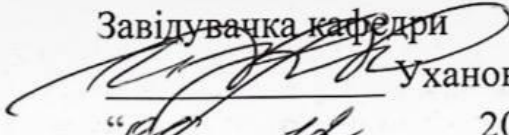


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту  
Завідувачка кафедри  
  
Уханова І.О.  
“” “” 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

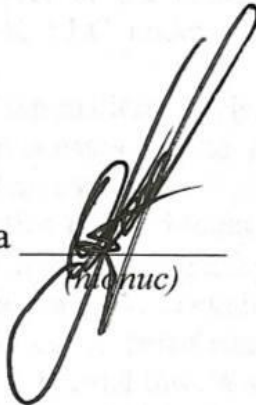
за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

**НА ТЕМУ ОПТИМІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ІМПОРТОВАНИХ  
НАФТОПРОДУКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«РУТА НОВА-К»)**

**Виконала:**

студентка 6 ЦЗФН 13М

Балабан Ольга Василівна

  
(підпис)

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент кафедри МЕН

Воронова Олена Вікторівна

  
(підпис)

ОДЕСА – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Балабан О. В., «Оптимізація міжнародної логістики імпортованих нафтопродуктів в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «Рута Нова-К»)».**

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є міжнародна логістика імпортованих нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К» в умовах дії воєнного стану.

У першому розділі розкривається теоретико-методологічна сутність міжнародної логістики в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Охарактеризовано основні логістичні процеси в імпорті нафтопродуктів та їх особливості в умовах глобальних викликів і криз.

У другому розділі проведено аналіз організації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К». Визначено логістичні витрати, виявлено проблемні зони в постачанні та адаптації до ризиків воєнного часу. Здійснено оцінку ефективності поточної логістичної моделі компанії.

У третьому розділі запропоновано шляхи оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів для ТОВ «Рута Нова-К» з урахуванням ризиків, пов'язаних із воєнним станом. Розроблено стратегію мінімізації логістичних витрат, підвищення стійкості логістичного ланцюга та альтернативні маршрути постачання. Запропоновано план дій щодо удосконалення логістичних процесів в умовах загострення воєнної ситуації.

**Ключові слова:** міжнародна логістика; імпорт нафтопродуктів; воєнний стан; оптимізація логістики; логістичні витрати; ланцюг постачання; ризики зовнішньоекономічної діяльності; ТОВ «Рута Нова-К».

## ANNOTATION

**Balaban O., "Optimization of international logistics of imported petroleum products under martial law (on the example of RUTA NOVA-K LLC)".**

The master's qualification work consists of three sections. The object of the research is the international logistics of imported petroleum products by RUTA NOVA-K LLC under martial law conditions.

The first section reveals the theoretical and methodological essence of international logistics in the system of foreign economic activity of enterprises. The main logistics processes in the import of petroleum products and their features under global challenges and crises are characterized.

The second section analyzes the organization of international logistics of petroleum products import by RUTA NOVA-K LLC. Logistics costs are defined, problem areas in supply and adaptation to wartime risks are identified. The efficiency of the current logistics model of the company is evaluated.

The third section proposes ways to optimize the international logistics of petroleum product imports for RUTA NOVA-K LLC, taking into account the risks associated with martial law. A strategy is developed to minimize logistics costs, improve the resilience of the supply chain, and identify alternative supply routes. An action plan is proposed for improving logistics processes in case of escalation of the military situation.

**Keywords:** international logistics; import of petroleum products; martial law; logistics optimization; logistics costs; supply chain; foreign economic risks; RUTA NOVA-K LLC.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               | Стор. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                         | 3     |
| Розділ 1 Теоретико-методичні основи дослідження міжнародної логістики імпортованих нафтопродуктів.....        | 6     |
| 1.1. Сутність та особливості міжнародної логістики нафтопродуктів..                                           | 6     |
| 1.2. Основні етапи логістичного процесу імпорту нафтопродуктів.....                                           | 9     |
| 1.3. Ключові показники ефективності логістики імпортованих нафтопродуктів.....                                | 13    |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                    | 17    |
| Розділ 2. Аналіз міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К» в умовах воєнного стану ..... | 19    |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Рута Нова-К».....                                              | 19    |
| 2.2. Аналіз логістичних маршрутів постачання нафтопродуктів .....                                             | 29    |
| 2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів на підприємстві.....                                            | 34    |
| 2.4. Вплив воєнного стану на логістику імпорту нафтопродуктів ....                                            | 41    |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                    | 45    |
| Розділ 3 Напрями оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К».....              | 49    |
| 3.1. Рекомендації щодо удосконалення логістичних маршрутів в умовах обмежень .....                            | 49    |
| 3.2. План дій для підвищення ефективності логістики в умовах загроз                                           | 56    |
| 3.3. Використання цифрових інструментів для оптимізації логістики                                             | 66    |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                    | 70    |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                | 75    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                               | 81    |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                  | 85    |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Нафтопродукти є критично важливим ресурсом для функціонування економіки, забезпечуючи енергетичні потреби транспорту, промисловості, аграрного сектору та оборони держави. В умовах повномасштабної війни на території України питання безперебійного постачання нафтопродуктів набуває особливої гостроти. Водночас, складність і мінливість логістичних маршрутів, зростання ризиків і витрат, викликаних воєнними діями, ставлять перед підприємствами нові виклики щодо організації ефективної міжнародної логістики.

Оптимізація логістичних процесів імпорту нафтопродуктів є ключовим чинником забезпечення енергетичної безпеки України в умовах воєнного стану. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність на ринку транспортування, митні затримки, обмеження в морських і сухопутних коридорах потребують переосмислення традиційних логістичних моделей. Ефективне управління міжнародною логістикою дозволяє не лише зменшити витрати, а й забезпечити стабільність постачання стратегічно важливих ресурсів.

ТОВ «Рута Нова-К» є активним учасником зовнішньоекономічної діяльності нафтопродуктового ринку України, що робить його вдалим прикладом для аналізу реальних викликів та пошуку ефективних рішень щодо логістичної оптимізації в кризових умовах.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів підприємством ТОВ «Рута Нова-К» в умовах воєнного стану на основі аналізу сучасного стану логістичних процесів. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- визначити сутність та особливості міжнародної логістики нафтопродуктів;
- охарактеризувати логістичні процеси імпорту нафтопродуктів та їх специфіку в умовах глобальних криз;
- дослідити ключові показники ефективності логістики імпортованих нафтопродуктів;

- проаналізувати сучасний стан міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К»;
- виявити ключові логістичні витрати та проблемні зони у ланцюзі постачання;
- оцінити ефективність поточної логістичної моделі підприємства;
- здійснити SWOT- та PEST-аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на логістику компанії;
- запропонувати напрями оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К»

**Об'єкт дослідження** – процес міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження** – теоретичні підходи та практичні рішення щодо оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів підприємствами України в кризових умовах.

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської роботи застосовано сукупність загальнонаукових та спеціалізованих методів: аналізу і синтезу, порівняння, структурного та статистичного аналізу, SWOT- і PEST-аналізу, графічного моделювання, а також методів оптимізації логістичних рішень. Обробка результатів здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel та Microsoft Word.

**Інформаційна база дослідження.** Для підготовки роботи було досліджено монографічну та наукову літературу, інтернет-джерела, статистичні дані Державної служби статистики України та Міністерства економіки.

**Публікація та апробація результатів дослідження.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра були підготовані та опубліковані наступні статті:

1. Балабан О.В., Воронова О.В. Моделювання оптимальних альтернативних маршрутів постачання нафтопродуктів в умовах кризи: мінімізація витрат та часу за допомогою математичних методів. Збірник наукових праць кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ «Світова економіка та міжнародні економічні відносини». № 7. Одеса. ОНЕУ. 2025.

2. Балабан О.В., Воронова О.В. Оптимізація міжнародних ланцюгів постачання імпортованих нафтопродуктів в умовах воєнного стану. Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Посткризові контури світової економіки: від фрагментації до нового світового порядку». Одеса. МГУ. 2025.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, загального висновку та списку використаних джерел (37 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 90 сторінки. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 3 рисунка.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ІМПОРТОВАНИХ НАФТОПРОДУКТІВ**

### **1.1. Сутність та особливості міжнародної логістики нафтопродуктів**

У сучасному світі, де економіка дедалі більше залежить від ефективного використання енергетичних ресурсів, міжнародна логістика нафтопродуктів відіграє стратегічно важливу роль. З огляду на те, що нафтопродукти залишаються основним джерелом енергії для транспорту, промисловості, військової сфери та аграрного виробництва, забезпечення стабільного й безперервного імпорту цього ресурсу є запорукою національної безпеки. В умовах глобальних викликів, таких як геополітична напруженість, війни, санкції та зміна клімату, функціонування ефективної логістики нафтопродуктів набуває ще більшої актуальності, особливо для країн, які не мають достатніх внутрішніх запасів нафти чи потужностей для її переробки.

Міжнародна логістика, згідно з різними науковцями, розглядається як комплексний процес планування, організації та контролю руху і зберігання товарів, сировини та пов'язаної інформації через національні кордони з метою забезпечення ефективності, економічності та своєчасності поставок. Зокрема, у трактуванні Christopher M. міжнародна логістика охоплює ефективний і економічний рух та зберігання сировини, незавершеної продукції і готових товарів від точки походження до споживання з урахуванням перетину державних кордонів. У свою чергу, Rushton A., Croucher P. та Baker P. підкреслюють управлінський аспект міжнародної логістики, акцентуючи увагу на координації закупівель, виробництва та дистрибуції на глобальному рівні з дотриманням міжнародних правил і митних процедур. Подані трактування узагальнені в Таблиці А, що ілюструє багатогранність підходів до розуміння сутності міжнародної логістики.

Сутність міжнародної логістики нафтопродуктів полягає в організації та управлінні переміщенням нафтопродуктів (бензину, дизелю, мазуту, гасу тощо) з країн-експортерів до країн-імпортерів з урахуванням мінімізації витрат, часу доставки та ризиків. Це охоплює координацію дій між усіма учасниками

логістичного ланцюга: виробниками, трейдерами, перевізниками, складськими операторами, митними органами, банками та страхувальниками. Метою є створення такого логістичного процесу, який забезпечить своєчасне, безпечне та економічно доцільне постачання нафтопродуктів до кінцевого споживача.

Нафтопродукти мають специфічні вимоги до зберігання, транспортування та безпеки. Це робить їх логістику особливо складною та чутливою до зовнішніх факторів. Такі вантажі класифікуються як небезпечні, тому вимагають дотримання міжнародних стандартів (наприклад, ADR – Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів, або MARPOL – Міжнародна конвенція щодо запобігання забрудненню з суден). Відповідно, організація логістики нафтопродуктів потребує високого рівня професіоналізму, технологічної оснащеності та нормативного регулювання [1].

Особливості міжнародної логістики нафтопродуктів формуються під впливом ряду чинників [2]:

1. Високий рівень ризиків. Постачання нафтопродуктів пов'язане з геополітичними ризиками, військовими конфліктами, блокадами портів, санкціями, а також внутрішніми ризиками – техногенними аваріями, вибухами, витокami, забрудненням середовища.

2. Складна інфраструктура. Для транспортування нафтопродуктів необхідна наявність спеціалізованих об'єктів: нафтотерміналів, портових перевалочних комплексів, трубопроводів, залізничних наливних станцій, автоцистерн та резервуарів. Порушення в будь-якому з цих елементів може спричинити збій у ланцюгу постачання.

3. Мультимодальні перевезення. У міжнародній логістиці нафтопродуктів часто застосовуються мультимодальні рішення – комбінування морського, залізничного, автомобільного та трубопровідного транспорту. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації, але водночас вимагає високого рівня координації між різними видами транспорту.

4. Митні та тарифні бар'єри. Логістика нафтопродуктів часто ускладнюється митними обмеженнями, ліцензуванням імпорту, обов'язковим

проходженням сертифікації, декларуванням походження вантажу тощо. У воєнний час ці бар'єри можуть бути як послаблені (для критичного імпорту), так і посилені (з міркувань безпеки).

5. Значна вартість та обсяг вантажів. Оскільки нафтопродукти імпортуються у великих обсягах, навіть незначне зростання логістичних витрат (наприклад, через подорожчання пального, зміни маршруту, затримки на кордоні) може призвести до мільйонних збитків. Ефективне управління витратами є критичним чинником.

6. Потреба у постійній адаптації. Умови міжнародної торгівлі та логістики змінюються надзвичайно швидко. Воєнні дії, санкції, коливання курсу валют, зміни в міжнародному праві, локдауни або природні катаклізми змушують компанії гнучко змінювати маршрути, шукати нових партнерів, перемикатися на інші види транспорту.

Зважаючи на ці особливості, країни-імпортери нафтопродуктів повинні впроваджувати стратегії логістичної диверсифікації, зокрема:

- розширення переліку країн-постачальників;
- використання альтернативних маршрутів (через треті країни);
- створення запасів у внутрішніх резервуарах;
- налагодження співпраці з партнерами в рамках довгострокових контрактів.

Для України в умовах воєнного стану це означає необхідність негайного розвитку логістичних коридорів через західний кордон (Польща, Румунія, Словаччина), збільшення потужностей перевалки нафтопродуктів у прикордонних регіонах, вдосконалення процедур митного оформлення та зміцнення стратегічного партнерства з країнами ЄС [3].

Крім того, важливим є впровадження цифрових інструментів управління логістикою (TMS, ERP, GPS-моніторинг), які дозволяють відстежувати вантажі в реальному часі, прогнозувати затримки та оптимізувати витрати. Своєчасний доступ до аналітики та статистичних даних сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень навіть у надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 1.1

**Основні особливості міжнародної логістики нафтопродуктів**

| <b>Ознака</b>   | <b>Особливості логістики нафтопродуктів</b>                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Види транспорту | Морський, залізничний, автомобільний, трубопровідний                         |
| Складність      | Високий рівень ризику, потреба в безпеці, точності, відповідність стандартам |
| Регулювання     | Жорстке митне, екологічне та технічне регулювання                            |
| Інфраструктура  | Необхідність спеціалізованих терміналів, резервуарів, обладнання             |
| Час доставки    | Значення мають сезонність, логістичні затримки та збої в ланцюгах постачання |
| Вартість        | Висока чутливість до змін світових цін на нафту та паливо                    |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, міжнародна логістика нафтопродуктів – це багатовекторна система, яка поєднує технічні, економічні, правові, безпекові та екологічні аспекти. Її ефективне функціонування є запорукою енергетичної стабільності країни, а її оптимізація — важливою складовою адаптації підприємств до нових реалій, зокрема, в умовах воєнного стану. Міжнародна логістика нафтопродуктів потребує чіткого управління на всіх етапах — від постачальника до кінцевого споживача, що зумовлює її складність і багаторівневність. У таблиці 1.1 подано основні особливості міжнародної логістики нафтопродуктів.

**1.2. Основні етапи логістичного процесу імпорту нафтопродуктів**

Логістика імпорту нафтопродуктів є багатокомпонентною системою, яка охоплює ряд послідовних етапів – від вибору постачальника до доставки готового продукту кінцевому споживачеві. Кожен етап відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, економічної доцільності та безпеки міжнародних поставок. Ефективна

організація цих процесів дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечити безперервність виробничої діяльності.

Умовно логістичний процес імпорту нафтопродуктів можна поділити на шість основних етапів:



Рис. 1.1. Процес імпорту нафтопродуктів

Джерело: розроблено автором

Кожен із наведених етапів містить ряд підпроцесів і операцій, які потребують чіткої координації та контролю [3]. Нижче розглянемо кожен етап докладніше. У таблиці 1.2 наведено коротку характеристику кожного з етапів.

Таблиця 1.2

### Основні етапи логістичного процесу імпорту нафтопродуктів

| Етап                | Зміст етапу                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Вибір постачальника | Аналіз ринку, вибір надійного постачальника, перевірка сертифікатів якості     |
| Укладання контракту | Узгодження обсягів, цін, умов постачання (Інкотермс), валюти, штрафних санкцій |
| Транспортування     | Організація доставки: морем, залізницею, автомобілем або їх комбінацією        |
| Митне оформлення    | Підготовка супровідної документації, сплата мит і податків,                    |

|                       |                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
|                       | проходження контролю                                      |
| Зберігання            | Прийом вантажу, розміщення в резервуарах, контроль якості |
| Доставка до споживача | Перевезення до кінцевого споживача або нафтобази          |

Джерело: розроблено автором

### *1. Пошук та вибір постачальника*

Цей етап передбачає проведення маркетингових досліджень, вивчення цінових пропозицій, умов оплати, термінів постачання та репутації потенційних партнерів. Важливо також оцінити технічні характеристики продукції та її відповідність міжнародним стандартам.

### *2. Укладання зовнішньоекономічного контракту*

На цьому етапі сторони визначають ключові параметри співпраці. Важливими елементами контракту є погодження умов Інкотермс (найчастіше використовуються CIF, FOB, DAP), узгодження графіка постачань, умов платежів, відповідальності за порушення зобов'язань.

### *3. Організація транспортування*

Тип транспорту визначається залежно від географічного розташування постачальника, обсягів вантажу, наявної інфраструктури. Наприклад, у випадку імпорту з країн ЄС або Туреччини застосовують автомобільний транспорт, у той час як з Близького Сходу або США – морський транспорт із подальшим перевантаженням на залізницю.

Умовно структуру логістичного ланцюга імпорту нафтопродуктів представлено на рис. 1.2.

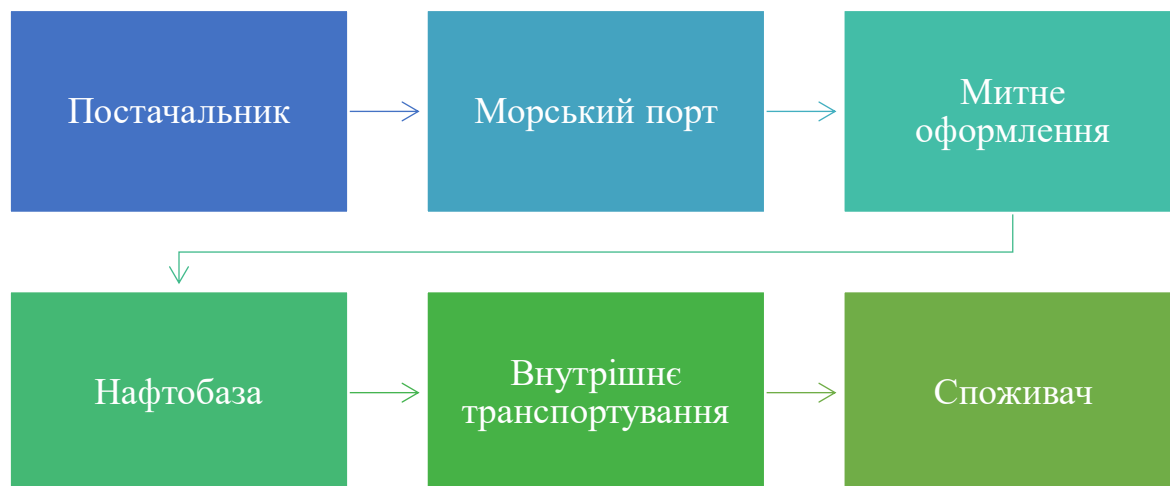


Рис. 1.2. Типова схема логістичного ланцюга імпорту нафтопродуктів  
Джерело: розроблено автором

#### 4. Митне оформлення

Цей етап включає підготовку таких документів [9]:

- контракт
- інвойс
- сертифікати якості
- транспортні документи (CMR, коносамент)
- документи екологічного контролю

Проходження контролю в пунктах пропуску має бути швидким і без ускладнень, оскільки зволікання можуть призвести до фінансових втрат.

#### 5. Складування та зберігання

Після розмитнення продукція направляється на спеціалізовані склади або резервуари (нафтобази). Тут проводиться вхідний контроль якості, перевірка температурного режиму та облік. Забезпечення безпечного зберігання є критичним з точки зору екологічної безпеки.

#### 6. Доставка до кінцевого споживача

Останній етап передбачає транспортування продукції до споживачів – АЗС, промислових підприємств, логістичних центрів. Найчастіше використовують автоцистерни, що дозволяють забезпечити гнучкість і оперативність постачання.

Таблиця 1.3

**Основні логістичні ризики при імпорті нафтопродуктів**

| <b>Ризик</b>                        | <b>Ймовірні наслідки</b>                | <b>Механізм мінімізації</b>                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Затримки на митниці                 | Порушення графіку постачань             | Попередня підготовка документів, брокерські послуги |
| Коливання цін                       | Зростання вартості контракту            | Хеджування, фіксовані ціни в контракті              |
| Проблеми з якістю продукції         | Неможливість використання або переробки | Сертифікація, контроль в пункті відвантаження       |
| Пошкодження під час транспортування | Витік, забруднення, втрата продукту     | Страховання вантажу, вибір надійного перевізника    |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ефективне управління логістичними етапами імпорту нафтопродуктів є критично важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства. Врахування ризиків, вибір оптимальних маршрутів і видів транспорту, якісне митне оформлення і організація зберігання дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії та її адаптивність до ринкових змін.

**1.3 Ключові показники ефективності логістики імпортованих нафтопродуктів**

Оцінка ефективності логістичних процесів у сфері імпорту нафтопродуктів є важливою складовою управління міжнародними постачаннями, особливо в умовах воєнного стану, коли ризики та витрати значно зростають. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) дають змогу виявити слабкі місця в логістичному ланцюгу, забезпечити його стабільність, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення [10].

До основних логістичних KPI у сфері імпорту нафтопродуктів відносяться:

*1. Рівень логістичних витрат (Logistics Cost Ratio)*

Цей показник відображає частку логістичних витрат у загальній вартості імпорту нафтопродуктів. Високий рівень логістичних витрат може свідчити про неефективні маршрути, затримки, простої на митниці або перевитрати на зберігання та транспортування.

*2. Час доставки (Delivery Lead Time)*

Оцінює середній час, необхідний для доставки партії нафтопродуктів з моменту відвантаження від постачальника до прибуття на склад підприємства. У воєнний час важливо враховувати непередбачувані затримки на кордонах, зупинки транспорту або зміни маршрутів.

*3. Рівень своєчасної доставки (On-Time Delivery Rate)*

Визначає відсоток поставок, що надійшли у визначені терміни. Низький показник може свідчити про порушення у плануванні логістики або про зовнішні чинники (воєнні дії, блокування портів тощо).

*4. Рівень втрат або псування (Loss/Damage Rate)*

Цей KPI є критичним для нафтопродуктів, оскільки будь-яке пошкодження є не лише фінансовими втратами, але й екологічною загрозою. Показник розраховується як відсоток ушкоджених або втрачених партій до загального обсягу поставок.

*5. Пропускна здатність логістичного ланцюга (Logistics Throughput)*

Визначає обсяг нафтопродуктів, що може бути переміщено за одиницю часу через логістичну систему. Цей показник дозволяє оцінити здатність логістичної мережі справлятися зі зростанням попиту чи змінами у маршрутах поставок.

*6. Рівень запасів (Inventory Turnover)*

Показує, як часто запаси оновлюються за певний період. У разі імпорту нафтопродуктів важливо підтримувати оптимальний рівень запасів для забезпечення безперебійної роботи, але водночас уникати надлишкового зберігання через ризики та витрати.

*7. Надійність постачальників і перевізників (Supplier & Carrier Reliability)*

Аналіз стабільності та передбачуваності роботи партнерів, які беруть участь у постачанні. Особливо актуально в умовах воєнного стану, коли частина логістичних партнерів може зупинити роботу або змінити умови співпраці.

#### *8. Гнучкість логістичної системи (Logistics Flexibility)*

Показник здатності компанії адаптувати логістику до зовнішніх змін (зміна маршрутів, постачальників, транспортних засобів). У критичних умовах воєнного часу гнучкість є одним з ключових факторів виживання бізнесу.

Оцінка ключових показників ефективності (KPI) у логістиці імпортованих нафтопродуктів дозволяє ТОВ «Рута Нова-К» не лише контролювати поточний стан ланцюга поставок, але й своєчасно реагувати на виклики воєнного часу. Завдяки систематичному моніторингу зазначених KPI підприємство здатне оптимізувати маршрути доставки, зменшувати логістичні витрати та мінімізувати ризики втрат продукції.

Зокрема, підвищення гнучкості логістичної системи дозволяє оперативно переключатися між водними і автомобільними маршрутами у разі виникнення форс-мажорних обставин, зокрема блокування дунайських портів або ускладнень на митниці. Аналіз надійності постачальників і перевізників допомагає формувати партнерські відносини з більш стабільними контрагентами, що особливо важливо під час воєнних дій, коли навіть незначні збої можуть призвести до серйозних наслідків.

В цілому, впровадження та регулярний аналіз KPI дозволяють ТОВ «Рута Нова-К» підвищувати ефективність логістичних процесів, адаптуватися до мінливих умов воєнного часу і забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність на українському ринку нафтопродуктів. Розробка інтегрованої системи оцінки ефективності логістики, що враховує як фінансові, так і операційні параметри, є запорукою успішного функціонування підприємства в сучасних складних умовах.

Нижче наведена адаптована таблиця ключових показників ефективності (KPI) логістики імпортованих нафтопродуктів з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Рута Нова-К» в умовах воєнного стану:

Таблиця 1.4

**Ключові показники ефективності логістики ТОВ «Рута Нова-К»**

| № | Показник                                  | Формула / Опис                                                                          | Цільове значення / Коментар                                                                   |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Рівень логістичних витрат                 | $(\text{Логістичні витрати} / \text{Вартість імпорту}) \times 100\%$                    | $\leq 10\%$ – прагнення до мінімізації витрат за рахунок оптимізації маршрутів та складування |
| 2 | Середній час доставки                     | Дата прибуття – дата відвантаження                                                      | $\leq 10$ днів (у мирний час), $\leq 15$ днів (з урахуванням воєнних затримок)                |
| 3 | Своєчасність доставки                     | $(\text{Кількість доставок вчасно} / \text{Загальна кількість доставок}) \times 100\%$  | $\geq 90\%$ – критично для безперебійного постачання АЗС та промислових споживачів            |
| 4 | Втрати/пошкодження вантажу                | $(\text{Втрати або пошкоджені партії} / \text{Загальна кількість партій}) \times 100\%$ | $\leq 1\%$ – через високу вартість і ризик екологічного забруднення                           |
| 5 | Пропускна здатність логістичної системи   | Обсяг, переміщений через логістичний ланцюг за місяць (тонн або м <sup>3</sup> )        | Орієнтир – $\geq 5000$ м <sup>3</sup> /міс. (залежить від сезону та попиту)                   |
| 6 | Оборотність запасів                       | Собівартість реалізації / Середній рівень запасів                                       | 4–6 обертів на рік – забезпечує баланс між дефіцитом і надлишковими запасами                  |
| 7 | Надійність постачальників та перевізників | $(\text{Кількість надійних постачальників} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$   | $\geq 80\%$ – важливо забезпечити стабільну логістику через довгострокові контракти           |
| 8 | Гнучкість логістичної системи             | Кількість альтернативних маршрутів, складів, перевізників                               | Мінімум 2 альтернативи на кожному етапі – зменшення залежності від одного логістичного каналу |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

1. ТОВ «Рута Нова-К» має справу з імпортом дизельного пального та бензину через західний кордон України, переважно через польські та румунські логістичні хаби.

2. У воєнний час компанія стикається з такими викликами: дефіцит цистерн, обмеження на перевезення через порти, динамічне зростання тарифів на перевезення, черги на митниці.

3. Через це гнучкість і надійність логістики стають визначальними чинниками успіху.

Усі ці показники є взаємопов'язаними і повинні аналізуватись у комплексі для забезпечення ефективної логістики імпортованих нафтопродуктів. Для компанії

ТОВ «Рута Нова-К» важливо впроваджувати систему моніторингу KPI, яка дозволить оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати логістичні стратегії та мінімізувати ризики постачання.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи було здійснено ґрунтовне теоретико-методичне дослідження сутності, особливостей та показників ефективності міжнародної логістики імпортованих нафтопродуктів. З'ясовано, що міжнародна логістика нафтопродуктів є комплексною системою, яка охоплює широкий спектр операцій — від вибору постачальника, транспортування, митного оформлення, до зберігання та доставки кінцевому споживачу. На відміну від логістики інших товарних груп, вона має специфічні особливості, зумовлені як фізико-хімічними властивостями вантажу, так і високим рівнем регуляторного контролю. Особливе значення у цій сфері мають вимоги до безпеки перевезень, екологічні стандарти, а також дотримання міжнародних норм щодо транспортування небезпечних речовин.

У ході аналізу основних етапів логістичного процесу було визначено, що ефективна система імпорту нафтопродуктів передбачає ретельне планування маршруту, вибір оптимальних видів транспорту (залежно від географії та наявної інфраструктури), оперативне митне оформлення та гнучке управління запасами. Кожен із цих етапів повинен адаптуватися до зовнішніх викликів, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільність логістичних ланцюгів порушується, а ризики значно зростають.

Важливою складовою теоретичного обґрунтування стала характеристика ключових показників ефективності логістики імпортованих нафтопродуктів. Визначено, що для об'єктивної оцінки логістичної діяльності доцільно використовувати такі KPI, як рівень логістичних витрат, середній час доставки, частка своєчасно виконаних поставок, показники втрат і пошкоджень вантажу, оборотність запасів, пропускна здатність логістичної мережі, а також рівень надійності логістичних партнерів і гнучкість системи. Ці показники є основою для

прийняття рішень щодо оптимізації логістичних процесів, а в умовах підвищеної невизначеності й ризиків вони відіграють критичну роль у забезпеченні безперебійного постачання та економічної стабільності компанії.

Загалом, результати теоретичного аналізу створюють підґрунтя для подальшого прикладного дослідження стану логістичної системи ТОВ «Рута Нова-К» та розробки практичних рекомендацій щодо її оптимізації в умовах воєнного часу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ІМПОРТУ НАФТОПРОДУКТІВ ТОВ «РУТА НОВА-К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Рута Нова-К»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рута Нова-К» є одним із провідних підприємств паливно-енергетичного сектору південного регіону України, яке відіграє важливу роль у забезпеченні внутрішнього ринку паливно-мастильними матеріалами. Підприємство було зареєстроване у 2005 році в Одеській області й відтоді розвивається як самостійна структура, що поєднує діяльність у сфері роздрібної торгівлі нафтопродуктами з елементами міжнародної логістики. Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень, можливість ефективного залучення фінансових ресурсів та обмеження відповідальності засновників у межах статутного капіталу. Саме така структура дозволяє компанії оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема на кризові явища, викликані воєнним станом, пандемією COVID-19 чи іншими факторами глобального масштабу.

З часу створення компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі паливом, реалізуючи бензин різних марок, дизельне пальне та інші нафтопродукти. Продукція ТОВ «Рута Нова-К» відповідає чинним стандартам якості, що забезпечує її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та підвищує довіру з боку споживачів. Водночас підприємство активно інтегроване у міжнародні економічні зв'язки, адже значна частина продукції, що реалізується, імпортується з-за кордону. Така діяльність надає компанії статус важливого елемента міжнародної логістики нафтопродуктів.

Вирішальною перевагою підприємства виступає його географічне розташування. Центральним виробничим об'єктом є нафтобаза, що знаходиться у місті Кілія Одеської області. Вона розташована на площі понад п'ять гектарів у безпосередній близькості до річки Дунай. Це дозволяє забезпечувати доступ одночасно до водних і автомобільних транспортних маршрутів, створюючи гнучку систему доставки нафтопродуктів. Вигідне розташування на перетині важливих

логістичних шляхів дозволяє компанії знижувати транспортні витрати, оптимізувати час доставки і забезпечувати більш стабільне функціонування навіть у кризових умовах, коли традиційні транспортні канали можуть бути заблоковані або суттєво ускладнені.

Нафтобаза «Рута Нова-К» є комплексним виробничим об'єктом із розвиненою інфраструктурою. Вона включає резервуарний парк, очисні споруди, технологічні трубопроводи та інші допоміжні елементи. Резервуарний парк складається з дев'яти вертикальних сталевих резервуарів місткістю по 2000 м<sup>3</sup> кожен, що дозволяє одночасно зберігати значні обсяги нафтопродуктів, а також групи горизонтальних резервуарів загальною місткістю 235 м<sup>3</sup>.

Оскільки об'єкт розташований на березі річки Дунай, на відстані 20 метрів від обвалування резервуарного парку в напрямку до річки, було споруджено додатковий земляний вал з протипожежним проїздом. Це робиться для того, щоб запобігти потраплянню нафтопродуктів у води річки у разі, якщо гідродинамічна хвиля під час розливу нафтопродукту перевищить обвалування резервуарного парку. Автомобільні естакади призначені для прийому автопаливовозів, що транспортують дизельне паливо, автомобільні бензини, базові мастила, а також для їхнього вивантаження (зливу) і завантаження. Крім того, до складу підприємства входять будівлі та споруди допоміжного, адміністративного та побутового призначення.

Крім того, підприємство має власний плавучий причал на березі Дунаю, призначений для швартування суден, які здійснюють завантаження та розвантаження. Це забезпечує можливість приймати імпортовані нафтопродукти безпосередньо через водний транспорт, що є значною конкурентною перевагою у сучасних умовах, коли автомобільна логістика може бути обмеженою через руйнування інфраструктури чи воєнні ризики.

Особлива увага приділяється екологічній безпеці. З огляду на розташування об'єкта на березі Дунаю, підприємство обладнало додатковий земляний вал, що виконує функцію протипожежного та протиаварійного бар'єра. У випадку розливу нафтопродуктів цей захист дозволяє запобігти потраплянню шкідливих речовин у

водні ресурси. Таким чином, діяльність компанії організована з урахуванням як економічної, так і екологічної безпеки, що відповідає вимогам сучасного сталого розвитку. Узагальнену інформацію можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Ключові характеристики ТОВ «Рута Нова-К»

| <i>Показник</i>             | <i>Характеристика</i>                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| Рік заснування              | 2005                                               |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю            |
| Основний вид діяльності     | Роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами |
| Розташування нафтобази      | м. Кілія, Одеська область, берег р. Дунай          |
| Площа території             | 5,03 га                                            |
| Логістичні можливості       | Водний та автомобільний транспорт                  |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як свідчить таблиця, стратегічне розташування та масштаб інфраструктури дозволяють компанії ефективно функціонувати як на локальному, так і на національному рівні, забезпечуючи постачання паливно-мастильних матеріалів у різні регіони України.

Інфраструктура нафтобази заслуговує на окрему характеристику, адже саме вона визначає масштаби діяльності компанії. Резервуарний парк уможливорює накопичення великих запасів нафтопродуктів, що особливо важливо у воєнний час, коли можуть виникати перебої у постачанні. Очисні споруди гарантують дотримання екологічних стандартів, тоді як технологічні трубопроводи забезпечують безперервність внутрішньої логістики. Плавучий причал дає змогу приймати імпорتنі поставки з різних країн, що є одним із ключових чинників диверсифікації джерел імпорту.

Наявність такої інфраструктури дозволяє підприємству займати стабільні позиції на ринку та забезпечувати високу гнучкість у роботі з різними видами транспорту (Табл.2.2).

Таблиця 2.2

## Основні елементи інфраструктури ТОВ «Рута Нова-К»

| <i><b>Елемент</b></i> | <i><b>Характеристика</b></i>                                                          | <i><b>Функціональне призначення</b></i>                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Резервуарний парк     | 9 вертикальних резервуарів по 2000 м <sup>3</sup> + 235 м <sup>3</sup> горизонтальних | Зберігання бензину, дизельного палива та інших нафтопродуктів |
| Очисні споруди        | Локальна система очищення стічних вод                                                 | Мінімізація впливу на довкілля                                |
| Плавучий причал       | Розташований на березі р. Дунай                                                       | Завантаження та розвантаження суден                           |
| Захисний вал          | Земляний насип висотою 1,5 м                                                          | Запобігання потраплянню нафтопродуктів у воду при аварії      |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Асортимент продукції ТОВ «Рута Нова-К» охоплює бензини марок А-92, А-95 та А-98, дизельне пальне та інші види паливно-мастильних матеріалів. Виробнича і логістична діяльність компанії орієнтована на дотримання ДСТУ 4839:2007, що підтверджує якість продукції. Це дозволяє підприємству працювати з великими транспортними компаніями та промисловими підприємствами, які висувають підвищені вимоги до якості палива.

Особливе значення має фінансово-економічний стан підприємства, адже він відображає здатність компанії не лише зберігати стабільність, а й розвиватися у складних умовах воєнного часу. Упродовж 2023–2024 років ТОВ «Рута Нова-К» продемонструвало змішані тенденції у своїй фінансовій діяльності (табл. 2.3).

У 2024 році дохід підприємства зменшився на 4% у порівнянні з попереднім роком — з 148 233 тис. грн до 142 483 тис. грн. Зниження виручки супроводжувалося значним падінням чистого прибутку — з 5 124 тис. грн до 1 407 тис. грн, що свідчить про зниження рентабельності. Така динаміка є наслідком як зниження попиту, так і зростання витрат, не пов'язаних безпосередньо із собівартістю продукції (наприклад, адміністративних чи фінансових витрат).

Таблиця 2.3

### Основні фінансові показники ТОВ «Рута Нова-К»

| <i>Показник</i>                   | <i>2023 рік</i> | <i>2024 рік</i> | <i>Темп зростання, %</i> |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| Дохід, тис. грн                   | 148 233         | 142 483         | -4%                      |
| Чистий прибуток, тис. грн         | 5 124           | 1 407           | —                        |
| Активи, тис. грн                  | 26 525          | 25 991          | -2%                      |
| Зобов'язання, тис. грн            | 3 377           | 1 436           | -57%                     |
| Собівартість реалізації, тис. грн | 133 682         | 131 773         | -1%                      |

Джерело: розроблено автором на основі даних [12]

Загальний обсяг активів у 2024 році дещо зменшився — на 2%, з 26 525 тис. грн до 25 991 тис. грн, що можна розглядати як незначну зміну. Натомість зобов'язання підприємства скоротилися більш ніж удвічі — на 57%, з 3 377 тис. грн до 1 436 тис. грн. Це свідчить про зміцнення фінансової стабільності компанії, зниження боргового навантаження та підвищення ліквідності.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 1% — з 133 682 тис. грн у 2023 році до 131 773 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на зниження витрат, цього виявилось недостатньо для збереження попереднього рівня прибутку. Це може свідчити про зниження цін на продукцію або зменшення обсягів реалізації.

ТОВ «Рута Нова-К» у 2024 році стикнулося зі зниженням доходів та прибутковості, проте водночас змогло істотно скоротити свої зобов'язання, що позитивно відбилось на загальному фінансовому стані підприємства. Подальший розвиток вимагатиме посиленої уваги до підвищення ефективності операційної діяльності та активного управління доходами і витратами. Попри зниження

основних показників, компанія вжила заходів для оптимізації зобов'язань, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість.

Упродовж останніх п'яти років ТОВ «Рута Нова-К» продемонструвало суттєве зростання обсягів реалізації продукції, однак фінансові результати виявилися нестабільними. Нижче наведено ключові тенденції чистого доходу від реалізації та чистого фінансового результату (прибутку або збитку) за період з 2020 по 2024 рік (Рис.2.1).

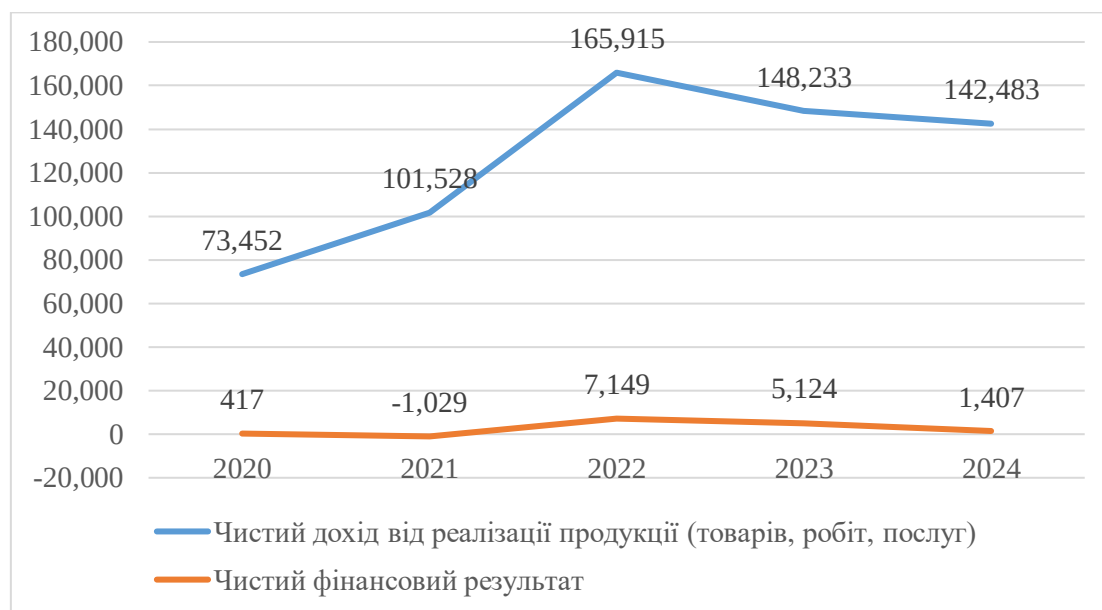


Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ "Рута Нова-К" (2020-2024), тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі даних [12]

Протягом 2020–2024 років ТОВ «Рута Нова-К» продемонструвало цікаву динаміку фінансових показників, що свідчить про певні труднощі у бізнесі, проте компанія змогла адаптуватися до змінних умов ринку.

Чистий дохід від реалізації продукції за останні п'ять років пройшов через значні коливання. У 2020 році дохід складав 73 452 тис. грн, що на 38% більше, ніж у попередньому році. Зростання доходу продовжилося й у 2021 році, коли він зріс до 101 528 тис. грн, показавши вже 63% приріст порівняно з 2020 роком. Однак найбільше зростання відбулося в 2022 році, коли дохід досяг 165 915 тис. грн, що означало зростання на 63% у порівнянні з попереднім роком. Цей рік став піковим

за обсягами реалізації, що свідчить про успішну стратегію та сильні позиції на ринку. Проте з 2023 року спостерігається спад: дохід знизився на 11% до 148 233 тис. грн, а у 2024 році він зменшився ще на 4%, досягши 142 483 тис. грн. Це свідчить про зниження попиту або втрату конкурентних переваг на ринку, що могло вплинути на зменшення обсягів реалізації.

Щодо чистого фінансового результату, ситуація виглядає ще більш контрастною. У 2020 році компанія показала скромний прибуток у 417 тис. грн, тоді як у 2021 році відбулося погіршення фінансових результатів — компанія отримала збиток у розмірі 1 029 тис. грн. Проте вже у 2022 році підприємство різко вийшло на позитивний фінансовий результат, отримавши прибуток у 7 149 тис. грн, що стало найбільшим прибутковим результатом за весь період. Проте в наступні роки фінансова ситуація погіршилася: у 2023 році чистий прибуток знизився до 5 124 тис. грн, а в 2024 році він суттєво впав до 1 407 тис. грн. Це свідчить про значне зменшення рентабельності та потребує уваги до витратної частини бізнесу.

ТОВ «Рута Нова-К» продовжує свою діяльність у складних економічних умовах, де для підприємства важливо не лише утримати стабільність, але й знайти шляхи для ефективного зростання. Враховуючи ключові фінансові показники за 2024 рік, можна оцінити, які саме фактори впливають на фінансовий стан компанії та визначити основні напрямки для покращення. Детальніше розглянемо основні фінансові показники компанії, їх динаміку та значення для оцінки загального стану (Табл.2.4).

Рентабельність активів є важливим індикатором того, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. У ТОВ «Рута Нова-К» рентабельність активів на рівні 5,41% свідчить про те, що компанія здатна генерувати прибуток, використовуючи свої активи, однак результат є помірним. Відносно низький рівень рентабельності вказує на потенційні можливості для поліпшення ефективності використання активів. Цей показник вказує, що компанія не має значних ресурсів для максимізації прибутку, і є потенціал для підвищення продуктивності використання активів, таких як основні засоби та оборотний капітал.

Рівень ризику: середній — компанія не має надмірно високих прибутків на активи, але й не стикається з критичною проблемою.

Таблиця 2.4

### Показники фінансового аналізу ТОВ «Рута Нова-К»

| Показник                            | Значення           | Коментар                                                                                         |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Рентабельність активів (ROA)</b> | 5,41%              | Помірний рівень ефективності використання активів. Є потенціал для підвищення.                   |
| <b>Чиста маржа</b>                  | 0,99%              | Низька маржа, що свідчить про низький прибуток від продажів. Потрібно оптимізувати витрати.      |
| <b>Заборгованість</b>               | 5,52%              | Низький рівень заборгованості, компанія має можливість залучати нові фінансові ресурси.          |
| <b>Борги</b>                        | 5,85%              | Невелика залежність від боргів, що дає можливість для подальшого фінансування.                   |
| <b>Коефіцієнт покриття</b>          | 1 506,75%          | Висока ліквідність, компанія має достатньо оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. |
| <b>Робочий капітал</b>              | 77,72%             | Добрий рівень робочого капіталу, що забезпечує стабільність в операційній діяльності.            |
| <b>Активи</b>                       | 25-30 млн<br>грн   | Середній розмір активів, що обмежує здатність компанії до масштабного зростання на ринку.        |
| <b>Чисті продажі</b>                | 100-150 млн<br>грн | Середній обсяг продажів, що вказує на стабільне, але не домінуюче положення на ринку.            |
| <b>Зростання продажів</b>           | -3,88%             | Спад продажів, необхідно вжити заходів для стабілізації попиту.                                  |
| <b>Зростання прибутку</b>           | -72,54%            | Критичне зниження прибутку, вимагає термінових змін в управлінні витратами та стратегічних змін. |

Джерело: розраховано автором на основі (Табл. Б)

Чиста маржа компанії становить 0,99%, що є досить низьким показником. Це свідчить про те, що на кожну одиницю продажу компанія отримує мінімальний чистий прибуток. Причинами цього можуть бути високі операційні витрати, знижені ціни на продукцію чи підвищені витрати на виробництво. У будь-якому випадку такий рівень маржі може бути ознакою слабкої конкурентоспроможності на ринку

або потреби у вдосконаленні управлінських стратегій щодо витрат. Підприємству слід розглянути можливість оптимізації витрат або поліпшення якості продуктів для досягнення кращих фінансових результатів. Рівень ризику: середній — компанія має мінімальний прибуток від продажів, що робить її вразливою до змін на ринку чи збільшення витрат.

Показник заборгованості, що становить 5,52% від загальних активів, є низьким. Це означає, що компанія має відносно невелику суму боргових зобов'язань і здатна ефективно справлятися з ними. Такий рівень заборгованості дозволяє компанії зберігати стабільність у фінансових відносинах, не наражаючи себе на ризики пов'язані з великими боргами. При цьому компанія має простір для залучення нових фінансових ресурсів за потреби, що дає можливість для фінансування майбутніх інвестицій або для покриття поточних витрат. Рівень ризику: низький — компанія знаходиться у хорошому фінансовому становищі щодо обслуговування заборгованості.

Показник боргів у 5,85% від власного капіталу також демонструє невеликий рівень боргового навантаження. Це означає, що компанія має невелику залежність від зовнішніх позик для фінансування своєї діяльності. З огляду на це, підприємство може більш вільно залучати фінансування, якщо виникне потреба в додаткових інвестиціях чи розширенні бізнесу. Оскільки боргове навантаження невелике, компанія здатна впоратися з обслуговуванням боргів без значних фінансових труднощів. Рівень ризику: низький — обслуговування боргів не є критичним для компанії, що дає можливість для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Коефіцієнт покриття: 1 506,75% вказує на високий рівень ліквідності компанії, що означає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт покриття на рівні 1 506,75% демонструє, що компанія має достатньо оборотних активів для сплати своїх поточних боргів. Така висока ліквідність є позитивним сигналом для кредиторів та партнерів, оскільки підтверджує, що компанія має запас фінансової стійкості для виконання своїх зобов'язань у разі необхідності. Рівень ризику: низький — компанія має достатній

рівень ліквідності для своєчасної оплати рахунків та виконання фінансових зобов'язань.

Робочий капітал на рівні 77,72% від загальних активів показує, що підприємство має значний запас ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Це свідчить про здатність компанії швидко реагувати на зміну умов на ринку або несподівані витрати, а також дає можливість активно використовувати ці кошти для розвитку бізнесу чи інвестицій. Високий робочий капітал дозволяє компанії зберігати стабільність і уникати фінансових проблем при зміні умов зовнішнього середовища. Рівень ризику: низький — компанія має достатній рівень ліквідності для виконання своїх зобов'язань.

Загальна сума активів компанії становить 25-30 млн грн, що вказує на середній розмір підприємства в своїй галузі. Оскільки компанія не є великою, це може означати, що її бізнес менш диверсифікований, а також вона має обмежені ресурси для досягнення значної ринкової частки. Мала величина активів також може обмежувати можливості компанії для масштабування і впливу на ринок, що створює певні ризики. Рівень ризику: середній — компанія може мати труднощі при виході на нові ринки або підвищенні конкуренції.

Чисті продажі на рівні 100-150 млн грн показують, що компанія має середній обсяг продажів, але не займає домінуючі позиції на ринку. Це означає, що підприємство все ще залежить від коливань попиту, і йому може бути важко конкурувати з більшими і більш диверсифікованими компаніями. Однак для компанії цього розміру досягнення таких результатів є важливим кроком у стабільному розвитку. Рівень ризику: середній — компанія знаходиться в межах середнього сегмента ринку, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність, але створює ризики у разі змін на ринку.

Зниження продажів на 3,88% вказує на те, що компанія не змогла збільшити обсяги реалізації порівняно з попереднім роком. Це може бути результатом низької конкурентоспроможності, змін на ринку або зниження попиту на її продукцію. Слабке зростання продажів свідчить про можливу стагнацію або необхідність перегляду стратегії маркетингу і продажу. Рівень ризику: середній — компанії

необхідно вжити заходів для стабілізації попиту та покращення своїх позицій на ринку.

Зниження прибутку на 72,54% є критичним сигналом для компанії. Такий різкий спад може бути результатом збільшення витрат, зниження цін або погіршення операційної ефективності. Це вимагає термінових заходів для оптимізації витрат та поліпшення загальної рентабельності бізнесу. Рівень ризику: середній — необхідно активно шукати шляхи для підвищення прибутковості.

Загалом, фінансові результати компанії відображають певну нестабільність. Хоча в 2022 році компанія досягла високих результатів, подальше зниження доходів та прибутків за два останні роки вказує на те, що ТОВ «Рута Нова-К» може стикатися з проблемами в управлінні витратами або внаслідок несприятливих зовнішніх факторів. Підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності своєї діяльності, оптимізації витрат та пошуку нових ринкових можливостей для стабілізації і відновлення зростання.

## **2.2. Аналіз логістичних маршрутів постачання нафтопродуктів**

Ефективність діяльності ТОВ «Рута Нова-К» значною мірою визначається якістю організації логістичних маршрутів постачання нафтопродуктів. Умови воєнного стану в Україні суттєво ускладнили функціонування традиційних каналів імпорту палива, тому оптимізація логістики стала одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Важливим завданням є не лише пошук нових маршрутів, але й оцінка їх економічної доцільності, ризикованості, гнучкості та здатності до швидкої перебудови у разі виникнення форс-мажорних обставин.

У період до початку повномасштабної війни більшість нафтопродуктів на територію України імпортувалися переважно з російської федерації та Республіки Білорусь через залізничні та автомобільні канали. Такі маршрути забезпечували низьку собівартість транспортування та високу пропускну здатність. Проте після 24 лютого 2022 року ці джерела постачання були повністю заблоковані, що призвело

до різкого дефіциту палива на внутрішньому ринку. У цих умовах ТОВ «Рута Нова-К» змушене було здійснити переорієнтацію на європейські ринки, використовуючи транзитні можливості сусідніх держав та інфраструктуру Дунайського регіону.

Ключову роль у цьому процесі відіграє розташування нафтобази у місті Кілія на березі річки Дунай. Географічне положення створює можливості для формування комбінованих маршрутів постачання, які поєднують водний та автомобільний транспорт. Одним із найбільш перспективних напрямів є імпорт нафтопродуктів із Румунії та Болгарії через дунайські порти. За такого підходу первинне транспортування здійснюється танкерами або баржами до Кілії, після чого відбувається розподіл продукції автомобільним транспортом на внутрішній ринок.

Вартість транспортування нафтопродуктів залежить від багатьох факторів, зокрема відстані перевезення, виду транспорту, тарифів на паливо та митних платежів. Для оцінки витрат доцільно використовувати класичну формулу загальних логістичних витрат:

$$C = C_{\text{тр}} + C_{\text{ск}} + C_{\text{м}} + C_{\text{ін}},$$

де:

$C$  — загальні витрати на логістичний маршрут;

$C_{\text{тр}}$  — витрати на транспортування;

$C_{\text{ск}}$  — витрати на зберігання;

$C_{\text{м}}$  — митні витрати та податки;

$C_{\text{ін}}$  — інші витрати (страхування, охорона, екологічні платежі).

В умовах війни особливої актуальності набуває складова  $C_{\text{ін}}$ , оскільки зростає необхідність страхування ризиків, пов'язаних із можливими обстрілами або пошкодженням інфраструктури.

Для порівняння варіантів маршрутів часто застосовується методика обчислення вартості перевезення одиниці продукції за кілометр. Формула має вигляд:

$$C_{\text{од}} = \frac{C_{\text{тр}}}{Q * L}$$

$C_{\text{од}}$  — витрати на транспортування одиниці продукції;

$Q$  — обсяг перевезення (тон);

$L$  — довжина маршруту (км).

Цей показник дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки економічним є той чи інший маршрут. Наприклад, при транспортуванні баржами по Дунаю собівартість одного тонно-кілометра може бути удвічі нижчою, ніж автомобільним транспортом, проте цей вид перевезень вимагає додаткових витрат на перевалку та має меншу гнучкість.

Припустимо, що витрати на транспортування певної партії нафтопродуктів складають 120 000 грн. За один рейс перевозиться 400 тон палива на відстань 300 км. Підставляючи дані у формулу:

$$C_{\text{од}} = \frac{120000}{400 * 300} = \frac{120000}{120000} = 1 \text{ грн/тонно - км}$$

Отже, собівартість транспортування одиниці продукції складає 1 гривню за перевезення однієї тони на відстань одного кілометра.

Цей показник є важливим для оцінки економічної ефективності логістики. Він дозволяє підприємству порівняти витрати на різних маршрутах, при різних обсягах перевезення або способах транспортування. Наприклад, при збільшенні вантажопідйомності транспорту або скороченні маршруту собівартість одиниці перевезення зменшиться, що позитивно вплине на рентабельність.

Таким чином, показник  $C_{\text{од}}$  виступає інструментом для планування та оптимізації логістичних витрат. Підприємства, які займаються імпортом нафтопродуктів, можуть використовувати його для вибору оптимального маршруту, оцінки доцільності збільшення обсягів перевезень або залучення альтернативних видів транспорту. Це дає можливість знижувати загальні витрати і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

У логістичній діяльності «Рута Нова-К» можна виокремити кілька основних маршрутів. Перший передбачає постачання з румунських нафтопереробних заводів у місті Констанца та подальше транспортування баржами по Дунаю до Кілії. Такий маршрут є найбільш економічним, адже використання водного транспорту забезпечує значне зниження витрат на перевезення, а відстань є відносно

невеликою. Другий маршрут передбачає імпорт з Польщі та Угорщини через автомобільні та залізничні переходи. Цей варіант є дорожчим, але забезпечує більшу гнучкість і меншу залежність від сезонності річкового транспорту. Третій напрям включає комбіновані поставки з Болгарії, коли продукція доставляється морем у дунайські порти, а далі баржами — до української території.

Ефективність кожного маршруту можна оцінювати за допомогою інтегрального показника, що враховує вартісні, часові та ризикові параметри. Для цього використовується зважена формула:

$$E = \alpha * \frac{1}{C} + \beta * \frac{1}{T} + \gamma * \frac{1}{R}$$

де:

E — інтегральна ефективність маршруту;

C — витрати на транспортування і супутні операції;

T — час доставки;

R — рівень ризику (ймовірність зриву постачання чи пошкодження вантажу);

$\alpha, \beta, \gamma$  — вагові коефіцієнти, що визначають пріоритетність факторів.

Якщо підприємство орієнтується передусім на мінімізацію витрат, то коефіцієнт  $\alpha$  матиме найбільшу вагу. У випадку, коли критично важливим є своєчасне отримання продукції, ключовим стає  $\beta$ . У воєнних умовах значення  $\gamma$  суттєво зростає, адже високі ризики можуть повністю нівелювати економічні вигоди дешевого маршруту.

Припустимо, підприємство імпортує нафтопродукти й має такі дані:

- витрати на транспортування  $C=150$  грн/т,
- час доставки  $T=20$  годин,
- рівень ризику  $R=0,1$  (10%),
- коефіцієнти вагомості:  $\alpha = 0,4$ ,  $\beta = 0,35$ ,  $\gamma = 0,25$ .

Підставимо у формулу:

$$E = 0,4 * \frac{1}{150} + 0,35 * \frac{1}{20} + 0,25 * \frac{1}{0,1}$$

$$E = 0,4 * 0,0067 + 0,35 * 0,05 + 0,25 * 10$$

$$E \approx 0,0027 + 0,0175 + 2,5 = 2,5202$$

Отримане значення інтегрального показника ефективності (2,52) показує загальну результативність логістичної системи з урахуванням трьох основних факторів: витрат, часу і ризику. Чим вище значення ЕЕЕ, тим ефективніший процес. У нашому випадку видно, що найбільший вплив має фактор ризику, оскільки його значення у знаменнику невелике (0,1), а вагомість досить висока. Це означає, що навіть при невеликих витратах і прийнятному часі доставки ризик значно визначає кінцеву ефективність.

Таким чином, підприємство може аналізувати чутливість цього показника: якщо, наприклад, вдасться знизити ризик із 10% до 5%, значення ефективності суттєво зросте. Це дозволяє обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення — чи варто інвестувати у безпеку транспортування, чи скорочувати час доставки, чи оптимізувати витрати.

Аналіз практичної діяльності ТОВ «Рута Нова-К» свідчить, що у 2022 році основними стали саме маршрути через Румунію, адже вони забезпечили відносно низьку вартість перевезень та зручність у використанні річкового транспорту. Водночас автомобільні поставки з Польщі залишилися важливим додатковим джерелом, яке забезпечує гнучкість у випадках, коли дунайські маршрути тимчасово недоступні через сезонні або інфраструктурні обмеження.

Важливо зазначити, що логістика нафтопродуктів у воєнний час має не лише економічний, а й стратегічний характер. Будь-які перебої з постачанням палива негативно позначаються не лише на бізнесі, але й на обороноздатності держави. Саме тому підприємства, які мають можливість забезпечувати диверсифікацію маршрутів, отримують додаткові конкурентні переваги. ТОВ «Рута Нова-К» завдяки географічному розташуванню та наявності власної інфраструктури може забезпечувати функціонування відразу кількох напрямів, що підвищує його стійкість.

Порівняльний аналіз показує, що середні витрати на доставку однієї тони палива з Румунії через Дунай до Кілії є на 20–25% нижчими, ніж при використанні автомобільного транспорту з Польщі. Проте у випадку перебоїв у роботі дунайських

портів саме автомобільні маршрути залишаються єдиною альтернативою, незважаючи на їх високу вартість. Отже, стратегія підприємства полягає у підтриманні комбінованої системи постачання, яка дозволяє мінімізувати ризики перебоїв.

Таким чином, аналіз логістичних маршрутів постачання нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К» демонструє, що ключовим фактором є баланс між вартістю, часом доставки та рівнем ризику. Використання математичних моделей і формул для розрахунку витрат та ефективності дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах воєнного стану компанія обрала оптимальну стратегію диверсифікації маршрутів, що забезпечує їй стабільність функціонування та конкурентоспроможність на українському ринку палива.

### **2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів на підприємстві**

Оцінка ефективності логістичних процесів є важливим завданням для будь-якого підприємства, що функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, а особливо для компаній паливно-енергетичного сектору. Від організації постачання залежить не лише рівень витрат і прибутковості бізнесу, але й можливість забезпечувати стабільність у критично важливих сферах життєдіяльності країни. ТОВ «Рута Нова-К», як оператор нафтопродуктів, стикається з подвійним викликом: з одного боку — необхідністю оптимізувати витрати і підтримувати високу ефективність логістичних процесів, а з іншого — працювати у воєнних умовах, коли зовнішні ризики суттєво підвищуються.

Щоб комплексно оцінити стан логістики підприємства, у роботі застосовано методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Вони дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози (SWOT), а також визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на логістичну систему підприємства (PEST).

SWOT-аналіз демонструє, що сильними сторонами компанії є її стратегічне розташування біля річки Дунай, що забезпечує доступ до різних транспортних

коридорів, а також наявність сучасної інфраструктури. Підприємство має досвід роботи на зовнішніх ринках та високий рівень фінансової автономії, що дозволяє здійснювати інвестиції у розвиток. Гнучкість маршрутів робить його більш стійким у кризових умовах.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз логістичних процесів ТОВ "Рута Нова-К"

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Strengths (Сильні сторони):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне розташування на Дунаї забезпечує доступ до водних і автошляхів, що створює перевагу для комбінованих перевезень.</li> <li>2. Сучасна інфраструктура дозволяє працювати з великими обсягами палива та забезпечує ефективне зберігання і перевалку.</li> <li>3. Наявність власної нафтобази у місті Кілія підвищує автономність у логістичних операціях.</li> <li>4. Гнучкість у виборі маршрутів — використання водного, автомобільного та залізничного транспорту.</li> <li>5. Використання аналітичних методів (розрахунки собівартості, інтегральної ефективності) для обґрунтованого прийняття рішень.</li> <li>6. Досвід адаптації до нових умов постачання у період воєнного стану, що свідчить про стійкість підприємства.</li> </ol> | <p><b>Weaknesses (Слабкі сторони):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька цифровізація ускладнює управління логістичними потоками та оперативний моніторинг маршрутів.</li> <li>2. Висока залежність від зовнішніх постачальників палива, відсутність власного виробництва.</li> <li>3. Сезонність річкових перевезень обмежує використання водного транспорту протягом року.</li> <li>4. Високі витрати на страхування вантажів та охорону через підвищений рівень ризику.</li> <li>5. Недостатня модернізація частини транспортної інфраструктури може призводити до затримок і додаткових витрат.</li> </ol> |
| <p><b>Opportunities (Можливості):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з європейськими партнерами для диверсифікації постачань та підвищення стабільності імпорту.</li> <li>2. Впровадження цифрових та</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Threats (Загрози):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури, що можуть призвести до зриву постачань.</li> <li>2. Коливання світових цін і зростання</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>автоматизованих технологій логістики (GPS-моніторинг, системи планування маршрутів, аналітика великих даних).</p> <p>3. Отримання державної або міжнародної підтримки у рамках програм енергетичної безпеки.</p> <p>4. Збільшення обсягів перевезень завдяки розширенню інфраструктури Дунайського регіону.</p> <p>5. Можливість залучення інвестицій у створення мультимодальних терміналів і логістичних хабів.</p> <p>6. Зростання внутрішнього попиту на паливо внаслідок відновлення економіки та військових потреб.</p> | <p>тарифів на транспортування, страхування та митне оформлення.</p> <p>3. Можливі перебої у роботі дунайських портів через погодні або сезонні чинники.</p> <p>4. Підвищення регуляторних вимог до екологічної безпеки транспортування палива.</p> <p>5. Валютні коливання, що впливають на вартість імпорту і фінансову стабільність компанії.</p> <p>6. Посилення конкуренції з боку інших імпортерів, які використовують альтернативні маршрути або мають прямі контракти з постачальниками..</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Діяльність ТОВ «Рута Нова-К» вирізняється низкою внутрішніх сильних сторін, що формують основу його конкурентних переваг на українському ринку палива. Найважливішим чинником є вигідне географічне розташування підприємства на Дунаї, яке забезпечує доступ як до водних, так і до автомобільних шляхів сполучення. Це створює передумови для використання комбінованих логістичних маршрутів і дозволяє зменшувати витрати на транспортування. Наявність сучасної інфраструктури, зокрема власної нафтобази у місті Кілія, підвищує автономність компанії у зберіганні та перевалці палива. Додатковою перевагою є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку — зокрема, переорієнтація з постачань із білоруського та російського напрямків на європейські ринки після 2022 року продемонструвала його гнучкість і стійкість. Також важливо, що підприємство використовує кількісні методи оцінювання логістичної ефективності (розрахунки собівартості одиниці транспортування, інтегрального показника ефективності), що свідчить про системний підхід до управління.

Водночас існують і внутрішні обмеження, які знижують потенціал розвитку. Основною слабкою стороною залишається недостатня цифровізація логістичних процесів — відсутність повноцінних систем моніторингу маршрутів, автоматизованого контролю запасів та інтегрованого обліку призводить до втрати оперативності управління. Крім того, підприємство суттєво залежить від зовнішніх постачальників палива, адже не має власних виробничих потужностей, що підвищує ризики перебоїв у постачанні. Додатковими слабкими сторонами є сезонність річкових перевезень і необхідність страхування ризиків у зоні бойових дій, що підвищує собівартість. Такі фактори вимагають інвестицій у модернізацію та технологічне оновлення логістичної системи.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства водночас відкриває значні можливості для подальшого розвитку. Після переорієнтації на європейські ринки з'явилися нові перспективи співпраці з партнерами з Румунії, Болгарії, Польщі та Угорщини, що сприяє диверсифікації постачань і підвищенню стабільності логістичних ланцюгів. Інтеграція з європейським ринком також стимулює впровадження сучасних цифрових технологій управління перевезеннями, аналітики великих даних та автоматизованих систем планування. У перспективі це дозволить підприємству оптимізувати витрати й підвищити ефективність рішень. Крім того, держава та міжнародні фінансові інституції зацікавлені у підтримці енергетичної безпеки України, що відкриває доступ до грантів і програм розвитку логістичної інфраструктури. Відновлення економічної активності, зростання попиту на паливо з боку аграрного сектору й оборонної сфери також створює умови для збільшення обсягів перевезень і розширення ринку збуту.

Однак зовнішні загрози залишаються суттєвими. Найсерйознішим чинником ризику є воєнні дії, які можуть призводити до пошкодження транспортної інфраструктури, блокування портів або зриву постачань. До цього додається нестабільність світових цін на нафту і коливання валютних курсів, що безпосередньо впливають на собівартість імпорту. Негативний вплив мають і зростання тарифів на транспортування, страхування, митне оформлення, а також посилення екологічних вимог до перевезення нафтопродуктів. Конкуренція з боку

інших імпортерів, які користуються альтернативними каналами постачання або мають вигідніші контракти, також посилює тиск на рентабельність підприємства.

Загалом SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Рута Нова-К» має потужну ресурсну та географічну базу для ефективної логістики, але потребує подальшої цифровізації, модернізації інфраструктури та управління ризиками. Головним стратегічним напрямом має стати зміцнення партнерств у межах європейського ринку та впровадження інноваційних технологій управління ланцюгами постачань, що дозволить перетворити існуючі виклики на можливості розвитку.

PEST-аналіз (табл. 2.6) показує, що політичні умови є найважливішим фактором впливу. Воєнний стан створює загрози з боку інфраструктурних руйнувань, але держава водночас підтримує критично важливий імпорт нафтопродуктів, спрощуючи процедури. Економічні фактори також є вагомими: девальвація національної валюти та нестабільність ринків формують додаткове навантаження на витрати, однак попит на паливо залишається відносно стабільним завдяки транспорту та військовим потребам.

Таблиця 2.6

### PESTEL-аналіз логістичних процесів ТОВ "Рута Нова-К"

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Політичний фактор (Political):</b></p> <p>Діяльність підприємства відбувається в умовах воєнного стану, що створює ризики руйнування транспортної інфраструктури. Водночас Україна розвиває співпрацю з ЄС у сфері енергетичної безпеки, що відкриває нові можливості для інтеграції та диверсифікації постачань. Державна політика підтримки імпорту палива з дружніх країн сприяє розвитку компанії.</p> | <p><b>Економічний фактор (Economic):</b></p> <p>Висока волатильність світових цін на нафту, коливання валютних курсів і зростання вартості страхових послуг впливають на собівартість логістики. Разом із тим, зростання попиту на паливо через військові та відновлювальні потреби створює сприятливі умови для розширення діяльності.</p> |
| <p><b>Соціокультурний фактор (Sociocultural):</b></p> <p>Зростає суспільний попит на стабільне постачання палива, оскільки воно є критичним ресурсом для оборони,</p>                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Технологічний фактор (Technological):</b></p> <p>Використання сучасних систем моніторингу транспорту, цифрових аналітичних платформ і автоматизація управління</p>                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| аграрного сектору та транспорту. Компанія формує позитивну репутацію надійного постачальника, що зміцнює довіру клієнтів і партнерів.                                                                                                                                       | запасами дозволяють підвищити ефективність логістики. Впровадження мультимодальних технологій транспортування (комбінація водного й автомобільного транспорту) сприяє оптимізації витрат.                                                                                             |
| <b>Екологічний фактор (Environmental):</b><br>Підприємство повинно дотримуватися екологічних стандартів при перевалці та транспортуванні нафтопродуктів. Зростає потреба у страхуванні екологічних ризиків і впровадженні технологій, що мінімізують викиди та забруднення. | <b>Правовий фактор (Legal):</b><br>На діяльність впливають міжнародні торговельні угоди, митне законодавство, податкові режими та норми екологічної безпеки. Посилення регуляцій у сфері транспортування небезпечних вантажів потребує додаткових витрат на сертифікацію та контроль. |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Політичне середовище є вирішальним чинником для діяльності ТОВ «Рута Нова-К». Компанія працює в умовах воєнного стану, коли існують ризики обстрілів, пошкодження транспортної інфраструктури та тимчасового блокування логістичних маршрутів. Проте саме політична переорієнтація України на європейський ринок створює нові можливості для стабілізації імпорту палива. Уряди країн ЄС, зокрема Румунії та Польщі, зацікавлені у підтримці українських логістичних операторів, що дозволяє зміцнювати міжнародне співробітництво. Державна політика щодо спрощення митних процедур для критичного імпорту та стимулювання розвитку Дунайського транспортного коридору позитивно впливає на роботу підприємства.

Економічні чинники мають двоїтий вплив. З одного боку, глобальна нестабільність на енергетичних ринках, коливання валютного курсу та зростання тарифів на перевезення підвищують собівартість логістичних операцій. З іншого боку, збільшення попиту на паливо в Україні — як у цивільному, так і у військовому секторах — сприяє стабільному завантаженню потужностей компанії. У середньостроковій перспективі відкриваються можливості для залучення інвестицій

у розвиток логістичної інфраструктури через державні програми та європейські фонди підтримки.

Соціальний аспект діяльності полягає у тому, що «Рута Нова-К» виконує важливу суспільну функцію — забезпечує постачання палива для потреб економіки, транспорту та оборони. У кризових умовах компанія формує репутацію надійного партнера, здатного підтримувати стабільність ринку. Це сприяє підвищенню довіри споживачів і створенню позитивного іміджу підприємства. Крім того, діяльність компанії сприяє збереженню робочих місць у регіоні та розвитку місцевої економіки.

Технологічні фактори відкривають значні перспективи модернізації. Використання сучасних IT-рішень, GPS-моніторингу, систем управління транспортом і запасами дозволяє зменшити витрати, підвищити точність планування маршрутів та оперативність прийняття рішень. Застосування мультимодальних технологій, що поєднують водні, автомобільні та залізничні перевезення, робить логістику більш гнучкою та ефективною. Водночас впровадження цифрових інновацій потребує інвестицій і підготовки персоналу, що є окремим викликом для компанії.

Екологічний аспект набуває все більшого значення у діяльності підприємств паливно-енергетичного сектору. ТОВ «Рута Нова-К» має дотримуватися суворих вимог щодо безпеки перевезення нафтопродуктів і попередження витоків, адже будь-яке забруднення може призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні систем екологічного моніторингу, страхуванні ризиків та використанні спеціального обладнання, яке відповідає міжнародним стандартам.

Правове середовище діяльності також є складним. Компанія повинна враховувати численні вимоги національного та міжнародного законодавства у сфері митного оформлення, оподаткування, екологічної безпеки й транспортування небезпечних вантажів. Посилення регуляторного контролю з боку європейських і українських органів створює додаткове навантаження, але водночас сприяє підвищенню стандартів безпеки та прозорості бізнесу.

Таким чином, PESTEL-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Рута Нова-К» є складним, але потенційно сприятливим для розвитку. Політична підтримка, зростання попиту на паливо та технологічні інновації створюють нові можливості для зміцнення позицій підприємства. Водночас компанія має адаптуватися до мінливих економічних умов, суворих екологічних вимог і правових обмежень, що вимагатиме стратегічного управління ризиками та гнучкої моделі розвитку.

На підставі проведених SWOT і PEST-аналізів можна зробити висновок, що логістична система ТОВ «Рута Нова-К» є відносно ефективною та конкурентоспроможною, незважаючи на складні умови воєнного часу. Внутрішні ресурси підприємства, зокрема інфраструктурні та фінансові, забезпечують йому достатню стійкість. Водночас залежність від зовнішніх факторів і низька цифровізація створюють виклики, які необхідно долати.

Ефективність проявляється у здатності компанії швидко перебудовувати маршрути, інтегруватися у європейські коридори постачання та зберігати стабільність діяльності навіть у кризових умовах. Проте для підвищення ефективності у довгостроковій перспективі необхідно інвестувати в цифрові технології, модернізувати систему управління та розширювати співпрацю з міжнародними партнерами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Рута Нова-К» продемонструвало високий рівень адаптивності, однак має низку сфер для вдосконалення, які визначатимуть ефективність його логістики у найближчі роки.

## **2.4. Вплив воєнного стану на логістику імпорту нафтопродуктів**

Воєнний стан є надзвичайним режимом, який накладає серйозні обмеження на діяльність підприємств, що займаються імпортом стратегічно важливих ресурсів. Для ТОВ «Рута Нова-К», яке спеціалізується на імпорті нафтопродуктів, введення воєнного стану стало суттєвим викликом, що торкнувся кожного етапу логістичного ланцюга: від закупівлі за кордоном до доставки палива кінцевим споживачам.

Нафтопродукти залишаються критично важливими не лише для комерційних потреб, але й для забезпечення функціонування критичної інфраструктури, зокрема транспорту, енергетичних підприємств та оборонних структур.

До початку воєнного стану ТОВ «Рута Нова-К» активно використовувало морські та залізничні маршрути для доставки імпортного палива. Компанія мала усталені контракти з декількома постачальниками нафтопродуктів у різних країнах, що дозволяло їй підтримувати стабільні обсяги поставок та оперативно реагувати на зміни ринку. Проте введення воєнного стану змусило переглянути всі аспекти закупівельної діяльності. Ціни на нафту та нафтопродукти стали більш волатильними, що ускладнило планування та фінансові розрахунки. Компанія була змушена укладати короткострокові контракти та збільшувати обсяги закупівель на складах для формування стратегічних резервів. Такий підхід дозволив забезпечити безперервність поставок навіть у випадку раптового обмеження імпорту через блокування морських портів або перебоїв у роботі залізниці.

Однією з головних проблем, з якою зіткнулася «Рута Нова-К», стало ускладнення транспортної логістики. Морські маршрути, якими раніше стабільно доставлялися танкери з нафтопродуктами, стали більш ризикованими через загрозу мінування портових підходів і можливих атак на судна. Компанія була змушена переглядати свої звичні маршрути, шукати альтернативні порти та використовувати додаткові заходи безпеки. Це підвищило загальні логістичні витрати та потребувало більш складного координаційного процесу з постачальниками та портовими адміністраціями.

Залізничні перевезення, які залишаються важливим елементом внутрішньої логістики, також зазнали суттєвого впливу. Пошкодження залізничної інфраструктури, тимчасові закриття окремих ліній та посилені контрольні заходи на блокпостах ускладнили стандартний графік доставок. ТОВ «Рута Нова-К» довелося активно впроваджувати комбіновані логістичні схеми, використовуючи автотранспорт для доставки нафтопродуктів із залізничних станцій до регіональних складів та АЗС. В умовах воєнного стану компанія приділяє особливу увагу

плануванню маршрутів, щоб уникати зон з підвищеною небезпекою та забезпечити безперервність постачання для критично важливих споживачів.

Внутрішня дистрибуція нафтопродуктів зазнає значних змін під час воєнного стану. «Рута Нова-К» змушена концентрувати запаси у регіонах, що перебувають поза зоною активних бойових дій, і використовувати спеціальні маршрути для доставки палива до АЗС та підприємств. Водночас компанія реалізує систему резервного постачання, яка дозволяє оперативно перенаправляти ресурси за потреби. Це особливо важливо для забезпечення енергетичних об'єктів та транспортної системи, які мають стратегічне значення. Таким чином, логістика компанії перетворилася на гнучку систему, що дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації на фронті або блокування транспортних шляхів.

Не менш важливим аспектом є взаємодія з державними органами та дотримання законодавчих вимог. Воєнний стан накладає додаткові обмеження на імпорту стратегічних товарів, включно з обов'язковим погодженням постачань, контролем обсягів та пріоритетом поставок для військових потреб. Для ТОВ «Рута Нова-К» це означає необхідність постійного моніторингу нормативних змін, своєчасного оформлення додаткових документів та координації з митними органами. Такі заходи збільшують адміністративне навантаження, проте забезпечують легітимність та безперервність діяльності навіть у складних умовах.

Фінансові наслідки воєнного стану для логістики також є значними. Підвищуються витрати на страхування вантажів, охорону складів та транспортних засобів, а також на використання альтернативних маршрутів. Одночасно компанія змушена збільшувати запаси, щоб уникнути дефіциту палива, що додатково утримує обігові кошти. Все це потребує більш ретельного фінансового планування та оптимізації витрат, щоб забезпечити рентабельність імпорту операцій у складних умовах.

Особливу роль під час воєнного стану відіграє інформаційне забезпечення логістики. «Рута Нова-К» активно використовує сучасні інформаційні системи для моніторингу транспорту, контролю залишків на складах та прогнозування потреб споживачів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в логістичному ланцюгу та

запобігати можливим перебоям у постачанні. Своєчасна інформація про стан маршрутів, порти та блокпости дає можливість компанії приймати рішення з урахуванням ризиків, що виникають унаслідок воєнного стану.

Варто відзначити, що воєнний стан також стимулює пошук інноваційних підходів до логістики. ТОВ «Рута Нова-К» розглядає варіанти використання альтернативних видів транспорту, впровадження електронних систем документального обігу, а також розвиток локальної інфраструктури для зберігання стратегічних запасів. Такі кроки дозволяють підвищити надійність поставок та знизити залежність від одного типу транспорту чи одного постачальника.

Загалом, вплив воєнного стану на логістику імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К» можна охарактеризувати як комплексний та багаторівневий. Він зачіпає всі аспекти діяльності компанії: закупівлю, транспортування, митне оформлення, внутрішню дистрибуцію та фінансове планування. Успішне подолання цих викликів потребує інтегрованого підходу, що поєднує гнучку логістику, стратегічне планування, ефективне управління запасами та тісну взаємодію з державними органами.

Попри всі складнощі, компанія демонструє здатність до адаптації та оперативного реагування на зміну умов. Завдяки активному використанню інформаційних систем, стратегічному плануванню та диверсифікації маршрутів і постачальників, ТОВ «Рута Нова-К» підтримує стабільність постачання нафтопродуктів у країні навіть в умовах воєнного стану. Це підкреслює важливість логістики як критично важливої функції у забезпеченні безперебійного постачання стратегічних ресурсів та підтримки економічної стабільності.

Таким чином, досвід ТОВ «Рута Нова-К» демонструє, що ефективна організація логістики у воєнний час вимагає не лише адаптації до зовнішніх обставин, але й активного впровадження нових технологій, оптимізації маршрутів та стратегічного управління запасами. Підприємства, які здатні швидко реагувати на ризики та забезпечувати безпечну доставку нафтопродуктів, відіграють ключову роль у підтриманні стабільності економіки та життєзабезпечення населення в умовах надзвичайних ситуацій.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз логістики імпорту нафтопродуктів у контексті воєнного стану дозволяє зробити низку важливих висновків щодо специфіки функціонування підприємств, що забезпечують стратегічні ресурси для країни. На прикладі діяльності ТОВ «Рута Нова-К» чітко видно, як зовнішні фактори, зокрема військовий конфлікт та введення воєнного стану, трансформують логістичні процеси, вимоги до планування та управління ризиками. Вплив воєнного стану на логістику компанії проявляється у всіх ланках ланцюга поставок – від закупівлі та транспортування нафтопродуктів до їх внутрішнього розподілу та доставки кінцевим споживачам.

Перш за все, слід відзначити, що воєнний стан значно підвищує рівень невизначеності у міжнародних закупівлях. Ціни на нафту та нафтопродукти стають надзвичайно волатильними, що ускладнює довгострокове планування та збільшує фінансові ризики. ТОВ «Рута Нова-К» була змушена переорієнтувати свою закупівельну політику, включивши короткострокові контракти та механізми гнучких поставок. Підприємство активно розширює географію постачальників, що дозволяє знизити залежність від одного регіону та забезпечити стабільність постачання у випадку перекриття певних маршрутів. Водночас це створює додаткові виклики для координації поставок, оскільки кожен новий постачальник потребує окремого контролю якості продукції та своєчасного оформлення документів.

Другим важливим аспектом є зміни у транспортній логістиці. Морські перевезення, які раніше були основним способом доставки нафтопродуктів, під час воєнного стану стають більш ризикованими через загрозу мінування портових підходів та можливих атак на судна. Це змушує «Рута Нова-К» шукати альтернативні порти, переглядати маршрути та залучати додаткові заходи безпеки для забезпечення цілісності вантажів. Аналогічні проблеми виникають у залізничній логістиці. Пошкодження інфраструктури, тимчасові закриття окремих ліній та ускладнення проходження блокувань призводять до затримок у доставці, що потребує оперативного коригування маршрутів і використання комбінованих схем

транспортування, включаючи автотранспорт для перевезення нафтопродуктів від станцій до складів та АЗС.

Внутрішня дистрибуція також зазнає значного впливу воєнного стану. ТОВ «Рута Нова-К» змушене концентрувати запаси у безпечних регіонах, розподіляючи їх таким чином, щоб забезпечити безперервність постачання для критично важливих об'єктів, включаючи енергетичні підприємства та транспортну інфраструктуру. Система резервного постачання дозволяє оперативно перенаправляти ресурси у разі блокування окремих маршрутів або змін у попиті. Такий підхід демонструє, що гнучкість логістики та здатність швидко реагувати на зовнішні ризики стають ключовими чинниками стабільності підприємства.

Важливою складовою діяльності компанії у воєнний час є взаємодія з державними органами та дотримання нормативних вимог. Воєнний стан передбачає посилений контроль за імпортом стратегічних товарів, необхідність погодження постачань та пріоритетного забезпечення військових потреб. Для «Рута Нова-К» це означає активну комунікацію з митними органами, своєчасне оформлення додаткових дозволів та дотримання процедур контролю. Досвід компанії показує, що тісна взаємодія з державою дозволяє мінімізувати ризики затримок та забезпечує легітимність діяльності у складних умовах, що є критично важливим для імпорту нафтопродуктів.

Ще одним суттєвим фактором стабільності діяльності є інформаційне забезпечення логістики. Використання сучасних систем моніторингу транспорту, контролю залишків на складах та прогнозування потреб споживачів дозволяє оперативно реагувати на зміни у логістичному ланцюгу. Для «Рута Нова-К» це означає можливість своєчасного перенаправлення вантажів, зміни маршрутів та оптимізації графіків доставки. В умовах воєнного стану будь-яке уповільнення або перебіг у постачанні може мати критичні економічні та соціальні наслідки, тому інформаційна підтримка процесів є невід'ємним елементом ефективної логістики.

Фінансові аспекти імпортової логістики також змінюються у воєнний час. Підвищуються витрати на страхування вантажів, охорону транспортних засобів та складів, а також на використання альтернативних маршрутів. Для компанії це

означає необхідність ретельного фінансового планування та оптимізації витрат. Водночас збільшення обсягів запасів для формування стратегічних резервів утримує обігові кошти, що потребує балансування між фінансовою ефективністю та забезпеченням безперебійного постачання. ТОВ «Рута Нова-К» демонструє здатність підтримувати цей баланс завдяки системному підходу до управління витратами та інтеграції фінансового планування у логістичний процес.

Дослідження також показало, що воєнний стан стимулює розвиток інновацій у логістиці. Компанія активно впроваджує нові технології для контролю за станом вантажів, оптимізації маршрутів та підвищення ефективності внутрішньої дистрибуції. Пошук альтернативних видів транспорту, розвиток локальної інфраструктури для зберігання стратегічних запасів та інтеграція електронних систем управління дозволяють підвищити надійність логістики та знизити залежність від одного постачальника або маршруту. Такий підхід демонструє, що підприємства, які здатні оперативно адаптуватися та впроваджувати інноваційні рішення, ефективно справляються з ризиками воєнного часу та забезпечують стабільність постачання нафтопродуктів.

У цілому, аналіз діяльності ТОВ «Рута Нова-К» підтверджує, що воєнний стан суттєво ускладнює логістичні процеси, але водночас стимулює розвиток гнучких та адаптивних механізмів управління ланцюгами поставок. Стабільність постачання нафтопродуктів у таких умовах забезпечується комплексом заходів: диверсифікацією постачальників, адаптацією маршрутів та способів транспортування, формуванням стратегічних запасів, ефективним фінансовим плануванням та тісною взаємодією з державними органами. Досвід компанії свідчить про те, що ефективна організація логістики у воєнний час потребує не лише ретельного планування, але й високого рівня оперативності та здатності до стратегічного прогнозування.

Таким чином, розділ 2 підкреслює важливість логістики як критично важливої функції у забезпеченні безперебійного постачання нафтопродуктів. Воєнний стан не лише створює виклики, але й стимулює розвиток нових підходів до управління ланцюгами поставок, що підвищує гнучкість та стійкість підприємства до зовнішніх

ризиків. На прикладі ТОВ «Рута Нова-К» видно, що успіх у таких умовах забезпечується інтеграцією стратегічного планування, оперативного управління та інноваційних рішень, що разом формують ефективну систему імпортої логістики навіть у надзвичайно складних обставинах.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ІМПОРТУ НАФТОПРОДУКТІВ ТОВ «РУТА НОВА – К»**

#### **3.1 Рекомендації щодо удосконалення логістичних маршрутів в умовах обмежень**

Сучасна система міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів України функціонує в умовах постійної турбулентності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, воєнний стан, руйнування транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень і зміни митного законодавства суттєво впливають на стабільність поставок пального. Для підприємства ТОВ «Рута Нова–К», яке спеціалізується на імпорті нафтопродуктів з країн Європейського Союзу, питання оптимізації логістичних маршрутів набуває стратегічного значення, оскільки від ефективності транспортно-логістичних рішень залежить собівартість продукції, швидкість постачання, а також конкурентоспроможність компанії на внутрішньому ринку.

Розвиток логістичної інфраструктури в Україні розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності національної економіки та інтеграції у світові ланцюги постачання. Згідно зі звітом «Інфраструктура та логістика» (UkraineInvest, 2025), особливе значення має формування сучасних логістичних хабів і мультимодальних терміналів, здатних забезпечити ефективну взаємодію різних видів транспорту — автомобільного, залізничного, морського та авіаційного. Такі об'єкти сприяють скороченню часу доставки, зниженню витрат на транспортування й підвищенню надійності ланцюгів постачання. У документі також наголошується, що розвиток логістичної системи України є важливою передумовою її інтеграції до європейської транспортної мережі TEN-T, що, у свою чергу, створює сприятливі умови для залучення інвестицій у сферу транспорту, торгівлі та промисловості [16].

Як видно з таблиці 3.1, найбільш стабільними і відносно економічними залишаються маршрути з Польщі та Румунії. Водночас постачання з Литви характеризуються найдовшим терміном доставки через перевантаженість прикордонних переходів.

Таблиця 3.1

**Основні маршрути постачання нафтопродуктів для ТОВ «Рута Нова-К»**

| <i><b>Країна<br/>постачання</b></i> | <i><b>Основний<br/>маршрут</b></i>         | <i><b>Вид транспорту</b></i> | <i><b>Середній час<br/>доставки<br/>(днів)</b></i> | <i><b>Орієнтовна<br/>вартість,<br/>€/т</b></i> |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Польща                              | Гданськ –<br>Дорогуськ –<br>Ковель – Луцьк | Залізничний                  | 3–4                                                | 35                                             |
| Литва                               | Клайпеда –<br>Шяуляй – Каунас<br>– Львів   | Залізничний                  | 5–6                                                | 42                                             |
| Угорщина                            | Дебрецен –<br>Захонь – Чоп –<br>Київ       | Авто + залізниця             | 4–5                                                | 38                                             |
| Румунія                             | Констанца –<br>Сучава – Чернівці           | Автомобільний                | 3–4                                                | 40                                             |

Джерело: сформовано автором на основі даних [9, 12, 13]

На даний момент основні постачання ТОВ «Рута Нова-К» здійснюються з країн ЄС — насамперед Польщі, Литви, Угорщини та Румунії. Після початку повномасштабної агресії РФ більшість маршрутів через морські порти були заблоковані, що зумовило переорієнтацію логістики на наземні шляхи — залізничні та автомобільні. Це призвело до підвищення транспортних витрат, збільшення часу доставки та необхідності використання альтернативних перевалочних пунктів на прикордонних станціях [17].

Відповідно до оцінок ЦТС, упродовж 2023 року через Дунайські порти оператори переправили майже 52 % усіх морських вантажів. Потім попит на транспортні потужності цього маршруту трохи зменшився завдяки відновленню перевезень українським чорноморським коридором. Проте наразі зберігається

стабільний попит на загальний потік 250–300 тис. тонн щомісяця за всіма локальними можливостями портів Рені, Ізмаїл та Орлівка [18].

Умови воєнного стану, обмеження пропускної здатності пунктів перетину кордону, нестача рухомого складу та підвищення митних зборів суттєво вплинули на логістичну діяльність. З метою забезпечення стабільності поставок ТОВ «Рута Нова–К» вимушене диверсифікувати канали доставки, використовуючи комбіновані маршрути, де поєднуються залізничні, автомобільні та річкові перевезення.

Основні обмеження можна поділити на три групи:

- Інфраструктурні: зруйновані або перевантажені транспортні вузли, нестача складів та перевалочних баз.
- Адміністративні: посилення митного контролю, бюрократичні процедури при оформленні імпорту.
- Фінансові: зростання вартості логістичних послуг, нестабільність валютного курсу, затримки зі сплатами.

Для адаптації до цих факторів доцільно впровадити систему адаптивного управління логістикою, яка дозволяє гнучко змінювати маршрути в залежності від ситуації на кордоні, вартості пального та пропускної здатності перевізників [21].

Першочерговим завданням є розширення географії маршрутів для зниження ризику простоїв і залежності від окремих кордонів. Компанії доцільно розглянути:

- використання румунських портів (Констанца, Галац) для отримання пального з морських танкерів та подальшого перевезення автоцистернами;
- створення альтернативного маршруту через Угорщину з використанням залізничного переходу Захонь–Чоп, який має нижче завантаження;

Ефективність логістики значною мірою залежить від правильної комбінації видів транспорту. Для нафтопродуктів це особливо важливо через специфіку вантажу. Найдоцільніше застосовувати мультимодальні перевезення, що поєднують переваги залізниці (масовість, економічність) та автотранспорту (гнучкість, мобільність).

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика видів транспорту для імпорту нафтопродуктів**

| <i>Тип транспорту</i> | <i>Основні переваги</i>                         | <i>Основні недоліки</i>                       | <i>Доцільність для ТОВ «Рута Нова–К»</i> |
|-----------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Залізничний           | Великий обсяг перевезень, низька ціна за тону   | Залежність від графіку, затримки на переходах | Висока                                   |
| Автомобільний         | Гнучкість, доставка «від дверей до дверей»      | Обмежений обсяг, висока ціна пального         | Висока                                   |
| Річковий              | Низька вартість, можливість використання портів | Залежність від сезону та глибини річки        | Середня                                  |

Джерело: сформовано автором на основі даних [14, 15]

Рекомендовано розвивати комбіновані маршрути типу “порт – залізниця – авто”, що дозволить скоротити час і вартість транспортування на 10–15%.

В умовах обмежень особливого значення набуває цифрове планування та контроль логістичних потоків. ТОВ «Рута Нова–К» варто впровадити інтегровану логістичну інформаційну систему (LMS), що дозволить:

- відстежувати переміщення вантажів у реальному часі (GPS-трекінг);
- розраховувати оптимальні маршрути з урахуванням пробок, погодних умов і черг на кордоні;
- здійснювати онлайн-документообіг із митними органами та перевізниками;
- прогнозувати терміни доставки і вартість логістичних операцій.

Застосування сучасних IT-рішень, таких як системи GPS-моніторингу транспортних засобів, автоматизовані платформи управління запасами (WMS), ERP-системи та аналітичні модулі Big Data, дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ризики затримок і підвищити точність планування. Наприклад, впровадження електронного документообігу значно скорочує час на митне оформлення та дозволяє уникати помилок при обробці даних, що особливо важливо під час воєнного стану, коли швидкість ухвалення рішень має вирішальне значення [19].

Цифровізація також підвищує рівень гнучкості логістичної системи — завдяки аналітиці в реальному часі компанія може швидко змінювати маршрути постачання у відповідь на закриття портів, обстріли чи блокування доріг.

Загалом, цифрові інструменти забезпечують зменшення логістичних витрат, оптимізацію використання транспорту, скорочення часу простоїв і підвищення надійності постачань. Як наслідок, підприємство отримує стійку конкурентну перевагу навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Приклад ефекту від цифровізації логістичних процесів, включно з економічними, часовими та операційними результатами, наведено в таблиці 3.3, де відображено вплив впровадження цифрових технологій на ключові показники ефективності діяльності ТОВ «Рута Нова-К».

Таблиця 3.3

#### Очікуваний ефект від впровадження логістичної інформаційної системи (LMS)

| <i>Показник</i>                          | <i>До впровадження<br/>LMS</i> | <i>Після впровадження<br/>LMS</i> | <i>Зміна,<br/>%</i> |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Середній час доставки, днів              | 5,2                            | 4,3                               | -17%                |
| Кількість затримок                       | 14 на місяць                   | 6 на місяць                       | -57%                |
| Адміністративні витрати,<br>тис. грн/міс | 320                            | 250                               | -22%                |
| Задоволеність клієнтів                   | 78%                            | 91%                               | +13%                |

Джерело: сформовано автором за матеріалами ТОВ «Рута Нова–К» та з використанням методики оцінювання ефективності логістичних систем.

Як видно, автоматизація сприяє не лише підвищенню ефективності, а й покращує якість сервісу, що важливо для зміцнення репутації компанії.

Зважаючи на європейські стандарти сталого розвитку, компанії доцільно впроваджувати “зелені” логістичні практики:

- оптимізацію маршрутів для зменшення витрат пального;
- використання автоцистерн з полегшеними матеріалами;
- застосування екологічних мастил і систем рекуперації палива;
- кооперацію з перевізниками, які сертифіковані за ISO 14001.

Це дозволить не лише знизити витрати на пальне, але й підвищити привабливість компанії для європейських партнерів, які дедалі частіше вимагають дотримання екологічних норм.

Одним із стратегічних напрямів є *формування регіональних логістичних центрів* поблизу кордонів із країнами ЄС — зокрема у Львівській, Чернівецькій та Закарпатській областях. Такі хаби можуть виконувати функції:

- перевалки нафтопродуктів з європейських на українські стандарти ємностей;
- тимчасового зберігання;
- технічного контролю якості пального;
- митного оформлення.

Це дасть можливість скоротити час простою на кордоні, оптимізувати графік доставки і забезпечити рівномірне постачання по регіонах України.

У періоди обмежень (зокрема під час пікових черг на кордоні чи нестачі вагонів) ТОВ «Рута Нова–К» доцільно застосовувати динамічну модель управління маршрутами, що передбачає:

- регулярний моніторинг логістичних показників;
- аналіз альтернативних переходів у режимі реального часу;
- розроблення запасних маршрутів доставки;

- використання аутсорсингових логістичних операторів (3PL/4PL) для забезпечення гнучкості та розподілу ризиків.

На основі прогнозного аналізу очікується, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу досягти таких результатів, як показано в Табл. 3.4.

Сумарна економія для підприємства може становити до 1,5 млн грн на рік, що підвищить прибутковість діяльності навіть за умов нестабільного попиту на ринку нафтопродуктів.

Таблиця 3.4

#### Прогноз економічного ефекту від оптимізації маршрутів

| <i>Показник</i>              | <i>Поточний рівень</i> | <i>Прогноз після оптимізації</i> | <i>Економічний ефект</i> |
|------------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Середній час доставки        | 4,8 днів               | 3,9 днів                         | -19%                     |
| Вартість транспортування 1 т | 39 €                   | 33 €                             | -15%                     |
| Кількість затримок           | 12/міс                 | 6/міс                            | -50%                     |
| Витрати на адміністрування   | 310 тис. грн/міс       | 240 тис. грн/міс                 | -23%                     |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Рута Нова–К» з урахуванням прогнозних показників ефективності логістичних маршрутів.

Удосконалення логістичних маршрутів імпорту нафтопродуктів для ТОВ «Рута Нова–К» є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності в умовах воєнних обмежень. Основні напрями оптимізації — це диверсифікація транспортних шляхів, цифровізація управління перевезеннями, створення регіональних хабів, впровадження принципів “зеленої логістики” та підвищення гнучкості логістичної мережі.

Реалізація цих заходів дозволить знизити логістичні витрати, мінімізувати ризики перебоїв із постачанням, підвищити стійкість системи транспортування та

забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть в умовах зовнішніх обмежень.

### 3.2 План дій для підвищення ефективності логістики в умовах загроз

Сучасна логістична система України перебуває під значним впливом зовнішніх і внутрішніх загроз — військових, економічних, політичних, інфраструктурних, див. Табл. 3.5. Для підприємств, що імпортують енергоресурси, зокрема нафтопродукти, ефективність логістики є вирішальним чинником забезпечення безперебійності поставок, фінансової стабільності та конкурентоспроможності [22].

Конфлікт між Росією та Україною суттєво вплинув на викиди вуглецю в глобальному морському транспортуванні сирої нафти. За рік після початку конфлікту загальні викиди знизилися на 5,8%, а середня довжина маршрутів збільшилася на 2,7%. При цьому обсяги перевезень скоротилися на 9,7%. Такі зміни зумовлені перебудовою транспортних маршрутів, що призвело до регіональних диспропорцій у викидах: їх зменшення у Північній Атлантиці, Середземномор'ї, Китаї та Росії та збільшення в Індійському і Тихоокеанському регіонах, Європі, Близькому Сході та Північній Африці. Це підкреслює вплив геополітичних криз на екологічні аспекти судноплавства та необхідність розробки сталих стратегій у цій сфері [24].

ТОВ «Рута Нова-К», як активний учасник ринку імпорту нафтопродуктів, стикається з проблемами нестабільності транспортних коридорів, високої вартості перевезень, ризиків пошкодження інфраструктури, браку транспорту та людських ресурсів.

Для підвищення стійкості логістичних ланцюгів у таких умовах розроблено поетапний план дій, що базується на принципах адаптивного управління, цифровізації процесів, диверсифікації маршрутів і стратегічного партнерства з європейськими постачальниками.

Аналіз показує (табл. 3.5), що найбільшу небезпеку становлять військові та інфраструктурні загрози, які безпосередньо впливають на фізичну можливість транспортування нафтопродуктів. Водночас, технологічні ризики можуть бути мінімізовані шляхом впровадження цифрових рішень, а економічні — за допомогою довгострокових контрактів та хеджування валютних ризиків.

Основна мета плану дій полягає у створенні адаптивної логістичної системи, здатної забезпечити стабільність поставок навіть в умовах обмежень. Для цього пропонується сформулювати такі цілі:

1. Скорочення часу доставки за рахунок оптимізації маршрутів і координації з перевізниками.
2. Зменшення витрат на транспортування через ефективне використання видів транспорту.
3. Цифровізація процесів управління логістичним ланцюгом.
4. Підвищення безпеки перевезень і страхування ризиків.
5. Розвиток партнерських зв'язків із європейськими операторами логістичних мереж.

Таблиця 3.5

#### Класифікація загроз для логістики ТОВ «Рута Нова–К»

| <i>Категорія загроз</i> | <i>Приклади впливу</i>                             | <i>Потенційні наслідки</i>                        | <i>Ймовірність виникнення</i> | <i>Рівень ризику</i> |
|-------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Військові               | Руйнування залізничних вузлів, блокування портів   | Переривання постачання, зростання витрат          | Висока                        | Критичний            |
| Економічні              | Коливання валютних курсів, зростання цін на паливо | Зменшення маржі, ускладнення планування           | Середня                       | Високий              |
| Інфраструктурні         | Пошкодження доріг, відсутність логістичних хабів   | Подовження маршрутів, зниження швидкості доставки | Висока                        | Високий              |
| Технологічні            | Відсутність інтегрованої ІТ-системи                | Затримки, людський фактор                         | Середня                       | Середній             |

|         |                              |                                                         |         |         |
|---------|------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|---------|
| Кадрові | Відтік фахівців, брак водіїв | Зменшення пропускну здатності, перевантаження персоналу | Середня | Високий |
|---------|------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|---------|

Джерело: розроблено автором на основі даних [13] та внутрішніх даних ТОВ «Рута Нова–К».

План реалізації передбачає три ключові етапи: короткостроковий (0–6 місяців), середньостроковий (6–18 місяців) та довгостроковий (понад 18 місяців), див. Табл. 3.6. Кожен етап включає конкретні заходи з визначеними виконавцями, очікуваними результатами та показниками ефективності.

Одним із найважливіших кроків є автоматизація логістичних процесів. Сучасна цифрова система (наприклад, LMS або TMS) дозволяє відстежувати рух кожної партії товару, отримувати аналітику в реальному часі, оперативно реагувати на затримки та збої.

Для ТОВ «Рута Нова–К» це означає:

- скорочення адміністративних витрат,
- швидшу координацію з постачальниками,
- зниження ризиків втрати або пошкодження вантажу,
- можливість планування маршрутів за принципом «розумної оптимізації».

Таблиця 3.6.

#### Етапи реалізації плану дій для підвищення ефективності логістики

| <i>Етап</i>       | <i>Основні заходи</i>                                                                         | <i>Відповідальні підрозділи</i>       | <i>Очікувані результати</i>             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Короткостроковий  | Оновлення маршрутної карти;<br>створення резервних маршрутів;<br>аудит транспортних партнерів | Логістичний відділ,<br>керівництво    | Зменшення часу простою на 10–15%        |
| Середньостроковий | Впровадження ІТ-системи моніторингу поставок (LMS);<br>укладання угод з                       | ІТ-відділ,<br>економічний департамент | Оптимізація маршруту та зниження витрат |

|                |                                                                                                           |                            |                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                | альтернативними<br>постачальниками                                                                        |                            | на 12–18%                                                                |
| Довгостроковий | Формування регіонального<br>логістичного хабу; інтеграція з<br>європейськими транспортними<br>платформами | Керівництво,<br>відділ ЗЕД | Підвищення<br>стабільності<br>поставок,<br>скорочення<br>затримок на 25% |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [12, 13, 15].

Використання GPS-моніторингу, електронних накладних і прогнозної аналітики на базі штучного інтелекту дасть змогу досягти ефекту синергії між ІТ та логістикою.

В умовах воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів і постійних змін у транспортній доступності територій питання оптимізації маршрутів постачання нафтопродуктів для ТОВ «Рута Нова–К» набуває стратегічного значення. Оптимізація транспортних шляхів у сучасних умовах не є лише технічним завданням вибору найкоротшого маршруту, а комплексним процесом, який враховує безпекові, економічні, часові та інфраструктурні фактори.

Таблиця 3.7.

**Очікувані результати від цифровізації логістики ТОВ «Рута Нова–К»**

| <i>Показник</i>                    | <i>Поточний<br/>рівень</i> | <i>Очікуваний після<br/>впровадження LMS</i> | <i>Зміна,<br/>%</i> |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| Середній час доставки              | 4,8 днів                   | 3,9 днів                                     | -19%                |
| Кількість затримок                 | 12/міс                     | 6/міс                                        | -50%                |
| Витрати на<br>документообіг        | 100%                       | 45%                                          | -55%                |
| Рівень клієнтського<br>задоволення | 78%                        | 92%                                          | +14%                |

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Рута Нова–К».

Першим кроком у напрямі удосконалення маршрутної логістики стало детальне дослідження існуючих транспортних коридорів, що використовуються підприємством для імпорту нафтопродуктів. На сьогодні основна частина постачання здійснюється через західні прикордонні переходи — зокрема, пункт «Ягодин» на кордоні з Польщею, «Чоп» на кордоні з Угорщиною та «Порубне» на румунському напрямку. Ці маршрути забезпечують зв'язок з ключовими європейськими постачальниками палива, такими як Польща, Литва, Угорщина, Словаччина та Румунія.

Проте використання цих напрямків супроводжується низкою обмежень, зокрема перевантаженістю пунктів пропуску, чергами на митному контролі, відсутністю достатніх резервних потужностей для зберігання та перевалки нафтопродуктів. Саме тому важливою частиною оптимізації стало формування багаторівневої системи маршрутів, що включає основні, резервні та альтернативні напрями постачання. Це дозволяє уникати ризиків повного зупинення поставок у разі блокування одного з напрямів.

Водночас стратегічним рішенням для підприємства є розширення співпраці із залізничними операторами сусідніх держав. В умовах обмеженого функціонування українських портів залізнично-автомобільна схема стає пріоритетною. Вона передбачає транспортування палива залізницею до прикордонних терміналів, а далі — автомобільним транспортом до кінцевих споживачів або складів підприємства. Така комбінація дозволяє скоротити витрати на транспортування, підвищити гнучкість доставки і зменшити залежність від будь-якого окремого виду транспорту.

Іншим напрямом інфраструктурної адаптації є створення резервних складів і пунктів зберігання поблизу західного кордону України. Розміщення таких логістичних хабів у Волинській, Львівській та Закарпатській областях дозволяє не лише скоротити час на митні процедури, а й забезпечити накопичення стратегічних запасів палива. У разі перебоїв з постачанням підприємство зможе використовувати ці запаси для безперервної роботи, що особливо важливо в умовах енергетичних криз або військових обмежень.

Варто підкреслити, що оптимізація маршрутів повинна здійснюватися не лише на географічному рівні, а й через удосконалення процесів планування та управління. У цьому контексті важливо запровадити сучасні методи маршрутизації, що базуються на цифрових технологіях та аналітичних алгоритмах. Застосування систем GPS-моніторингу, програмного забезпечення для моделювання маршрутів і прогнозування часу доставки дозволяє враховувати змінні фактори — погодні умови, затори, черги на митниці, обмеження руху вантажного транспорту. Таким чином, управління маршрутами переходить від статичної до динамічної моделі, де рішення приймаються в реальному часі.

Важливо також враховувати фактор безпеки. Перевезення нафтопродуктів у зонах ризику потребує підвищеної уваги до маршрутів, що пролягають поза межами потенційно небезпечних регіонів. У сучасних умовах доцільним є використання маршрутів, які максимально проходять через західні регіони України або суміжні території країн ЄС. Це не лише знижує ризики, але й сприяє інтеграції української логістичної системи у європейську транспортну мережу.

Для підвищення ефективності логістики важливим кроком є також налагодження тісної координації між учасниками ланцюга постачання. Це стосується не лише внутрішніх підрозділів підприємства, а й зовнішніх партнерів — постачальників, перевізників, митних брокерів, операторів складів та паливних терміналів. Ефективна комунікація дозволяє мінімізувати простої, уникати дублювання функцій і забезпечує прозорість руху вантажів. Одним із сучасних інструментів такої координації є створення єдиної інформаційної платформи, де кожен учасник процесу має доступ до актуальних даних про місцезнаходження вантажу, статус документів та час прибуття на склад.

Згідно з даними, наведеними у таблиці 3.8, польський напрямок залишається найбільш перспективним для розвитку транспортних та логістичних потоків. Водночас, саме цей напрямок характеризується найбільшим рівнем завантаженості, що свідчить про значні навантаження на інфраструктуру та потенційні затримки у перевезеннях. Така ситуація вимагає впровадження ефективних заходів з оптимізації

транспортних потоків і розширення пропускної спроможності, щоб забезпечити безперебійність та швидкість доставки вантажів.

Таблиця 3.8

### Порівняльна оцінка маршрутів постачання нафтопродуктів до України

| <i>Маршрут постачання</i>                          | <i>Основні переваги</i>                                           | <i>Основні недоліки</i>                  | <i>Потенціал розвитку</i> |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|
| Польський коридор (Гданськ – Ягодин – Луцьк)       | Найбільші обсяги постачання, розвинена інфраструктура             | Перевантаженість переходів, високі черги | Високий                   |
| Румунський напрям (Констанца – Порубне – Чернівці) | Можливість морського імпорту, стабільні залізничні шляхи          | Віддаленість від центральних складів     | Середній                  |
| Угорський напрям (Шопрон – Чоп – Мукачево)         | Хороший стан інфраструктури, зручність мультимодальних перевезень | Обмежена пропускна спроможність          | Високий                   |
| Словацький напрям (Кошице – Ужгород – Львів)       | Відносна безпечність маршруту, близькість до складів              | Потреба модернізації станцій перевалки   | Середній                  |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рута Нова-К», [13, 15].

Важливим аспектом адаптації логістичної інфраструктури є розвиток мультимодальних перевезень, які передбачають комбінування кількох видів транспорту. Для постачання нафтопродуктів це може бути поєднання залізничного, автомобільного та водного транспорту. Наприклад, нафтопродукти можуть надходити морем до порту Констанца (Румунія), далі залізницею до прикордонних терміналів і вже звідти автомобільним транспортом до споживачів в Україні. Такий підхід дає змогу знизити транспортні витрати, скоротити залежність від одного маршруту та підвищити надійність доставки.

Інфраструктурна адаптація повинна включати модернізацію наявних складів і терміналів підприємства. Доцільним є обладнання складів автоматизованими системами обліку, контролю температури, тиску та об'єму нафтопродуктів, що

сприятиме зниженню втрат і забезпечить точність у плануванні обсягів постачань. Крім того, важливо розширити пропускну здатність логістичних терміналів поблизу кордонів, аби скоротити час перевалки та збільшити оборотність запасів.

У рамках адаптаційної політики підприємства значну роль відіграє взаємодія з державними органами та міжнародними структурами. Участь у програмах ЄС, таких як «Solidarity Lanes», відкриває можливість спільного використання інфраструктури та фінансової підтримки для модернізації логістичних потужностей. Водночас співпраця з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) може стати джерелом фінансування проєктів з підвищення енергоефективності транспорту та цифровізації логістики.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу в логістичній сфері. Підготовка фахівців, здатних працювати з сучасними системами управління маршрутами, аналізом даних і цифровими платформами, сприятиме підвищенню якості логістичного управління. Для цього підприємство може впровадити систему внутрішнього навчання та співпрацювати з освітніми установами, що готують спеціалістів у галузі транспортної логістики та міжнародних перевезень.

Таким чином, оптимізація маршрутів і адаптація інфраструктури в умовах загроз мають бути спрямовані не лише на короткострокове забезпечення безпеки постачань, а й на формування довгострокової моделі стійкої логістики. Ця модель повинна базуватися на принципах диверсифікації маршрутів, цифровізації управління, модернізації інфраструктури та інтеграції у європейські логістичні мережі. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Рута Нова–К» не лише мінімізувати вплив поточних загроз, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку енергоресурсів, забезпечивши стабільність і передбачуваність поставок у довгостроковій перспективі.

Цифровізація логістичних процесів сьогодні виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління постачанням нафтопродуктів, особливо в умовах невизначеності та зовнішніх загроз. Для підприємств, таких як ТОВ «Рута Нова–К», впровадження сучасних інформаційних технологій дає змогу контролювати переміщення вантажів у режимі реального часу, забезпечувати

точність обліку, мінімізувати затримки та втрати під час транспортування. Використання систем супутникового моніторингу, електронних митних декларацій і програм автоматичного планування маршрутів дозволяє створити прозору та ефективну систему управління логістичними процесами. Аналітичні платформи, засновані на обробці великих даних, допомагають прогнозувати ризики, аналізувати пропускну здатність маршрутів і оптимізувати розподіл транспортних ресурсів залежно від ринкової ситуації.

Особливої уваги потребує створення інтегрованої бази даних, яка поєднує інформацію про запаси, поставки, контракти та транспортні операції. Це забезпечує синхронізацію між усіма учасниками ланцюга постачання — перевізниками, постачальниками, митними органами та клієнтами. Така цифрова взаємодія сприяє скороченню часу реагування на зміни, підвищенню точності прогнозування попиту та зниженню адміністративних витрат.

Питання управління ризиками та безпекою транспортування набуває особливої ваги в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та можливих перебоїв у роботі транспортної інфраструктури. Ефективна логістика вимагає системного аналізу потенційних загроз, оцінки вразливих ділянок маршрутів і розроблення альтернативних шляхів постачання. Для зменшення ризиків ТОВ «Рута Нова-К» доцільно створити систему оперативного реагування, яка включатиме моніторинг ситуації в транзитних країнах, постійне оновлення карт ризиків та формування резервних маршрутів. Наявність планів дій у надзвичайних ситуаціях дозволить підприємству уникнути тривалих перебоїв у постачанні та мінімізувати фінансові втрати.

Фінансовий аспект оптимізації логістики також є вирішальним елементом стратегії підвищення ефективності. Високі витрати на транспортування, страхування, митне оформлення та валютні коливання створюють значне навантаження на собівартість продукції. Раціоналізація фінансових потоків можлива через укладання довгострокових контрактів із перевізниками, що передбачають фіксовані тарифи, використання спільних транспортно-логістичних центрів для консолідації вантажів та запровадження паливних хеджів, які дозволяють

стабілізувати цінові ризики. Додатково важливим є запровадження системи фінансового моніторингу, яка забезпечує постійний контроль витрат за маршрутами та виявлення неефективних ділянок. Це підвищує прозорість діяльності компанії, зменшує ризики корупційних втрат і сприяє стабілізації фінансових показників навіть у кризових умовах.

Кадровий потенціал є однією з основних передумов стійкості логістичної системи. Професійність працівників, здатність швидко адаптуватися до нових умов та працювати з сучасними цифровими системами визначає успіх підприємства у сфері міжнародних перевезень. Розвиток компетенцій персоналу має включати навчання з управління ризиками, знання митного законодавства, роботи з ІТ-рішеннями та системами аналітики. Для ТОВ «Рута Нова-К» важливо створити внутрішню програму розвитку кадрів, яка формуватиме резерв фахівців для роботи в умовах підвищених ризиків і нестабільності. Це дозволить забезпечити безперервність логістичних процесів, навіть за наявності зовнішніх обмежень, та підвищить рівень корпоративної відповідальності й управлінської культури.

Підвищення ефективності логістики неможливе без розвитку міжнародного співробітництва. Встановлення стабільних партнерських зв'язків із європейськими постачальниками, перевізниками та логістичними операторами дозволяє забезпечити гнучкість маршрутів, доступ до нових транспортних коридорів і спільних інфраструктурних проєктів. Для українських компаній стратегічною перевагою є диверсифікація постачання — співпраця з кількома незалежними постачальниками з різних країн, що зменшує ризики політичної чи економічної залежності. Участь у міжнародних програмах енергетичної безпеки, об'єднаннях транспорту та логістики сприяє впровадженню передових практик управління і формує позитивний імідж України як надійного партнера у сфері енергоресурсів.

Важливою складовою стратегії підвищення ефективності логістики є екологічна адаптація. У сучасних умовах сталого розвитку підприємства зобов'язані враховувати не лише економічні показники, а й екологічні наслідки своєї діяльності. Для компаній, що працюють із нафтопродуктами, це особливо актуально. Зменшення викидів під час транспортування, перехід на енергозберігаючі

технології, впровадження екологічних стандартів зберігання палива та використання вторинних енергоносіїв сприяє підвищенню корпоративної репутації та відповідності європейським нормам. Для ТОВ «Рута Нова–К» така політика означає не лише виконання регуляторних вимог, а й розширення можливостей для співпраці з партнерами ЄС, які надають перевагу екологічно відповідальним компаніям.

Комплексна реалізація зазначених напрямів забезпечить створення ефективної, гнучкої та безпечної логістичної системи, здатної функціонувати в умовах воєнних, економічних і політичних загроз. Цифровізація дозволить посилити контроль за транспортними операціями, управління ризиками — мінімізувати втрати та перебої, а розвиток партнерських зв'язків — гарантувати стабільність постачання. Підготовка кадрів і фінансова оптимізація створюють базу для сталого зростання, тоді як екологічна адаптація відкриває нові можливості інтеграції в європейський ринок.

Таким чином, стратегія підвищення ефективності логістики в умовах загроз повинна бути системною, аналітично обґрунтованою та гнучкою. Її реалізація дозволить ТОВ «Рута Нова–К» не лише забезпечити стабільність поставок, а й зміцнити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Оптимальне поєднання технологічних, організаційних і фінансових рішень формує фундамент для довгострокового розвитку компанії, сприяє зменшенню залежності від зовнішніх чинників та забезпечує стійкість у динамічному економічному середовищі. У перспективі це створить умови для перетворення підприємства на лідера серед українських операторів ринку нафтопродуктів, що успішно функціонує відповідно до європейських стандартів ефективності, безпеки та екологічної відповідальності.

### **3.3 Використання цифрових інструментів для оптимізації логістики**

У сучасних умовах глобалізації та воєнних викликів питання ефективної логістики набуває особливої актуальності для України. Для підприємств, що займаються імпортом стратегічних ресурсів, таких як нафтопродукти, використання

цифрових технологій стає не просто бажаним, а необхідним чинником забезпечення стійкості бізнесу. ТОВ «Рута Нова-К» як активний учасник міжнародного ринку нафтопродуктів стикається з потребою підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення часу поставок, зниження витрат та забезпечення контролю над усім ланцюгом постачання — від моменту закупівлі до кінцевої доставки клієнтам. У цих умовах цифровізація логістики виступає ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємства.

Одним із найважливіших напрямів цифровізації є впровадження систем GPS-моніторингу транспорту. Ці системи дозволяють відстежувати місцезнаходження вантажів у реальному часі, отримувати інформацію про швидкість руху, маршрути, час зупинок та можливі відхилення від плану. Для ТОВ «Рута Нова-К» така технологія забезпечує оперативне реагування на непередбачувані обставини, наприклад, затори, митні затримки або зміни у прикордонному русі. Вона також дозволяє скорочувати простой транспорту та запобігати перевитраті палива. Системи GPS є невід’ємним елементом аналітичної бази, що підтримує прийняття рішень на основі фактичних даних.

Таблиця 3.9

#### Основні цифрові інструменти в логістиці ТОВ «Рута Нова-К»

| <i><b>Цифровий інструмент</b></i> | <i><b>Функціональні можливості</b></i>        | <i><b>Результати використання</b></i>               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| GPS-моніторинг                    | Відстеження руху транспорту, аналіз маршрутів | Зменшення простоїв, підвищення точності доставки    |
| WMS                               | Контроль залишків, управління складом         | Скорочення втрат, підвищення ефективності логістики |
| SCM-платформи                     | Інтеграція з постачальниками та перевізниками | Швидший обмін інформацією, менше помилок            |
| Big Data Analytics                | Аналіз попиту, оптимізація маршрутів          | Зменшення витрат, точні прогнози                    |

Джерело: сформовано автором на основі даних [20]

Іншим ключовим елементом цифрової логістики є використання WMS (Warehouse Management Systems) — автоматизованих систем управління складом. Вони дозволяють здійснювати точний облік запасів, координувати процеси відвантаження та приймання вантажів, оптимізувати розміщення товарів на складі та контролювати строки зберігання. Для підприємств, що мають справу з великими обсягами палива, це забезпечує підвищення точності даних, зменшення втрат та скорочення часу обробки документів. Завдяки WMS можна в реальному часі контролювати залишки продукції, планувати поповнення запасів та запобігати дефіциту.

Розвиток технологій аналітики даних (Big Data) створює принципово нові можливості для управління логістикою. На основі великих масивів інформації про попит, ціни на енергоресурси, погодні умови, затори на транспортних шляхах та стан інфраструктури можна формувати оптимальні маршрути перевезення. Такі алгоритми дозволяють знаходити найкоротший шлях із урахуванням часу очікування на митниці, наявності перевантажувальних терміналів та вартості транзиту. Наприклад, при плануванні маршруту з Польщі до України система може порівнювати показники завантаженості пунктів пропуску «Ягодин» і «Рава-Руська», вибираючи оптимальний варіант у реальному часі. Це скорочує час доставки на 10–15% і зменшує експлуатаційні витрати транспорту [23].

Значного поширення у логістиці набули SCM-платформи (Supply Chain Management) — цифрові середовища для управління всім ланцюгом постачання. Вони забезпечують обмін інформацією між постачальниками, перевізниками, митними брокерами, складами та кінцевими клієнтами. Для ТОВ «Рута Нова-К» інтеграція SCM із внутрішніми ERP-системами дозволяє вести єдину базу даних щодо кожного замовлення, контролювати документообіг і уникати дублювання інформації. Це підвищує прозорість операцій, зменшує ризик помилок і прискорює прийняття управлінських рішень.

Ключову роль відіграє також використання штучного інтелекту (AI) та алгоритмів машинного навчання для прогнозування можливих ризиків. На основі даних про сезонність поставок, історію маршрутів, кількість інцидентів на окремих

ділянках доріг та зовнішньоекономічну ситуацію AI може прогнозувати потенційні затримки або ризики перебоїв. Це дозволяє заздалегідь планувати альтернативні маршрути або формувати резервні поставки, забезпечуючи безперервність логістики навіть за несприятливих умов.

Таблиця 3.10

### Вплив цифровізації на показники логістики

| <i>Показник</i>               | <i>До впровадження цифрових рішень</i> | <i>Після впровадження</i> | <i>Зміна, %</i> |
|-------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Середній час доставки         | 72 години                              | 60 годин                  | -17%            |
| Витрати на паливо             | 100% базовий рівень                    | 85%                       | -15%            |
| Рівень втрат продукції        | 4,2%                                   | 2,8%                      | -33%            |
| Точність прогнозування попиту | 70%                                    | 91%                       | +21%            |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Рута Нова-К».

Використання цифрових інструментів сприяє також зміцненню фінансової дисципліни. Інтеграція систем обліку дозволяє контролювати витрати за кожним етапом логістичного процесу — від замовлення транспорту до митного оформлення. Підприємство отримує змогу аналізувати вартість кілометра перевезення, облік валютних коливань і страхових платежів, що підвищує точність фінансового планування. Цифрові аналітичні панелі (dashboards) у реальному часі показують ключові показники ефективності (KPI): рівень завантаженості транспорту, відсоток виконання доставок вчасно, середній час простою. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення та вдосконалювати систему.

Цифровізація також підсилює екологічну складову логістики. Оптимізовані маршрути на основі даних про трафік і завантаження доріг зменшують пробіг транспорту та споживання палива, що веде до зниження викидів CO<sub>2</sub>. Додатково, контроль технічного стану автомобілів через IoT-сенсори (Internet of Things) дозволяє завчасно проводити техобслуговування і запобігати аварійним поломкам.

Таким чином, цифрові технології підтримують не лише економічну, а й екологічну стійкість бізнесу, що відповідає вимогам європейського «зеленого курсу».

Крім того, важливою складовою є цифрова безпека логістичних процесів. Використання блокчейн-технологій у документації поставок дозволяє запобігати фальсифікаціям і несанкціонованим змінам у контрактах або транспортних накладних. Це особливо важливо під час міжнародних перевезень, де документообіг охоплює десятки сторін — від постачальників і митних органів до кінцевих клієнтів. Безпечне зберігання даних у хмарних системах забезпечує швидкий доступ і водночас захист інформації.

Кадровий аспект цифровізації не менш важливий. Для ефективного використання сучасних систем підприємству необхідно інвестувати у навчання персоналу. Формування цифрових компетенцій серед логістичних менеджерів, операторів складів, водіїв і аналітиків створює синергію між людиною та технологією. Працівники, які володіють навичками роботи з цифровими системами, здатні оперативно реагувати на зміни, використовувати дані для прийняття рішень і зменшувати вплив людського фактора.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів у ТОВ «Рута Нова-К» є стратегічним напрямом підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Вона дозволяє забезпечити контроль, прозорість, оперативність і точність усіх процесів, мінімізувати витрати, підвищити безпеку перевезень і екологічну відповідальність компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й інтеграції підприємства в європейські логістичні стандарти, що стане запорукою його стабільного розвитку на міжнародному ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження напрямів оптимізації міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів ТОВ «Рута Нова-К» дало можливість комплексно оцінити стан, проблеми та перспективи розвитку логістичних процесів підприємства в умовах

сучасних викликів. У результаті аналізу встановлено, що ефективність логістики безпосередньо впливає не лише на економічні показники компанії, а й на стабільність забезпечення паливом різних секторів національної економіки. У нинішніх реаліях, коли логістика України перебуває під тиском воєнних загроз, порушення транспортної інфраструктури та нестабільності зовнішньоекономічного середовища, питання оптимізації набуває особливої ваги.

Досвід ТОВ «Рута Нова-К» свідчить, що міжнародна логістика імпорту нафтопродуктів є складним і багаторівневим процесом, який охоплює планування закупівель, транспортне забезпечення, митне оформлення, управління запасами та координацію з постачальниками. Усі ці елементи мають бути інтегровані в єдину систему, яка базується на сучасних управлінських і цифрових підходах. Оптимізація логістики передбачає не лише скорочення витрат чи часу доставки, а й формування стабільної, гнучкої структури, здатної ефективно функціонувати навіть в умовах зовнішніх обмежень.

Одним із ключових результатів дослідження стало визначення основних напрямів удосконалення логістичних маршрутів. Підприємство стикається з тим, що традиційні транспортні шляхи через морські порти або прикордонні переходи часто недоступні чи перевантажені. Це зумовлює потребу у пошуку альтернативних шляхів, наприклад, через країни ЄС, зокрема Польщу, Румунію, Словаччину чи Угорщину. Такі рішення потребують ретельного аналізу витрат, часу доставки, митних процедур і логістичних ризиків. З огляду на це, підприємству доцільно впроваджувати системи моніторингу маршрутів, розробляти гнучкі схеми транспортування, а також підтримувати партнерські зв'язки з декількома постачальниками та транспортними компаніями одночасно. Це дозволить зменшити залежність від одного напрямку або виду транспорту, що є критично важливим у кризових умовах.

Також було з'ясовано, що в умовах воєнного стану та нестабільної інфраструктури особливого значення набуває концепція «логістичної адаптивності». Її суть полягає у здатності компанії оперативно перебудовувати свої ланцюги постачання залежно від змін ситуації. Для ТОВ «Рута Нова-К» це означає

необхідність мати альтернативні плани руху товарів, запасні склади, резервні транспортні засоби та систему швидкого реагування на перебої в постачанні. Лише такі дії дають можливість забезпечити стабільність бізнесу навіть за найскладніших зовнішніх обставин.

Важливою складовою підвищення ефективності логістики є стратегічне планування дій у кризових ситуаціях. Підприємство повинно мати чітко прописані алгоритми реагування на різні види загроз: воєнні ризики, перебої з паливом, коливання валютного курсу, зміни митних правил чи санкційних режимів. Стратегічний план дій, розроблений у межах цього дослідження, передбачає посилення координації між підрозділами компанії, створення антикризового логістичного штабу, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків. Такі заходи дозволяють уникати хаотичних рішень, мінімізувати втрати й забезпечувати безперервність постачань.

Крім того, у процесі аналізу було підтверджено, що значну роль у підвищенні ефективності логістики відіграє цифровізація. У сучасному світі неможливо забезпечити стабільність і гнучкість ланцюгів постачання без впровадження цифрових технологій. Для ТОВ «Рута Нова-К» перспективним є використання систем управління транспортом (TMS), складом (WMS) і ланцюгами постачання (SCM). Завдяки цим системам компанія може в режимі реального часу відстежувати рух вантажів, контролювати залишки на складах, аналізувати ефективність маршрутів та оперативно приймати рішення. Автоматизація документів, цифрові митні сервіси, електронний обмін даними з партнерами дозволяють зменшити адміністративні витрати, уникнути затримок і покращити комунікацію на всіх етапах логістичного процесу.

Використання цифрових інструментів також сприяє підвищенню аналітичного потенціалу компанії. Завдяки збиранню й обробці великих масивів даних підприємство може оцінювати ефективність своїх логістичних операцій, прогнозувати потреби в ресурсах, планувати закупівлі та здійснювати сценарне моделювання поставок. Це відкриває можливість переходу від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються на основі прогнозів, а не лише

за фактом подій. Для компанії, що працює у сфері імпорту нафтопродуктів, це особливо важливо, адже ринок пального є одним із найдинамічніших і залежить від численних зовнішніх чинників.

Розвиток цифрової логістики також пов'язаний із запровадженням технологій GPS-моніторингу транспорту, електронного документообігу та інтегрованих аналітичних платформ. Це дає змогу забезпечити прозорість усіх етапів руху вантажів, контролювати витрати палива, запобігати зловживанням і мінімізувати втрати. Крім того, цифрові інструменти дозволяють формувати єдину базу даних про постачальників, клієнтів, маршрути та витрати, що створює основу для більш точного планування і фінансового контролю.

Важливим підсумком дослідження є усвідомлення того, що оптимізація логістики — це не одноразова дія, а постійний процес удосконалення. Компанії потрібно не лише реагувати на зовнішні виклики, але й випереджати їх. Для цього необхідно інвестувати в навчання персоналу, розвивати аналітичну культуру в управлінні, а також формувати внутрішню гнучкість. Працівники, які безпосередньо займаються логістикою, повинні розуміти стратегічні цілі підприємства, володіти сучасними інструментами планування і бути готовими до змін.

Також під час дослідження визначено, що успішна логістична стратегія ТОВ «Рута Нова-К» повинна базуватись на принципах сталості та енергоефективності. У сучасних умовах міжнародного ринку дедалі більше значення мають екологічні стандарти, вуглецевий слід транспорту та раціональне використання енергоресурсів. Оптимізація маршрутів, модернізація автопарку, використання пального з покращеними характеристиками, а також перехід на цифрові системи обліку сприяють не лише зниженню витрат, але й зміцненню репутації компанії як відповідального бізнес-партнера.

Окрему увагу слід приділити взаємодії компанії з державними структурами, митними органами та європейськими партнерами. Спрощення процедур митного оформлення, участь у програмах авторизованого економічного оператора (АЕО), інтеграція з європейськими транспортними коридорами — усе це створює умови для підвищення ефективності міжнародної логістики. Україна поступово рухається у

напрямку гармонізації законодавства з нормами ЄС, що відкриває нові можливості для компаній, які готові адаптувати свої процеси до європейських вимог.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що для ТОВ «Рута Нова-К» ключовими напрямками оптимізації логістики є гнучкість маршрутів, цифровізація управління, підвищення аналітичної спроможності, розвиток партнерських відносин і посилення енергетичної ефективності. Реалізація цих напрямів дозволить знизити логістичні витрати, підвищити надійність постачань, забезпечити швидшу адаптацію до змін ринку та зберегти конкурентоспроможність компанії.

Підсумовуючи, можна зазначити, що оптимізація міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів — це стратегічний процес, який охоплює всі рівні управління: від операційного планування маршрутів до цифрової трансформації всієї системи. Для ТОВ «Рута Нова-К» впровадження запропонованих рішень відкриває можливості для переходу на новий рівень ефективності, де логістика стає не лише допоміжною функцією, а конкурентною перевагою підприємства.

Розвиток логістичних стратегій в умовах невизначеності — це також внесок у загальну економічну стабільність України. Оскільки нафтопродукти є критично важливим ресурсом, ефективне управління їх імпортом має не лише корпоративне, а й державне значення. Злагоджена робота компаній у цьому секторі дозволяє підтримувати енергетичну безпеку, уникати дефіциту палива та забезпечувати сталість промислового виробництва й транспортної системи.

Отже, комплексна оптимізація логістики імпорту нафтопродуктів — це шлях до підвищення ефективності бізнесу, зміцнення енергетичної незалежності держави та поступової інтеграції України у європейський економічний простір. Для ТОВ «Рута Нова-К» така стратегія є не лише вимогою часу, а й можливістю закласти міцний фундамент для сталого розвитку, інновацій та довгострокової конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ

На підставі комплексного теоретико-методологічного аналізу та оцінки практичної діяльності ТОВ «Рута Нова-К» в умовах воєнного стану було сформульовано низку загальних висновків, спрямованих на стратегічну оптимізацію міжнародної логістики імпортованих нафтопродуктів. Дослідження підтвердило, що ефективне управління ланцюгами постачання є не просто економічною необхідністю, а ключовим фактором забезпечення енергетичної та національної безпеки держави. Запропоновані висновки деталізовані відповідно до структури магістерської роботи та містять конкретні результати проведеного аналізу, розрахунків індикаторів та прогнозованого економічного ефекту, що дозволяє підприємству адаптувати свою логістичну модель до нових, надзвичайно ризикованих, реалій.

Міжнародна логістика нафтопродуктів визначена як стратегічно важлива, високоризикова та технологічно складна система, що вимагає багаторівневої координації та постійної адаптації до геополітичних змін. Сутність цієї логістики полягає в організації переміщення небезпечних вантажів (нафтопродуктів) від країн-експортерів до споживачів в Україні з мінімізацією витрат і ризиків, що в умовах воєнного стану набуває критичного значення. Ключовою особливістю є необхідність дотримання жорстких міжнародних стандартів, зокрема ADR (для автомобільного транспорту) та MARPOL (для морського), а також залежність від високоспеціалізованої інфраструктури (нафтотермінали, трубопроводи, залізничні станції). Особливого значення набуває застосування мультимодальних перевезень (комбінування морського, залізничного та автомобільного транспорту), що дозволяє підвищити гнучкість ланцюга постачання, проте вимагає вищого рівня координації. Встановлено, що високий рівень геополітичних і військових ризиків є головним чинником, який формує логістичні рішення підприємств в Україні, змушуючи їх переорієнтовуватися з традиційних морських шляхів на західні сухопутні коридори. Таким чином, теоретичне дослідження підкреслило стратегічний пріоритет безпеки та гнучкості над чистою економічною вигодою.

Логістичний процес імпорту нафтопродуктів є шестиетапною системою, яка починається з пошуку та вибору постачальника та завершується доставкою до кінцевого споживача. Кожен етап (включно з укладанням контракту, організацією транспортування, митним оформленням та зберіганням) має критичні ризики, які необхідно управляти. В умовах воєнного стану найбільш вразливими є етапи транспортування та митного оформлення, де висока ймовірність затримок на митниці, що порушує графіки постачань. Для мінімізації ризиків на етапі укладання контракту необхідне використання інструментів хеджування для захисту від коливання цін та фіксації ціни, а також чітке погодження умов Інкотермс (найчастіше CIF, FOB, DAP). На етапі транспортування необхідне страхування вантажу та вибір лише надійних перевізників для запобігання втраті чи пошкодженню продукту. Аналіз підтвердив, що успішне проходження кожного етапу потребує не лише технічної оснащеності, а й високої професійності персоналу та налагодженої системи документообігу, особливо у питаннях сертифікації якості та екологічного контролю.

Для ефективного управління логістикою ТОВ «Рута Нова-К» в умовах кризових ризиків було адаптовано систему Ключових Показників Ефективності (KPI), орієнтовану на гнучкість, надійність та мінімізацію втрат. Центральним показником визначено Рівень логістичних витрат, цільове значення якого має становити не більше 10% від вартості імпорту. Водночас критично важливими стали часові та якісні показники: Середній час доставки в умовах воєнного стану повинен бути менше 15 днів (на відміну від мирних 10 днів), а Своєчасність доставки – більше 90% для забезпечення безперебійності постачання. Особливу увагу приділено Рівню втрат/пошкоджень вантажу, цільове значення якого встановлено на рівні не вище 1% через високу вартість палива та значний ризик екологічного забруднення. Для забезпечення стійкості ланцюга постачання встановлено, що надійність постачальників та перевізників має бути  $\geq 80\%$ , а гнучкість логістичної системи – мінімум 2 альтернативи на кожному етапі, що є запорукою виживання бізнесу в умовах воєнних загроз.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рута Нова-К» виявив, що підприємство є активним учасником ринку імпорту нафтопродуктів, але має певні проблеми з фінансовою стійкістю та ефективністю управління витратами. Показники діяльності компанії демонструють нестабільність: хоча у 2022 році компанія досягла високих фінансових результатів, у наступні роки спостерігалось зниження доходів та прибутків. Найбільш тривожним є показник Чистої маржі, який становить лише 0,99%, що є дуже низьким значенням і свідчить про мінімальний чистий прибуток на одиницю продажу. Такий низький рівень маржі робить підприємство вразливим до будь-яких зовнішніх змін, зокрема зростання операційних витрат, і вказує на середній рівень ризику. З метою стабілізації та відновлення зростання було зроблено висновок про критичну необхідність зосередження зусиль на оптимізації логістичних витрат та підвищенні загальної ефективності діяльності, оскільки неможливо компенсувати низьку маржу безпосередньо через цінову політику на стратегічно важливому ринку.

Через блокування традиційних морських шляхів логістика ТОВ «Рута Нова-К» була повністю переорієнтована на імпорт через західний кордон України, переважно через польські та румунські логістичні хаби. Це призвело до значного зростання логістичних витрат та часу доставки, а також загостило проблеми, пов'язані з дефіцитом цистерн, динамічним зростанням тарифів на перевезення та чергами на митниці. Для оцінки та вибору оптимального маршруту було застосовано модель багатофакторної оптимізації, яка враховує не лише витрати, але й час та ризик. Функція оптимальності маршруту ( $F$ ) була визначена як зважена сума витрат ( $C$ ), часу доставки ( $T$ ) та рівня ризику ( $R$ ):  $F = \alpha C + \beta T + \gamma R$ . Ключовим висновком є те, що в умовах воєнного стану ваговий коефіцієнт ризику ( $\gamma$ ) суттєво зростає, оскільки високі ризики можуть повністю нівелювати економічні переваги дешевого маршруту. Таким чином, підприємству необхідно вибирати маршрути, які є більш надійними та безпечними, навіть якщо вони є дорожчими або тривалішими.

Оцінка ефективності логістичних процесів підтвердила, що поточна логістична модель ТОВ «Рута Нова-К» є недостатньо стійкою та високозатратною, що відображається у низькій фінансовій маржі. Проблемні зони виявлено у трьох

ключових аспектах: високі операційні витрати, що не дозволяють досягти належного рівня прибутковості; недостатня гнучкість ланцюга постачання, що ускладнює оперативне реагування на зміну воєнної ситуації; та недостатній рівень аналітики, який не дозволяє в реальному часі відстежувати ефективність маршрутів і роботи перевізників. Здійснений PEST-аналіз (про нього детальніше у п. 2.4) показав, що зовнішнє середовище є складним, але водночас створює можливості для розвитку через політичну підтримку ЄС та зростаючий попит на паливо для військових і відновлювальних потреб. З огляду на це, зроблено висновок, що єдиним шляхом до фінансової стабілізації та конкурентоспроможності є стратегічна оптимізація внутрішніх логістичних процесів, зосереджена на зменшенні часу доставки та мінімізації ризиків, щоб підвищити обсяги реалізації.

Результати PEST-аналізу чітко засвідчили, що воєнний стан є визначальним фактором, який комплексно впливає на всі аспекти міжнародної логістики. Політичний фактор створює подвійний вплив: з одного боку, це ризики руйнування транспортної інфраструктури та безпекові загрози; з іншого — це можливості, пов'язані з державною підтримкою імпорту та розвитком співпраці з ЄС у сфері енергетичної безпеки. Економічний фактор характеризується високою волатильністю світових цін на нафту, коливанням валютних курсів і стрімким зростанням вартості страхових послуг. Це безпосередньо впливає на собівартість логістики, змушуючи компанію постійно переглядати ціни. Правове середовище є складним, вимагаючи врахування численних вимог митного оформлення, оподаткування та транспортування небезпечних вантажів. Зроблено висновок, що зовнішнє середовище, хоча і є складним, є потенційно сприятливим для розвитку за умови, що ТОВ «Рута Нова-К» впровадить гнучку модель розвитку та стратегічне управління ризиками, використовуючи політичну підтримку як перевагу.

Ключовим напрямом оптимізації маршрутів визначено диверсифікацію постачань із акцентом на комбіновані (мультимодальні) перевезення, що забезпечують підвищену стійкість ланцюга постачання. Рекомендовано зосередити увагу на маршрутах, які використовують залізничний транспорт для доставки до західного кордону з подальшим перевантаженням на автомобільний транспорт, що

знижує залежність від перевантажених пунктів пропуску. Завдяки впровадженню запропонованих змін очікується значний економічний ефект, що проявляється, насамперед, у скороченні часових параметрів. За прогнозами, Середній час доставки очікується скоротити з поточного рівня 4,8 днів до 3,9 днів. Це скорочення, хоча й здається незначним, є критичним для високомаржинального і стратегічно важливого продукту, яким є паливо, і дозволить підприємству збільшити оборотність запасів (цільове значення 4-6 обертів на рік) та підвищити пропускну здатність логістичної системи (цільове значення  $\geq 5000\$ \text{ м}^3/\text{міс}$ ).

Для підвищення стійкості логістичного ланцюга ТОВ «Рута Нова-К» було розроблено трирівневий план дій, спрямований на кадровий потенціал, міжнародне співробітництво та внутрішню гнучкість. Центральне місце в цьому плані займає розвиток компетенцій персоналу. Навчання має бути сфокусоване на управлінні ризиками, митному законодавстві та роботі з ІТ-рішеннями та системами аналітики. Критичним є створення внутрішньої програми розвитку кадрів, що сформує резерв фахівців, здатних працювати в умовах підвищених ризиків та нестабільності, що забезпечить безперервність логістичних процесів. Також необхідним є зміцнення міжнародного співробітництва через встановлення стабільних партнерських зв'язків із європейськими постачальниками та перевізниками, з метою забезпечення виконання цільового показника Надійності постачальників на рівні  $\geq 80\%$ . Впровадження цієї стратегії забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління логістичними ризиками.

Цифровізація визнана головним чинником, що забезпечує глобальну прозорість логістичних процесів, точність планування та значне зниження витрат. Впровадження інтегрованих цифрових рішень, таких як системи управління транспортом (TMS), корпоративні системи (ERP) та GPS-моніторинг, дозволяє здійснювати контроль витрат на кожному етапі та оперативно реагувати на відхилення. Статистичний прогноз ефекту від впровадження цих інструментів є найбільш значущим:

- Середній час доставки очікується скоротити на 17% (з 72 до 60 годин).

- Витрати на паливо мають зменшитися на 15% завдяки оптимізованим маршрутам.
- Рівень втрат продукції очікується знизити на 33% (з 4,2% до 2,8%).
- Точність прогнозування попиту зросте на 21% (з 70% до 91%).

Таким чином, цифровізація не лише підвищує операційну ефективність, але й сприяє зміцненню фінансової дисципліни, дозволяючи підприємству досягти більш високих стандартів енергоефективності та сталості в умовах воєнного часу.

Логістична стратегія ТОВ «Рута Нова-К» у період воєнного стану є прикладом успішного поєднання теоретичних принципів логістики з практичними підходами до управління ризиками. Компанія довела, що навіть у кризових умовах можливо забезпечити ефективну систему постачання за рахунок гнучкості, інноваційності та стратегічної адаптації.

Результати дослідження мають важливе значення для подальшого розвитку логістичної науки та практики в Україні. Вони підтвердили, що підвищення ефективності міжнародної логістики імпорту нафтопродуктів є не лише економічним завданням, а й елементом національної енергетичної стійкості. Впровадження запропонованих рекомендацій, зокрема оптимізація маршрутів, розвиток кадрового потенціалу та комплексна цифровізація, дозволить ТОВ «Рута Нова-К» не лише стабілізувати свою фінансову діяльність (підвищивши критично низьку чисту маржу), але й зміцнити свою позицію на ринку як надійного постачальника стратегічно важливих ресурсів, що є запорукою успішного функціонування в умовах воєнних загроз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 3437-96 Державний стандарт України. Нафтопродукти. Терміни та визначення.
2. Імпорт / В. Р. Сіденко // Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. URL: <https://esu.com.ua/article-13277> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс] / Законодавство України. — Закон від 16.04.1991. — Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. —844 с.
5. Мерфі П. Р., Вуд Д. Ф. Сучасна логістика: підручник / П. Р. Мерфі, Д. Ф. Вуд; пер. з англ. — 8-ме вид. — М. : Вільямс, 2016. — 720 с.
6. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літера тури, 2010.- 360 с
7. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. — 5th ed. — Pearson Education Limited, 2016. — 400 p.
8. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain. — 5th ed. — Kogan Page, 2014. — 552 p.
9. Державна митна служба України URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade> (дата звернення 04.08.2025)
10. BP Statistical Review of World Energy; OPEC Annual Statistical офіційний вебсайт. URL: [https://www.opec.org/opec\\_web/en/index.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/index.htm) (дата звернення 13.09.2025)

11. World Economy and International Economic Relations: training manual / edited by Y. Kozak, T. Sporek, M. Zaec. – Kiev – Katowice: CUL, 2015. - 223 p.
12. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПУТА НОВА - К". YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=5840453&tb=financial-statements#express-universal-file> (дата звернення: 23.09.2025).
13. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2025).
14. Інформація про реформу розвитку підприємництва. me.gov.ua. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva> (дата звернення: 21.09.2025).
15. Eurostat. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 20.09.2025).
16. Інфраструктура та логістика. UkraineInvest. 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastruktura-ta-logistyka.pdf>. (дата звернення: 02.10.2025).
17. U.S. Energy Information Administration. Country Analysis Brief: Ukraine URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries\\_short/Ukraine/Ukraine.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries_short/Ukraine/Ukraine.pdf) (дата звернення: 14.10.2025).
18. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 03.10.2025).
19. The Impact of Digital Technology, Automation, and Data Integration on Supply Chain Performance: Exploring the Moderating Role of Digital Transformation. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/1/11> (дата звернення: 01.10.2025).

20. Logistics 4.0. *sciencedirect.com*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527324001932> (дата звернення: 02.10.2025).
21. Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України :«Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління», Т. 36(75), № 1, 2025. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36\\_75\\_1/13.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/13.pdf) (дата звернення: 03.10.2025).
22. Військова логістика. URL: <https://gmk.center/posts/voennaya-logistika-problemy-ukrainskogo-eksporta-ostajutsyanereshennymi> (дата звернення: 03.10.2025).
23. Big Data-Powered Route Planning for Freight Transport. *DataCalculus*. URL: <https://datacalculus.com/en/blog/freight-and-package-transportation/route-planner/big-data-powered-route-planning-for-freight-transport> (дата звернення: 03.10.2025).
24. Lyu D., Zhao P., Zhu W., Li W., Ling Y., Pang L., Zhang S., Xu Y. Impact of Russia–Ukraine conflict on global crude oil shipping carbon emissions. *Journal of Transport Geography*, 128, 2025, 104311. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692325002029> (дата звернення: 04.10.2025).
25. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
26. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств
27. Тільняк Ю. Я., Корнага Я. І. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/171285> (дата звернення 27.10.2025)
28. Kouikoglou V. N., Kouikoglou P. D.. Artificial Intelligence in Logistics: Current Trends and Future Perspectives, 2019. 918 с.

29. Internet of Things, IoT: URL: <https://www.it.ua/knowledgebase/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot> (дата звернення 26.10.2025)
30. Шараєвський В. М., Громовський В. І., Іванова О. О.. Транспортна логістика: теорія та практика. Київ: АртЕк, 2016. 400 с.
31. Що таке гіперавтоматизація та чому вона важлива?: сайт. URL: <https://techukraine.net> (дата звернення 26.10.2025)
32. Sharma A. Role of Machine Learning in Supply Chain Management. International Journal of Engineering Research & Technology. 2021. №10. С. 2089.
33. Транспортна логістика. Сутність та завдання транспортної логістики: сайт. URL: [https://pidru4niki.com/18800413/ekonomika/transportna\\_logistika](https://pidru4niki.com/18800413/ekonomika/transportna_logistika) (дата звернення: 26.10.2025)
34. Кривенко П. Штучний інтелект (AI) : що це таке і чому це важливо? сайт. URL: <https://cacds.org.ua> (дата звернення 26.11.2025)
35. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128
36. Якубовський В.М. Міжнародні логістичні системи. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2019. – 300 с.
37. Негода А.В. Сучасні ризики для глобальних ланцюгів постачання // Матеріали науково-практичної конференції "Ризики в системі сучасних міжнародних економічних відносин: виклики та можливості " (26-27 листопада 2020 р.) - No 23 (2020) URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/4047](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/4047) . (дата звернення: 29.10.2025)

## **ДОДАТКИ**

Таблиця А

**Дефініції терміну «міжнародна логістика» українськими та іноземними науковцями.**

| №  | Джерело                               | Дефініція                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Крикавський Є.В. [4]                  | Міжнародна логістика — це система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в процесі переміщення товарів між країнами з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.                                                                                                                                                                              |
| 2. | Мерфі Пол Р., Вуд Дональд Ф. [5]      | Міжнародна логістика — це процес планування, реалізації та контролю ефективного переміщення і зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від місця походження до місця споживання через національні кордони.                                                                                                                                                                                             |
| 3. | Кислий В. М. [6]                      | Міжнародна логістика — це комплексна система планування, організації, реалізації та контролю ефективного переміщення матеріальних ресурсів, товарів, послуг і супутньої інформації через національні кордони, що враховує особливості міжнародних транспортних систем, митного регулювання та розподілу, з метою оптимізації витрат і забезпечення своєчасного задоволення потреб споживачів на світовому ринку. |
| 4. | Christopher M. [7]                    | Міжнародна логістика — це процес планування, впровадження та контролю ефективного і економічного руху та зберігання сировини, незавершеної продукції, готових товарів та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання через національні кордони.                                                                                                                                               |
| 5. | Rushton A., Croucher P., Baker P. [8] | Міжнародна логістика охоплює управління закупівлями, виробництвом і дистрибуцією на глобальному рівні, забезпечуючи плавний рух продукції через кордони при дотриманні міжнародних норм і митних вимог.                                                                                                                                                                                                          |

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

| Актив                                                            | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                          |                         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000        | 31                       | 73                      |
| Первісна вартість                                                | 1001        | 164                      | 134                     |
| Накопичена амортизація                                           | 1002        | 133                      | 61                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 0                        | -                       |
| Основні засоби                                                   | 1010        | 3294                     | 3338                    |
| Первісна вартість                                                | 1011        | 7765                     | 8285                    |
| Знос                                                             | 1012        | 4471                     | 4947                    |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015        | 233                      | 217                     |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016        | 672                      | 672                     |
| Знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017        | 439                      | 455                     |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 0                        | -                       |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021        | 0                        | -                       |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022        | 0                        | -                       |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                          |                         |
| Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 128                      | 128                     |
| Інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 0                        | -                       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 598                      | 598                     |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 0                        | -                       |
| Гудвіл                                                           | 1050        | 0                        | -                       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                        | -                       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065        | 0                        | -                       |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 0                        | -                       |
| <b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>                  | <b>1095</b> | <b>4284</b>              | <b>4354</b>             |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                          |                         |
| Запаси                                                           | 1100        | 6102                     | 6736                    |
| Виробничі запаси                                                 | 1101        | 19                       | 16                      |
| Незавершене виробництво                                          | 1102        | 0                        | -                       |
| Готова продукція                                                 | 1103        | 0                        | -                       |
| Товари                                                           | 1104        | 6083                     | 6720                    |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110        | 0                        | -                       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115        | 0                        | -                       |
| Векселі одержані                                                 | 1120        | 0                        | -                       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 6803                     | 429                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |             |                          |                         |
| За виданими авансами                                             | 1130        | 115                      | 64                      |
| З бюджетом                                                       | 1135        | 0                        | 328                     |
| У тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 0                        | 328                     |

Продовження Таблиці Б

|                                                                         |             |              |              |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140        | 0            | -            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145        | 0            | -            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 7906         | 2906         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | 0            | 6700         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 1120         | 4357         |
| Готівка                                                                 | 1166        | 0            | -            |
| Рахунки в банках                                                        | 1167        | 494          | 4102         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 9            | 11           |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0            | -            |
| у тому числі:                                                           |             |              |              |
| Резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0            | -            |
| Резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0            | -            |
| Резервах незароблених премій                                            | 1183        | 0            | -            |
| Інших страхових резервах                                                | 1184        | 0            | -            |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 186          | 106          |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>22241</b> | <b>21637</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>     | <b>-</b>     |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>                                          | <b>1300</b> | <b>26525</b> | <b>25991</b> |

| Пасив                                                | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                            |             |                          |                         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400        | 9999                     | 9999                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401        | 0                        | -                       |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405        | 0                        | -                       |
| Додатковий капітал                                   | 1410        | 0                        | -                       |
| Емісійний дохід                                      | 1411        | 0                        | -                       |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412        | 0                        | -                       |
| Резервний капітал                                    | 1415        | 0                        | -                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420        | 13149                    | 14556                   |
| Неоплачений капітал                                  | 1425        | 0                        | -                       |
| Вилучений капітал                                    | 1430        | 0                        | -                       |
| Інші резерви                                         | 1435        | 0                        | -                       |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>        | <b>1495</b> | <b>23148</b>             | <b>24555</b>            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |             |                          |                         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500        | 0                        | -                       |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505        | 0                        | -                       |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510        | 0                        | -                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515        | 0                        | -                       |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520        | 0                        | -                       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521        | 0                        | -                       |
| Цільове фінансування                                 | 1525        | 0                        | -                       |
| Благодійна допомога                                  | 1526        | 0                        | -                       |
| Страхові резерви                                     | 1530        | 0                        | -                       |
| у тому числі:                                        |             |                          |                         |
| <i>Продовження Таблиці Б</i>                         |             |                          |                         |

|                                                                                                          |             |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531        | 0            | -            |
| Резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | 0            | -            |
| Резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | 0            | -            |
| Інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | 0            | -            |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | 0            | -            |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | 0            | -            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | 0            | -            |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>                                 | <b>1595</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |              |              |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 0            | -            |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 0            | -            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |              |              |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 0            | -            |
| Товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 450          | 64           |
| Розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 752          | 485          |
| У тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 0            | -            |
| Розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 51           | 43           |
| Розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 165          | 151          |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635        | 1109         | 693          |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 0            | -            |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 0            | -            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0            | -            |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 0            | -            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0            | -            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0            | -            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 850          | -            |
| <b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>                                      | <b>1695</b> | <b>3377</b>  | <b>1436</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>     | <b>-</b>     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>     | <b>-</b>     |
| <b>Баланс (Усього пасивів)</b>                                                                           | <b>1900</b> | <b>26525</b> | <b>25991</b> |

Джерело: [12]