоматної мережі є відповіддю на зміну споживчої поведінки та потребу у швидкому самообслуговуванні. Поштомати дозволяють зменшити навантаження на відділення, скоротити контакт із персоналом, підвищити доступність послуг і розширити географію присутності. Проте вони залежать від електроенергії, інтернет-зв'язку, програмного забезпечення, фізичної безпеки та регулярного технічного обслуговування. Тому в умовах енергетичних і безпекових ризиків поштоматна мережа потребує окремої системи моніторингу та резервного реагування.

Міжнародні фактори набувають дедалі більшого значення для ТОВ «Нова Пошта». У 2025 році компанія доставила 29 млн міжнародних відправлень, що свідчить про активний розвиток транскордонної логістики. Міжнародна діяльність відкриває можливості для зростання, диверсифікації доходів і включення компанії у глобальні логістичні потоки. Однак вона також створює додаткові ризики: митні затримки, регуляторні відмінності, валютні коливання, залежність від міжнародних партнерів, зміни правил перевезення, геополітичні обмеження та конкуренція з глобальними логістичними операторами.

З урахуванням зазначених факторів доцільно узагальнити основні елементи зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» та їх вплив на логістичну діяльність підприємства.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Зміст впливу	Можливості для підприємства	Основні ризики
Політико-безпекові	Воєнний стан, повітряні тривоги, обмеження руху, безпека персоналу	Посилення ролі компанії як критично важливого логістичного оператора	Руйнування інфраструктури, затримки доставки, загроза персоналу
Економічні	Інфляція, зміна цін на паливе, витрати на персонал, інвестиції в мережу	Зростання попиту на доставку, розвиток e-commerce	Зростання собівартості, зниження маржинальності
Соціальні	Міграція населення, зміна поведінки клієнтів, зростання очікувань до сервісу	Розширення клієнтської бази, розвиток зручних форматів доставки	Нерівномірний попит, перевантаження мережі
Технологічні	Цифровізація, мобільний застосунок, автоматизація, поштомати	Підвищення швидкості, прозорості та якості сервісу	ІТ-збої, кібератаки, залежність від цифрової інфраструктури
Інфраструктурні	Стан доріг, терміналів, відділень, поштоматів, енергетичної системи	Розширення мережі, наближення до клієнта	Пошкодження об'єктів, перебої електроенергії, перевантаження
Міжнародні	Розвиток транскордонної доставки, митні процедури, міжнародні партнери	Зростання міжнародних відправлень, диверсифікація ринків	Митні затримки, валютні коливання, регуляторні обмеження
Конкурентні	Активність інших логістичних операторів і поштових сервісів	Стимул до підвищення якості сервісу	Цінова конкуренція, боротьба за клієнтів

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що зовнішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» має подвійний характер. З одного боку, воно створює значні можливості для розвитку: зростання попиту на доставку, розвиток електронної комерції, міжнародну експансію, цифровізацію, розширення мережі та посилення ролі компанії в економіці України. З іншого боку, ці можливості супроводжуються суттєвими ризиками, які можуть негативно впливати на стабільність ланцюгів постачання.

Для більш чіткого розуміння впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно провести оцінку факторів за рівнем значущості. Така оцінка може мати експертний характер і базуватися на шкалі

від 1 до 5 балів, де 1 означає мінімальний вплив, а 5 — критично важливий вплив.

Таблиця 2.4 - Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ланцюги постачання ТОВ «Нова Пошта»

Фактор зовнішнього середовища	Рівень впливу, балів	Характер впливу	Пояснення
Воєнно-безпекова ситуація	5	Негативний / критичний	Впливає на маршрути, персонал, інфраструктуру та строки доставки
Енергетична нестабільність	5	Негативний / критичний	Може порушувати роботу терміналів, відділень, поштоматів та ІТ-систем
Стан транспортної інфраструктури	5	Негативний / значний	Визначає можливість і швидкість фізичного переміщення вантажів
Інфляція та зростання витрат	4	Негативний	Підвищує собівартість логістичних операцій
Розвиток електронної комерції	5	Позитивний	Збільшує попит на доставку та кількість відправлень
Цифровізація споживчих сервісів	4	Позитивний / ризиковий	Підвищує зручність, але посилює залежність від ІТ-систем
Міграція населення	3	Змішаний	Змінює географію попиту та навантаження на мережу
Міжнародна торгівля	4	Позитивний / ризиковий	Створює можливості зростання, але підвищує митні та регуляторні ризики
Конкуренція на ринку доставки	3	Змішаний	Стимулює розвиток сервісу, але обмежує тарифну політику
Регуляторні зміни	3	Потенційно негативний	Можуть ускладнювати операції та підвищувати адміністративні витрати

Джерело: складено автором за результатами експертного узагальнення.

З табл. 2.4 видно, що найбільш значущими зовнішніми факторами для ТОВ «Нова Пошта» є воєнно-безпекова ситуація, енергетична нестабільність, стан транспортної інфраструктури та розвиток електронної комерції. Перші три фактори формують критичні ризики для ланцюгів постачання, оскільки можуть безпосередньо порушувати фізичну можливість доставки. Натомість розвиток електронної комерції є позитивним фактором, але він також створює ризик перевантаження мережі у разі недостатньої пропускної здатності терміналів, відділень, поштоматів і кур'єрської служби.

Вплив глобальної нестабільності на логістичну систему ТОВ «Нова Пошта» можна подати у вигляді схеми.

Рис. 2.3. Вплив глобальної нестабільності на логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Особливістю зовнішнього середовища «Нової Пошти» є те, що ризики не діють ізольовано. Вони взаємопов'язані між собою та можуть посилювати один одного. Наприклад, обстріли енергетичної інфраструктури можуть призвести до перебоїв електропостачання, що вплине на роботу сортувальних центрів і поштоматів. Це, у свою чергу, може спричинити затримки доставки, збільшення навантаження на відділення, зростання кількості звернень до служби підтримки та погіршення клієнтського досвіду. Аналогічно, зростання вартості пального підвищує транспортні витрати, що може впливати на тарифну політику, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Для зниження впливу зовнішніх ризиків підприємство має використовувати комплексний підхід до управління ланцюгами постачання. До основних напрямів такого підходу належать: диверсифікація маршрутів, розвиток резервної інфраструктури, інвестиції в енергетичну автономність, автоматизація сортувальних процесів, цифровий моніторинг ризиків, посилення кібербезпеки, підготовка персоналу до роботи в кризових умовах, гнучке планування графіків доставки та розвиток партнерської мережі.

Значення таких заходів підтверджується масштабом діяльності підприємства. Велика кількість відправлень і широка мережа сервісних точок означають, що навіть незначні збої можуть мати значний накопичувальний ефект. У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок і вантажів, тобто в середньому понад 1,4 млн відправлень на день. Такий обсяг операцій потребує високого рівня синхронізації всіх елементів логістичної системи та постійного контролю ризиків.

Водночас зовнішнє середовище створює для ТОВ «Нова Пошта» і стратегічні можливості. Компанія може використовувати зростання попиту на швидку доставку, розвиток міжнародних напрямів, цифровізацію послуг, збільшення ролі поштоматів, партнерство з бізнесом і популярність e-commerce для подальшого зміцнення ринкових позицій. У 2024 році компанія інвестувала 1,8 млрд грн у розвиток мережі відділень і поштоматів, що свідчить про активну адаптацію до змін попиту та потреб клієнтів.

Таким чином, зовнішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем складності, нестабільності та ризиковості. Найбільший вплив на логістичну діяльність підприємства мають воєнно-безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, економічні, технологічні, соціальні та міжнародні фактори.

Вони формують як загрози для безперервності ланцюгів постачання, так і можливості для подальшого розвитку підприємства. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є безпосередня оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта», визначення їх рівня критичності та впливу на стабільність логістичної системи.

2.3. Оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»

Оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» є необхідним етапом дослідження, оскільки підприємство функціонує в умовах високої інтенсивності логістичних операцій, масштабної мережі відділень і

поштоматів, значної кількості щоденних відправлень, залежності від транспортної, енергетичної, цифрової та кадрової інфраструктури. За підсумками 2025 року група NOVA доставила 522 млн посилок і вантажів, з яких 29 млн були міжнародними; дохід «Нової Пошти» перевищив 54 млрд грн, а прибуток становив 2,6 млрд грн. Це підтверджує масштаб діяльності підприємства та водночас свідчить про високу складність управління логістичними ризиками.

Ланцюг постачання ТОВ «Нова Пошта» охоплює приймання відправлень, оформлення, первинну обробку, сортування, магістральне транспортування, регіональний розподіл, доставку у відділення, поштомати або кур'єром, інформаційний супровід, фінансові операції, клієнтську підтримку та обробку повернень.

Кожен із цих етапів може бути джерелом ризику, а збій на одному елементі здатний поширюватися на всю логістичну систему. Саме тому оцінка ризиків повинна здійснюватися не ізольовано, а з урахуванням взаємозв'язку між транспортними, операційними, цифровими, інфраструктурними, кадровими, фінансовими та сервісними факторами.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно виділити такі основні групи ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»: транспортно-інфраструктурні, операційні, складсько-термінальні, енергетичні, цифрові, кадрові, фінансово-економічні, безпекові, міжнародно-регуляторні та репутаційно-сервісні.

Їх вплив проявляється через затримки доставки, зростання витрат, перевантаження мережі, зниження якості обслуговування, технічні збої, втрати або пошкодження відправлень, погіршення клієнтського досвіду та зниження прибутковості.

Основні ризики в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні ризики в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»

Група ризиків	Джерело виникнення	Можливі наслідки для підприємства
Транспортно-інфраструктурні	Стан доріг, мостів, маршрутів, транспортного парку, обмеження руху, воєнні загрози	Затримки доставки, збільшення витрат на перевезення, порушення графіків
Операційні	Помилки персоналу, перевантаження відділень, неправильне сортування, недостатня координація	Втрата часу, повторна обробка, зниження якості сервісу
Складсько-термінальні	Перевантаження сортувальних центрів, технічні збої, нестача площ або обладнання	Затримки обробки, накопичення відправлень, порушення строків доставки
Енергетичні	Відключення електроенергії, пошкодження енергетичної інфраструктури	Зупинка поштоматів, терміналів, відділень та ІТ-систем
Цифрові	Збої програмного забезпечення, кібератаки, втрата даних, нестабільність онлайн-сервісів	Неможливість оформлення, відстеження та оплати відправлень
Кадрові	Дефіцит працівників, мобілізація, плинність кадрів, перевантаження персоналу	Зниження продуктивності, помилки, погіршення сервісу
Фінансово-економічні	Інфляція, зростання цін на паливо, оренду, зарплати, ремонт і безпеку	Збільшення собівартості доставки, зниження маржинальності
Безпекові	Воєнні дії, обстріли, небезпека для персоналу й клієнтів	Пошкодження майна, зупинка роботи об'єктів, загроза життю
Міжнародно-регуляторні	Митні процедури, валютні коливання, правила міжнародної доставки	Затримки міжнародних відправлень, адміністративні витрати
Репутаційно-сервісні	Скарги клієнтів, затримки, пошкодження або втрата відправлень	Зниження довіри, відтік клієнтів, послаблення конкурентної позиції

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.5 свідчить, що ризики ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта» мають комплексний характер і охоплюють як фізичну логістичну інфраструктуру, так і цифрові, кадрові, фінансові та сервісні процеси. Найбільш небезпечними є ті ризики, які здатні одночасно впливати на декілька елементів логістичного ланцюга.

Для кількісної оцінки ризиків доцільно використати метод експертного оцінювання за двома критеріями: ймовірність виникнення ризику та сила його впливу на діяльність підприємства. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал означає низьку ймовірність або незначний вплив, а 5 балів — дуже високу ймовірність або критичний вплив. Інтегральний рівень ризику визначається за формулою:

$$R = P \times I,$$

де R — інтегральний рівень ризику;

P — ймовірність виникнення ризику;

I — сила впливу ризику на ланцюг постачання.

Для інтерпретації результатів використано таку шкалу: 1–5 балів — низький ризик; 6–10 балів — помірний ризик; 11–15 балів — значний ризик; 16–25 балів — критичний ризик.

Оцінку основних ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Експертна оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»

Група ризиків	Ймовірність, P	Вплив, I	Інтегральна оцінка, R	Рівень ризику
Безпекові ризики	5	5	25	Критичний
Енергетичні ризики	5	5	25	Критичний
Транспортно-інфраструктурні ризики	5	4	20	Критичний
Цифрові ризики	4	5	20	Критичний
Операційні ризики	4	4	16	Критичний
Складсько-термінальні ризики	4	4	16	Критичний
Кадрові ризики	4	4	16	Критичний
Фінансово-економічні ризики	4	3	12	Значний
Репутаційно-сервісні ризики	3	4	12	Значний
Міжнародно-регуляторні ризики	3	3	9	Помірний

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання.

Згідно з табл. 2.6, найбільш критичними для ТОВ «Нова Пошта» є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Їх високий рівень пояснюється тим, що вони безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати

безперервність доставки. У разі реалізації таких ризиків компанія може зіткнутися не лише з локальними затримками, а й із системними порушеннями роботи логістичної мережі.

Безпекові ризики отримали найвищу інтегральну оцінку — 25 балів. Це пов'язано з тим, що воєнні дії, обстріли, повітряні тривоги, пошкодження інфраструктури та небезпека для персоналу є факторами, які можуть призводити до тимчасової зупинки роботи окремих відділень, терміналів або маршрутів. Для підприємства, яке щоденно обробляє великі обсяги відправлень, такі зупинки можуть мати значні операційні та репутаційні наслідки. Водночас безпекові ризики є найменш контрольованими, тому підприємство може не усунути їх повністю, а лише зменшити наслідки шляхом резервних маршрутів, безпекових протоколів, оперативного інформування клієнтів і гнучкого управління графіками роботи.

Енергетичні ризики також оцінено як критичні — 25 балів. Їх значення зумовлене високою залежністю логістичної системи від електроенергії. Сортувальні термінали, відділення, поштомати, ІТ-системи, платіжні сервіси, освітлення, зв'язок і клієнтські цифрові канали потребують стабільного енергозабезпечення. У разі тривалих відключень електроенергії підприємство може стикатися із затримками обробки відправлень, неможливістю використання поштоматів, збільшенням навантаження на персонал і зниженням швидкості обслуговування клієнтів.

Транспортно-інфраструктурні ризики отримали інтегральну оцінку 20 балів. Вони пов'язані зі станом доріг, мостів, логістичних маршрутів, транспортного парку, вартістю пального, обмеженнями руху та небезпекою пересування окремими територіями. Для «Нової Пошти» транспортна складова є центральною, оскільки саме вона забезпечує фізичне переміщення вантажів між відправником і отримувачем. Будь-які порушення транспортних маршрутів призводять до збільшення строків доставки, зростання витрат і необхідності оперативного перепланування логістичних потоків.

Цифрові ризики також мають критичний рівень — 20 балів. Це пояснюється високим рівнем цифровізації діяльності підприємства. Оформлення відправлень, відстеження посилок, комунікація з клієнтами, робота мобільного застосунку, онлайн-оплата, маршрутизація та внутрішній контроль значною мірою залежать від стабільності інформаційних систем. У разі технічного збою або кібератаки підприємство може втратити можливість швидко обробляти замовлення, контролювати рух відправлень і надавати клієнтам актуальну інформацію.

Операційні та складсько-термінальні ризики отримали по 16 балів і також належать до критичних. Операційні ризики пов'язані з помилками персоналу, неправильним маркуванням, перевантаженням відділень, затримками обробки та недостатньою координацією між підрозділами. Складсько-термінальні ризики виникають унаслідок перевантаження сортувальних центрів, технічних збоїв обладнання, нестачі площ, накопичення відправлень або нерівномірного розподілу потоків. Для компанії з обсягом 522 млн доставлених посилок і вантажів за 2025 рік навіть невелике відхилення в операційній ефективності може мати значний накопичувальний ефект.

Кадрові ризики також мають критичну оцінку — 16 балів. Вони пов'язані з дефіцитом працівників, мобілізацією, плинністю кадрів, професійним вигоранням, перевантаженням персоналу в пікові періоди та необхідністю швидкого навчання нових співробітників. Для логістичного підприємства людський фактор залишається надзвичайно важливим, оскільки якість роботи операторів, кур'єрів, водіїв, сортувальників, диспетчерів і працівників служби підтримки безпосередньо впливає на швидкість і якість доставки.

Фінансово-економічні ризики оцінено як значні — 12 балів. Вони пов'язані зі зростанням витрат на пальне, оплату праці, оренду, ремонт, електроенергію, генератори, страхування, безпеку, цифрову інфраструктуру та розвиток мережі. Попри зростання доходу, чистий прибуток компанії у 2025 році становив 2,6 млрд грн, що свідчить про значне витратне навантаження на

операційну модель підприємства. Тому ефективне управління витратами є важливою умовою фінансової стійкості.

Репутаційно-сервісні ризики також мають значний рівень — 12 балів. Вони виникають у разі затримок доставки, втрати або пошкодження відправлень, некоректної комунікації, тривалого вирішення претензій або незадоволеності клієнтів. Для компанії, яка працює у сфері масового клієнтського сервісу, репутація є одним із ключових нематеріальних активів. Навіть за наявності сильної ринкової позиції системні проблеми з якістю сервісу можуть вплинути на лояльність клієнтів і стимулювати їх перехід до конкурентів.

Міжнародно-регуляторні ризики оцінено як помірні — 9 балів. Вони пов'язані з митним оформленням, валютними коливаннями, відмінностями у законодавстві різних країн, міжнародними партнерами та правилами перевезення окремих категорій товарів. Хоча ці ризики є важливими, їх вплив на загальну логістичну систему підприємства наразі менший, ніж вплив внутрішніх транспортних, енергетичних, безпекових і цифрових ризиків. Водночас зі зростанням міжнародного напрямку, який у 2025 році становив 29 млн відправлень, значення цієї групи ризиків може посилюватися.

На основі експертної оцінки можна побудувати карту ризиків ТОВ «Нова Пошта», яка дозволяє візуально визначити найбільш небезпечні зони.

Таблиця 2.7 - Карта ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»

Ймовірність / Вплив	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив	Критичний вплив
Висока ймовірність	—	Фінансово-економічні ризики	Операційні, складсько-термінальні, кадрові ризики	Безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні ризики
Середня ймовірність	—	Міжнародно-регуляторні ризики	Репутаційно-сервісні ризики	Цифрові ризики
Низька ймовірність	—	—	—	—

Джерело: складено автором.

Карта ризиків показує, що найбільш небезпечна зона для ТОВ «Нова Пошта» формується на перетині високої ймовірності та високого або критичного впливу. До цієї зони належать безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Саме вони потребують першочергової уваги менеджменту, постійного моніторингу, розробки резервних сценаріїв і додаткового фінансування заходів мінімізації.

Для поглиблення оцінки доцільно визначити, на яких саме етапах ланцюга постачання виникають основні ризики. Це дозволяє встановити критичні точки логістичної системи підприємства.

Таблиця 2.8 - Ризики за етапами ланцюга постачання ТОВ «Нова Пошта»

Етап ланцюга постачання	Основні ризики	Ймовірні наслідки
Приймання відправлень	Помилки оформлення, черги, технічні збої, пошкодження упаковки	Неправильна маршрутизація, затримки, скарги клієнтів
Первинна обробка	Неправильне маркування, нестача персоналу, збій обладнання	Повторна обробка, збільшення часу логістичного циклу
Сортування	Перевантаження терміналів, помилки сортування, відключення електроенергії	Накопичення відправлень, зрив графіків доставки
Магістральне транспортування	Закриття маршрутів, ДТП, дефіцит пального, воєнні загрози	Затримки, зростання витрат, ризик пошкодження вантажу
Регіональний розподіл	Нерівномірне навантаження, нестача транспорту, складність маршрутизації	Затримки доставки в окремих регіонах
Доставка до клієнта	Кадровий дефіцит, неточні адресні дані, перевантаження кур'єрів	Порушення строків, незадоволеність клієнтів
Робота поштоматів	Відключення електроенергії, технічні несправності, кіберризики	Неможливість отримання відправлення, перенаправлення у відділення
Клієнтський сервіс	Велика кількість звернень, повільна реакція, неузгодженість інформації	Репутаційні втрати, зниження лояльності
Міжнародна доставка	Митні затримки, валютні коливання, регуляторні обмеження	Збільшення строків і вартості доставки

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.8 свідчить, що найбільша концентрація ризиків спостерігається на етапах сортування, транспортування, регіонального розподілу, роботи поштоматів і клієнтського сервісу. Це пояснюється тим, що саме ці етапи мають високу залежність від інфраструктури,

енергозабезпечення, персоналу, цифрових систем і зовнішніх умов. У разі збоїв на цих етапах виникає ризик накопичення відправлень, порушення строків доставки та зростання кількості клієнтських претензій.

Окремо слід оцінити ризики, пов'язані з розвитком мережі підприємства. На початок 2026 року мережа NOVA включала 15 817 відділень і 34 186 поштоматів, тобто понад 50 тис. точок сервісу. Такий масштаб створює потужну конкурентну перевагу, оскільки забезпечує доступність послуг для клієнтів у різних регіонах. Водночас велика мережа збільшує кількість потенційних точок виникнення ризику: технічних несправностей, перебоїв електроенергії, нестачі персоналу, пошкодження майна, перевантаження окремих об'єктів і складності контролю якості.

З позиції управління ризиками поштоматна мережа має подвійний ефект. З одного боку, вона знижує навантаження на відділення, прискорює видачу відправлень, підвищує зручність для клієнтів і дозволяє автоматизувати частину операцій. З іншого боку, поштомати залежать від електроенергії, програмного забезпечення, інтернет-зв'язку, фізичного доступу та технічного обслуговування. У разі відключення електроенергії або збою цифрової системи клієнт може не мати можливості отримати відправлення, що створює сервісний і репутаційний ризик.

Важливим елементом оцінки є також визначення можливих наслідків реалізації критичних ризиків. Їх можна поділити на операційні, фінансові, сервісні, репутаційні та стратегічні. Операційні наслідки включають затримки, повторну обробку, збільшення часу доставки, перевантаження терміналів і неефективне використання транспорту. Фінансові наслідки пов'язані зі зростанням витрат, компенсаціями клієнтам, ремонтом обладнання, додатковими витратами на пальне, енергозабезпечення та персонал. Сервісні наслідки проявляються через зниження якості обслуговування. Репутаційні наслідки пов'язані з негативними відгуками, скаргами та втратою довіри. Стратегічні наслідки можуть проявитися у втраті конкурентних переваг.

Таблиця 2.9 - Можливі наслідки реалізації критичних ризиків для ТОВ «Нова Пошта»

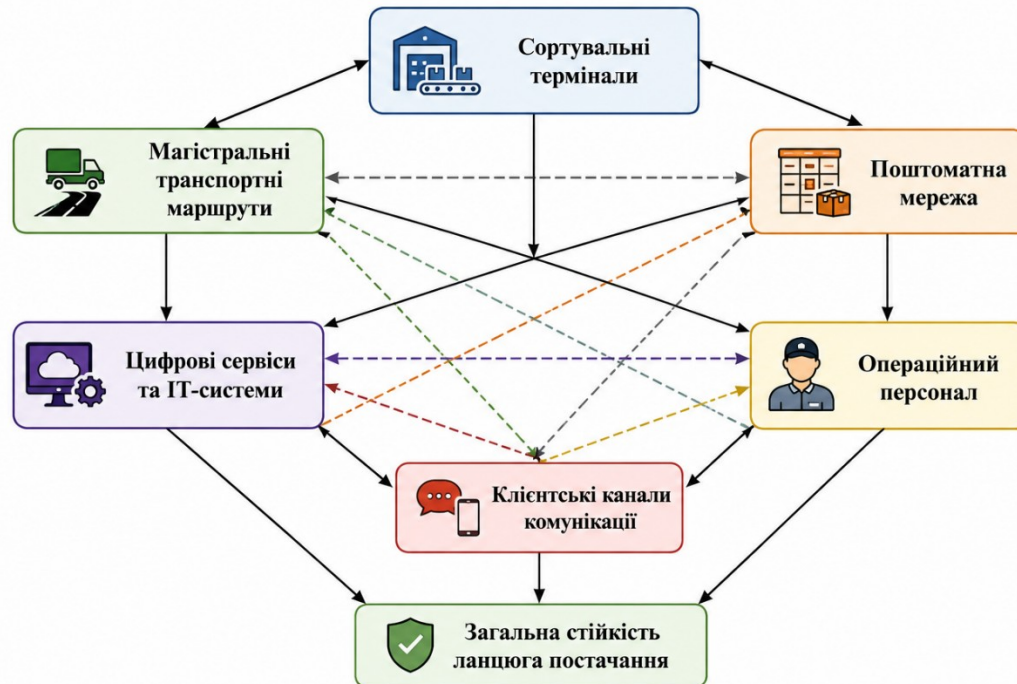
Критичний ризик	Операційні наслідки	Фінансові наслідки	Сервісні та репутаційні наслідки
Безпековий	Зупинка об'єктів, зміна маршрутів, затримки	Ремонт, втрати майна, витрати на безпеку	Зниження доступності послуг
Енергетичний	Зупинка обладнання, поштоматів, ІТ-систем	Витрати на генератори, пальне, резервні рішення	Черги, затримки, незадоволеність клієнтів
Транспортно-інфраструктурний	Порушення графіків, збільшення часу доставки	Зростання витрат на пальне й альтернативні маршрути	Невиконання очікуваних строків доставки
Цифровий	Неможливість оформлення, відстеження, маршрутизації	Витрати на відновлення систем, кіберзахист	Втрата довіри до цифрових сервісів
Операційний	Помилки сортування, повторна обробка, затримки	Додаткові витрати на персонал і виправлення помилок	Скарги, зниження оцінки сервісу
Кадровий	Нестача персоналу, падіння продуктивності	Витрати на найм, навчання, мотивацію	Повільніше обслуговування, черги

Джерело: складено автором.

З табл. 2.9 видно, що критичні ризики можуть мати не лише прямі операційні наслідки, а й довгостроковий вплив на фінансову стійкість і репутацію підприємства. Особливо небезпечними є ризики, які поєднують фізичне порушення логістики з інформаційними та сервісними проблемами. Наприклад, затримка доставки сама по собі є негативною подією, але якщо клієнт не отримує своєчасної інформації про причини затримки, ризик переростає у репутаційну проблему.

Для систематизації результатів оцінки доцільно виділити найбільш вразливі елементи ланцюга постачання ТОВ «Нова Пошта». До них належать сортувальні термінали, магістральні транспортні маршрути, поштоматна мережа, цифрові сервіси, персонал операційних підрозділів і клієнтські канали комунікації. Саме ці елементи повинні бути у фокусі подальших рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками.

Рис. 2.4. Найбільш вразливі елементи ланцюга постачання ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Оцінка ризиків показує, що для ТОВ «Нова Пошта» найбільш важливим напрямом управління є не лише реагування на вже реалізовані ризикові події, а й формування системи раннього попередження. Така система повинна дозволяти заздалегідь виявляти потенційні затримки, перевантаження терміналів, збої поштоматів, ризики маршрутів, кадрові проблеми та зміни клієнтського попиту. Для цього доцільно використовувати цифрові панелі моніторингу, аналіз KPI, карту ризиків, сценарне планування та автоматичні сповіщення відповідальних менеджерів.

Важливо зазначити, що ризики ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта» не можна повністю усунути, особливо в умовах війни та глобальної нестабільності. Однак їх можна зменшити, локалізувати, контролювати та компенсувати за рахунок правильної організації процесів. Основою такого підходу має бути перехід від реактивного управління до проактивного, коли підприємство не просто реагує на затримки або збої, а заздалегідь готує альтернативні сценарії.

Таким чином, проведена оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» показала, що підприємство має складний ризиковий профіль, зумовлений масштабом діяльності, воєнно-безпековою ситуацією, енергетичною нестабільністю, залежністю від транспортної інфраструктури, цифрових систем і персоналу. Найбільш критичними є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Саме вони повинні стати основою для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання підприємства. Наступним етапом дослідження є проведення SWOT-, PEST-аналізу та оцінка конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

2.4. SWOT-, PEST-аналіз та оцінка конкурентної позиції на ринку логістичних послуг

Для комплексної оцінки системи управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» доцільно проаналізувати не лише внутрішні процеси підприємства, а й його стратегічну позицію на ринку логістичних послуг. Такий аналіз дозволяє визначити, які зовнішні фактори формують ризикове середовище, які внутрішні переваги допомагають підприємству протистояти загрозам, які слабкі сторони посилюють вразливість логістичної системи та які можливості можуть бути використані для підвищення стійкості ланцюгів постачання.

У межах цього підрозділу використано три основні інструменти стратегічного аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз і багатокутник конкурентоспроможності. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Багатокутник конкурентоспроможності використовується для порівняння позицій ТОВ

«Нова Пошта» з основними конкурентами на ринку логістичних послуг України.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки ризиків у ланцюгах постачання, оскільки діяльність логістичного підприємства значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Для ТОВ «Нова Пошта» найбільш значущими є політичні та безпекові фактори, пов'язані з воєнним станом, пошкодженням інфраструктури, обмеженням руху, необхідністю забезпечення безпеки працівників і клієнтів. Економічні фактори проявляються через інфляцію, зміну цін на пальне, зростання витрат на персонал, оренду, ремонт, енергозабезпечення та розвиток мережі. Соціальні фактори пов'язані зі зміною поведінки споживачів, міграцією

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Основні прояви	Вплив на ланцюги постачання	Рівень впливу
Політичні та безпекові	Воєнний стан, повітряні тривоги, обмеження руху, загрози для інфраструктури, зміна доступності територій	Порушення маршрутів, затримки доставки, ризики для персоналу, потреба в резервних сценаріях	Високий
Економічні	Інфляція, зростання цін на пальне, витрат на оплату праці, оренду, ремонт, генератори, ІТ-системи	Збільшення собівартості доставки, тиск на прибутковість, потреба в оптимізації витрат	Високий
Соціальні	Міграція населення, розвиток онлайн-торгівлі, зміна структури попиту, зростання очікувань клієнтів	Нерівномірне навантаження на мережу, зростання вимог до швидкості, прозорості та сервісу	Середній / високий
Технологічні	Мобільний застосунок, цифрове відстеження, автоматизація, поштомати, аналітика даних, кібербезпека	Підвищення ефективності, але зростання залежності від ІТ-інфраструктури	Високий

Джерело: складено автором.

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем нестабільності. Найбільш критичний вплив мають політико-безпекові, економічні та технологічні фактори. Для кількісного узагальнення PEST-аналізу доцільно провести експертну оцінку сили впливу кожної групи факторів за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал означає низький вплив, а 5 балів — критично високий вплив.

Таблиця 2.11 - Експертна оцінка факторів PEST-середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Оцінка впливу, балів	Характер впливу	Пояснення
Політичні та безпекові	5	Негативний / критичний	Воєнні ризики впливають на маршрути, персонал, інфраструктуру та строки доставки
Економічні	4	Переважно негативний	Зростання витрат підвищує собівартість логістичних операцій
Соціальні	4	Змішаний	Розвиток e-commerce збільшує попит, але створює нерівномірне навантаження
Технологічні	5	Позитивний / ризиковий	Цифровізація підвищує ефективність, але посилює залежність від ІТ-систем

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання.

За результатами табл. 2.11 видно, що найбільш значущими для підприємства є політико-безпекові та технологічні фактори, які отримали по 5 балів.

Рис. 2.5. Вплив PEST-факторів на ланцюги постачання ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

На основі проведеного аналізу можна сформувати узагальнену схему впливу PEST-факторів на ланцюги постачання підприємства.

Наступним етапом є SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта», який дозволяє зіставити внутрішній потенціал підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами. Для дослідження ризиків у ланцюгах постачання SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки сильні сторони компанії можуть бути використані для нейтралізації ризиків, тоді як слабкі сторони потребують управлінського втручання та вдосконалення.

До сильних сторін ТОВ «Нова Пошта» слід віднести масштабну мережу відділень і поштоматів, високу впізнаваність бренду, довіру клієнтів, значний досвід роботи на ринку, розвинену цифрову інфраструктуру, високу швидкість доставки, широку географію присутності, розвиток міжнародної логістики та здатність працювати в кризових умовах. За підсумками 2025 року мережа компанії в Україні перевищила 50 тис. точок сервісу, а кількість доставлених посилок і вантажів становила 522 млн, що підтверджує масштаб і стійкість бізнес-моделі підприємства.

До слабких сторін можна віднести високу залежність від транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, значні операційні витрати, складність управління великою мережею, ризики перевантаження терміналів у пікові періоди, залежність від кадрового ресурсу та вразливість поштоматної мережі до технічних і енергетичних збоїв. Масштаб підприємства, з одного боку, є перевагою, а з іншого — підвищує складність управління ризиками.

Можливості підприємства пов'язані з подальшим розвитком електронної комерції, міжнародної доставки, поштоматної мережі, цифрових сервісів, автоматизації сортування, партнерських форматів обслуговування, аналітики даних і систем прогнозування ризиків. У 2024 році компанія інвестувала 1,8 млрд грн у розвиток мережі та збільшила її до понад 37 тис. точок сервісу, що свідчить про активну інвестиційну політику та орієнтацію на інфраструктурне зростання.

Загрози для ТОВ «Нова Пошта» зумовлені воєнною нестабільністю, пошкодженням інфраструктури, енергетичними кризами, інфляцією, зростанням вартості пального, кадровим дефіцитом, кіберризиками, конкуренцією та регуляторними змінами. Окрему загрозу становить посилення конкуренції з боку інших операторів: АТ «Укрпошта», Meest, Justin-подібних сервісів, локальних кур'єрських компаній, служб доставки маркетплейсів і міжнародних логістичних операторів.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» в контексті управління ризиками ланцюгів постачання

Сильні сторони	Слабкі сторони
Масштабна мережа відділень і поштоматів	Висока залежність від транспортної та енергетичної інфраструктури
Висока впізнаваність бренду та довіра клієнтів	Значні операційні витрати на утримання мережі
Розвинені цифрові сервіси та мобільний застосунок	Залежність від стабільності ІТ-систем і кібербезпеки
Висока швидкість доставки та стандартизовані процеси	Ризик перевантаження терміналів у пікові періоди
Значний досвід роботи в умовах криз	Складність управління великою мережею
Розвиток міжнародного напрямку	Кадрові ризики та навантаження на персонал
Потужна логістична інфраструктура	Вразливість поштоматів до відключень електроенергії та технічних збоїв
Можливості	Загрози
Подальший розвиток електронної комерції	Воєнні дії та пошкодження інфраструктури
Розширення міжнародної доставки	Енергетична нестабільність
Автоматизація сортувальних процесів	Зростання цін на пальне та операційних витрат
Розвиток поштоматної мережі	Кіберзагрози та збої цифрових сервісів
Використання аналітики даних і прогнозування ризиків	Дефіцит кадрів і мобілізаційні ризики
Партнерство з бізнесом і маркетплейсами	Посилення конкуренції на ринку логістичних послуг
Впровадження системи раннього попередження ризиків	Регуляторні та митні обмеження в міжнародній логістиці

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» має сильну конкурентну позицію завдяки масштабній мережі, цифровізації, високій швидкості доставки, впізнаваності бренду та здатності працювати в умовах кризи. Водночас саме масштаб діяльності створює високу залежність від стабільності інфраструктури, персоналу, транспорту, енергопостачання та цифрових

систем. Тому головним стратегічним завданням підприємства є не лише подальше розширення мережі, а й підвищення її стійкості.

Для формування практичних висновків доцільно зіставити сильні сторони та можливості із загрозами й слабкими сторонами. Такий підхід дозволяє визначити стратегічні напрями управління ризиками.

Таблиця 2.13 - Матриця стратегічних дій за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Поле SWOT	Зміст стратегічного напрямку	Практичне значення для управління ризиками
SO: сильні сторони + можливості	Використання масштабної мережі, бренду та цифрових сервісів для розвитку e-commerce і міжнародної доставки	Посилення ринкових позицій і диверсифікація джерел доходу
ST: сильні сторони + загрози	Використання досвіду кризового управління, цифровізації та мережевої гнучкості для протидії воєнним, енергетичним і транспортним ризикам	Підвищення стійкості ланцюгів постачання
WO: слабкі сторони + можливості	Автоматизація процесів, розвиток аналітики, резервування енергоресурсів і модернізація поштоматів	Зменшення залежності від ручної праці та інфраструктурних збоїв
WT: слабкі сторони + загрози	Розробка антикризових сценаріїв, резервних маршрутів, кіберзахисту та програм кадрової стабільності	Мінімізація критичних ризиків і забезпечення безперервності доставки

Джерело: складено автором.

З табл. 2.13 видно, що найважливішими напрямками для підприємства є підвищення стійкості ланцюгів постачання, розвиток цифрового моніторингу ризиків, посилення енергетичної автономності, резервування транспортних маршрутів і зменшення кадрової вразливості. Саме ці напрями будуть покладені в основу рекомендаційного розділу роботи.

Для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» доцільно порівняти її з основними учасниками ринку логістичних послуг України. До таких конкурентів належать АТ «Укрпошта», Meest та локальні/кур'єрські служби доставки. «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку, який надає поштово-логістичні та фінансові послуги по всій країні. Meest позиціонується як міжнародна поштово-логістична група з українським корінням, яка працює у понад 70 країнах світу.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності обрано такі критерії: масштаб мережі, швидкість доставки, цифрові сервіси, поштоматна інфраструктура, міжнародна доставка, клієнтський сервіс, тарифна доступність, стійкість до ризиків. Оцінювання проведено за 10-бальною шкалою, де 1 бал означає дуже слабку позицію, а 10 балів — дуже сильну позицію.

Таблиця

2.14

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та основних конкурентів

Критерій оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	Meest	Локальні кур'єрські служби
Масштаб мережі	10	9	6	4
Швидкість доставки	10	6	7	8
Цифрові сервіси	9	6	7	6
Поштоматна інфраструктура	10	3	5	4
Міжнародна доставка	8	7	9	3
Клієнтський сервіс	9	6	7	7
Тарифна доступність	7	9	7	6
Стійкість до ризиків	8	7	6	5
Середня оцінка	8,9	6,6	6,8	5,4

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання з урахуванням відкритих даних про діяльність операторів.

Дані табл. 2.14 свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» має найвищу середню оцінку конкурентоспроможності — 8,9 бала. Найсильнішими позиціями підприємства є масштаб мережі, швидкість доставки, розвиток поштоматної інфраструктури, цифрові сервіси та клієнтський сервіс. АТ «Укрпошта» має сильні позиції за критеріями масштабу мережі та тарифної доступності, проте поступається «Новій Пошті» за швидкістю доставки, цифровими сервісами та поштоматною інфраструктурою. Meest має сильну позицію у міжнародній доставці, але поступається за масштабом внутрішньої мережі та рівнем покриття. Локальні кур'єрські служби можуть бути конкурентними за швидкістю доставки в межах окремих міст, однак мають обмежену географію та нижчу стійкість до системних ризиків.

На основі даних табл. 2.14 можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності.

Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та основних конкурентів



Джерело: складено автором.

Багатокутник конкурентоспроможності демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» має найбільш збалансований профіль серед порівнюваних операторів. Компанія не має абсолютної переваги лише за критерієм тарифної доступності, де сильнішою є АТ «Укрпошта», та за міжнародною доставкою, де значну конкурентну позицію має Meest. Проте за сукупністю критеріїв «Нова Пошта» випереджає конкурентів завдяки швидкості доставки, масштабній мережі, цифровізації, розвитку поштоматів і високому рівню клієнтського сервісу.

З позиції управління ризиками конкурентна перевага «Нової Пошти» полягає в тому, що компанія має розвинену інфраструктурну й цифрову базу для адаптації до нестабільного середовища. Велика мережа дозволяє перерозподіляти навантаження між відділеннями та поштоматами, цифрові сервіси забезпечують прозорість доставки, а досвід роботи в умовах війни

формує управлінську компетентність у кризовому реагуванні. Водночас висока складність мережі означає, що підприємство потребує більш системної моделі управління ризиками, ніж менші логістичні оператори.

Для узагальнення конкурентної позиції підприємства доцільно визначити основні переваги та вразливості ТОВ «Нова Пошта» порівняно з конкурентами.

Таблиця 2.15 - Конкурентні переваги та вразливості ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оцінки	Конкурентна перевага	Потенційна вразливість
Мережа обслуговування	Найбільша щільність відділень і поштоматів серед приватних операторів	Високі витрати на утримання та технічну підтримку
Швидкість доставки	Високі стандарти строків доставки	Залежність від транспортної та безпекової ситуації
Цифрові сервіси	Зручний мобільний застосунок, онлайн-накладні, відстеження	Кіберризики та залежність від стабільності ІТ-систем
Поштомати	Потужний канал самообслуговування	Енергетична та технічна вразливість
Міжнародна доставка	Активне зростання міжнародного напрямку	Митні, валютні та регуляторні ризики
Клієнтський сервіс	Висока впізнаваність і довіра клієнтів	Репутаційні втрати в разі системних затримок
Фінансова база	Високий дохід і здатність інвестувати	Значне витратне навантаження
Стійкість до ризиків	Досвід роботи в кризових умовах	Потреба в посиленні проактивного ризик-менеджменту

Джерело: складено автором.

Отже, результати PEST-аналізу, SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» займає сильну позицію на ринку логістичних послуг України. Підприємство має значні конкурентні переваги: масштабну мережу, швидкість доставки, цифрові сервіси, розвинену поштоматну інфраструктуру, досвід кризового управління та високу впізнаваність бренду. Водночас діяльність компанії супроводжується високим рівнем ризиків, пов'язаних із війною, енергетичною нестабільністю, транспортною інфраструктурою, цифровою залежністю, кадровим ресурсом і зростанням операційних витрат.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головним завданням подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» є не лише збереження лідерських позицій на ринку, а й посилення стійкості ланцюгів постачання. Для цього необхідно розробити практичні заходи, спрямовані на впровадження системи моніторингу ризиків, резервування критичних ресурсів, підвищення енергетичної автономності, розвиток цифрового контролю та формування антикризових сценаріїв логістичного управління.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз системи управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що підприємство є одним із провідних логістичних операторів України, має масштабну мережу відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів і цифрових сервісів, що забезпечує йому сильну конкурентну позицію на ринку експрес-доставки. Водночас значний масштаб діяльності підвищує складність управління логістичними процесами та посилює вразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» показала, що компанія демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, доходів, кількості відправлень, міжнародних операцій і точок сервісу. Підприємство активно розвиває поштоматну мережу, цифрові сервіси, міжнародну доставку та інфраструктуру обслуговування клієнтів. Разом із тим зростання масштабів діяльності супроводжується збільшенням операційних витрат, витрат на енергозабезпечення, персонал, транспорт, цифрову інфраструктуру та безпеку, що потребує більш ефективного управління ризиками.

У процесі аналізу зовнішнього середовища визначено, що найбільший вплив на логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта» мають воєнно-безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, економічні, соціальні,

технологічні та міжнародні фактори. Воєнні дії, пошкодження інфраструктури, повітряні тривоги, енергетична нестабільність, інфляція, зростання вартості пального, кадровий дефіцит і кіберзагрози формують високий рівень ризиковості ланцюгів постачання. Водночас розвиток електронної комерції, цифровізація, зростання попиту на доставку та міжнародна експансія створюють для підприємства значні можливості подальшого розвитку.

Оцінка ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» показала, що найбільш критичними для підприємства є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Саме ці групи ризиків безпосередньо впливають на безперервність доставки, стабільність роботи відділень і поштоматів, функціонування сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, інформаційних систем і клієнтського сервісу. Реалізація цих ризиків може призводити до затримок доставки, зростання витрат, накопичення відправлень, погіршення якості обслуговування та репутаційних втрат.

За результатами побудови карти ризиків встановлено, що найбільш небезпечна зона формується на перетині високої ймовірності виникнення та високого або критичного впливу. До цієї зони належать безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Це свідчить про необхідність першочергового управлінського реагування саме на ці напрями, зокрема через резервування ресурсів, формування альтернативних маршрутів, забезпечення енергетичної автономності, посилення цифрового контролю та підготовку персоналу до роботи в кризових умовах.

PEST-аналіз підтвердив високий рівень залежності діяльності ТОВ «Нова Пошта» від зовнішнього середовища. Найбільш значущими є політико-безпекові та технологічні фактори, оскільки вони одночасно формують як критичні загрози, так і можливості для підвищення ефективності логістики. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є масштабна

мережа, висока впізнаваність бренду, швидкість доставки, цифрові сервіси, розвиток поштоматів, досвід роботи в умовах кризи та потужна логістична інфраструктура. Слабкими сторонами залишаються висока залежність від транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, значні операційні витрати, складність управління великою мережею та кадрові ризики.

Оцінка конкурентної позиції показала, що ТОВ «Нова Пошта» має сильніші позиції порівняно з основними конкурентами за такими критеріями, як масштаб мережі, швидкість доставки, цифрові сервіси, поштоматна інфраструктура, клієнтський сервіс і загальна стійкість до ризиків. Водночас за критерієм тарифної доступності підприємство поступається АТ «Укрпошта», а за окремими міжнародними напрямками має конкурентний тиск з боку Meest та інших логістичних операторів. Отже, конкурентна перевага «Нової Пошти» базується не лише на масштабі мережі, а й на здатності забезпечувати швидкість, зручність і надійність доставки.

Таким чином, проведений аналіз довів, що ТОВ «Нова Пошта» має високий рівень розвитку логістичної системи та сильну ринкову позицію, однак функціонує в умовах значної ризиковості. Основними проблемними зонами є безперервність доставки в умовах воєнної та енергетичної нестабільності, залежність від цифрової інфраструктури, транспортні ризики, кадрове забезпечення та стійкість сортувально-термінальної мережі. Отримані результати є основою для розробки у третьому розділі практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Формування інтегрованої системи моніторингу ризиків у ланцюгах постачання підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» має складну, багаторівневу та високонавантажену логістичну систему, яка охоплює відділення, поштомати, сортувальні термінали, транспортні маршрути, кур'єрську службу, міжнародну доставку, цифрові сервіси та клієнтські канали комунікації. Такий масштаб діяльності забезпечує підприємству сильну конкурентну позицію, однак одночасно підвищує рівень вразливості до ризиків. Найбільш критичними для підприємства визначено безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» є формування інтегрованої системи моніторингу ризиків. Її призначення полягає у своєчасному виявленні потенційних загроз, оцінюванні їх впливу на логістичні процеси, попередженні критичних збоїв, оперативному інформуванні відповідальних підрозділів і підтримці управлінських рішень у режимі реального або наближеного до реального часу.

Необхідність впровадження такої системи зумовлена тим, що традиційне реагування на ризики після їх виникнення є недостатнім для підприємства масштабу ТОВ «Нова Пошта». За умов високої кількості щоденних відправлень навіть короточасний збій у роботі сортувального терміналу, маршруту, поштоматної мережі, цифрової платформи або енергозабезпечення може спричинити накопичення відправлень, порушення строків доставки, збільшення навантаження на персонал, зростання кількості клієнтських звернень і репутаційні втрати. Тому система управління ризиками

повинна мати не реактивний, а проактивний характер. Інтегрована система моніторингу ризиків у ланцюгах постачання має бути побудована на основі поєднання операційних даних, цифрових інструментів, аналітичних показників, карти ризиків, системи раннього попередження та регламентів управлінського реагування. Її головним завданням є не лише фіксація наявних проблем, а й прогнозування можливих відхилень у роботі логістичної системи.

Доцільно визначити такі основні цілі впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків:

- своєчасне виявлення критичних ризиків у ланцюгах постачання;
- зменшення кількості затримок доставки, пов'язаних із транспортними, операційними та інфраструктурними збоями;
- підвищення стійкості сортувальних терміналів, відділень, поштоматів і кур'єрських маршрутів;
- забезпечення контролю енергетичних, цифрових і безпекових ризиків;
- скорочення часу реагування на ризикові події;
- підвищення прозорості логістичних процесів для менеджменту підприємства;
- зниження рівня репутаційних втрат у разі виникнення кризових ситуацій;
- формування єдиної інформаційної бази для прийняття антикризових рішень.

Сутність запропонованого заходу полягає у створенні єдиної цифрово-аналітичної системи, яка об'єднує дані з різних функціональних підрозділів підприємства та відображає ризиковий стан логістичної мережі. Така система повинна включати інформацію про завантаженість сортувальних терміналів, стан транспортних маршрутів, роботу відділень і поштоматів, рівень енергозабезпечення, наявність технічних збоїв, кадрову забезпеченість, кількість клієнтських звернень, затримки доставки, безпекові інциденти та стан цифрових сервісів.

Загальну модель інтегрованої системи моніторингу ризиків доцільно подати у вигляді схеми.

Рис. 3.1. Модель інтегрованої системи моніторингу ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Таблиця 3.1 - Основні блоки інтегрованої системи моніторингу ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Блок системи	Об'єкт моніторингу	Основні показники контролю	Очікуваний результат
Транспортний моніторинг	Магістральні та регіональні маршрути, транспортні засоби, графіки руху	Затримки рейсів, відхилення від маршруту, простої транспорту, витрати пального	Скорочення транспортних затримок і підвищення керованості маршрутів
Термінально-складський контроль	Сортувальні термінали, склади, розподільчі центри	Завантаженість, час сортування, кількість накопичених відправлень, збої обладнання	Запобігання перевантаженню та накопиченню відправлень
Енергетична стійкість	Відділення, термінали, поштомати, ІТ-об'єкти	Наявність електропостачання, генераторів, резервного пального, тривалість простоїв	Забезпечення безперервності роботи критичних об'єктів
Цифрова безпека	ІТ-системи, мобільний застосунок, онлайн-сервіси, бази даних	Кількість збоїв, час відновлення, спроби кібератак, доступність сервісів	Зниження цифрових ризиків і забезпечення стабільності сервісів
Кадрове забезпечення	Відділення, термінали, кур'єрська служба, служба підтримки	Укомплектованість змін, плинність кадрів, навантаження на працівників	Зменшення кадрових ризиків і помилок персоналу
Клієнтський сервіс	Звернення, скарги, претензії, оцінки клієнтів	Кількість скарг, час відповіді, частка повторних звернень, рівень задоволеності	Зниження репутаційних ризиків
Аналітика ризиків	Загальний ризик-профіль ланцюга постачання	Інтегральний рівень ризику, карта ризиків, прогноз критичних зон	Підтримка управлінських рішень

Джерело: складено автором.

З табл. 3.1 видно, що інтегрована система моніторингу має охоплювати не лише фізичні логістичні процеси, а й цифрову, енергетичну, кадрову та сервісну складові. Такий підхід є принципово важливим, оскільки в умовах глобальної нестабільності ризики рідко мають ізольований характер. Наприклад, енергетичний ризик може одночасно вплинути на роботу поштоматів, сортувального обладнання, відділень, ІТ-сервісів і клієнтської

комунікації. Саме тому система моніторингу повинна бути інтегрованою, а не фрагментарною.

Основними блоками інтегрованої системи моніторингу ризиків мають бути: блок транспортного моніторингу, блок термінально-складського контролю, блок енергетичної стійкості, блок цифрової безпеки, блок кадрового забезпечення, блок клієнтського сервісу та блок аналітики ризиків. Кожен із цих блоків повинен мати власні показники контролю та відповідальних осіб.

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно запропонувати систему ключових індикаторів ризику за основними групами ризиків.

Таблиця 3.2 - Ключові індикатори ризику для системи моніторингу ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта»

Група ризиків	Ключові індикатори ризику	Граничне значення для реагування	Управлінська дія
Транспортно-інфраструктурні	Частка рейсів із затримкою, кількість відхилень від маршруту, середній час простою транспорту	Зростання затримок понад встановлений норматив	Перепланування маршрутів, залучення резервного транспорту
Складсько-термінальні	Завантаженість терміналу, час сортування, кількість накопичених відправлень	Перевищення планової завантаженості	Перерозподіл потоків, додаткові зміни, резервні потужності
Енергетичні	Кількість відключень, тривалість простоїв, забезпеченість генераторами та паливом	Простій критичного об'єкта понад допустимий час	Перехід на резервне живлення, пріоритетне забезпечення об'єкта
Цифрові	Доступність ІТ-сервісів, кількість технічних збоїв, час відновлення системи	Зниження доступності цифрового сервісу	Запуск резервних серверів, аварійний ІТ-протокол
Кадрові	Укомплектованість змін, плинність кадрів, кількість помилок персоналу	Дефіцит персоналу на критичній ділянці	Перерозподіл працівників, тимчасове посилення змін
Репутаційно-сервісні	Кількість скарг, час відповіді, частка повторних звернень	Різке зростання звернень за одним напрямом	Оперативна комунікація з клієнтами, аналіз причин
Безпекові	Кількість інцидентів, обмеження руху, повітряні тривоги, пошкодження об'єктів	Загроза роботі об'єкта або маршруту	Тимчасове припинення роботи, зміна маршруту, інформування клієнтів

Джерело: складено автором.

Для практичного впровадження системи доцільно використовувати ключові індикатори ризику — Key Risk Indicators, або KRI. На відміну від звичайних KPI, які оцінюють ефективність діяльності, KRI дозволяють заздалегідь виявляти ознаки можливих порушень. Наприклад, якщо зростає час сортування на певному терміналі, збільшується кількість відправлень із затримкою або фіксується зниження доступності поштоматів, це може бути сигналом про формування ризикової ситуації.

Таблиця 3.3 - Етапи впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків у ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Ідентифікація критичних ризиків	Уточнення переліку ризиків за транспортним, енергетичним, цифровим, кадровим та операційним напрямками	Формування актуального ризик-профілю підприємства
2. Визначення джерел даних	Аналіз наявних інформаційних систем, операційних звітів, даних про доставку, скарги та інциденти	Створення інформаційної бази моніторингу
3. Розробка системи KRI	Вибір ключових індикаторів ризику та граничних значень	Можливість раннього виявлення відхилень
4. Створення панелі моніторингу	Візуалізація ризиків за регіонами, маршрутами, терміналами та сервісами	Єдина цифрова карта ризиків
5. Розробка регламентів реагування	Визначення відповідальних осіб і порядку дій у разі перевищення ризикових показників	Скорочення часу управлінського реагування
6. Пілотне впровадження	Запуск системи в одному або декількох регіонах	Перевірка ефективності та коригування моделі
7. Масштабування	Поширення системи на всю мережу підприємства	Формування комплексної системи ризик-моніторингу
8. Контроль і вдосконалення	Регулярний аналіз результатів і оновлення карти ризиків	Підвищення стійкості ланцюгів постачання

Джерело: складено автором.

Практична реалізація інтегрованої системи моніторингу ризиків може здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно сформулювати перелік критичних ризиків і ключових індикаторів для кожного напрямку логістичної діяльності. На другому етапі слід визначити джерела даних, які вже наявні в інформаційних системах підприємства, та ті, які потребують додаткового збору. На третьому етапі доцільно розробити цифрову панель моніторингу

ризиків, яка відображатиме стан ланцюга постачання за основними напрямками. На четвертому етапі необхідно встановити граничні значення показників, при перевищенні яких система автоматично формуватиме сигнал для відповідального менеджера. На п'ятому етапі слід запровадити регламенти реагування та оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Запропонована система повинна бути інтегрована з уже наявними цифровими рішеннями підприємства. Оскільки ТОВ «Нова Пошта» має розвинену цифрову інфраструктуру, мобільний застосунок, системи відстеження, електронні накладні та внутрішні логістичні платформи, впровадження ризик-моніторингу не обов'язково має означати створення повністю нової системи з нуля. Більш доцільним є розширення функціоналу чинних інформаційних систем через додавання модуля ризик-аналітики. Такий модуль може включати панель керівника, на якій відображаються ключові ризики за регіонами, терміналами, маршрутами, поштоматами та цифровими сервісами. Для кожного ризику доцільно встановити статус: нормальний, контрольований, підвищений, критичний. У разі переходу показника до критичної зони система повинна автоматично формувати сповіщення відповідальним підрозділам.

Очікуваний ефект від впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків полягає у підвищенні швидкості управлінського реагування, зниженні кількості критичних затримок, покращенні координації між підрозділами, зменшенні втрат від простоїв і підвищенні якості клієнтського сервісу. Крім того, така система дозволить підприємству накопичувати дані про ризикові події, аналізувати їх повторюваність, визначати найбільш проблемні ділянки та обґрунтовувати інвестиційні рішення.

Особливо важливим результатом є підвищення прозорості ланцюгів постачання. У великій логістичній мережі керівництво не завжди може оперативно бачити реальний стан усіх процесів. Інтегрована система моніторингу дозволяє перетворити розрізнені операційні дані на єдину

управлінську картину. Це створює основу для більш точного планування, прогнозування навантаження та підготовки антикризових сценаріїв.

Рис. 3.2. Логіка функціонування цифрової панелі моніторингу ризиків



Джерело: складено автором.

Для оцінки результативності впровадження системи доцільно використовувати такі показники: середній час виявлення ризикової події, середній час реагування, кількість критичних затримок, частка відправлень, доставлених у нормативний строк, кількість повторних клієнтських звернень, тривалість простоїв терміналів і поштоматів, кількість ІТ-збоїв, рівень завантаженості сортувальних потужностей і фінансові втрати від ризикових подій. Запровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків також матиме організаційний ефект.

Воно сприятиме чіткому розподілу відповідальності між підрозділами, підвищенню дисципліни управлінського реагування, стандартизації процесів роботи з ризиками та покращенню внутрішньої комунікації. Для підприємства масштабу ТОВ «Нова Пошта» це має особливе значення, оскільки ефективність логістичної системи залежить від узгодженої роботи великої кількості структурних елементів.

Таблиця 3.4 - Показники оцінки ефективності інтегрованої системи моніторингу ризиків

Показник	Зміст показника	Очікуваний напрям зміни
Середній час виявлення ризику	Час від появи відхилення до його фіксації системою	Скорочення
Середній час реагування	Час від сигналу системи до початку управлінських дій	Скорочення
Частка доставок із затримкою	Відсоток відправлень, доставлених із порушенням нормативного строку	Зменшення
Кількість критичних інцидентів	Кількість подій, які суттєво вплинули на логістичні процеси	Зменшення
Тривалість простоїв	Час простою терміналів, відділень, поштоматів або ІТ-сервісів	Зменшення
Кількість клієнтських скарг	Кількість звернень, пов'язаних із затримками або збоями	Зменшення
Рівень завантаженості терміналів	Співвідношення фактичного навантаження до нормативної потужності	Оптимізація
Фінансові втрати від ризиків	Витрати, пов'язані з простоями, компенсаціями, повторною обробкою	Зменшення

Джерело: складено автором.

Доцільно також передбачити створення або посилення функції ризик-координації в межах логістичного управління підприємства. Це не обов'язково

має бути окремий великий підрозділ, але необхідно визначити відповідальних осіб за аналіз ризиків, оновлення карти ризиків, контроль KRI, підготовку аналітичних звітів і координацію дій між транспортними, термінальними, ІТ, кадровими та сервісними підрозділами.

Організаційно модель відповідальності за ризик-моніторинг може бути побудована за принципом «центральна координація — регіональне виконання». Центральний рівень відповідає за методику, цифрову панель, єдині стандарти, аналітику та стратегічні рішення. Регіональний рівень відповідає за оперативне реагування, контроль ситуації на місцях, взаємодію з відділеннями, терміналами, транспортом і персоналом.

Таблиця 3.5 - Розподіл відповідальності в системі моніторингу ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Рівень управління	Основні функції	Відповідальність
Центральний рівень	Формування методики, карта ризиків, аналітика, стандарти реагування	Єдина політика ризик-менеджменту
Регіональний рівень	Контроль ризиків у межах регіону, оперативне реагування, звітність	Стабільність роботи регіональної мережі
Термінальний рівень	Контроль завантаженості, сортування, обладнання, персоналу	Безперервність обробки відправлень
Транспортний рівень	Моніторинг маршрутів, рейсів, затримок, транспорту	Своєчасність перевезень
ІТ-рівень	Контроль цифрових сервісів, кібербезпеки, резервного копіювання	Стабільність інформаційної інфраструктури
Клієнтський сервіс	Аналіз звернень, скарг, інформування клієнтів	Зменшення репутаційних ризиків

Джерело: складено автором.

Таким чином, формування інтегрованої системи моніторингу ризиків є одним із найбільш доцільних напрямів удосконалення управління ланцюгами постачання ТОВ «Нова Пошта». Запропонований захід дозволить підприємству перейти від фрагментарного контролю окремих проблем до комплексного управління ризиковим профілем логістичної системи. Його впровадження сприятиме своєчасному виявленню критичних відхилень, скороченню часу реагування, зменшенню кількості затримок, підвищенню стійкості терміналів, транспорту, поштоматів і цифрових сервісів, а також покращенню клієнтського досвіду.

У подальшому підрозділі доцільно розглянути другий напрям удосконалення — розвиток антикризового логістичного планування та резервування ресурсів, що дозволить не лише виявляти ризики, а й забезпечувати практичну готовність підприємства до їх подолання.

3.2. Удосконалення антикризового логістичного планування та резервування ресурсів

Проведений аналіз ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» показав, що найбільш критичними для підприємства є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Їх спільною особливістю є здатність швидко порушувати безперервність логістичних процесів і створювати ланцюговий ефект негативних наслідків: затримки доставки, перевантаження сортувальних терміналів, зростання операційних витрат, збільшення кількості клієнтських звернень і зниження рівня сервісу.

У зв'язку з цим другим важливим напрямом удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» є розвиток антикризового логістичного планування та резервування ресурсів. Якщо інтегрована система моніторингу ризиків, запропонована у пункті 3.1, дозволяє своєчасно виявляти ризикові події, то антикризове планування має забезпечити практичну готовність підприємства до реагування на ці події. Іншими словами, система моніторингу відповідає на питання «де виникає ризик?», а антикризове планування — «що потрібно зробити для збереження доставки?».

Антикризове логістичне планування доцільно розглядати як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення безперервності логістичних процесів у разі виникнення кризових ситуацій. Воно передбачає підготовку альтернативних маршрутів, резервних транспортних потужностей, запасів пального, автономного енергозабезпечення, дублювання цифрових сервісів,

тимчасових схем перерозподілу вантажопотоків, резервного персоналу та регламентів комунікації з клієнтами.

Загальну модель антикризового логістичного планування для ТОВ «Нова Пошта» доцільно подати у вигляді схеми.

Рис. 3.3. Модель антикризового логістичного планування ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Першим напрямом удосконалення є резервування транспортних маршрутів. Транспортно-інфраструктурні ризики були визначені у другому розділі як одні з найбільш критичних. Вони можуть виникати через пошкодження доріг, мостів, обмеження руху, воєнні загрози, ДТП, дефіцит пального, погодні умови або перевантаження окремих напрямів. Для зменшення впливу таких ризиків підприємству доцільно мати не один основний маршрут між логістичними вузлами, а декілька альтернативних сценаріїв руху.

Резервні маршрути повинні бути заздалегідь прораховані за такими параметрами: довжина маршруту, час доставки, витрати на пальне, рівень безпеки, доступність дорожньої інфраструктури, наявність проміжних логістичних точок, можливість використання партнерського транспорту та прогнозований вплив на строки доставки. Такий підхід дозволить у разі блокування або небезпеки основного маршруту швидко перейти на альтернативний варіант без тривалого ручного перепланування.

Таблиця 3.6 - Заходи з резервування транспортних маршрутів ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формування бази резервних маршрутів	Розробка альтернативних маршрутів для ключових напрямів доставки	Скорочення часу реагування на транспортні збої
Оцінка безпечності маршрутів	Урахування воєнних, дорожніх, погодних та інфраструктурних ризиків	Зменшення ризику затримок і небезпеки для персоналу
Розрахунок вартості альтернативних маршрутів	Визначення додаткових витрат на пальне, час і транспорт	Підготовка фінансово обґрунтованих сценаріїв
Залучення партнерських перевізників	Формування резервної транспортної місткості	Підвищення гнучкості логістичної системи
Оперативне оновлення маршрутів	Перегляд маршрутів відповідно до зміни ситуації	Адаптація до зовнішніх умов у реальному часі

Джерело: складено автором.

Другим напрямом є забезпечення енергетичної автономності критичних об'єктів. Енергетичні ризики мають критичне значення для ТОВ «Нова Пошта», оскільки від електропостачання залежить робота сортувальних терміналів, відділень, поштоматів, серверного обладнання, систем зв'язку,

освітлення, платіжних терміналів і клієнтських сервісів. У разі відключення електроенергії порушується не лише окрема операція, а вся логістична послуга — від оформлення відправлення до його видачі клієнту.

Для зниження енергетичних ризиків доцільно запровадити багаторівневу систему резервного енергозабезпечення. Найвищий пріоритет повинні мати сортувальні термінали, регіональні логістичні вузли, ІТ-інфраструктура та найбільш завантажені відділення. Для них необхідно передбачити генератори, акумуляторні системи, резерв пального, аварійне освітлення, резервні канали зв'язку та регламенти роботи під час відключень. Для поштоматів доцільно визначити перелік критично важливих локацій, які потребують додаткового автономного живлення або швидкого технічного реагування.

Таблиця 3.7 - Заходи з підвищення енергетичної автономності логістичної мережі ТОВ «Нова Пошта»

Об'єкт	Проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект
Сортувальні термінали	Ризик зупинки обладнання під час відключень	Генератори, акумуляторні системи, резерв пального	Безперервність сортування та обробки відправлень
Відділення	Неможливість оформлення і видачі відправлень	Резервне живлення для кас, комп'ютерів, освітлення та зв'язку	Збереження базового рівня обслуговування
Поштомати	Неможливість отримання посилок без електроенергії або зв'язку	Автономне живлення для пріоритетних поштоматів, швидке перенаправлення відправлень	Зменшення сервісних і репутаційних ризиків
ІТ-інфраструктура	Ризик збою цифрових сервісів	Резервні сервери, джерела безперебійного живлення, дублювання каналів зв'язку	Стабільність цифрового супроводу доставки
Контакт-центр	Зростання звернень під час криз	Резервні робочі місця та віддалені сценарії роботи	Підтримка клієнтів у кризових ситуаціях

Джерело: складено автором.

Третім напрямом є резервування операційних і складсько-термінальних потужностей. У періоди пікового навантаження, свят, сезонних розпродажів, перебоїв транспорту або відключень електроенергії може виникати

накопичення відправлень у сортувальних центрах. Якщо підприємство не має резервних потужностей або чітких сценаріїв перерозподілу потоків, це призводить до затримок доставки та зростання кількості клієнтських скарг.

Для запобігання таким ситуаціям доцільно впровадити модель «резервної пропускної здатності». Вона передбачає, що для кожного великого сортувального термінала мають бути визначені резервні логістичні вузли, на які може бути тимчасово перенаправлена частина відправлень. Крім того, доцільно передбачити можливість запуску додаткових змін, тимчасового збільшення кількості працівників, оренди додаткових складських площ або використання партнерської інфраструктури.

Таблиця 3.8 - Заходи з резервування операційних і термінальних потужностей

Напрямок	Запропонований захід	Очікуваний результат
Сортувальні термінали	Визначення резервних терміналів для перерозподілу потоків	Зменшення ризику накопичення відправлень
Складські площі	Формування договорів на тимчасове використання додаткових площ	Гнучке реагування на пікове навантаження
Персонал терміналів	Запуск додаткових змін у кризові періоди	Скорочення часу обробки відправлень
Обладнання	Резервні одиниці сканерів, конвеєрних елементів, пакувального обладнання	Зниження ризику зупинки операцій
Перерозподіл потоків	Автоматизоване перенаправлення вантажів між вузлами	Підвищення стійкості мережі

Джерело: складено автором.

Четвертим напрямом є формування кадрового резерву та гнучких змін. Кадрові ризики мають для ТОВ «Нова Пошта» критичне значення, оскільки значна частина логістичних процесів залежить від роботи операторів відділень, кур'єрів, водіїв, сортувальників, диспетчерів, працівників контакт-центру та технічних спеціалістів. В умовах війни кадрові ризики посилюються через мобілізацію, міграцію, психологічне навантаження, підвищену інтенсивність роботи та необхідність швидкого навчання нових працівників.

Для зменшення кадрових ризиків доцільно впровадити систему кадрової взаємозамінності. Працівники ключових операційних підрозділів повинні мати базові навички виконання суміжних функцій, щоб у разі нестачі

персоналу можна було тимчасово перерозподіляти працівників між процесами. Наприклад, частина персоналу відділень може бути підготовлена до роботи з поштоматними операціями, працівники сортувальних центрів — до виконання різних етапів обробки відправлень, а фахівці контакт-центру — до роботи з кризовими клієнтськими зверненнями.

Таблиця 3.9- Заходи з мінімізації кадрових ризиків у логістичній системі ТОВ «Нова Пошта»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Дефіцит персоналу в пікові періоди	Формування резервних змін і тимчасових кадрових пулів	Підтримка продуктивності під час високого навантаження
Плинність кадрів	Програми утримання персоналу та мотивації	Зменшення витрат на найм і навчання
Мобілізаційні ризики	Перехресне навчання працівників і кадрова взаємозамінність	Збереження операційної стабільності
Перевантаження працівників	Гнучке планування змін і контроль навантаження	Зниження помилок і професійного вигорання
Недостатній досвід нових працівників	Стандартизоване швидке навчання та наставництво	Скорочення кількості операційних помилок

Джерело: складено автором.

П'ятим напрямом є розробка стандартів кризової комунікації з клієнтами. У сфері логістики затримка доставки є негативною подією, але ще більший репутаційний ризик виникає тоді, коли клієнт не отримує зрозумілої інформації про причини затримки, очікуваний строк доставки або альтернативні варіанти отримання відправлення. Тому антикризове планування повинно включати не лише внутрішні операційні дії, а й зовнішню комунікацію.

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно стандартизувати повідомлення для клієнтів у разі затримок, енергетичних збоїв, перенаправлення відправлень, тимчасової недоступності поштоматів або відділень, зміни маршруту доставки. Такі повідомлення мають бути короткими, зрозумілими, своєчасними та містити практичну інформацію: причину затримки, орієнтовний строк вирішення, альтернативну точку отримання або можливість переадресації.

Таблиця 3.10 - Напрями кризової комунікації з клієнтами ТОВ «Нова Пошта»

Кризова ситуація	Комунікаційна дія	Очікуваний результат
Затримка доставки	Автоматичне повідомлення клієнта про причину та новий орієнтовний строк	Зменшення кількості звернень і скарг
Недоступність поштомата	Пропозиція альтернативного відділення або перенаправлення	Збереження клієнтського досвіду
Закриття відділення через безпекову ситуацію	Інформування про найближчі доступні точки сервісу	Зниження репутаційного ризику
Масове перевантаження мережі	Попередження про можливі затримки та рекомендації щодо способу отримання	Керування очікуваннями клієнтів
Технічний збій цифрового сервісу	Повідомлення про альтернативні канали підтримки	Підтримка довіри до компанії

Джерело: складено автором.

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна сформувану комплексну програму антикризового логістичного планування для ТОВ «Нова Пошта». Її реалізація повинна бути спрямована на підвищення готовності підприємства до різних типів кризових ситуацій і зменшення негативного впливу ризиків на доставку.

Таблиця 3.11 _Комплексна програма антикризового логістичного планування ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок програми	Основні заходи	Очікуваний ефект
Резервні маршрути	Формування альтернативних маршрутів, моніторинг безпеки, партнерські перевізники	Скорочення затримок через транспортні обмеження
Енергетична автономність	Генератори, акумуляторні системи, резерв пального, дублювання зв'язку	Безперервність роботи критичних об'єктів
Резервні потужності	Перерозподіл потоків, резервні термінали, додаткові зміни	Зниження ризику накопичення відправлень
Кадровий резерв	Перехресне навчання, резервні зміни, мотивація персоналу	Зменшення операційних помилок і простоїв
Цифрове резервування	Дублювання серверів, резервне копіювання, аварійні IT-протоколи	Зниження ризику зупинки цифрових сервісів
Кризова комунікація	Автоматичні повідомлення, альтернативні точки отримання, робота зі скаргами	Зменшення репутаційних втрат
Сценарне планування	Базовий, ускладнений і критичний сценарії роботи	Підвищення готовності до кризових ситуацій

Джерело: складено автором.

Особливе значення в межах запропонованої програми має сценарне планування. Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно розробити три базові сценарії функціонування ланцюгів постачання: нормальний, ускладнений і критичний. Нормальний сценарій передбачає стандартну роботу мережі з регулярним моніторингом ризиків. Ускладнений сценарій активується у випадку часткових збоїв, наприклад перебоїв електроенергії, перевантаження терміналів або закриття окремих маршрутів. Критичний сценарій застосовується у разі масштабних порушень, коли необхідно тимчасово змінювати логіку доставки, пріоритезувати окремі напрями, залучати резервні ресурси та посилювати клієнтську комунікацію.

Таблиця 3.12 - Сценарії антикризового логістичного планування ТОВ «Нова Пошта»

Сценарій	Умови застосування	Основні управлінські дії
Нормальний	Логістична система працює стабільно, ризики не перевищують допустимий рівень	Регулярний моніторинг, профілактика ризиків, планове управління
Ускладнений	Часткові збої в роботі маршрутів, терміналів, енергоживлення або персоналу	Активація резервних маршрутів, додаткових змін, альтернативних точок видачі
Критичний	Масштабні порушення через безпекові, енергетичні або інфраструктурні загрози	Пріоритезація критичних напрямів, тимчасове обмеження сервісів, кризова комунікація
Відновлювальний	Після стабілізації ситуації та повернення до нормального режиму	Аналіз інциденту, компенсаційні дії, оновлення карти ризиків

Джерело: складено автором.

Впровадження антикризового логістичного планування дозволить підприємству зменшити час реагування на ризикові події, скоротити кількість критичних затримок, підвищити стійкість транспортної та термінальної інфраструктури, забезпечити стабільність роботи поштоматів і цифрових сервісів, знизити кадрову вразливість та покращити якість комунікації з клієнтами. Особливо важливо, що запропонований підхід дозволяє не лише реагувати на вже наявні порушення, а й заздалегідь готувати ресурси, сценарії та регламенти.

Рис. 3.4. Етапи реалізації антикризового логістичного планування ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором.

Практичне значення запропонованого заходу полягає в тому, що він може бути реалізований поетапно без повної перебудови логістичної системи підприємства. На першому етапі доцільно сформувати перелік критичних маршрутів, терміналів, відділень і поштоматів. На другому етапі — визначити

для них резервні сценарії роботи. На третьому етапі — забезпечити ресурсне підкріплення у вигляді транспорту, пального, генераторів, кадрового резерву та цифрових протоколів. На четвертому етапі — інтегрувати сценарії реагування з системою моніторингу ризиків, запропонованою у пункті 3.1.

Отже, удосконалення антикризового логістичного планування та резервування ресурсів є необхідною умовою підвищення стійкості ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта». Запропоновані заходи спрямовані на практичне зниження впливу критичних ризиків, визначених у другому розділі роботи. Особливу увагу слід приділити резервним маршрутам, енергетичній автономності, резервним термінальним потужностям, кадровій взаємозамінності, цифровому резервуванню та кризовій комунікації з клієнтами. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити більшу стабільність доставки, скоротити втрати від збоїв, підвищити якість сервісу та зміцнити конкурентні позиції в умовах глобальної нестабільності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є необхідною складовою рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи, оскільки дозволяє визначити доцільність їх впровадження з погляду витрат, очікуваного ефекту, строку окупності та впливу на стійкість ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта». У попередніх підрозділах було запропоновано два основні напрями удосконалення управління ризиками: формування інтегрованої системи моніторингу ризиків та удосконалення антикризового логістичного планування з резервуванням критичних ресурсів.

Метою економічного обґрунтування є оцінка того, наскільки запропоновані заходи здатні зменшити втрати підприємства від ризикових подій, скоротити кількість затримок доставки, знизити витрати на ліквідацію наслідків збоїв, підвищити ефективність використання логістичних потужностей і покращити якість клієнтського сервісу. Оскільки частина

інформації щодо внутрішніх витрат підприємства є комерційно закритою, розрахунки здійснюються на основі прогнозних припущень, експертної оцінки та узагальнених показників діяльності підприємства.

Економічний ефект від впровадження системи управління ризиками в ланцюгах постачання формується не за рахунок прямого збільшення доходу, а насамперед за рахунок скорочення втрат і непродуктивних витрат. До таких втрат належать витрати, пов'язані із затримками доставки, повторною обробкою відправлень, перевантаженням терміналів, простоями транспорту, компенсаціями клієнтам, додатковою комунікацією зі службою підтримки, перенаправленням відправлень, технічними збоями та репутаційними наслідками.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доцільно використати такі показники:

- загальні витрати на впровадження заходів;
- очікуване скорочення втрат від ризикових подій;
- річний економічний ефект;
- чистий економічний ефект;
- строк окупності;
- рентабельність інвестицій у систему ризик-менеджменту.

Загальна логіка розрахунку ефективності має такий вигляд:

$$E_p = V_p \times \text{Чз},$$

де E_p — річний економічний ефект від зниження ризикових втрат, грн;

V_p — прогнозний обсяг річних втрат від ризикових подій до впровадження заходів, грн;

Чз — частка скорочення втрат після впровадження заходів.

Чистий економічний ефект визначається за формулою:

$$E_{\text{ч}} = E_p - V_v,$$

де $E_{\text{ч}}$ — чистий економічний ефект, грн;

E_p — річний економічний ефект, грн;

V_v — витрати на впровадження заходів, грн.

Строк окупності визначається за формулою:

$$\text{Ток} = \text{Вв} / \text{Ер},$$

де Ток — строк окупності, років;

Вв — витрати на впровадження заходів, грн;

Ер — річний економічний ефект, грн.

Рентабельність інвестицій у заходи ризик-менеджменту визначається так:

$$\text{ROI} = (\text{Еч} / \text{Вв}) \times 100 \%,$$

де ROI — рентабельність інвестицій, %;

Еч — чистий економічний ефект, грн;

Вв — витрати на впровадження заходів, грн.

Для практичного обґрунтування доцільно сформулювати два основні проєкти:

1. впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків;
2. реалізація програми антикризового логістичного планування та резервування ресурсів.

Таблиця 3.13 - Орієнтовні витрати на впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка модуля ризик-аналітики	Створення або доопрацювання програмного забезпечення для моніторингу ризиків	4 500
Інтеграція з чинними ІТ-системами	Підключення даних із терміналів, транспорту, поштоматів, CRM і клієнтського сервісу	2 800
Налаштування цифрової панелі моніторингу	Візуалізація карти ризиків, KRI та статусів ризикових зон	1 200
Автоматизація сповіщень	Налаштування повідомлень для відповідальних менеджерів	700
Кіберзахист і резервне копіювання	Посилення захисту даних і дублювання критичних інформаційних потоків	1 500
Навчання персоналу	Підготовка відповідальних осіб до роботи з системою	500
Методичне забезпечення	Розробка регламентів, інструкцій, карт ризиків і шаблонів звітності	300
Разом		11 500

Джерело: розраховано автором.

Перший проєкт передбачає створення або розширення цифрового модуля моніторингу ризиків, впровадження системи ключових індикаторів ризику, розробку карти ризиків, налаштування цифрової панелі керівника, автоматизацію сповіщень, навчання відповідальних працівників і впровадження регламентів реагування. Орієнтовні витрати на реалізацію першого проєкту наведено в табл. 3.13.

Загальні прогнозовані витрати на впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків становлять 11,5 млн грн. Для підприємства масштабу ТОВ «Нова Пошта» ця сума є обґрунтованою, оскільки система охоплює не окремий підрозділ, а ключові елементи логістичного ланцюга: транспорт, термінали, поштомати, IT-сервіси, клієнтський сервіс і кадрову складову.

Очікуваний ефект від впровадження системи полягає у скороченні втрат від затримок, повторної обробки відправлень, простоїв, скарг клієнтів і неефективного реагування. Для розрахунку приймаємо, що прогнозний обсяг щорічних втрат від ризикових подій, які можуть бути частково знижені за рахунок цифрового моніторингу, становить 40 млн грн. Це умовна аналітична оцінка, яка враховує витрати на простої, повторну обробку, додаткові операції, компенсації та сервісне навантаження. Очікуване скорочення таких втрат після впровадження системи становить 30 %.

Розрахунок економічного ефекту:

$$E_p = 40\,000 \text{ тис. грн} \times 30\% = 12\,000 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект:

$$E_{\text{ч}} = 12\,000 - 11\,500 = 500 \text{ тис. грн.}$$

Строк окупності:

$$\text{Ток} = 11\,500 / 12\,000 = 0,96 \text{ року.}$$

Рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = 500 / 11\,500 \times 100\% = 4,3\%.$$

Отже, інтегрована система моніторингу ризиків окупається менш ніж за один рік. Її основний ефект полягає не стільки у високому короткостроковому прибутку, скільки у створенні управлінської основи для зниження критичних

ризиків, підвищення прозорості логістичних процесів і запобігання масштабним збоям у майбутньому.

Другий проєкт передбачає реалізацію програми антикризового логістичного планування та резервування ресурсів. До нього входять розробка резервних маршрутів, створення запасу пального для критичних напрямів, посилення енергетичної автономності ключових об'єктів, формування резервних змін персоналу, підготовка кризових сценаріїв і стандартизація клієнтської комунікації.

Орієнтовні витрати на реалізацію цього проєкту наведено в табл. 3.14.

Таблиця

3.14

Орієнтовні витрати на реалізацію програми антикризового логістичного планування та резервування ресурсів

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка резервних маршрутів	Аналітика, моделювання альтернативних маршрутів, оновлення логістичних карт	1 200
Резерв пального	Формування запасу пального для критичних маршрутів і генераторів	5 000
Енергетична автономність	Генератори, акумуляторні системи, резервне живлення для критичних об'єктів	8 500
Резервне обладнання	Сканери, мережеве обладнання, аварійні комплекти для терміналів і відділень	2 000
Кадровий резерв	Навчання, перехресна підготовка, резервні зміни	1 500
Кризова комунікація	Шаблони повідомлень, автоматичні сценарії інформування клієнтів	800
Сценарне планування	Розробка базового, ускладненого та критичного сценаріїв роботи	700
Разом		19 700

Джерело: розраховано автором.

Загальні витрати на програму антикризового логістичного планування становлять 19,7 млн грн. Цей проєкт є більш ресурсомістким, ніж цифрова система моніторингу, оскільки передбачає не лише аналітичні та програмні рішення, а й матеріальне резервування: пальне, генератори, акумуляторні системи, обладнання, підготовку персоналу та логістичні сценарії.

Очікуваний ефект від реалізації програми полягає у зменшенні втрат від критичних збоїв у транспортній, енергетичній, термінальній та кадровій

підсистемах. Для розрахунку приймаємо, що прогнозний обсяг річних втрат, які можуть бути знижені завдяки резервним маршрутам, енергетичній автономності та кадровому резерву, становить 65 млн грн. Очікуване скорочення таких втрат становить 35 %.

Розрахунок річного економічного ефекту:

$$E_p = 65\,000 \text{ тис. грн} \times 35\% = 22\,750 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект:

$$E_{\text{ч}} = 22\,750 - 19\,700 = 3\,050 \text{ тис. грн.}$$

Строк окупності:

$$\text{Ток} = 19\,700 / 22\,750 = 0,87 \text{ року.}$$

Рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = 3\,050 / 19\,700 \times 100\% = 15,5\%.$$

Таким чином, програма антикризового логістичного планування та резервування ресурсів також має строк окупності менше одного року. Її перевагою є те, що вона безпосередньо знижує вплив критичних ризиків, визначених у другому розділі: енергетичних, транспортно-інфраструктурних, операційних, складсько-термінальних і кадрових.

Зведену оцінку ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 - Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Прогнозний річний економічний ефект, тис. грн	Чистий економічний ефект, тис. грн	Строк окупності, років	ROI, %
Інтегрована система моніторингу ризиків	11 500	12 000	500	0,96	4,3
Антикризове логістичне планування та резервування ресурсів	19 700	22 750	3 050	0,87	15,5
Разом	31 200	34 750	3 550	0,90	11,4

Джерело: розраховано автором.

За результатами табл. 3.15 видно, що загальні витрати на реалізацію двох запропонованих заходів становлять 31,2 млн грн. Прогнозний річний економічний ефект від їх впровадження становить 34,75 млн грн. Чистий економічний ефект оцінюється на рівні 3,55 млн грн. Середній строк окупності становить приблизно 0,90 року, тобто менше одного року, а загальна рентабельність інвестицій — 11,4 %. Це свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи матимуть важливий організаційний, сервісний і стратегічний ефект. Організаційний ефект полягає у підвищенні керованості логістичних процесів, скороченні часу реагування на ризикові події, стандартизації дій персоналу та покращенні координації між підрозділами. Сервісний ефект проявляється через зменшення кількості затримок, покращення інформування клієнтів, зниження кількості скарг і підвищення довіри до компанії. Стратегічний ефект полягає у зміцненні стійкості ланцюгів постачання та посиленні конкурентної позиції підприємства в умовах глобальної нестабільності.

Очікувані якісні результати реалізації заходів наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Очікувані якісні результати впровадження запропонованих заходів

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Управління ризиками	Формування єдиної системи виявлення, оцінювання та реагування на ризики
Логістична стійкість	Підвищення здатності ланцюгів постачання працювати в умовах криз
Транспортна система	Скорочення затримок завдяки резервним маршрутам і сценарному плануванню
Енергетична безпека	Зменшення впливу відключень електроенергії на роботу терміналів, відділень і поштоматів
Цифрова інфраструктура	Підвищення стабільності IT-сервісів і швидкості виявлення технічних збоїв
Персонал	Зниження кадрової вразливості через резервні зміни та

	перехресне навчання
Клієнтський сервіс	Зменшення кількості скарг і покращення комунікації під час затримок
Конкурентоспроможність	Посилення позицій підприємства як стійкого логістичного оператора

Джерело: складено автором.

Важливо зазначити, що економічний ефект від заходів ризик-менеджменту не завжди повністю відображається у прямому прирості прибутку. З урахуванням характеру заходів можна очікувати зменшення кількості критичних затримок на 10–15 %, скорочення часу реагування на ризикові події на 25–30 %, зменшення втрат від простоїв на 20–25 %, зниження кількості повторних клієнтських звернень на 8–12 % та підвищення загальної стійкості логістичної системи.

Таблиця 3.17 - Прогнозний вплив запропонованих заходів на операційні показники ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Поточна проблема	Очікувана зміна після впровадження заходів
Кількість критичних затримок	Виникають через транспортні, енергетичні та операційні збої	Зменшення на 10–15 %
Час реагування на ризикові події	Частина рішень приймається після фактичного виникнення проблеми	Скорочення на 25–30 %
Втрати від простоїв	Пов'язані з терміналами, поштоматами, транспортом та ІТ-системами	Зменшення на 20–25 %
Кількість повторних звернень клієнтів	Зростає під час затримок і недостатнього інформування	Зменшення на 8–12 %
Стабільність роботи критичних об'єктів	Залежить від енергетичної та безпекової ситуації	Підвищення за рахунок резервування
Якість управлінських рішень	Обмежується фрагментарністю даних про ризики	Покращення завдяки єдиній системі моніторингу

Джерело: розраховано автором на основі експертного прогнозу.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний ефект. Вони спрямовані не на окрему проблему, а на підвищення загальної стійкості ланцюгів постачання ТОВ «Нова Пошта». Інтегрована система моніторингу ризиків дозволить швидше виявляти загрози та приймати управлінські рішення, а антикризове логістичне планування забезпечить наявність

практичних ресурсів і сценаріїв для реагування. Поєднання цих заходів формує цілісну модель проактивного ризик-менеджменту.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальні витрати на впровадження становлять 31,2 млн грн, прогнозний річний економічний ефект — 34,75 млн грн, чистий ефект — 3,55 млн грн, строк окупності — близько 0,90 року. Це дозволяє зробити висновок, що запропоновані заходи є фінансово обґрунтованими та практично доцільними для підвищення ефективності управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, реалізація інтегрованої системи моніторингу ризиків і програми антикризового логістичного планування дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити стійкість логістичної мережі, зменшити вплив критичних ризиків, скоротити втрати від збоїв, покращити якість клієнтського сервісу та зміцнити конкурентні позиції в умовах глобальної нестабільності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні напрями удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної нестабільності. На основі результатів аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, встановлено, що головними проблемними зонами підприємства є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Саме тому запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості логістичної системи, забезпечення безперервності доставки та скорочення втрат від ризикових подій.

Першим напрямом удосконалення визначено формування інтегрованої системи моніторингу ризиків у ланцюгах постачання. Запропонована система передбачає збір і консолідацію даних із відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, ІТ-систем, клієнтського сервісу та

кадрових підрозділів. Її впровадження дозволить підприємству оперативно виявляти критичні відхилення, контролювати ключові індикатори ризику, формувати карту ризиків, скорочувати час реагування та підвищувати прозорість логістичних процесів.

Другим напрямом запропоновано удосконалення антикризового логістичного планування та резервування ресурсів. Цей захід передбачає формування резервних маршрутів, забезпечення енергетичної автономності критичних об'єктів, резервування термінальних і складських потужностей, створення кадрового резерву, дублювання цифрових сервісів і розробку стандартів кризової комунікації з клієнтами. Реалізація таких заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» зменшити залежність від зовнішніх ризиків і забезпечити стабільність доставки навіть у разі кризових ситуацій.

У розділі було здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальні прогнозні витрати на впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків та програми антикризового логістичного планування становлять 31,2 млн грн. Очікуваний річний економічний ефект оцінено на рівні 34,75 млн грн, чистий економічний ефект — 3,55 млн грн, строк окупності — близько 0,90 року, а рентабельність інвестицій — 11,4 %. Це свідчить про фінансову доцільність і практичну ефективність запропонованих рішень.

Очікуваний результат реалізації запропонованих заходів полягає у скороченні кількості критичних затримок, зменшенні втрат від простоїв, підвищенні стабільності роботи сортувальних терміналів, відділень, поштоматів, транспортних маршрутів і цифрових сервісів. Крім того, запропоновані заходи сприятимуть покращенню клієнтського сервісу, зниженню кількості скарг, підвищенню довіри клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками в ланцюгах постачання підприємства ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної нестабільності. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Встановлено, що ланцюг постачання в сучасній логістиці є складною інтегрованою системою, яка охоплює сукупність учасників, процесів, ресурсів, матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, спрямованих на створення та доставку цінності кінцевому споживачу. Для логістичних підприємств ланцюг постачання має особливий характер, оскільки основним результатом діяльності є не виробництво матеріального товару, а надання послуги з приймання, обробки, сортування, транспортування, доставки та інформаційного супроводу відправлень.

Доведено, що в умовах глобальної нестабільності управління ланцюгами постачання має орієнтуватися не лише на мінімізацію витрат і швидкість доставки, а й на забезпечення стійкості, гнучкості та безперервності логістичних процесів. Для підприємств експрес-доставки особливого значення набуває здатність швидко реагувати на зовнішні загрози, змінювати маршрути, резервувати ресурси, підтримувати роботу критичної інфраструктури та забезпечувати належний рівень клієнтського сервісу навіть у кризових умовах.

У роботі систематизовано основні види ризиків у ланцюгах постачання підприємства. До них належать операційні, транспортні, складські, інфраструктурні, енергетичні, цифрові, кадрові, фінансові, правові, безпекові, міжнародно-регуляторні та репутаційно-сервісні ризики. Визначено, що ці ризики не діють ізольовано, а часто мають взаємопов'язаний характер. Реалізація одного ризику може спричинити ланцюгову реакцію негативних наслідків: затримки доставки, перевантаження терміналів, зростання витрат, збільшення кількості клієнтських звернень і погіршення репутації підприємства.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання та управління ризиками в ланцюгах постачання. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, який поєднує ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, експертне оцінювання ймовірності та сили впливу, побудову карти ризиків, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, KPI-аналіз, сценарне планування та розробку заходів реагування. Такий підхід дозволяє визначити критичні зони логістичної системи та сформулювати практичні рекомендації щодо зниження ризиковості діяльності підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що підприємство є одним із провідних логістичних операторів України, має масштабну мережу відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, цифрових сервісів і кур'єрської доставки. Компанія займає сильну конкурентну позицію на ринку експрес-доставки та відіграє важливу роль у забезпеченні товарного обміну між населенням, бізнесом, електронною комерцією та міжнародними ринками.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав, що підприємство демонструє зростання доходів, кількості відправлень, міжнародних операцій і точок сервісу. Водночас зростання масштабів діяльності супроводжується збільшенням операційних витрат, витрат на персонал, транспорт, енергозабезпечення, цифрову інфраструктуру та безпеку. Це підтверджує необхідність посилення системи управління ризиками як умови збереження фінансової стійкості та високої якості логістичного сервісу.

У процесі аналізу зовнішнього середовища визначено, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» мають воєнно-безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, економічні, соціальні, технологічні та міжнародні фактори. Воєнні дії, пошкодження інфраструктури, повітряні тривоги, перебої електропостачання, зростання вартості пального, кадрові ризики, кіберзагрози та регуляторні обмеження формують високий рівень ризиковості ланцюгів постачання підприємства.

Проведена оцінка ризиків показала, що найбільш критичними для ТОВ «Нова Пошта» є безпекові, енергетичні, транспортно-інфраструктурні, цифрові, операційні, складсько-термінальні та кадрові ризики. Саме вони безпосередньо впливають на безперервність доставки, роботу сортувальних терміналів, функціонування відділень і поштоматів, стабільність цифрових сервісів, завантаженість персоналу та якість обслуговування клієнтів. Побудована карта ризиків підтвердила, що ці ризики перебувають у зоні високої ймовірності та високого або критичного впливу.

За результатами PEST-аналізу встановлено, що зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем нестабільності. Найбільший вплив мають політико-безпекові та технологічні фактори. Політико-безпекові фактори створюють загрози для фізичної логістичної інфраструктури, маршрутів і персоналу, тоді як технологічні фактори одночасно є джерелом конкурентної переваги та цифрових ризиків. Це свідчить про необхідність поєднання інвестицій у цифровізацію з посиленням кібербезпеки та резервуванням ІТ-систем.

SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами ТОВ «Нова Пошта» є масштабна мережа, висока впізнаваність бренду, швидкість доставки, розвинені цифрові сервіси, поштоматна інфраструктура, досвід роботи в умовах кризи та розвиток міжнародної доставки. До слабких сторін віднесено високу залежність від транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, значні операційні витрати, складність управління великою мережею, кадрову вразливість і ризик перевантаження терміналів у пікові періоди.

Оцінка конкурентної позиції засвідчила, що ТОВ «Нова Пошта» має сильніші позиції порівняно з основними конкурентами за такими критеріями, як масштаб мережі, швидкість доставки, цифрові сервіси, поштоматна інфраструктура, клієнтський сервіс і стійкість до ризиків. Водночас за критерієм тарифної доступності підприємство поступається АТ «Укрпошта», а на міжнародному напрямі має конкурентний тиск з боку Meest та інших

логістичних операторів. Отже, збереження лідерства потребує не лише розширення мережі, а й підвищення її стійкості.

У роботі запропоновано перший напрям удосконалення — формування інтегрованої системи моніторингу ризиків у ланцюгах постачання ТОВ «Нова Пошта». Така система має об'єднувати дані з відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, IT-систем, клієнтського сервісу та кадрових підрозділів. Її впровадження дозволить оперативно виявляти критичні відхилення, контролювати ключові індикатори ризику, скорочувати час реагування та підвищувати прозорість логістичних процесів.

Другим напрямом удосконалення запропоновано розвиток антикризового логістичного планування та резервування ресурсів. Цей захід передбачає формування резервних маршрутів, забезпечення енергетичної автономності критичних об'єктів, резервування термінальних і складських потужностей, створення кадрового резерву, дублювання цифрових сервісів і стандартизацію кризової комунікації з клієнтами. Реалізація цих заходів дозволить зменшити вплив критичних ризиків і забезпечити стабільність доставки в умовах кризових ситуацій.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальні прогнози витрати на впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків і програми антикризового логістичного планування становлять 31,2 млн грн. Очікуваний річний економічний ефект оцінено на рівні 34,75 млн грн, чистий економічний ефект — 3,55 млн грн, строк окупності — близько 0,90 року, а рентабельність інвестицій — 11,4 %. Це підтверджує фінансову доцільність і практичну ефективність запропонованих рішень.

Очікуваний результат реалізації запропонованих заходів полягає у скороченні кількості критичних затримок, зменшенні втрат від простоїв, підвищенні стабільності роботи сортувальних терміналів, відділень, поштоматів, транспортних маршрутів і цифрових сервісів. Також очікується покращення клієнтського сервісу, зниження кількості скарг, підвищення

довіри клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. London : Pearson Education, 2023. 328 p.
2. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Boston : Pearson, 2019. 528 p.
3. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 496 p.
4. Harrison A., van Hoek R., Skipworth H. Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 496 p.
5. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. 2nd ed. London : Kogan Page, 2011. 272 p.
6. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. 2nd ed. London : Palgrave Macmillan, 2009. 512 p.
7. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 560 p.
8. Slack N., Brandon-Jones A. Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 608 p.
9. Shapiro J. F. Modeling the Supply Chain. 2nd ed. Boston : Cengage Learning, 2006. 608 p.
10. Ivanov D. Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value. 3rd ed. Cham : Springer, 2021. 578 p.

11. Ivanov D., Dolgui A., Sokolov B. Handbook of Ripple Effects in the Supply Chain. Cham : Springer, 2019. 314 p.
12. Tang C. S. Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics. 2006. Vol. 103, № 2. P. 451–488.
13. Jüttner U., Peck H., Christopher M. Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. International Journal of Logistics: Research and Applications. 2003. Vol. 6, № 4. P. 197–210.
14. Ho W., Zheng T., Yildiz H., Talluri S. Supply chain risk management: a literature review. International Journal of Production Research. 2015. Vol. 53, № 16. P. 5031–5069.
15. Wieland A., Wallenburg C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2013. Vol. 43, № 4. P. 300–320.
16. Ponomarov S. Y., Holcomb M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. The International Journal of Logistics Management. 2009. Vol. 20, № 1. P. 124–143.
17. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge : MIT Press, 2005. 352 p.
18. Sheffi Y. The New Abnormal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. Cambridge : MIT CTL Media, 2020. 318 p.
19. Golan M. S., Jernegan L. H., Linkov I. Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. Environment Systems and Decisions. 2020. Vol. 40. P. 222–243.
20. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
21. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 340 с.
22. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2006. 292 с.

23. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
24. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 344 с.
25. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
26. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір : монографія. Київ : Обрії, 2004. 335 с.
27. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення : монографія / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. 552 с.
28. Гаджинський А. М. Логистика : учебник. 21-е изд. Москва : Дашков и К, 2017. 420 с.
29. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник. Москва : Юрайт, 2020. 479 с.
30. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
31. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
32. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
33. ISO 28000:2022. Security and resilience — Security management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/79612.html>
34. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
35. ДСТУ ISO 22301:2021. Безпека та сталість. Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021.

36. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 03.11.2022 № 2722-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20>
37. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>
38. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
39. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>
40. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
41. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
Дата звернення: 05.06.2026.
42. Нова пошта. Інвесторам. Річна та квартальна звітність. URL:
<https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
Дата звернення: 05.06.2026.
43. Нова пошта. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік.
URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
Дата звернення: 05.06.2026.
44. Нова пошта. У 2024 році Нова пошта збільшила мережу до 37 000 точок сервісу. URL: <https://novaposhta.ua/network-service-points/>
Дата звернення: 05.06.2026.
45. Нова пошта. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млн м² відбудованої інфраструктури: підсумки 2025 року. URL:
<https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>
Дата звернення: 05.06.2026.

46. Опендатабот. ТОВ «Нова Пошта»: досьє компанії, фінансові показники, реєстраційні дані. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
Дата звернення: 05.06.2026.

47. Forbes Ukraine. Дохід Nova зріс на 21% у 2025 році, мережа Нової пошти зросла до 50 000 точок. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-nova-zris-na-21-u-2025-rotsi-merezha-novoi-poshti-zroslo-do-50-000-tochok-21012026-35682>

Дата звернення: 05.06.2026.

48. Forbes Ukraine. Нова пошта у 2024 році відкрила в Україні 10 000 нових відділень та поштоматів. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690>

Дата звернення: 05.06.2026.

49. АТ «Укрпошта». Річні звіти та фінансова звітність. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>

Дата звернення: 05.06.2026.

50. Meest. Про компанію. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu>
Дата звернення: 05.06.2026.