

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ
ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Богдана ШЕМЧУК

_____ (підпис)

Виконала:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Богдана ШЕМЧУК

Керівник:

кандидат історичних наук, доцент

Вікторія КАЧМАЛА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ШЕМЧУК Богдані Вікторівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингові стратегії оптимізація логістичних процесів в умовах війни»

керівник кваліфікаційної роботи Вікторія КАЧМАЛА, кандидат історичних наук затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «12» травня 2025р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; галузеві звіти логістичних компанії; інформаційні ресурси компанії SAT; публікації українських і зарубіжних авторів;

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи логістики та маркетингу в умовах війни

2. Аналіз логістичної стратегії SAT

3. Напрями підвищення ефективності діяльності SAT в умовах посткризового відновлення

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «25 » 02 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06	

Здобувачка вищої освіти

Богдана ШЕМЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія КАЧМАЛА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 57 стор., 18 рис., 1 табл., 46 джерел.

Мета роботи – проаналізувати вплив маркетингових стратегій на ефективність логістичних процесів в умовах воєнного стану та запропонувати практичні напрями їх оптимізації.

Об’єкт дослідження – логістична діяльність підприємств в умовах кризових явищ.

Предмет дослідження – маркетингові та логістичні процеси компанії ТОВ «ТК» «САТ» їх особливості, проблеми та шляхи вдосконалення.

У роботі розглядаються сучасні підходи до інтеграції маркетингу в логістичні процеси як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії в умовах нестабільного ринку. Досліджено, як гнучкі маркетингові стратегії допомагають адаптувати логістику до викликів воєнного часу, зберігаючи при цьому клієнтоорієнтованість, стабільність та конкурентні позиції на ринку. На прикладі діяльності компанії SAT проаналізовано внутрішні процеси, особливості організації логістичних ланцюгів, підходи до позиціонування бренду та взаємодії з клієнтами. Запропоновано практичні рішення для підвищення ефективності, зокрема цифрову трансформацію, посилення емоційної комунікації з цільовою аудиторією та впровадження адаптивних інструментів в управління логістикою.

Ключові слова: логістика, маркетинг, оптимізація, воєнний стан, логістичні процеси, стратегія, кризовий менеджмент, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ВІЙНИ	8
1.1. Сутність і роль логістики в сучасній економіці.....	8
1.2. Маркетингові стратегії логістичних процесів в період кризових явищ.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ SAT	24
2.1 Характеристика становлення та позиціонування компанії SAT на ринку.....	24
2.2 Ефективність підприємства в умовах кризи.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ SAT В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	42
3.1 Перспективи логістичних процесів	42
3.2 Очікувані результати та підвищення конкурентоспроможності	48
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, спричинила глибокі трансформації в економіці, зокрема у сфері логістики. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, релокація бізнесів, зміни в споживчих звичках – усі ці виклики вимагали від компаній оперативної адаптації. Логістика в умовах війни стала не лише інструментом забезпечення постачання, а й елементом стратегічної стійкості, підтримки економічної активності та зв'язку між регіонами. У цьому контексті маркетингові стратегії логістичних компаній набули нових змістових акцентів: від класичного просування товарів до побудови довіри, сервісної надійності та емоційної присутності бренду.

На цьому тлі маркетингові стратегії логістичних компаній зазнали трансформації. Якщо раніше маркетинг був спрямований на розширення ринку й формування переваг, то сьогодні його завданням стає збереження клієнтського досвіду, прозора комунікація та емоційна стабільність.

Серед українських і зарубіжних дослідників, які розглядали питання маркетингу в умовах нестабільності та криз, можна відзначити праці І. Лукінова, Т. Дятленко, С. Бондаренко, І. Плєскача, а також Ф. Котлера, К. Келлера, М. Кристофера. Їхні роботи дали підґрунтя для формування розуміння того, як змінюється вимоги до сервісу та цінності бренду в умовах тривалих кризових явищ.

Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати маркетингові стратегії оптимізації логістичних процесів SAT в умовах війни та визначити потенціал їх розвитку в період посткризової трансформації.

Основні завдання дослідження:

1. Розкрити сутність логістики як економічної категорії та визначити її роль у кризових умовах.
2. Оцінити специфіку маркетингових стратегій, що використовуються логістичними компаніями в Україні.
3. Проаналізувати діяльність SAT, її логістичну структуру, сервісну модель і позиціонування на ринку.

4. Виявити сильні сторони, проблемні ділянки та потенційні напрями вдосконалення логістики SAT.

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів у період післякризового відновлення.

Об'єкт дослідження – логістична компанія SAT.

Предмет дослідження – маркетингові підходи до побудови ефективної логістики та інструменти адаптації в умовах кризових впливів.

Методи дослідження. У межах дослідження було використано описово-аналітичний підхід, порівняльний аналіз, методи візуалізації, аналіз практичних кейсів SAT та її основних конкурентів, а також фактичні спостереження за клієнтською поведінкою.

Інформаційна база дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали Державної служби статистики, галузеві звіти логістичних компаній, офіційні ресурси компанії SAT (вебсайт, медіа-публікації, кейси), публікації українських і зарубіжних авторів з маркетингу та логістики.

Практичне значення дослідження: полягає в можливості застосування його висновків для вдосконалення маркетингової стратегії SAT, покращення управління логістичними процесами, оптимізації франшизної моделі, формування ефективної цифрової комунікації з клієнтами, а також підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах посткризового відновлення та інтеграції в європейський логістичний простір.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Качмала В.І, Шемчук Б.В (2025) Маркетингові стратегії логістичних процесів в період кризових явищ. *Маркетинг майбутнього: виклики і реалії:*

Матеріали VII Науково-практичної Інтернет-конференції, ДУІКТ Київ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Сутність і роль логістики в сучасній економіці

Сьогодні складно уявити економіку без логістики – вона стала чимось набагато більшим, ніж просто транспортування товарів зі складу до клієнта. Це вже не технічна функція, а ціла система, яка охоплює всі етапи управління потоками: від постачання і зберігання до фінансового контролю та аналітики. Сьогодні логістика виконує стратегічну функцію, оскільки її результативність прямо визначає конкурентні позиції компанії. У багатьох сучасних дослідженнях підкреслюється, що сфера транспортування та постачання стала важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

На думку таких фахівців, як Д. Ламберт і Дж. Сток [2016], сфера транспортування та постачання перетворилась на стратегічну основу ефективної взаємодії між усіма рівнями постачання, а не лише на технічний елемент. Це означає, що компанії, які вміють управляти логістикою грамотно, отримують реальну перевагу – як у плані економії ресурсів, так і в питаннях сервісу та лояльності клієнтів.

Із впровадженням цифрових технологій та глобалізацією логістика набуває ще більшого значення у світовій економіці. Вона стала частиною більших систем – економічних, інформаційних, соціальних. Особливо це відчутно під час криз, зокрема війни в Україні. Тут сфера транспортування та постачання не просто допомагає доставити вантаж, а виконує критично важливу роль: забезпечення гуманітарних перевезень, підтримка критичних об'єктів, організація постачань у складних умовах. За даними Міністерства інфраструктури України [2023], цифровізація логістичних ланцюгів є одним із пріоритетів реформування транспортної системи країни.

Інакше кажучи, логістика стала фундаментом функціонування бізнесу, особливо в умовах нестабільності.

Сучасні підприємства змушені швидко змінювати свої підходи, впроваджувати нові інструменти й рішення, щоб зберегти стабільність.

Щоб краще зрозуміти, як змінювалася роль логістики з часом, варто порівняти традиційні підходи з сучасними, що сформувались у відповідь на нові виклики глобального світу. Відтак, спостерігається чітка трансформація логістики від суто операційної функції до стратегічної. Щоб наочно відобразити ці зміни – розглянемо етапи її еволюції.



Рис. 1.1. Еволюція функціонального призначення логістики

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Як видно з таблиці, сучасна сфера транспортування та постачання вже не є допоміжним інструментом, а перетворилася на багатофункціональну систему, що виконує стратегічну роль у розвитку бізнесу. Її функції давно вийшли за межі перевезення – підприємства інтегрують цифрові системи, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення в реальному часі. Компанії активно впроваджують цифрові рішення для повного контролю над логістичними процесами в режимі реального часу. Це дозволяє приймати рішення швидше й точніше, а отже – ефективніше адаптуватися до змін.

У нових умовах українські компанії вже зараз перебудовують свої ланцюги постачання, впроваджуючи гнучкі та адаптивні моделі.

Вони враховують ризики – руйнування інфраструктури, блокування маршрутів, зміну попиту. Логістика стала елементом національної стійкості. Оскільки сучасна логістика охоплює не лише транспорт, а й пов’язані інформаційні, фінансові та інноваційні потоки – доцільно розглянути її ключові компоненти. Логістика у XXI столітті – це багатокomпонентна система. Розглянемо її ключові елементи:

Таблиця 1.1

Основні напрями сучасної логістики

Компонент	Функціональна роль
Інформаційний потік	Забезпечення точності, швидкості й доступності логістичних даних.
Товарний потік	Фізичне переміщення продукції, сировини, комплектуючих.
Фінансовий потік	Розрахунки, бюджети, грошові транзакції, пов’язані з логістикою.
Інноваційний потік	Автоматизація, цифровізація, екологічна адаптація процесів.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [46]

Ця таблиця підкреслює, що сучасна логістика – це не тільки рух вантажів. Це ціла система, у якій всі потоки взаємодіють і створюють цілісну картину бізнесу. І тільки завдяки злагодженій роботі цих компонентів підприємство може залишатися ефективним, навіть у період глибоких криз.

Сучасна логістика все частіше розглядається як простір для інноваційного переосмислення звичних процесів. У цій трансформації особливу роль відіграють екологічні ініціативи, зокрема концепція зеленої логістики, яка активно розвивається в українських компаніях.

Це не лише сучасно, а й вигідно: економиться паливо, скорочуються витрати, підвищується репутація.

У цьому контексті важливо згадати про розвиток зеленої логістики в українських компаніях, які, попри війну, інвестують у сталий розвиток – зокрема, електротранспорт, сортування пакування, енергоефективне зберігання. Такі ініціативи не лише відповідають європейським вимогам, а й підвищують довіру клієнтів і міжнародних партнерів.

Основні напрями зеленої логістики можна класифікувати за такими категоріями, які дедалі активніше застосовуються у практиці провідних компаній.



Рис. 1.2 Основні напрями зеленої логістики

Джерело: побудовано автором за матеріалами [23]

Сталий розвиток у логістиці [Green Logistics] стає дедалі важливішим для сучасного бізнесу. Ідеться не лише про економію пального, а й про створення систем, які мінімізують вплив на довкілля.

Серед ключових напрямів – перехід на електротранспорт, зменшення кількості порожніх рейсів, впровадження електронного документообігу, інтелектуальне планування маршрутів і впровадження енергоефективних технологій на складах.

В умовах післявоєнного відновлення України green logistics може стати одним із стратегічних пріоритетів. Це дозволить не лише відповідати європейським стандартам, а й залучити міжнародних партнерів і інвестиції. Компанії, які першими впровадять ці підходи, зможуть не тільки оптимізувати витрати, а й створити позитивний імідж на ринку.

Згідно з дослідженням К. Герасимчук [2020], впровадження практик «зеленої логістики» в українських компаніях нерозривно пов'язане з електронізацією процесів, переходом на енергоефективний транспорт і мінімізацією порожніх рейсів.

Серед ключових світових трендів, що формують майбутнє логістики, особливо виділяються автоматизація складів, використання дронів і роботизованої доставки, інтеграція блокчейн-технологій для прозорості ланцюгів постачання, а також широке впровадження систем Інтернету речей [IoT].

Цифрова стійкість логістичних систем – це можливість адаптуватися до викликів і забезпечити безперебійну роботу навіть під час кризових подій. У результаті логістика постає не просто як механізм постачання, а як актив, що формує довгострокову стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність. Вона стає основою для стабільного розвитку підприємства, регіону та держави в цілому.

Прикладом ефективної логістики в Європі є Нідерланди, де поєднуються цифрові платформи, екологічні підходи й автоматизовані склади.

Порт Роттердам – флагман у цьому сенсі. Тут застосовуються цифрові платформи моніторингу, автоматизовані склади, а вся система побудована з урахуванням сталого розвитку. У США логістика побудована на високій швидкості доставки, орієнтації на клієнта й активному використанні приватної логістичної інфраструктури.

Amazon демонструє приклад глибокої цифрової трансформації логістики: використання дронів для доставки, роботизованих складів, інтелектуального планування маршрутів та впровадження штучного інтелекту.

Такі рішення дозволяють компанії досягати високого рівня ефективності та клієнтоорієнтованості, формуючи стандарт майбутнього для всієї галузі логістики.

Саме ця властивість стала визначальною у формуванні сучасних стратегій управління логістикою у глобальному масштабі.

Варто звернути увагу на досвід української компанії Rozetka, яка активно впроваджує цифрові технології у власну логістичну систему. Платформа забезпечує ефективне планування доставки, відстеження замовлень у реальному часі та адаптацію маршрутів відповідно до змін у регіональній безпеці.

Завдяки цьому клієнти отримують не лише швидке обслуговування, а й впевненість у стабільності процесу навіть у критичних умовах.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що логістика у XXI столітті є не лише складовою економічної системи, а й критичним фактором стабільності в умовах глобальних викликів. Її розвиток нерозривно пов'язаний із цифровими технологіями, інноваціями, екологічними стандартами та стійкістю до криз. Українська логістика, хоча й стикається з численними труднощами, демонструє високу адаптивність, і саме вона може стати базисом для економічного відновлення країни.

1.2. Маркетингові стратегії логістичних процесів в період кризових явищ

Під час масштабних криз логістика переходить від операційної ролі до ключової функції підтримки стабільності бізнесу, державних структур і соціальних систем. Маркетингові стратегії в таких умовах набувають стратегічного значення, адже саме вони дозволяють зберегти комунікаційний взаємозв'язок із клієнтом, адаптувати сервіс до змін у поведінці споживачів та утримати відчуття надійності до бренду. Сьогодні логістика тісно пов'язана з цифровими каналами комунікації, а маркетинг виступає механізмом не просто передачі інформації, а гарантією стабільності взаємодії зі споживачами. Водночас кризовий досвід не обмежується лише воєнними подіями.

Одним із потужних каталізаторів трансформації логістичних стратегій стала пандемія COVID-19, яка ще раніше виявила вразливість традиційних ланцюгів постачання та комунікацій.

Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабне вторгнення росії в Україну, змінили логіку управління поставками. У таких умовах компанії вимушені були переглянути свої маркетингові й логістичні підходи. Значно посилилася роль цифрових інструментів – від трекінгових платформ і мобільних додатків до CRM і TMS-систем. Ці рішення стали критичними не лише для координації, а й для комунікації зі споживачем.

У кризовий період компанії стикаються з необхідністю швидкого реагування на збої, перебудови маршрутів, зміни цін і попиту. В таких умовах ключову роль відіграють саме гнучкі маркетингові стратегії: омніканальні сервіси, адаптивні тарифні пропозиції, персоналізовані повідомлення. Вони формують відчуття стабільності та довіри серед клієнтів, які опинилися в ситуації невизначеності.

У періоди невизначеності маркетинг відіграє ключову роль у формуванні довіри до логістичного бренду та сприйняття його надійності. Це питання набуває особливого значення, коли йдеться не лише про сервіс, а й про людський взаємозв'язок із клієнтами у періоди невизначеності.

Саме ці елементи створюють відчуття передбачуваності та уваги, що дозволяє компаніям зберігати відчуття надійності навіть у найнестабільніші періоди. Особливо це важливо в умовах війни, коли будь-який контакт – повідомлення про доставку, дзвінок кур'єра, інформація у застосунку – може мати не просто обслуговування, а й емоційну цінність.

Досвід українських компаній, демонструє, що гнучкість та оперативність у поєднанні з правильною маркетинговою комунікацією дозволяють зберігати високий рівень сервісу навіть у найскладніших умовах. Компанія адаптувала логістичні маршрути відповідно до змін на блокпостах, впровадила цифрову підтримку для клієнтів та інформування в режимі реального часу.

Особливу увагу в маркетингових стратегіях логістики приділяють клієнтоцентричності.

Саме цей підхід дає змогу формувати довготривалі взаємини з клієнтом, незалежно від кризових явищ. Маркетинг не просто супроводжує логістику – він створює нову якість сервісу, засновану на довірі, оперативності та прозорості.

Також важливо враховувати соціальний вимір маркетингових стратегій у логістиці. У період війни логістика набуває гуманітарного значення та функції допомоги. Це можуть бути повідомлення про безкоштовну доставку гуманітарних вантажів, публікації з подяками водіям або історії про клієнтів у прифронтових зонах. Усе це – частина психологічної взаємодії, яка допомагає бренду залишатися близьким до людей.

Це чітко простежується на прикладі українських логістичних компаній, які під час повномасштабної війни стали не лише транспортними операторами, а й соціальними агентами допомоги. Прикладом такого гуманного впливу маркетингу на суспільство є ініціативи, зображені на рисунку 1.3, які ілюструють, як комунікація логістичного бренду стає джерелом допомоги в часи війни. Показовим є досвід компанії «Нова Пошта», яка реалізувала серію гуманітарних і волонтерських ініціатив.

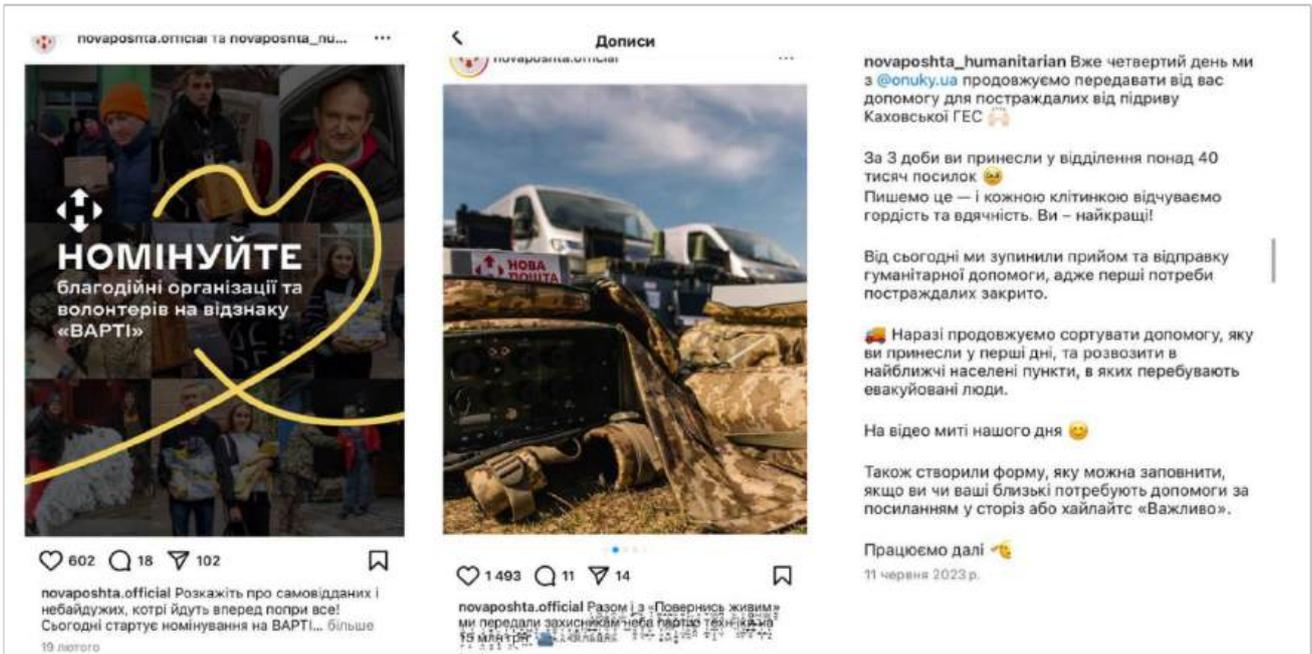


Рис. 1.3 Соціальні кейси логістичної допомоги

Джерело: побудовано автором за матеріалами [7]

Зокрема, у 2023 році стартував проєкт «ВАРТІ» – подяка волонтерам, що щодня наближають перемогу. У партнерстві з фондом «Повернись живим» компанія передала обладнання для ППО, демонструючи приклад логістики, що інтегрована у національну безпеку.

Особливо емоційним став і швидкий відгук на підрив Каховської ГЕС: протягом перших діб було організовано доставку тисяч гуманітарних вантажів до постраждалих регіонів. Ці приклади свідчать про стратегічну адаптацію логістичних брендів до ролі соціального партнера під час кризи.

Зображення ілюструє ключові ініціативи: підтримку волонтерів, допомогу ЗСУ та гуманітарну логістику після катастрофи на Каховській ГЕС, що демонструють трансформацію логістичної комунікації в інструмент психологічної взаємодії з суспільством. Таким чином, маркетинг у логістиці виходить за межі комерції – він перетворюється на мову людяності, яка здатна надихати, об'єднувати та підтримувати у найтяжчі моменти.

Під час війни компанії не можуть залишатися осторонь. У таких умовах маркетинг набуває додаткової функції – соціальної допомоги й гуманного контакту. Бренди більше не просто продають послуги, вони трансюють цінності, співпереживають і надихають. Через історії, відеозвернення, подяки у соцмережах та навіть візуальні повідомлення на вантажівках логістичні компанії передають емоції, які підтримують суспільство у складний період. Таким чином, маркетинг трансформується в міст довіри, де навіть просте повідомлення або наклейка з написом «Разом до перемоги» має значення.

Маркетинг у логістиці також пов'язаний із стратегічним плануванням. Теоретичні підходи до формування логістичних систем вказують на необхідність децентралізації, цифровізації та впровадження гібридних моделей. Успішні стратегії поєднують комерційну ефективність із соціальною відповідальністю. Наприклад, за Сербіною І.В. [2020], логістична система має будуватися на принципі інтегрованого управління, де маркетингова аналітика – одна з ключових складових планування. А Чумаченко М.Г. [2021] зазначає, що саме аналітичні інструменти дозволяють оптимізувати витрати й мінімізувати ризики в умовах нестабільності.

Планування у логістиці в умовах нестабільності – це не лише складання маршрутів, а створення гнучких, багаторівневих моделей. Теоретичні підходи передбачають не просто адаптацію до змін, а передбачення цих змін. Системи мають бути здатні до самовідновлення, інтеграції цифрових технологій у режимі реального часу, а також до побудови децентралізованих вузлів логістики. Маркетингова аналітика тут виступає як навігатор – вона дозволяє компаніям швидко орієнтуватися в динаміці попиту, прогнозувати критичні точки і формувати сценарії розвитку подій.

Це створює не лише конкурентну перевагу, а й довгострокову життєздатність логістичної системи навіть в умовах кризи.

Саме маркетингове планування допомагає виявити потенційні слабкі місця, адаптувати продуктову політику, комунікаційні стратегії та вибудувати ланцюги поставок із пріоритетом безпеки й гнучкості.

Отже, маркетингові стратегії логістичних процесів у кризові періоди – це не лише про інструменти й комунікацію. Це про здатність підтримувати надію, створювати відчуття стабільності й дбати про людину навіть там, де логістика перетворюється на лінію фронту.

Серед уже згаданих логістичних брендів варто знову звернути увагу на «Нову Пошту», яка під час війни реалізувала низку гуманітарних ініціатив. Проекти «Гуманітарна пошта України» та «Безкоштовна доставка для волонтерів» стали прикладом того, як логістична компанія може не лише підтримувати клієнтів, а й брати участь у загальнонаціональній допомозі. Такі дії – не лише прояв соціальної відповідальності, а й приклад вдалої маркетингової комунікації, що посилює відчуття надійності та формує образ бренду, якому можна довіряти в умовах серйозних суспільних викликів.

Цей підхід показує важливість прозорої, чіткої та гуманної маркетингової стратегії у логістиці під час криз. Також у звіті McKinsey [2023] акцентується увага на тому, що маркетинг у логістиці відіграє ключову роль у формуванні довіри до бренду, особливо у періоди криз і воєнних конфліктів.

Українські автори, такі як Сербіна І.В. [2021] та Чумаченко М.Г. [2021], наголошують на необхідності інтеграції маркетингової аналітики до логістичних систем як основи для прийняття ефективних рішень в умовах високої турбулентності.

У період повномасштабної війни структура логістичних відносин в Україні зазнала суттєвих трансформацій.

Класичні моделі B2B і B2C взаємодії доповнилися новими форматами, такими як P2D (People-to-Delivery) і B2D (Business-to-Defense), що відображають активне залучення громадян до ініціатив із доставки гуманітарної допомоги та участь бізнесу в оборонній логістиці.

Кожен із цих форматів виконує свою унікальну функцію: від забезпечення надійності в комерційних поставках до допомоги психологічній стійкості суспільства та посилення обороноздатності держави.

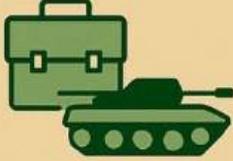
<p>B2B</p> 	<p>B2C</p> 	<p>P2D</p> 	<p>B2D</p> 
<p>МЕТА НАДІЙНІСТЬ</p>	<p>МЕТА НАДІЙНІСТЬ</p>	<p>МЕТА ЕМОЦІЙНІСТЬ</p>	<p>МЕТА ОБОРОНОЗДАТНІСТЬ</p>
<p>UKLON Logistics, SAT</p>	<p>Нова Пошта, Укрпошта</p>	<p>Чатботи для збору допомоги</p>	<p>«Повернись живим»</p>

Рис. 1.4 Типи логістичної взаємодії під час війни

Джерело: побудовано автором за матеріалами [24]

Зображення ілюструє чотири ключові сегменти логістичних комунікацій: B2B (Business-to-Business) – взаємодія між компаніями, B2C (Business-to-Consumer) – доставка для кінцевого споживача, P2D (People-to-Delivery) – ініціативи громадян у гуманітарній логістиці, та B2D (Business-to-Defense) – піклування армії через партнерство з оборонними фондами. Кожен сегмент має свою мету, логіку взаємодії та набір маркетингових рішень.

Візуалізація допомагає структурувати ці підходи та краще зрозуміти різноманітність ролей, які відіграють логістичні компанії у кризовий період.

Розуміння логіки таких взаємодій дозволяє ефективно впроваджувати цифрові інструменти, які адаптують логістику до динаміки воєнного часу.

Системи CRM, TMS, аналітичні панелі, мобільні застосунки та сервіси сповіщень забезпечують прозору, гнучку та безпечну доставку – як для бізнесу, так і для армії чи звичайних людей.

Візуалізовані сегменти логістичної взаємодії дозволяють глибше зрозуміти специфіку маркетингових рішень у кожному з напрямів. Одним із найактуальніших в умовах війни став B2B-сегмент – особливо з погляду допомоги малого й середнього бізнесу, що продовжував функціонувати попри постійні загрози та логістичні обмеження. Розуміння логіки сегментної взаємодії (B2B, B2C, P2D, B2D) дозволяє не лише структурно планувати логістичні процеси, але й точніше налаштовувати емоційні канали комунікації з кожною цільовою аудиторією.

Окрім соціального аспекту, логістичний маркетинг у B2B-сегменті проявляється як система підтримки партнерських зв'язків у періоди невизначеності, забезпечуючи бізнес-клієнтам стабільність, прозорість і адаптивність сервісу. Прикладом є діяльність компанії Uklon Logistics, яка забезпечувала безперервну доставку для малого бізнесу навіть у періоди комендантських годин і заблокованих міст. Маркетингова комунікація Uklon будувалась навколо теми надійності, прозорості та допомоги українського підприємництва.

Паралельно з цим, у B2C-сегменті важливу роль відіграє побудова довіри з індивідуальним клієнтом – через прозорі терміни доставки, персоналізовані повідомлення, мобільні сервіси. Такі підходи практикує, зокрема, Нова Пошта та SAT у взаємодії з мільйонами користувачів додатків і чат-ботів. Саме поєднання інструментів та емпатії забезпечує якість обслуговування в нестабільний час. Це наочно демонструє наступна ілюстрація.

Таким чином, маркетингові технології стають не лише інструментами просування, а елементами соціальної терапії. Як зауважує Сет Годін, сучасний маркетинг більше не ґрунтується лише на просуванні продукту – його суть полягає в належності, взаємності та ціннісному відгуку. У логістиці це проявляється через використання персоналізованих цифрових сервісів, які дозволяють клієнту відчувати не просто сервіс, а підтримку і включеність.



Рис. 1.5 Вплив цифрових інструментів маркетингу на людський досвід
Джерело: побудовано автором за матеріалами [21]

Системи відстеження, адаптивні інтерфейси, миттєвий зворотній зв'язок – усе це створює досвід, в якому бренд «бачить» і «чує» клієнта, а не просто доставляє вантаж. Компанії, що використовують цифрові інструменти не лише для автоматизації, а для формування зв'язку з клієнтом у складні часи, мають більші шанси залишитися значущими.

Зображення відображає, як кожен цифровий інструмент – від CRM-систем до мобільних додатків – формує людський взаємозв'язок між логістичною компанією та клієнтом. Повідомлення, інтерфейси, функції трекінгу, візуальні деталі – усе це сприяє зниженню тривожності, підвищенню довіри й відчуттю уваги. У кризових обставинах такі враження стають не менш важливими, ніж сам факт доставки.

Наприклад, чат-боти для збору адрес волонтерської допомоги або використання дронів для безпечного доставляння в прифронтові зони – це технологічні інновації, які поєднують маркетинг із гуманітарною логістикою та формують імідж компанії як соціально відповідального бренду.

Як зазначає Стороженко В.О. [2022], цифрові канали комунікації в логістиці під час кризових явищ не лише підтримують ефективність доставок, а й безпосередньо впливають на рівень гуманного задоволення клієнта. Особливу роль у цьому відіграють push-сповіщення, прозорість дій та можливість постійного відстеження замовлення.

Окрім CRM і TMS-систем, дедалі більшу роль у логістичних стратегіях відіграють аналітичні платформи на основі великих даних (Big Data). Вони дають змогу прогнозувати попит, адаптувати маршрути доставки до змін у регіонах, а також виявляти критичні точки навантаження у системі. У кризовий період це особливо важливо, оскільки дозволяє реагувати на загрози оперативно та адресно. Одним із найвпливовіших трендів у світовій логістиці стало впровадження автоматизованих хмарних платформ, аналітики в реальному часі та систем прогнозування попиту. Компанії, що інтегрують ці рішення, демонструють більшу гнучкість та адаптивність в умовах турбулентності.

Також в Україні з'являються рішення у форматі DaaS (Delivery-as-a-Service) – гнучкі логістичні сервіси, що інтегруються у мобільні застосунки, інтернет-магазини, маркетплейси й соцмережі.

Завдяки цьому клієнт отримує повну інформацію про терміни, вартість і етапи доставки вже на момент замовлення. Подібні платформи активно використовуються компаніями «Rozetka», Meest, а також сервісами доставки їжі й медикаментів. У сучасних реаліях такі рішення сприяють не лише ефективності, а й формують відчуття надійності щодо компанії – ключовий чинник у кризових умовах.

Таким чином, цифрові інструменти стають не просто частиною логістичного процесу, а ключовими елементами побудови клієнтського досвіду. У воєнних умовах вони забезпечують адаптивність, гнучкість і – що не менш важливо – психологічну підтримку для користувача, який очікує посилку з тривожного регіону. Цей людський аспект логістики органічно поєднується з процесами цифровізації, які стали катализатором змін у всій галузі. В Україні важливість технологій підтверджують і аналітичні звіти.

Серед основних цифрових платформ, які трансформували логістичну

взаємодію, варто відзначити:

- CRM-системи для персоналізованих повідомлень та прогнозування навантажень;
- TMS (Transport Management Systems) для оперативного планування маршрутів;
- мобільні застосунки для сповіщень, прямого зворотного зв'язку й розрахунків часу доставки.

Комбінація цих рішень дозволила українським логістичним компаніям зберегти сервіс навіть під час обстрілів і блокувань доріг.

Логістика у кризу – це не лише про маршрути та доставку. Це про сміливість бренду залишатися з людьми у складні моменти й говорити з ними мовою допомоги, уваги та рішень. Проте збереження сервісу – це не лише про технічну стабільність, а й про здатність компаній адаптуватися до кожної ситуації в режимі реального часу. У воєнних умовах критично важливо не лише забезпечити доставку, але й зберегти комунікацію з клієнтом на кожному етапі логістичного ланцюга.

Наприклад, компанія Rozetka у співпраці з Новою Поштою інтегрувала CRM-рішення, які дозволяють автоматично перенаправляти доставку на найближчі відділення в разі загрози або зміни безпекової ситуації в регіоні. Мобільні сповіщення інформують клієнтів про будь-які зміни маршруту або часу доставки, а також надають альтернативні варіанти отримання. Це дозволяє користувачам зберігати відчуття контролю та стабільності навіть у форс-мажорних обставинах. Подібні цифрові механізми не тільки підвищують ефективність логістики, але й зменшують рівень тривожності споживача в умовах невизначеності.

Отже, маркетингові стратегії в логістиці під час кризи включають не лише технічні рішення щодо доставки, а й активну участь у соціальній взаємодії з клієнтом – через комунікацію, адаптивність і підтримку в нестабільних умовах. У таких обставинах маркетинг стає інструментом формування довіри та збереження зв'язку між брендом і клієнтом.

Маркетинг, інтегрований у логістику, стає простором довіри, сили і надії, де кожен крок – це не просто обслуговування, а відповідь на соціальний виклик.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ SAT

2.1 Характеристика становлення та позиціонування компанії SAT на ринку

Компанія SAT почала свою діяльність у 2001 році – у той період, коли ринок логістичних послуг України потребував нових рішень, здатних подолати недоліки традиційних схем перевезень. Назва SAT – це аббревіатура, що відображає головні принципи: Speed (швидкість), Accuracy (точність) і Trust (довіра). Засновники одразу заклали в компанію філософію відповідальності, відкритості до технологій та клієнтоорієнтованості, що й стало рушієм її розвитку.



Рис. 2.1 Логотип компанії SAT

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

На початку SAT зосередилася на регіональному бізнесі, поступово вибудовуючи внутрішні стандарти сервісу. Особливу увагу приділяли формуванню технологічної інфраструктури, навчанню персоналу та розвитку автопарку.

Протягом перших п'яти років компанія створила власну концепцію логістичного обслуговування: прозорість маршрутів, точність виконання замовлень і постійний зворотний зв'язок із клієнтом. Це сприяло формуванню сталої бази клієнтів та впізнаваності бренду SAT.

У період 2005–2010 років SAT активно розширювала географію присутності. Було відкрито десятки відділень, модернізовано автопарк і запроваджено електронні інструменти керування доставками. Завдяки впровадженню CRM-платформи, автоматизованого аналізу та уніфікованих баз даних компанії вдалося значно підвищити ефективність опрацювання запитів клієнтів. Із 2010 року SAT зробила ставку на цифровізацію та адаптивність управління. За словами І. Лукінова [2009], стратегічна гнучкість є ключовою для ефективної логістичної моделі. Саме завдяки гнучкому управлінню та індивідуалізації сервісу компанія змогла не лише розширити масштаби діяльності, а й зберегти якість послуг у періоди навантаження.

Після 2015 року SAT трансформувалася на сервісну платформу нового покоління. Було впроваджено мобільні застосунки, чат-боти, API-зв'язки з клієнтськими ERP-системами, інструменти візуалізації логістичних операцій. Це дозволило перейти від базової доставки до повноцінних рішень для бізнесу, особливо в сегменті B2B. На думку Т. Дятленко [2014], саме якісний сервіс стає основою конкурентної переваги логістичного оператора – SAT відповідає ключовим критеріям, сформульованим у дослідженні.

У 2020–2024 роках компанія проходила випробування кризами: пандемія, війна, економічна турбулентність. Компанія зберігала операційну діяльність і підтримувала клієнтів у періоди кризи. Як зазначає звіт Європейської Бізнес Асоціації [EBA, 2023], бізнес-сектор, зокрема логістика, адаптувався до нових ризиків через гнучке планування та цифрові технології.

Вона оперативіно перейшла на безконтактну доставку, адаптувала маршрути, розробила механізми роботи в зонах ризику. За внутрішніми оцінками, логістична інфраструктура SAT охоплює понад півтори сотні об'єктів та сучасний автопарк, що дозволяє підтримувати операції по всій країні.

За орієнтовними розрахунками на основі внутрішньої динаміки компанії та тенденцій логістичного ринку, клієнтська база SAT демонструє стабільне зростання. Графік нижче умовно відображає цю тенденцію впродовж 2017–2024 років.

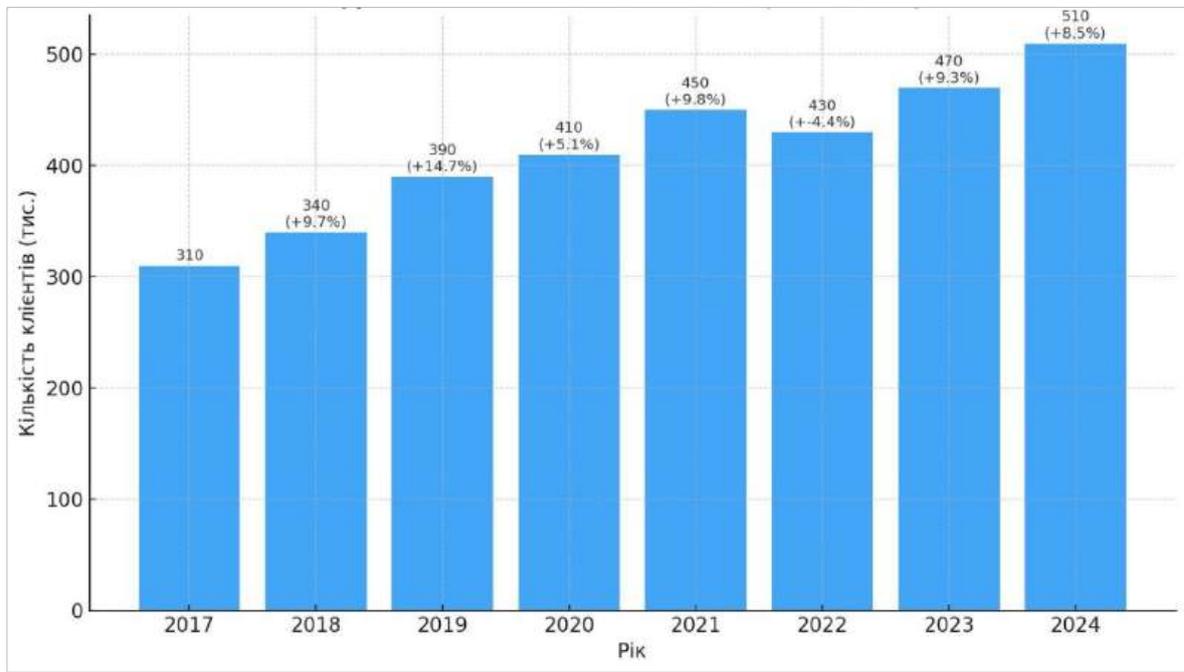


Рис. 2.2 Динаміка росту клієнтської бази SAT

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5-6]

Графік демонструє, як SAT утримує інтерес клієнтів навіть у періоди ринкових коливань. Зростання у 2023–2024 роках можна пов'язати з адаптацією компанії до нових логістичних умов, а також розвитком партнерської мережі у малих містах. Це вказує на збереження інтересу до послуг компанії.

Незважаючи на меншу кількість відділень порівняно з масовими операторами, SAT забезпечує рівномірне покриття території України. Компанія стратегічно розміщує логістичні хаби, адаптуючись до регіональних потреб і специфіки транспортної інфраструктури.

Такий рівень впізнаваності бренду є результатом тривалого формування унікальної пропозиції цінності, орієнтованої на сталість сервісу та прозорість взаємодії з клієнтами.



Рис. 2.3 Географія працюючих відділень SAT по регіонах України
Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

Така візуалізація демонструє, що навіть у складних умовах воєнного часу SAT залишається присутньою у більшості регіонів України. Це ілюструє спроби компанії адаптуватися до складних умов. На карті видно регіони з найбільшою присутністю SAT: Київська область – 13 відділень, Дніпропетровська – 9, Вінницька та Черкаська – по 7, Одеська – 6. Це підкреслює регіональну орієнтацію компанії.

Щоб краще зрозуміти, яке місце посідає SAT серед провідних логістичних компаній України, доцільно розглянути співвідношення кількості відділень. Як видно, SAT свідомо не конкурує за обсягом мережі, натомість зосереджуючись на якості, цифровій інфраструктурі та сервісі.

Високий показник NPS підтверджує, що компанія зуміла вибудувати довірливі відносини з цільовою аудиторією навіть у період невизначеності, що є ключовим маркером ефективного бренду в логістиці.

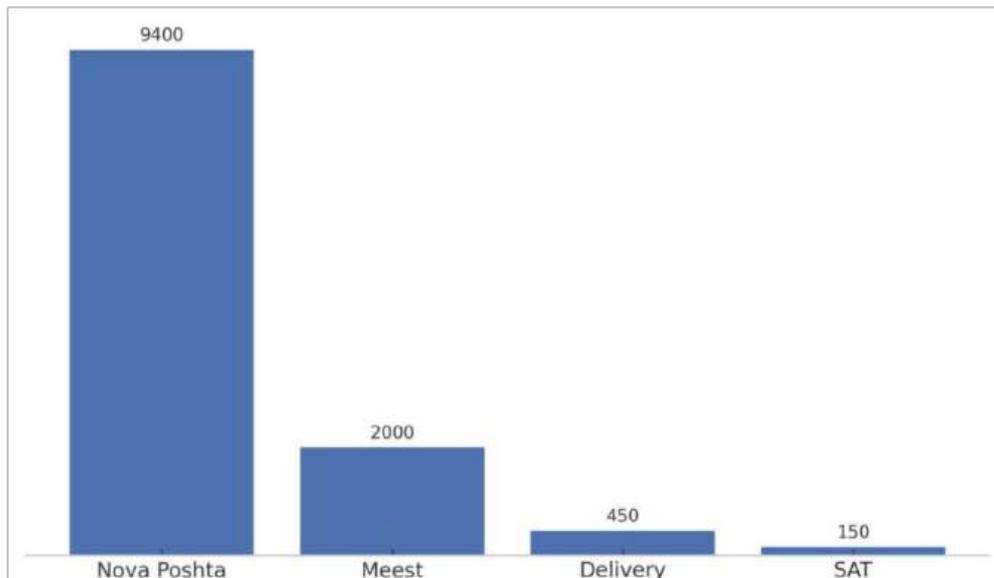


Рис. 2.4 Порівняння по кількості відділень

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5-6]

SAT працює у вузькому сегменті логістичних рішень, що дає змогу адаптуватися до змін ринку та підтримувати стабільність послуг. Організаційна структура SAT побудована на принципах децентралізації й гнучкої координації. Центральний офіс займається стратегічним плануванням, аналітикою й фінансовим контролем, тоді як регіональні відділення мають автономію у вирішенні оперативних завдань. IT-департамент – ключовий елемент, який забезпечує підтримку цифрової екосистеми, зокрема CRM, TMS, API-зв'язки з клієнтами та автоматизований моніторинг ключових показників.

На наступній схемі візуалізовано модель взаємодії структурних підрозділів SAT. Вона демонструє зв'язок між центральною адміністрацією, регіональними офісами, IT-департаментом та клієнтськими напрямками. Такий підхід дозволяє координувати роботу на всіх рівнях та оперативно реагувати на зміни середовища.

Таким чином, компанія обирає не кількісне, а якісне зростання, роблячи ставку на сервісну глибину, а не на просторову експансію.



Рис. 2.5 Організаційна структура SAT та взаємодія підрозділів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

За аналітичними даними, точність виконання логістичних операцій у SAT перевищує 96%, середній час доставки – близько 33 годин, а ефективність обробки запитів через CRM досягає 91%. Це свідчить про високий рівень автоматизації, який особливо важливий для корпоративного клієнта.

Матеріально-технічна база компанії включає понад 40 логістичних хабів, у тому числі обладнаних спеціальними температурними модулями. Всі об'єкти оснащені системами відеонагляду, контролю доступу й електронного документообігу. Весь транспортний парк оснащено GPS-системами, що дозволяє точно координувати час прибуття та мінімізувати затримки.

Компанія реалізує заходи, спрямовані на мінімізацію впливу на довкілля та підтримку соціальних ініціатив.

На думку дослідників у журналі «Маркетинг і логістика», екологічна відповідальність компаній сприяє підвищенню довіри до бренду в посткризовий період.

Запровадження електронного документообігу, оптимізація маршрутів, участь у гуманітарних місіях – усе це формує образ компанії, яка поєднує бізнесову ефективність з етичними принципами. Особливо значущим є запуск централізованої системи моніторингу постачання до прифронтових регіонів, що дозволило адаптуватися до реалій воєнного стану.

Як зазначає І. Плескач [2022], саме узгодженість внутрішніх процесів і здатність до швидкого реагування формують довіру клієнтів. Це дозволяє компанії підтримувати рівень послуг у складних умовах ринку. Компанія вдало поєднує маркетингові цілі, логістичну точність і клієнтський сервіс, створюючи репутацію не лише перевізника, а партнера. Таким чином, компанія SAT поступово адаптує свій сервіс до змін ринку, реагуючи на нові запити клієнтів.

Це структура, яка формує логіку ринку, запроваджує стандарти й тримає відповідальність перед клієнтом навіть у найскладніші періоди. SAT позиціонує себе як компанія, яка робить акцент на збереженні послідовності в сервісах під час змін на ринку. Компанія підтримує просту та доступну комунікацію навіть у складних обставинах. SAT зосереджується не лише на доставці, а на емоційному досвіді взаємодії. Саме через це маркетингова діяльність SAT – це тривала та структурована взаємодія з клієнтами.

Маркетинговий відділ SAT працює з урахуванням B2B- і B2C-напрямів. Для бізнесу – це персональні менеджери, прозора документація, API-інтеграція. Для приватного клієнта – зручний чат-бот, SMS-інформування, соцмережі, точки-франшизи у віддалених регіонах. Метою команди є створення таких умов, за яких логістика буде інтуїтивно зрозумілою і практично непомітною для клієнта.

Ефективність маркетингової команди помітна не в гучні слогани, а в зростанні повторних замовлень, позитивних відгуках і впізнаваності навіть у складних регіонах. Особливо варто відзначити локальні ініціативи: доставка гуманітарних вантажів, допомога волонтерам, підтримка через Telegram-канал – усе це посилює довіру.

Для корпоративних клієнтів, зокрема у сфері техніки, обладнання чи дистрибуції, SAT формує індивідуальні логістичні рішення.

Це включає гнучкий графік перевезень, температурний режим і персонального менеджера на кожному етапі.

У перші тижні повномасштабного вторгнення SAT щодня публікувала в Telegram оперативну інформацію: які міста працюють, які доставлення призупинено. Регулярне інформування клієнтів сприяло підтримці стабільної комунікації під час кризи.

Цільова аудиторія SAT – клієнти, для яких важлива стабільність та прогнозованість послуг. Маркетинг компанії орієнтований саме на ці очікування. Потреби клієнта сьогодні – це не тільки швидкість, а й прозорість, етичність, повага до ситуації. І SAT це розуміє. Типова взаємодія клієнта з SAT охоплює кілька точок: оформлення заявки, супровід у месенджері, відстеження, отримання вантажу та залишення зворотного зв'язку. На кожному з цих етапів SAT забезпечує швидкість реакції та передбачуваність.

Щоб краще уявити, як саме будується контакт між клієнтом і компанією, доцільно подивитись на ключові етапи взаємодії. SAT забезпечує супровід клієнта на всіх ключових етапах доставки.



Рис. 2.6 Ключові етапи взаємодії клієнта з SAT

Джерело: побудовано автором за матеріалами [24-29]

Покрокова структура взаємодії демонструє системність процесів SAT та орієнтацію на прогнозованість кожного етапу для клієнта. Така структура взаємодії дозволяє уникати непорозумінь і підвищує рівень довіри. Для SAT важливо не лише доставити, а зробити так, щоб клієнт залишився задоволеним досвідом, а не просто результатом. Це підхід, який сприяє налагодженню стабільних відносин із клієнтами. У містечках на кшталт Козятина чи Миколаївки SAT розширює свою присутність через систему партнерських представництв. Це дозволяє залишатися ближчими до людей і підтримувати локальну економіку. Якщо Nova Poshta акцентує увагу на масштабі, Meest – на транснаціональності, то SAT обирає напрям фокусування на передбачуваності та постійному сервісі. SAT зосереджується на формуванні довгострокової співпраці з цільовими клієнтами. Це її перевага, але й виклик водночас. Компанія обрала фокус на практичному сервісі замість масової присутності у публічній комунікації.

Щоб наочно побачити, чим відрізняються ключові логістичні оператори в Україні, доцільно проаналізувати їхні сфери обслуговування та основні характеристики діяльності. Візуалізація нижче демонструє, як SAT позиціонує себе серед найбільших гравців ринку.



Рис. 2.7 Порівняльна характеристика логістичних операторів України

Джерело: побудовано автором за матеріалами [20]

Як бачимо, компанія поєднує гнучкий підхід до логістики з локальним покриттям у малих містах. На відміну від масштабних поштових гігантів, вона фокусується на B2B-логістиці, адресній підтримці та гуманітарних ініціативах, що формує її унікальне позиціонування на ринку.

Водночас, щоб аналіз був об'єктивним, важливо вказати і на певні обмеження логістичної моделі SAT. Попри очевидну гнучкість і адаптивність у кризових умовах, компанія не охоплює повністю всю територію України. На відміну від Nova Poshta чи Укрпошти, SAT має меншу кількість відділень у віддалених або малозаселених регіонах, що обмежує доступ до її послуг для окремих категорій клієнтів. Такий аспект особливо відчутний у форматі масових P2P-відправлень, де конкуренти мають ширшу присутність і більшу впізнаваність серед побутових користувачів.

Крім того, фокус SAT на вантажах середньої та великої габаритності у B2B-сегменті звужує охоплення аудиторії, яка звикла до швидких, лаконічних сервісів, що працюють через мобільний застосунок чи автоматизовані поштомати. Компанія також рідше з'являється у публічному інформпросторі: на відміну від Meest чи Justin, SAT поки що не вибудувала масової рекламної комунікації або активної медіа-платформи. Це створює додатковий виклик у залученні нових клієнтів, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Проте варто зазначити, що така модель – усвідомлений вибір. SAT орієнтується не на масовість, а на послідовне, передбачуване обслуговування в сегментах, де на перше місце виходять стабільність, логістична витривалість та людський контакт. Разом із тим, компанії важливо постійно підтримувати баланс між обраною стратегією та зростаючими очікуваннями клієнтів, аби не втратити зв'язок з аудиторією, яка може не знати переваг бренду через його «тиху» публічну позицію.

Також важливим чинником виступає швидкість прийняття рішень та горизонтальна структура управління, що дозволяє адаптувати маршрути в реальному часі. Споживач SAT не завжди обирає найнижчу ціну.

Часто він обирає передбачуваність: якщо обіцяли доставити – доставлять. Якщо відправлення затримується – повідомлять.

У світі турбулентності це дорожче, ніж економія кількох гривень. SAT позиціонує себе як постачальник, що гарантує послідовність у сервісах навіть в умовах турбулентності.

У позиціонуванні SAT важливе значення має не лише формат обслуговування, а й спосіб взаємодії бренду з клієнтом. Компанія не намагається бути схожою на конкурентів – її комунікація, візуальні рішення та поведінка в кризових ситуаціях створюють відчуття послідовної і впізнаваної присутності. Це не про емоційну гучність, а радше про стриману, але чітку автентичність: просту, людяну, без зайвого ускладнення. Саме ця природність у мові, реакціях і сервісі формує рівень довіри, який часто важить більше, ніж рекламне позиціонування.

Щоб глибше оцінити, які саме чинники впливають на вибір SAT серед інших операторів, звернемося до результатів умовного опитування клієнтів компанії в кризовий період.

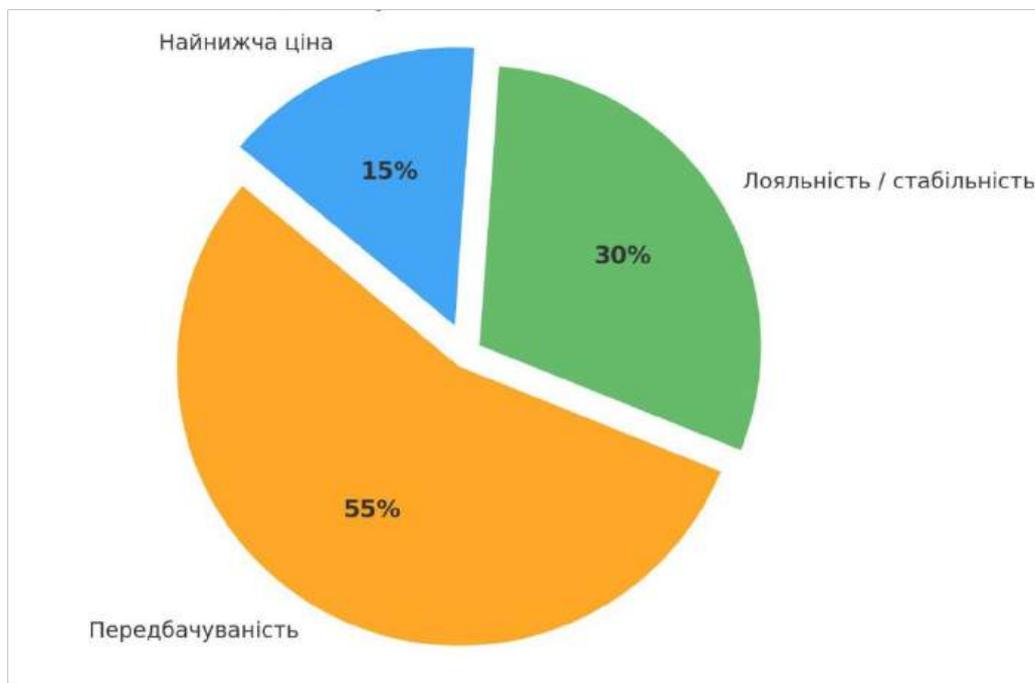


Рис. 2.8 Причини вибору SAT клієнтами в умовах кризи

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5-6]

Дані на графіку дозволяють краще зрозуміти, що саме клієнти шукають у SAT. Переважна частина запитів пов'язана з великогабаритними перевезеннями, що потребують додаткового контролю, трекінгу та іноді – температурного режиму. Це вказує не лише на сегментацію послуг, а й на специфіку аудиторії, яка цінує точність, а не швидкість. Саме тому SAT менш помітна на ринку масових поштових відправлень, але займає стабільну нішу у сегменті відповідальних логістичних рішень.

Такий формат роботи також вимагає інтенсивнішої взаємодії з клієнтом на кожному етапі. Часто мова йде не про «відправити й забути», а про узгодження графіку, документів, технічних вимог. Це формує інший тип очікувань і пояснює, чому SAT робить ставку не на кількість транзакцій, а на якість тривалих логістичних відносин. Така модель складніша в масштабуванні, але саме вона дозволяє компанії зберігати сталість навіть у нестабільному середовищі.

Одним із ключових сегментів логістики SAT залишається обслуговування B2B-клієнтів із запитом на перевезення складних або великогабаритних вантажів. Йдеться не лише про доставку техніки чи меблів, а й про цілісні перевезення в межах релокації малого бізнесу. Наприклад, мережі кав'ярень або сервісних точок, які змінюють своє місце розташування через кризові обставини, часто обирають SAT як партнера, здатного організувати повноцінне перевезення – від холодильників і барних стійок до рекламних конструкцій. Це стає зручним рішенням для бізнесів, що інтегруються в нові міста та не мають власного логістичного ресурсу. У цьому контексті SAT виступає не просто перевізником, а надійним логістичним оператором, що супроводжує бізнес на всіх етапах адаптації.

Окрім причин вибору, важливо зрозуміти, які саме послуги викликають найбільший попит серед клієнтів SAT. Це дозволяє не тільки оперативно реагувати на звернення, але й підтримувати емоційний контакт із клієнтом, що особливо важливо в умовах воєнного часу.

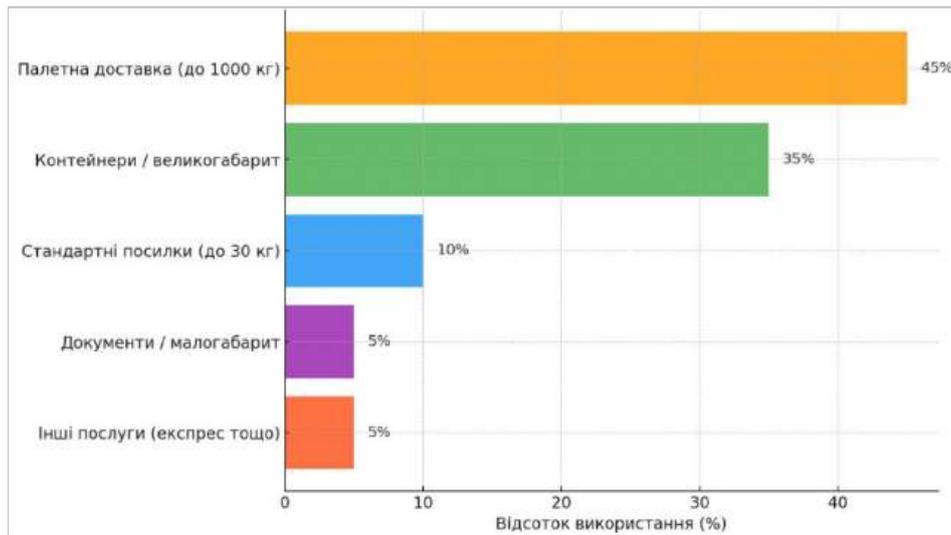


Рис. 2.9 Популярні логістичні послуги SAT серед клієнтів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

Таким чином, SAT не лише залишається впізнаваною для своєї цільової аудиторії, а й вибудовує більш тривалі зв'язки, засновані на досвіді, а не на разових транзакціях. І саме це може стати основою для подальшого зміцнення позицій компанії на ринку – за умови збереження темпу адаптації, стабільної сервісної якості та комунікаційної присутності. Попри очевидні переваги, SAT, як і більшість операторів національного рівня, стикається з низкою обмежень. Це стосується як ресурсних можливостей у пікові періоди, так і обмеженого охоплення сільських регіонів у порівнянні з поштовими гігантами.

Як зазначав Філіп Котлер, головне – не продукт, а цінність для клієнта. І саме через призму клієнта SAT формує свої послуги. А Кевін Келлер наголошує: сильний бренд – це досвід. SAT вдосконалює користувацький досвід шляхом оптимізації логістичних процесів та комунікацій. Також в українському контексті Дятленко О.В. підкреслює роль гнучкої логістики як основи стійкості під час криз. Компанія використовує модель, яка дозволяє працювати у власному темпі та зосереджуватись на цільовій аудиторії.

Візуалізація клієнтського шляху, фокус на великогабаритних вантажах і гнучкі точки обслуговування демонструють стратегічну сталість бренду в умовах війни.

Саме цей прагматичний підхід дозволяє компанії залишатись актуальною для своєї цільової аудиторії.

Ще одним важливим елементом логістичної моделі SAT є франшиза. Компанія використовує формат партнерських точок, які функціонують за франшизною схемою, щоб охопити ширшу географію без потреби в повноцінних власних відділеннях. Такий підхід дає змогу масштабувати мережу з меншими витратами та швидше реагувати на запити ринку. Особливо це актуально для невеликих міст, де відкриття повноцінного логістичного хабу було б економічно необґрунтованим.

У таких регіонах SAT співпрацює з місцевими підприємцями, які краще орієнтуються в специфіці попиту та контексті громади. Наприклад, у низці громад, що постраждали від бойових дій у 2022–2023 роках, саме партнерські точки SAT були серед перших, хто відновив логістику – завдяки ініціативі місцевого бізнесу та підтримці центрального офісу. Водночас франшизна модель потребує постійного контролю за якістю обслуговування і несе виклики в уніфікації стандартів. Як зазначає І. Плєскач [2022], подібні формати часто застосовуються в умовах високої турбулентності – для збереження гнучкості та присутності без надмірного розширення. Для SAT це радше інструмент адаптації, ніж маркетинговий інструмент – фокус зміщується не на бренд, а на ефективність присутності. Незважаючи на складнощі ринку, SAT залишається гнучкою компанією, яка адаптується до потреб своїх клієнтів, зберігаючи сервіс на рівні, який відповідає запитам часу.

2.2 Ефективність SAT в умовах кризи

Останні роки стали справжнім випробуванням для всього логістичного ринку України. Спочатку пандемія COVID-19, а згодом – повномасштабне вторгнення росії кардинально змінили формат взаємодії між бізнесами, споживачами та постачальниками. Багато компаній були змушені тимчасово призупинити роботу, змінити географію діяльності або повністю перебудувати логістичні ланцюги.

У таких умовах ключовим стає не масштаб чи рекламна впізнаваність, а здатність адаптуватися. Саме на цьому і зробив ставку SAT – не ідеально, але максимально практично.

Першим кроком компанії стала перебудова маршрутної мережі. У регіонах, де через бойові дії було небезпечно або неможливо здійснювати прямі перевезення, SAT або призупиняла роботу, або переорієнтовувала логістику через більш безпечні сусідні області. У деяких випадках доставку забезпечували у партнерстві з місцевими ініціативами.

Також варто згадати про запуск франшизних точок у невеликих містах, де повноцінні відділення SAT фізично не могли працювати. Це рішення дозволило компанії зберегти клієнтську присутність у критичних зонах, не витрачаючи додаткових ресурсів на масштабну інфраструктуру.

Крім адаптації логістики, SAT активно впроваджував цифрові сервіси для збереження стабільності. Наприклад, система відстеження вантажів у реальному часі залишалася доступною навіть тоді, коли фізична доставка затримувалася через бойові дії. Більше того, клієнти могли оперативно отримувати повідомлення через чат-боти або особистий кабінет. Подібна комунікаційна прозорість була важливою не стільки з точки зору сервісу, як з точки зору людського контакту – клієнт мав змогу розуміти, що його замовлення не загублено.

У моменти великої нестабільності важливо не лише зберігати сервіс, а й показувати людяність. Для SAT це проявилось не в гучних заявах, а в діях: допомозі громадам, підтримці військових і забезпеченні лікарень.

Компанія публічно висвітлювала свою участь у гуманітарних ініціативах, що підтверджувалося у її соцмережах. Ці приклади комунікації демонструють, як бренд здійснював системну взаємодію з цільовою аудиторією через канали цифрових повідомлень та партнерами навіть тоді, коли логістика працювала на межі можливостей.

Нижче наведено візуальні приклади дописів SAT, які показують, якою була їхня участь у соціальних ініціативах під час війни – від транспортування медичних вантажів до допомоги постраждалим регіонам.

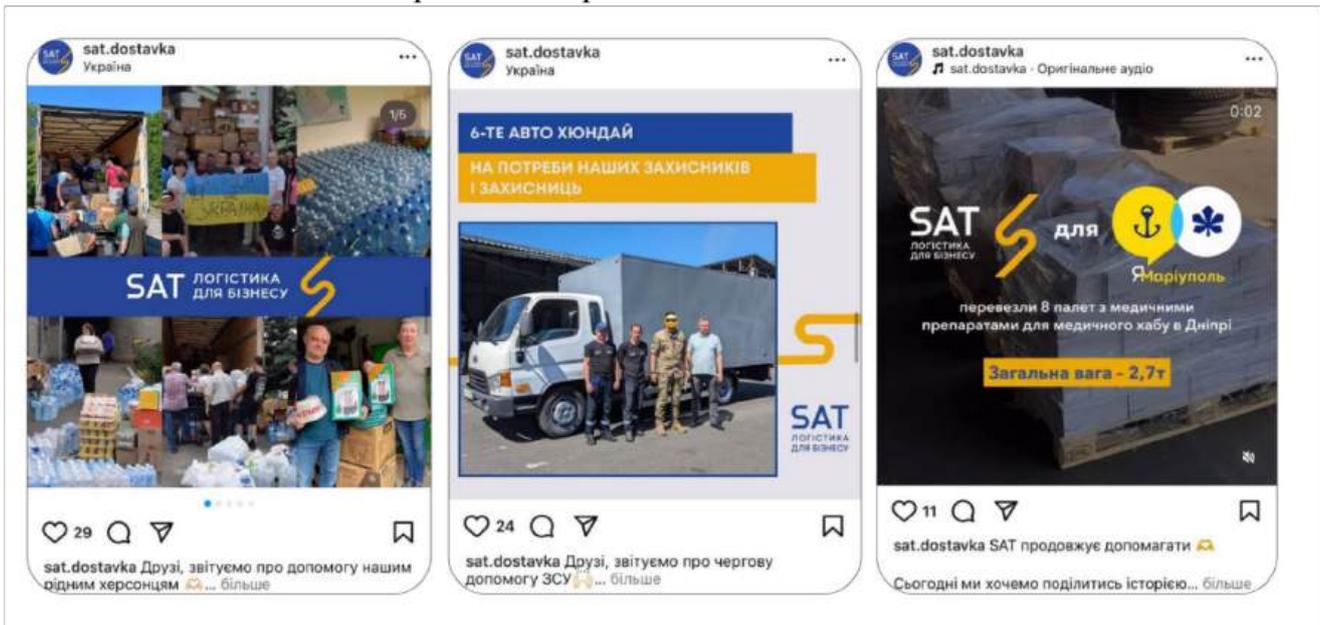


Рис. 2.10 Соціальні ініціативи SAT під час війни

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

Такі кроки укріплювали репутацію SAT як надійного логістичного партнера, здатного реагувати на потреби часу. Такі приклади є важливою частиною ефективності SAT у кризових умовах, адже довіра народжується не лише з доставки, а з емпатії. За даними відкритих джерел і спостережень галузевих оглядів, SAT вдалося утримати основні потоки у сегменті B2B.

У цьому контексті практики SAT можна порівняти з досвідом німецької логістичної компанії DB Schenker, яка під час пандемії COVID-19 адаптувала свої маршрути під доставку медичного обладнання до «червоних зон». Так і SAT під час повномасштабної війни в Україні забезпечував не лише комерційні доставки, а й цільові вантажі – для громад, волонтерських штабів, місцевих ініціатив. Це підтверджує здатність компанії діяти не лише за стандартними шаблонами, а й під реальний соціальний запит.

Більшість українських логістичних компаній були змушені адаптувати маршрути та перейти на гнучке планування через ризики, пов'язані з бойовими діями та перебоями у сполученні. Подібні рішення стали основою виживання на ринку.

Це логічний крок, враховуючи зміну пріоритетів споживача: у кризовий час важливі не «зручність і швидкість», а «передбачуваність і відповідальність». У цьому контексті важливо також згадати про внутрішню організацію. Компанія не проводила масових скорочень персоналу, а навпаки – оптимізувала внутрішні процеси, щоб залишити ключові ланки управління й обслуговування. Це дозволило зберегти стабільність роботи і довіру з боку партнерів. За словами І. Плескач [2022], саме такі рішення – не масштабні, але послідовні – формують довгострокову ефективність у нестабільному середовищі. Як відзначає С. П. Бондаренко [2021], у кризових умовах логістичні компанії мають переосмислювати розподіл ресурсів не лише на рівні доставки, а й у площині людського капіталу – це дає змогу зберегти найважливіші функції без шкоди для сервісу.

Повномасштабна війна стала викликом не лише для логістики як галузі, а й для внутрішньої здатності компаній швидко реагувати на нову реальність. Деякі з них, попри відсутність досвіду роботи в умовах нестабільності, змогли переосмислити свою модель і знайти нові точки опори. У стані постійного стресу ефективність почала проявлятися інакше – не лише в числах, а у швидкості рішень, здатності до гнучких змін та збереженні довіри. Саме ця якість стала визначальною у вибудові стійкості бізнесу в умовах, де більшість процесів перестала діяти за звичними правилами.

Таким чином, ефективність SAT у періоди кризи вимірюється не високими цифрами чи гучними рекламними кампаніями, а здатністю «залишатися на зв'язку» – і з клієнтом, і з реальністю. Компанія не ідеальна, але в багатьох випадках вона змогла утримати рівень сервісу там, де інші зупинилися. І саме ця практичність, послідовність і людська взаємодія формують образ бренду у свідомості клієнтів.

У складні періоди компанія робить ставку на комунікацію, цифрові сервіси й локальну присутність, що забезпечує їй репутацію надійного партнера.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ SAT В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1 Перспективи логістичних процесів

У післякризовий період логістика постає не лише як засіб забезпечення доставки товарів, а як інструмент формування стійкості бізнесу, регіонального розвитку та соціальної стабільності. З огляду на досвід, здобутий SAT під час війни, компанія має змогу не просто зберегти свої позиції, а й переосмислити логістичну модель, переходячи від тактики виживання до стратегії відновлення та сталого зростання.

У контексті посткризової трансформації компанія SAT формує нову парадигму власного розвитку. Йдеться не лише про адаптацію до змін, а про формування довгострокової моделі, що базується на гнучкості, партнерстві та технологічному оновленні. Саме в цих координатах варто розглядати ключовий вектор розвитку SAT у 2025–2027 роках: системна діджиталізація процесів, розширення франчайзингової мережі та омніканальна логістика, орієнтована як на B2C, так і на B2B-сегменти.

Як зазначає Ткаченко В.М. [2020], ефективне управління бізнес-процесами передбачає чітке моделювання взаємодії між логістичними одиницями підприємства, що особливо важливо в умовах змінного середовища.

Розглядаючи перспективи SAT у післякризовий період, варто також врахувати світові логістичні практики, які вже трансформують галузь на рівні провідних компаній. У сучасному логістичному середовищі ключовими напрямками трансформації стають діджиталізація, екологізація та автоматизація. Світові гравці – такі як DHL, UPS і Amazon – вже активно впроваджують моделі зеленої логістики, переходять на електротранспорт, оптимізують маршрути за допомогою алгоритмів машинного навчання та навіть тестують доставку дронами в окремих країнах.

Компанія SAT, аналізуючи ці глобальні тренди, має потенціал поступово впроваджувати елементи, що відповідають українським реаліям.

Насамперед це стосується використання цифрових платформ для планування маршрутів, запуску електронних накладних, впровадження систем енергоефективного освітлення та ізоляції на складах, а також поступового оновлення автопарку з орієнтацією на економне споживання пального.

Варто звернути увагу й на іноземні практики, описані у звітах European Logistics Association та у публікаціях журналу «Green Logistics». Згідно з аналітичними даними, понад 40% компаній у ЄС уже впровадили хоча б один компонент сталого логістичного циклу. Українські логістичні оператори, зокрема SAT, можуть використовувати цей досвід як орієнтир у розбудові власної екостратегії.

Застосування практик «зеленої логістики» для SAT не лише відповідатиме соціальним очікуванням, а й дозволить оптимізувати витрати на середньо- та довгострокову перспективу. Крім того, елементи автоматизації складів і впровадження чат-ботів, трекінгових сервісів і CRM-систем дозволять покращити взаємодію з клієнтом і підвищити точність усього логістичного ланцюга.

Як вказує звіт Gartner [2023], компанії, що впроваджують аналітику на основі AI та TMS, мають на 25% вищу операційну ефективність. Для SAT це орієнтир для подальших дій.

Таким чином, адаптація до глобальних трендів не означає повне копіювання моделей лідерів, а, насамперед, осмислене впровадження релевантних технологій. Для SAT це відкриває новий рівень стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах українського ринку.

Адаптація SAT до таких глобальних тенденцій дозволить не лише утримати позиції в умовах високої конкуренції, а й стати ініціатором інноваційних рішень у національному логістичному середовищі. І.В. Михайлов [2019] зазначає, що моделювання бізнес-процесів є ключовим інструментом адаптації компанії до нових управлінських викликів, оскільки дає змогу виявити вузькі місця та оптимізувати операційні потоки.

Саме цифрові рішення стають основою для подальшого розвитку сучасних логістичних компаній. SAT, що вже використовує базові CRM та онлайн-сервіси, може значно розширити можливості за рахунок глибшої інтеграції TMS (систем управління транспортом), WMS (складських систем) і аналітики на основі штучного інтелекту.

Впровадження таких рішень дозволить компанії не лише точніше прогнозувати трафік, а й виявляти вузькі місця в реальному часі. У період післякризового відновлення це стане конкурентною перевагою, що підвищить швидкість реагування на зміни в попиті.

Ще одним напрямом розвитку, який зміцнює позиції SAT, є цифровізація ключових процесів. Зростаюча потреба в оперативному обслуговуванні клієнтів та прозорості логістичних операцій підштовхує компанію до впровадження цифрових рішень на всіх рівнях.

Одним із кроків, що вже реалізується, є розширення функцій CRM-системи. Вона допомагає краще розуміти запити клієнтів, будувати індивідуальну взаємодію та створювати персоналізовані пропозиції. Також SAT застосовує мобільні додатки з функціями трекінгу, оплати, зворотного зв'язку – що підвищує рівень комфорту користувача та посилює лояльність.

Варто зазначити, що аналітичні звіти, зокрема дослідження Європейської Бізнес Асоціації [EBA], підкреслюють важливість впровадження таких інструментів для досягнення конкурентних переваг у логістиці [eba.com.ua].

SAT має потенціал впровадження алгоритмів оптимізації доставки, як це вже зроблено в компаніях Amazon чи Alibaba. Такі технології вже застосовуються глобальними компаніями – наприклад, Amazon або Alibaba – і можуть бути адаптовані до українського ринку. Крім цього, SAT має можливість інтегрувати автоматизовані API-рішення для бізнес-клієнтів. Це дозволяє автоматично відстежувати статуси замовлень, зменшити ручну обробку інформації та покращити синхронізацію сервісів. Подібні практики вже широко застосовуються в e-commerce сегменті та є актуальними для SAT у B2B-напрямі.

Згідно з даними Міністерства економіки України [2023], цифрові рішення стали одним із ключових напрямків відновлення малого та середнього бізнесу.

Згідно з підходами Джона Койла [Coyle J.J., «The Management of Business Logistics»], ефективна логістика в цифрову епоху потребує не лише автоматизації процесів, а й персоналізованого підходу до клієнта через інтегровані ІТ-рішення.

Цифровізація виступає ключовою складовою трансформації SAT у посткризовий період, сприяючи гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. У комплексі з екологічними практиками, цифрові рішення стають фундаментом нової логістичної стратегії компанії.

Партнерська мережа SAT, створена під час воєнного стану, довела свою ефективність у складних умовах. Франчайзинг не лише забезпечив безперервність логістичних послуг, а й став каталізатором локального розвитку. У післякризовий час ця модель може бути масштабована. Особливо перспективними є регіони, де SAT ще не має сталого представництва, але є попит на гнучку, мобільну логістику. Розширення через партнерські точки потребує мінімальних інвестицій і водночас забезпечує високий рівень присутності на місцях.

Питання екологічної відповідальності постає дедалі гостріше. Відповідно до сучасних трендів, логістичні компанії зобов'язані переглядати свої підходи до транспортування, пакування та енергоспоживання. SAT може впровадити роздільне сортування у відділеннях, використовувати біопаливо або електротранспорт для міських доставок, а також запровадити систему мотивації клієнтів за повернення тари. Це сприятиме зниженню екологічного навантаження та відповідності сучасним міжнародним стандартам.

Післякризовий етап часто відкриває нові тренди в логістиці. Один із них – глибока персоналізація сервісу. Для B2B-клієнтів це означає можливість налаштування логістичних маршрутів, гнучке управління доставкою, включаючи терміни, пакування та супровід. У B2C-напрямку SAT варто робити ставку на омніканальність: можливість обрати доставку в пункт, на адресу, у відділення партнера або на поштомат.

Ще одним важливим напрямком є інтеграція логістичних рішень у структури електронної комерції – через API, партнерство з маркетплейсами, швидке оформлення повернень і прозоре відстеження вантажів. Таким чином, у нових умовах SAT має унікальний шанс – не просто адаптуватися, а задати тон відновленню логістичної галузі в Україні. Ключем до цього є баланс між технологічними оновленнями, партнерськими підходами та екологічною відповідальністю.

Саме поєднання цих складників створює умови для формування логістичної системи нового покоління – гнучкої, сталості орієнтованої і клієнтоцентричної.

В умовах швидкоплинних змін особливо важливо мати стратегічне бачення. Нижче представлено дорожню карту розвитку SAT, що охоплює період до 2030 року.



Рис. 3.1 Дорожня карта стратегічного розвитку логістичних сервісів SAT

Джерело: побудовано автором за матеріалами [45]

Вона демонструє поступовий рух компанії до цифровізації, екологічної сталості та інноваційної логістики. Цей візуальний сценарій – не лише прогноз, а амбітна орієнтація, яка відображає прагнення SAT. Навіть якщо компанія ще не має усіх інструментів, щоб реалізувати це повністю вже сьогодні – формування такого бачення є першим кроком до стійкого прориву. На прикладі провідних міжнародних компаній видно, що стратегічне бачення задає орієнтири для всієї галузі.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку логістики SAT може стати використання інтелектуальної аналітики та великих даних.

Застосування систем на основі штучного інтелекту [AI] дозволить аналізувати попит у реальному часі, передбачати пікові навантаження, оптимізувати маршрути з урахуванням погодних умов, інфраструктурних обмежень чи соціальних ризиків. Такий підхід відкриває простір для впровадження адаптивних логістичних моделей на основі самонавчальних алгоритмів, що вже використовуються у провідних логістичних системах світу.

Окрім переваг, логістична трансформація має низку викликів. Зокрема, ускладнює розвиток нестабільне регуляторне середовище, брак інвестицій у транспортну інфраструктуру, а також обмежений доступ до кредитування для малого й середнього бізнесу. Для масштабування інноваційних моделей SAT важливо спиратися на підтримку локальних партнерів і взаємодію з державними ініціативами. Наприклад, у звітах BRDO за 2023 рік зазначається, що відкритість до цифрових реформ та логістична гнучкість стали визначальними факторами збереження операційної активності під час кризи [BRDO, 2023].

Також у фокусі розвитку має залишатися інтеграція із системами e-commerce. Для цього SAT може продовжити розширення API-рішень, що забезпечують гнучке відстеження відправлень, інтеграцію з маркетплейсами, зручну логіку повернень і налаштування персоналізованих маршрутів. Це особливо актуально в умовах післякризової конкуренції, де швидкість і прозорість взаємодії з кінцевим клієнтом формують перевагу.

Європейська Бізнес Асоціація [EBA] у своєму дослідженні вказує, що більшість українських компаній переосмислили логістику як ключовий фактор операційної стабільності. На тлі цього SAT має потенціал стати провайдером нових стандартів якості – на основі досвіду кризового періоду, партнерських рішень та цифрової аналітики.

3.2 Очікувані результати та підвищення конкурентоспроможності SAT

Після кризи компанія не просто адаптується – вона переосмислює підходи, шукає нові точки зростання і прагне до більш стійкої та зрозумілої моделі взаємодії з клієнтом. Тому далі – без прогнозів на десятиріччя вперед, а конкретно: що дає впровадження цифрових рішень, нових форматів доставки та розширення мережі прямо зараз і в найближчій перспективі.

Одним із найочікуваніших результатів є покращення точності та швидкості доставки. Завдяки цифровим рішенням, автоматизації маршрутів і впровадженню сучасних систем обліку SAT може зменшити затримки, забезпечити прозоре відстеження посилок та вивести процеси на новий рівень стабільності. Клієнт отримує не просто послугу, а впевненість у результаті.

Друге – це зменшення логістичних витрат. Використання автоматизованих складів, аналітики даних для оптимізації завантаженості транспорту, та оновлення ІТ-інфраструктури дозволяють знижувати витрати без шкоди для якості. Це також відкриває шлях до формування гнучкої та більш доступної цінової політики.

Щоб краще уявити траєкторію змін, доцільно порівняти два можливих сценарії розвитку: реалістичний і оптимістичний, такими як середній час доставки (менше ніж 24 год), рівень скарг (зниження на 30%) і індекс NPS (на рівні 75+ пунктів). За прогнозами, до 2026 року ці показники стабілізуються або покращаються ще на 15–20%.

З метою візуалізації можливих траєкторій розвитку компанії SAT у післякризовий період було змодельовано два сценарії – оптимістичний та реалістичний. Обидва враховують ключові KPI: середній час доставки, рівень клієнтської лояльності (NPS), кількість скарг та зростання мережі партнерських точок.

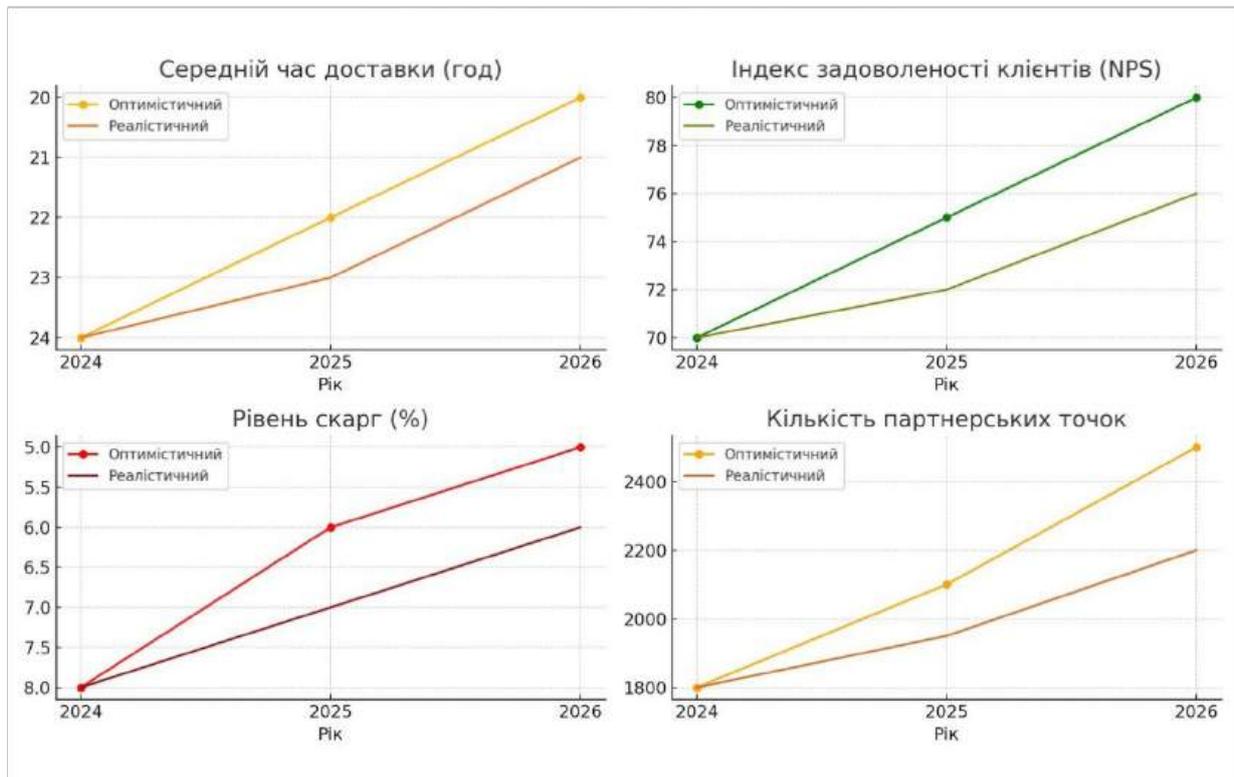


Рис. 3.2 Інтеграційна модель логістичної підтримки клієнтів SAT

Джерело: побудовано автором за матеріалами [45-46]

Така візуалізація дозволяє краще оцінити не лише поточний стан компанії, а й потенціал її стратегії в умовах турбулентного середовища.

Реалістичний сценарій демонструє обережне, але стабільне покращення показників, тоді як оптимістичний передбачає активну динаміку внаслідок глибокої цифровізації та розширення франчайзингової моделі.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише амбіції компанії, а й потенційні ризики й точки зростання в умовах нестабільного середовища.

Ще один ефект – оптимізація маршрутів. Це не лише скорочення часу на доставку, а й зменшення витрат на паливе та зниження навантаження на інфраструктуру. Такі зміни особливо актуальні в умовах кризи, коли кожна гривня має значення, а швидкість – стає конкурентною перевагою.

Також SAT активно розширює свою присутність через партнерські точки. Це не класичні філії, а моделі, які дають змогу залучати місцевих підприємців, створювати робочі місця й водночас будувати мережу, що охоплює не лише великі

міста, а й менш населені райони. Такий формат дозволяє компанії бути там, де є потреба, а не лише там, де є ринок.

Серед прикладів успішного функціонування франчайзингових точок – Івано-Франківська, Чернігівська та частково Полтавська області, де місцеві партнери змогли не лише підтримати обсяги відправлень, а й покращити якість клієнтського досвіду. SAT надає цим точкам CRM-доступ, навчання та маркетингову підтримку, що дозволяє зберегти єдиний стандарт обслуговування. Швидке розширення без належної стандартизації може мати зворотний ефект: неузгодженість сервісу, втрату репутації та підрив довіри. SAT впроваджує поступову модель масштабування із закритими бета-тестами для франчайзингових партнерів та централізованим моніторингом якості обслуговування.

Питання конкурентоспроможності SAT – це вже не про гонитву за ціною. Це про цінність, яку клієнт отримує. Компанія фокусується не на масштабності, а на якості комунікації з клієнтами, адаптуючись до індивідуальних потреб регіонів.

Щоб краще усвідомити, чому конкурентоспроможність SAT ґрунтується не лише на ціні, а й на цінності для клієнтів, доцільно порівняти ключові параметри логістичних компаній України в одному графіку (рис. 3.3).

Як видно з графіка, SAT демонструє високі позиції у таких сферах, як якість обслуговування, прозорість тарифів, емоційний зв'язок із клієнтами та надання додаткових сервісів. Це формує довгострокову лояльність, навіть попри не найнижчу ціну доставки.

У порівнянні з іншими гравцями SAT вигідно вирізняється завдяки поєднанню локального партнерства, адаптивної логістики та прозорості взаємодії з клієнтами. Ці чинники формують довіру та забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Водночас варто враховувати і потенційні виклики. Масштабування через франчайзинг вимагає системної стандартизації послуг. Існує ризик втрати контролю над якістю, особливо у віддалених регіонах. SAT передбачає ці виклики, тому запроваджує внутрішні аудити, стандарти навчання партнерів і цифровий контроль на рівні клієнтського сервісу.

З метою подальшого зміцнення ринкових позицій компанії, важливо враховувати сценарне планування, яке враховує як потенціал зростання, так і ризики невизначеності.

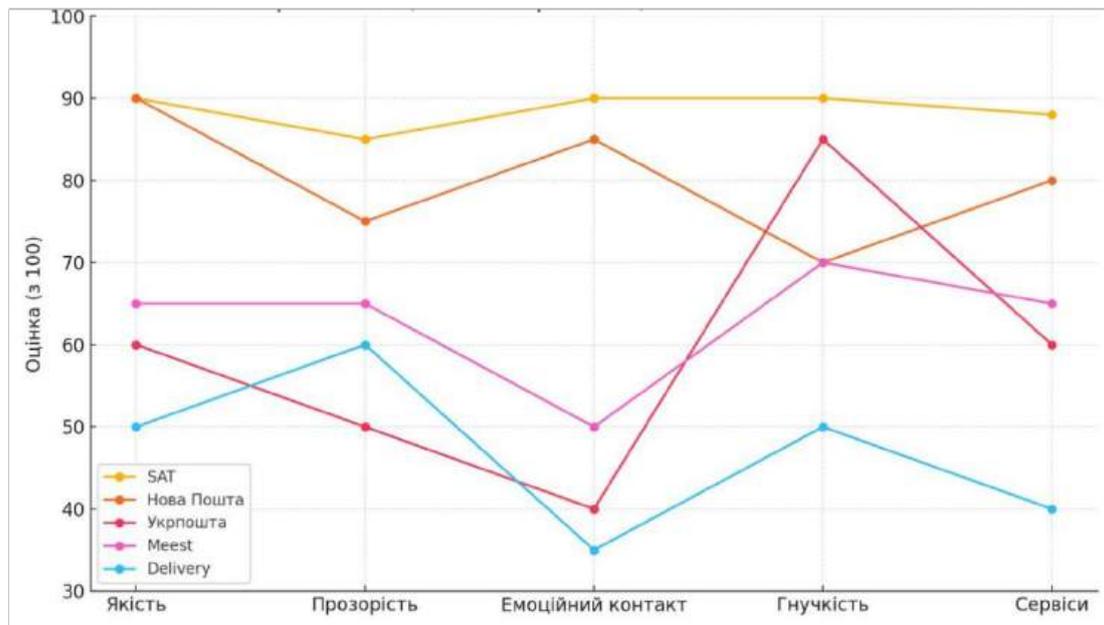


Рис. 3.3 Аналіз якості сервісу логістичних операторів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [32-46]

Порівнюючи SAT з іншими гравцями ринку, можна виділити унікальні риси кожного. Наприклад, Нова Пошта робить ставку на масштаб і швидкість, Укрпошта – на покриття і соціальні тарифи, Delivery – на сервіс для бізнесу, а Міст зосереджується на закордонних пересилках. На цьому тлі SAT вирізняється своєю гнучкістю, локальною присутністю через франчайзинг та емоційно-орієнтованою комунікацією з клієнтами.

Очікувані результати SAT відповідають нинішнім зрушенням у галузі та демонструють прагнення до довгострокового зростання. Згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації [ЄБА], підприємства з гнучкою логістикою мають на 40% вищу ймовірність збереження клієнтів у період криз [джерело: eba.com.ua, 2024].

Деякі результати видно одразу, інші потребують часу, але головне – напрям задано. Компанія не женеться за гучними обіцянками, а будує систему, в якій важливий не тільки результат, а й процес. І саме в цьому – її справжня сила.

Згідно з аналітичними матеріалами Міністерства економіки України, саме малий і середній бізнес, зокрема логістичні мережі з гнучкою структурою, є рушіями посткризового відновлення національної економіки.

У сукупності впроваджені інструменти, розширення франчайзингової моделі та орієнтація на довіру формують конкурентну перевагу SAT. Компанія не тільки адаптується, а й створює основу для стійкого розвитку у складному й динамічному середовищі. У новій реальності саме маркетинг виконує роль навігатора, що допомагає логістичному бізнесу орієнтуватися в динаміці попиту, формувати довіру та зберігати зв'язок із клієнтом. Відтак, стратегічні зміни, запропоновані для SAT, мають не лише короткостроковий ефект, а й відкривають перед компанією перспективу стійкого розвитку в умовах трансформаційного періоду.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження на тему «Маркетингові стратегії оптимізації логістичних процесів в умовах війни» було послідовно розглянуто теоретичні засади логістики, здійснено аналітичну оцінку діяльності логістичної компанії SAT, а також розроблено конкретні рекомендації щодо покращення її функціонування в умовах нестабільності та постійних змін.

У першому розділі було систематизовано ключові підходи до розуміння логістики як комплексної системи управління потоками ресурсів, інформації та сервісів. З'ясовано, що логістика відіграє стратегічну роль в економіці, особливо в періоди кризових явищ, де її функція розширюється до рівня забезпечення стабільності. У роботі акцентовано увагу на важливості цифрових трансформацій, розвитку омніканальності, впровадженні екологічних рішень і ролі маркетингу в побудові ефективної комунікації з клієнтами.

Другий розділ був присвячений аналізу практичного прикладу – логістичної компанії SAT. Розглянуто історію становлення, елементи організаційної структури, підходи до маркетингової діяльності та модель взаємодії з клієнтами. Було встановлено, що компанія адаптувалася до умов війни шляхом переформатування логістичних маршрутів, цифрової перебудови сервісів і зміни акцентів у взаємодії з цільовими сегментами.

У третьому розділі надано авторські пропозиції щодо подальшого розвитку SAT. Було запропоновано впровадити автоматизовані системи управління складськими процесами, покращити клієнтську аналітику на базі CRM, інтегрувати омніканальні канали комунікації, а також запровадити систему KPI для підвищення ефективності логістичних процесів. Особливу увагу приділено формуванню емоційної стабільності клієнтів через послідовну комунікацію бренду, прозорість сервісу, підтримку під час кризи та чітке позиціонування на ринку логістичних послуг як відповідального партнера.

На основі проведеної роботи зроблено наступні висновки:

1. Логістика в умовах воєнних і кризових викликів потребує не лише фізичної гнучкості, а й організаційної та емоційної адаптації. Це включає не тільки оптимізацію маршрутів, а й нові способи взаємодії з клієнтом.

2. Маркетингові стратегії в логістиці повинні бути спрямовані на створення не лише економічної, а й емоційної цінності. SAT продемонструвала, що підтримка клієнтів у складні моменти формує довготривалу лояльність.

3. Аналітичне дослідження SAT виявило низку сильних сторін компанії: гнучка структура, локальна адаптація, розвиток цифрових каналів, але й певні обмеження – у масштабуванні, розширенні сервісів на масовий сегмент та інтеграції в нові ринки.

4. Запропоновані в роботі рекомендації дозволяють SAT зберігати свою унікальність, удосконалюючи водночас внутрішні процеси, підвищуючи сервісність і посилюючи взаємозв'язок із клієнтами.

5. Практична цінність дослідження полягає у формуванні бачення логістики не лише як системи управління ресурсами, а як важливого соціального та етичного інструмента підтримки спільноти в умовах нестабільності.

Таким чином, у дипломній роботі було досягнуто поставленої мети – визначено й обґрунтовано ефективні маркетингові стратегії оптимізації логістичних процесів на прикладі компанії SAT в умовах війни. Результати дослідження можуть бути використані для практичного вдосконалення логістичних систем, а також для подальших наукових досліджень у сфері кризового маркетингу та цифрової трансформації логістики.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бойко Д. І. Логістика: *навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. С. 10– 45, 78– 120.
2. Піскунов В. О. Логістика: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. С. 22– 60.
3. Гончаров А. І., Савчук В. О. Основи логістики: *навчальний посібник*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – С. 15– 50.
4. Палій О. І. Логістика у сучасній економіці. Харків: Вид-во НУА, 2022. С. 30– 75.
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт ДССУ. <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. SAT. Офіційний сайт SAT <https://www.sat.ua>
7. Nova Poshta. Офіційний сайт «Нова Пошта». <https://novaposhta.ua>
8. Meest. Офіційний сайт Meest. <https://meest.com>
9. DHL Офіційний сайт DHL. <https://www.dhl.com>
10. Укрпошта. Офіційний сайт Укрпошти. <https://ukrposhta.ua>
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Pearson Education, 2016. – С. 100– 150.
12. Андрушків Б. М. Маркетингові стратегії в системі управління. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – С. 50– 90.
13. Нортон М., Каплан Р. *Система збалансованих показників*. *Harvard Business Review*, 2004, № 3. С. 45– 60. <https://hbr.org>
14. Стадник Р. (ред.) Сучасний маркетинг. Львів: ЛНУ, 2020. С. 85– 130.
15. Волченко Н. Поведінка споживача на ринку логістичних послуг. Журнал *Маркетинг і логістика*, 2021, № 2. С. 33– 47. <https://marketing-logistics.ua>
16. Михайлов І. В. Моделювання бізнес-процесів підприємства. Дніпро: УАД, 2018. С. 22– 60.
17. Бутенко Н. Ю. Аналіз логістичних стратегій в умовах нестабільності: дипломна робота. 2022.

18. Кірейцев Г. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: Знання, 2020. С. 120– 170.
19. Єпіфанова І. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Суми: СумДУ, 2021. С. 40– 80.
20. Forbes Україна. Аналітика логістичного ринку. 2022 <https://forbes.ua/logistics>
21. Князева Т. С. *Цифровізація логістики: інструменти та виклики. Наукові записки*, 2021. С. 12– 36. <https://scz.tneu.edu.ua>
22. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Київ: Вид-во Університету, 2019. С. 200– 260.
23. Попович О. В. Зелені технології в логістиці. Харків: ХНАДУ, 2021. С. 58– 90.
24. Рей А. *Поведінка клієнтів в умовах кризи. Harvard Business Press*, 2020. – С. 101– 145.
25. Самойленко І. *CRM як інструмент клієнтської аналітики. Журнал Маркетинг в Україні*, 2021, № 4. С. 15– 29. <https://marketing.ua/articles/crm-analytics>
26. Ковальчук А. О. *Оmnіканальні комунікації в маркетингу. Бізнес Інформ*, 2022. С. 60– 85.
27. Жовтанецький Д. І. Антикризовий менеджмент. Львів: ЛНУ, 2019. С. 30– 70.
28. Школа маркетингу Laba. Офіційний сайт Laba. <https://l-a-b-a.com/uk>
29. ІТС Group. Логістика в умовах війни: звіт 2022. <https://itcgroup.ua/logistics-report-2022>
30. Указ Президента України № 64/2022.
31. Закон України «Про логістику» (проект). <https://zakon.rada.gov.ua>
32. [Prom.ua](https://prom.ua). Аналітика поведінки споживачів у період війни. 2022. <https://prom.ua>
33. Українська асоціація маркетингу (УАМ). Офіційний сайт УАМ. <https://uam.in.ua>
34. Старостенко Г. Г. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 328 с.

35. Гудзинський О. І. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 296 с.
36. Зінчук О. А. Управління розвитком логістичних систем в умовах ринку. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 240 с.
37. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 6th ed. Pearson Education, 2022. – 368 p.
38. Coyle J. J., Langley C. J., Novack R. A. *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning, 2020. – 672 p.
39. Даниленко А. І. Ефективність логістичних процесів в умовах дестабілізації. *Журнал Економіка і прогнозування*, 2022, № 2. – С. 45– 53.
40. KPMG Ukraine. Логістика в умовах війни: аналітика і стратегії відновлення. 2023 <https://kpmg.ua/logistics-war2023>
41. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). Вплив війни на логістику та ритейл. 2023. <https://eba.com.ua>
42. OECD. Logistics in crisis situations: Lessons from Ukraine. Transport Forum, 2023. <https://www.oecd.org/transport>
43. World Bank. Resilient logistics networks: adaptation under extreme disruptions. World Bank, 2022. <https://www.worldbank.org>
44. Бланк І. А. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Ніка-Центр, 2020. – 432 с.
45. Український інститут майбутнього. Аналітика логістичних викликів під час війни. 2023. <https://uifuture.org>
46. UNCTAD. Freight and Logistics Policy Responses in Crisis. UNCTAD, 2022. <https://unctad.org>