

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
на тему: **«Особливості управління логістичною компанією в сучасних умовах»**

Здобувача групи Мз-01с Ковача Максима Олеговича

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

\_\_\_\_\_ Максим КОВАЧ

Керівник к.е.н., асистент кафедри  
управління ім. О. Балацького Світлана РИБАЛЬЧЕНКО \_\_\_\_\_

**Суми – 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
Здобувача групи Мз-01с Ковача Максима Олеговича

1. Тема роботи «Особливості управління логістичною компанією в сучасних умовах» затверджена наказом № №0563-VI від 21.05.2024 року
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 30.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка й наукове обґрунтування стратегії розвитку логістичної компанії на основі системного підходу.
4. Об'єкт дослідження: система управління логістичною компанією «НОВА ПОШТА».
5. Предмет дослідження: сукупність взаємозв'язків, що виникають в процесі функціонування логістичної компанії.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі поглибленого вивчення спеціальної літератури, отримання досвіду з окремих проблем та результатів власних досліджень на реальному об'єкті, вирішення конкретних науково-прикладних завдань у майбутніх сферах професійної діяльності.
7. Орієнтований план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	06.05.2024 р.
II	АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ «НОВА ПОШТА»	10.05.2024 р.
III	РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	12.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити особливості функціонування та управління логістичною системою та взаємозв'язок основ розвитку логістичної системи з логістичною стратегією.

У розділі 2 студент повинен розкрити особливості управління логістичною компанією в умовах воєнного стану та проаналізувати діяльність логістичної компанії.

У розділі 3 студент повинен розробити шляхи оптимізації логістичної системи на основі системного підходу.

8. Консультація щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М., к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького		

9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького, Світлана Рибальченко \_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержав

Максим КОВАЧ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Особливості управління логістичною компанією в сучасних умовах» викладена на 46 сторінках, 39 використаних джерел.

Метою даної роботи є розробка й наукове обґрунтування стратегії розвитку логістичної компанії на основі системного підходу.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування логістичної системи для торгового підприємства;
- дослідити вплив управління логістичної організації на формування його конкурентних переваг;
- розглянути взаємозв'язок стратегії підприємства та розвитку логістичної системи;
- обґрунтувати стратегію раціоналізації логістичної компанії з точки зору підвищення його конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є система управління логістичною компанією «НОВА ПОШТА».

Предметом дослідження – сукупність взаємозв'язків, що виникають в процесі функціонування логістичної компанії.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок, наукових праць та досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу, практичних даних та інформації ТОВ «НОВА ПОШТА».

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичних публікацій при визначенні основних критеріїв оцінювання діяльності логістичної організації.
2. Систематичний огляд наукових джерел для класифікації підходів до обґрунтування стратегії розвитку.

3. Аналіз звітів та показників діяльності підприємства для застосування кількісних методів оцінки.

4. Оцінка впливу управління логістичної організації на формування його конкурентних переваг.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у впровадженні отриманих результатів та рекомендацій в діяльність організації: рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління логістичною компанією.

Результати дослідження були опубліковані в тезах на конференції Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р

Ключові слова: ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	
1.1. Поняття та класифікація логістичних систем і їх властивості.....	
1.2. Особливості функціонування та управління логістичною системою.....	
1.3. Взаємозв'язок основ розвитку логістичної системи з логістичною стратегією.....	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ «НОВА ПОШТА».....	
2.1. Особливості управління логістичною компанією в умовах воєнного стану.....	
2.2. Основи забезпечення безперебійності та ефективності діяльності.....	
2.3 Аналіз діяльності логістичної компанії.....	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	
3.1. Трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах.....	
3.2. Оптимізація логістичної системи на основі системного підходу.....	
3.3. Розрахунок ефективності діяльності логістичної системи від впровадження основних стратегічних рішень.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТОК А.....	46

## ВСТУП

Логістичні процеси під час війни мають свої особливості, оскільки вони повинні забезпечувати потреби військових та цивільного населення в умовах конфлікту. Забезпечувати безпеку під час переміщення та зберігання матеріальних ресурсів та людських потоків, що включає захист від ворожих дій та надзвичайних ситуацій. Необхідна також оперативність у виконанні логістичних операцій для забезпечення військових операцій та гуманітарної допомоги, та здатність швидко адаптуватися до змінних умов та потреб на фронті та в тилу. Також має бути максимізація використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів для забезпечення потреб фронту та населення та досить важливим є налагодження ефективної системи комунікації для координації дій між всіма логістичними підрозділами і співпраці між різними логістичними підрозділами, військовими та цивільними структурами для оптимізації логістичних процесів.

Ці особливості вимагають відповідних стратегій та технологій для ефективного вирішення логістичних завдань під час війни.

Метою даної роботи - є розробка й наукове обґрунтування стратегії розвитку логістичної компанії на основі системного підходу.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування логістичної системи для торгового підприємства;
- дослідити вплив управління логістичної організації на формування його конкурентних переваг;
- розглянути взаємозв'язок стратегії підприємства та розвитку логістичної системи;
- обґрунтувати стратегію раціоналізації логістичної компанії з точки зору підвищення його конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є система управління логістичною компанією «НОВА ПОШТА».

Предметом дослідження - сукупність взаємозв'язків, що виникають в процесі функціонування логістичної компанії.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

### 1.1. Поняття та класифікація логістичних систем і їх властивості.

Логістичні процеси під час війни мають свої особливості, оскільки вони повинні забезпечувати потреби військових та цивільного населення в умовах конфлікту. Основні особливості логістики під час війни формують наступну класифікацію.

1. **Безпека.** Забезпечення безпеки під час переміщення та зберігання матеріальних ресурсів та людських потоків, що включає захист від ворожих дій та надзвичайних ситуацій.

2. **Швидкість.** Необхідність оперативності у виконанні логістичних операцій для забезпечення військових операцій та гуманітарної допомоги.

3. **Гнучкість.** Здатність швидко адаптуватися до змінних умов та потреб на фронті та в тилу.

4. **Ефективність ресурсів.** Максимізація використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів для забезпечення потреб фронту та населення.

5. **Комунікації.** Важливість налагодження ефективної системи комунікації для координації дій між всіма логістичними підрозділами та сторонами конфлікту.

6. **Співпраця.** Важливість співпраці між різними логістичними підрозділами, військовими та цивільними структурами для оптимізації логістичних процесів.

7. **Підтримка населення.** Забезпечення доступу до необхідних гуманітарних та медичних ресурсів для цивільного населення в зоні конфлікту.

Ці особливості вимагають відповідних стратегій та технологій для ефективного вирішення логістичних завдань під час війни [1-3].

Логістична система (ЛС) розглядається як адаптивна система з сформованим зворотним зв'язком, що виконує певні логістичні функції

(операції) та складається із окремих підсистем та має досить розвинуті внутрішні зв'язки і зв'язки із зовнішнім середовищем [3, 4].

Результатом логістичної системи є логістичний продукт або логістична послуга. На рисунку 1.1 поданий загальний погляд на трансформаційні процеси в логістичній системі.



Рисунок 1.1 - Загальна схема трансформаційних процесів у логістичній системі

Процеси трансформації матеріального потоку, що передбачають зміну параметрів простору, часу, форми, властивостей тощо, є логістичними процесами [5]. У таблиці 1.1 наведено структуру логістичних систем.

Таблиця 1.1 - Класифікація (структуризація) логістичних систем [4, 6]

Ознаки класифікації	Логістичні системи, підсистеми
Інституціональний поділ	Мікрологістична система Металогістична система (логістичний ланцюг) Мезологістична система Макрологістична система Зовнішня економічна система
Фазовий поділ	Логістична підсистема в сфері постачання Логістична підсистема в сфері виробництва Логістична підсистема в сфері дистрибуції Логістична підсистема в сфері повернення товарів Інтегрована підсистема матеріальної логістики Інтегрована підсистема маркетингової логістики Інтегрована логістична підсистема постачальників Інтегрована логістична підсистема споживачів Інтегрована логістична підсистема в сфері торгівлі
Функціональний поділ	Логістична підсистема транспортування Логістична підсистема формування запасів Логістична підсистема складування Логістична підсистема пакування Інтегрована підсистема реалізації замовлень Інтегрована підсистема обслуговування споживачів
Поділ за функціями управління	Підсистема логістичного планування Підсистема логістичного керування Підсистема організації логістики Підсистема логістичного контролювання Підсистема нормативного логістичного управління Підсистема стратегічного логістичного управління Підсистема операційного логістичного управління Підсистема інтегрованого логістичного управління
Предметно-структурний поділ	Підсистема інтегрованого переміщення товарів (фізичні потоки) Підсистема інтегрованих інформації і управлінських рішень (інформаційні потоки) Підсистема регуляції і страхування (у вартісному сенсі) логістичних рішень і процесів (фінансові потоки)
Поділ за компонентами ефективності	Підсистема логістичних витрат Підсистема послуг і логістичного обслуговування

Враховуючи кількісно-якісну та просторово-часову трансформацію логістичних потоків, доцільно виокремити такі підсистеми [7]:

- підсистема опрацювання та реалізації замовлень (обслуговування замовлень);
- підсистема транспортування;
- підсистема пакування;
- підсистема управління запасами;
- підсистема обслуговування споживачів (рис. 1.2)



Рис. 1.2 - Функціональний поділ логістичної системи

## 1.2. Особливості функціонування та управління логістичною системою.

Процес формування стратегії поштового відділення може бути розділений на кілька етапів:

1. Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка поточного стану поштового відділення, його ресурсів, переваг та недоліків.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Вивчення тенденцій у поштовій галузі, конкурентного середовища, законодавчого регулювання та інших зовнішніх факторів [8].

3. Формування стратегічної мети. Визначення цілей та завдань, які відповідають місії та вимогам поштового відділення.

4. Вибір стратегії. Розробка альтернативних стратегій розвитку поштового відділення та вибір найбільш підходящої.

5. Розробка плану дій. Визначення конкретних кроків для досягнення поставлених цілей, включаючи розподіл ресурсів та визначення відповідальних осіб.

6. Впровадження стратегії. Запровадження стратегії в дію, забезпечення необхідних ресурсів та контроль за виконанням плану дій.

7. Моніторинг та коригування. Постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, виявлення проблем та коригування плану дій відповідно до поточної ситуації.

Цей процес є ітеративним і вимагає постійного аналізу та вдосконалення стратегії відповідно до змін у середовищі та потребах поштового відділення [9].

За загальними науковими визначеннями людина в системі управління - з одного боку [10], "пристрій" для сприйняття інформації, при тому з іншого - елемент, що приймає управлінських рішень та доводить їх до реального виконання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Логістична система управління товарорухом

Показники діяльності поштового відділення можуть включати [11, 12]:

1. Обсяги обробки відправлень. Кількість листів, посилок та інших відправлень, які обробляє відділення за певний період часу.
2. Швидкість обробки відправлень. Час, який потрібно відділенню для обробки відправлення після його надходження.
3. Швидкість доставки. Час, який потрібно для доставки відправлення від відправника до отримувача.
4. Якість обслуговування. Рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування відділення, вимірюваний за допомогою опитувань та інших методів.
5. Вартість обслуговування. Витрати на обробку та доставку відправлень у відділенні у порівнянні з виручкою від послуг.
6. Ефективність використання ресурсів. Використання ресурсів відділення (працівників, обладнання, приміщення) з максимальною ефективністю.

7. Безпека відправлень. Рівень захищеності відправлень від крадіжок та пошкоджень під час обробки та доставки.

8. Екологічна стійкість. Вплив діяльності відділення на навколишнє середовище, вимірюваний за допомогою показників, таких як викиди вуглецю.

9. Інновації. Впровадження новітніх технологій та підходів у діяльність відділення для поліпшення його ефективності та якості обслуговування.

10. Кількість клієнтів. Обсяг клієнтів, які користуються послугами відділення, як показник популярності та привабливості його послуг.

11. Фінансові показники. Прибуток, витрати, рентабельність та інші фінансові показники, які відображають фінансовий стан відділення.

1.3. Взаємозв'язок основ розвитку логістичної системи з логістичною стратегією.

Деякі загальні проблеми, з якими зазвичай стикаються поштові відділення, можна сформулювати наступним чином.

1. Зниження обсягів листової кореспонденції - з розвитком електронних засобів зв'язку та електронної пошти зменшується потреба у традиційній листовій кореспонденції, що може вплинути на прибутковість поштових послуг [13].

2. Конкуренція з боку кур'єрських служб - кур'єрські служби надають швидкі та зручні послуги доставки, що створює конкуренцію для традиційних поштових компаній.

3. Підвищення вимог до якості та швидкості доставки - зростаючі вимоги споживачів щодо швидкості та якості послуг можуть потребувати від поштових відділень вдосконалення своїх процесів та інфраструктури [14].

4. Бюрократія та регулювання - поштові компанії можуть стикатися з складними процедурами та регулюванням у різних країнах, що може ускладнювати їхню діяльність та збільшувати витрати.

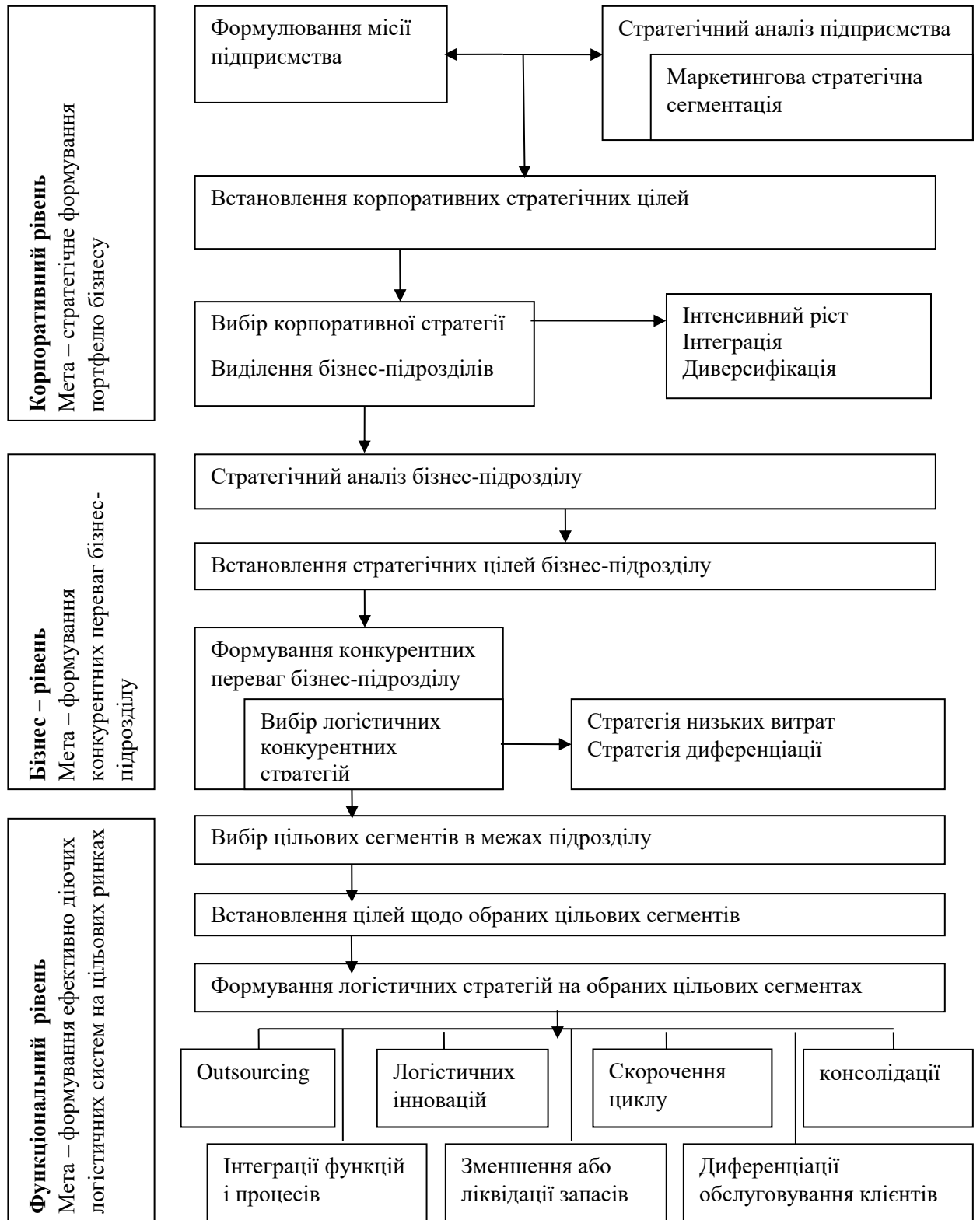


Рис. 1.6 – Процес логістичного стратегічного планування



5. Безпека та втрати відправлень - проблеми з безпекою поштових відправлень, такі як крадіжки або пошкодження, можуть призвести до втрат для поштових компаній.

6. Екологічні питання - збільшення обсягів поштових відправлень може призводити до збільшення викидів вуглецю та інших негативних впливів на навколишнє середовище.

7. Розвиток електронної комерції - зростання обсягів онлайн-торгівлі вимагає від поштових відділень розвитку нових послуг для задоволення потреб електронних магазинів та їхніх клієнтів.

Розв'язання цих проблем може вимагати від поштових відділень розробки нових стратегій, впровадження інновацій та підвищення ефективності своєї діяльності [13, 15].

На рисунку 1.4 розглянуто всі три рівні процесу логістичного стратегічного планування діяльності організації.

Процес формування та подальшої реалізації управління логістичною компанією вимагає забезпечення наступних умов [16]:

- наявність головної стратегії та підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини і структури логістичних шляхів;
- вертикальна інтеграція логістичних процесів;
- відповідність системи управління та інформатизації;
- формування системи показників ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації формам переміщення логістичних потоків та інформації;
- залучення персоналу відповідної кваліфікації.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ «НОВА ПОШТА»

2.1. Особливості управління логістичною компанією в умовах воєнного стану.

Умови воєнного стану ставлять перед логістикою ряд складних завдань, оскільки потреби в ресурсах та пересування матеріальних цінностей стають критичними. Основні логістичні задачі в умовах воєнного стану включають [16]:

1. Забезпечення військ. Надання військам необхідного спорядження, зброї, амуніції, медичних засобів та інших матеріальних ресурсів для ведення бойових дій.

2. Медичне забезпечення. Організація медичної допомоги та евакуації поранених військових та цивільного населення.

3. Гуманітарна допомога. Організація доставки гуманітарної допомоги для постраждалих та внутрішньо переміщених осіб.

4. Транспортування. Забезпечення безпечного транспортування військових вантажів та пасажирів.

5. Забезпечення зв'язку. Забезпечення ефективного зв'язку між військовими частинами та командуванням.

6. Забезпечення життєвими засобами. Надання продовольства, води та інших необхідних ресурсів для виживання населення в зоні конфлікту.

7. Евакуація населення. Організація евакуації цивільного населення з зони бойових дій.

8. Забезпечення безпеки. Захист логістичних конвоїв та об'єктів від ворожих дій.

9. Планування та координація. Розроблення та виконання логістичних планів умовами воєнного стану, а також координація дій між різними логістичними підрозділами та структурами.

10. Відновлення інфраструктури. Після завершення бойових дій, відновлення та реконструкція зруйнованої інфраструктури для повернення життєздатності території.

Ці завдання вимагають відповідної організації, координації та ефективного виконання для забезпечення потреб учасників конфлікту та місцевого населення.

Аналіз діяльності "Нова пошта" в Україні може включати такі аспекти [17]:

1. Обсяги обробки відправлень - оцінка зростання чи зниження обсягів обробки листів та посилок компанією.
2. Мережа відділень - аналіз кількості та розміщення відділень по всій території України та їхню доступність для клієнтів.
3. Інновації - огляд нових технологій та сервісів, які впроваджує "Нова пошта" для покращення обслуговування.
4. Конкуренція - аналіз конкурентного середовища в сфері поштових послуг та стратегії "Нової пошти" щодо конкурентної боротьби.
5. Якість обслуговування - оцінка рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування та швидкістю доставки.
6. Фінансові показники - аналіз фінансових результатів компанії, таких як обсяги продажів, прибуток, витрати та рентабельність.
7. Екологічна стійкість - вплив діяльності компанії на навколишнє середовище та заходи щодо зменшення негативного впливу.
8. Соціальна відповідальність - участь "Нової пошти" у соціальних та благодійних програмах, спрямованих на підтримку громадських ініціатив та покращення якості життя населення.

Цей аналіз допоможе зрозуміти поточний стан та перспективи розвитку "Нової пошти" в Україні.

Розглянемо логістичні системи в загальній структурі системи планування (рис.2.1) [15, 18, 19].

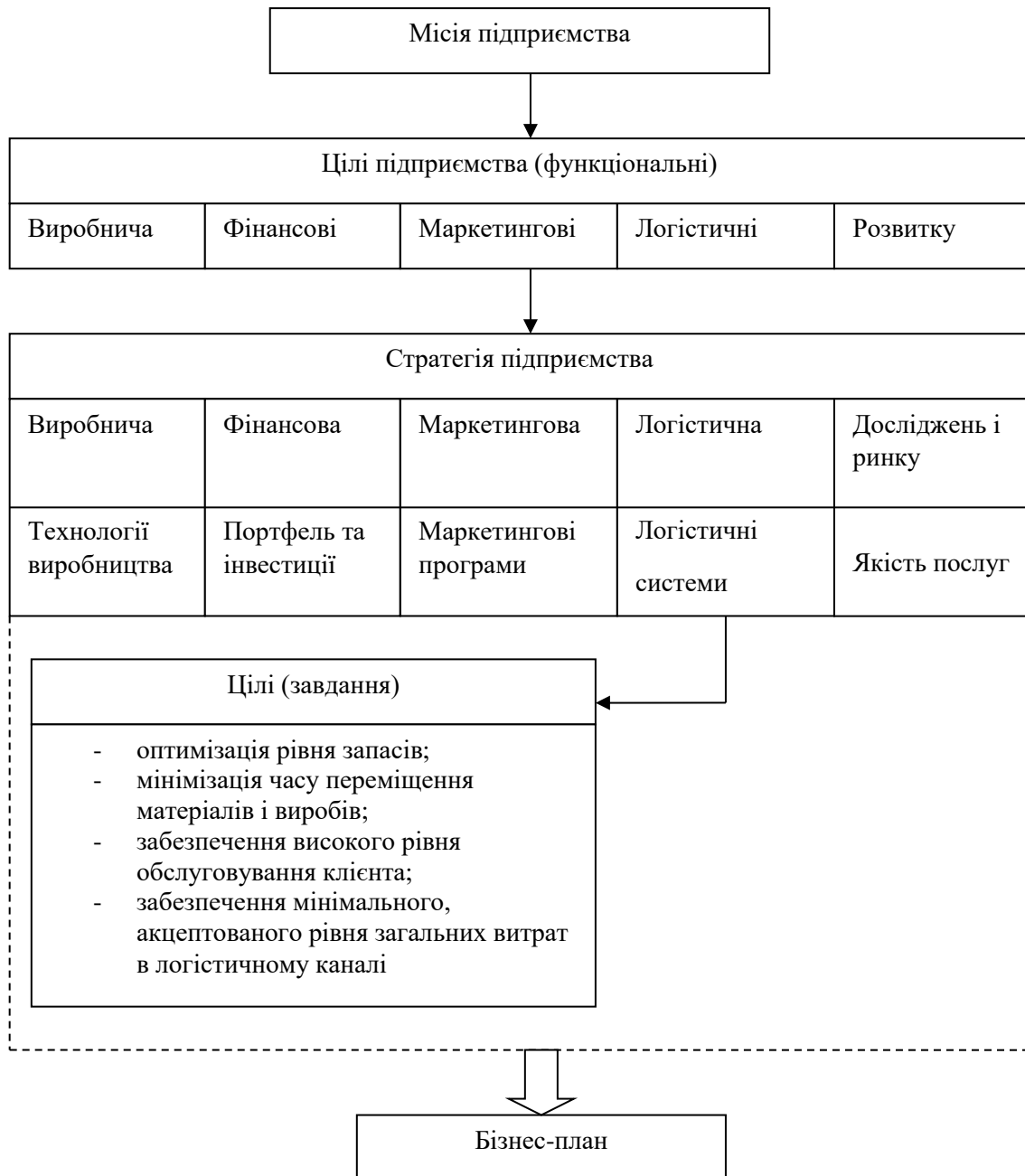


Рисунок 2.1 - Логістична систем в системі стратегічного планування

Отже, метою всіх стратегічних рішень логістичних компаній традиційно є безпосередньо підвищення рівня процесу обслуговування клієнта наступним чином [20]:

- мінімізацією змінних витрат, що пов'язані з переміщенням та складуванням логістичних продуктів;
- загальне скорочення циклу оборту капіталу, що інвестовано;

- зростання доходів від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

Розглянемо етапи розвитку логістичного управління (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Етапи розвитку логістичного управління

Сутність етапу	Цілі	Дії/системи
1. Фрагментарний у межах організації	Мінімізація запасів у постачанні, у збуті	DRP,MRP, JIT
2. Інтегрований на рівні компанії	Оптимізація запасів	JIT+DRPII Інтегроване управління запасами організації.
3. Інтегрований на рівні ланцюга поставок	1. Мінімізація рівня запасів. 2. Максимізація рівня обслуговування	Управління запасами в ланцюгу поставок. Управління часом виконання замовлень. QR, ECR
4. Логістично зорієнтоване управління компанією	1. Формування конкурентних переваг. 2. Підвищення прибутковості капіталу. 3. Формування економічного потенціалу.	Стратегічне та операційне логістичне управління

## 2.2. Основи забезпечення безперервності та ефективності діяльності.

Під час воєнного конфлікту поштова мережа може зазнавати значних змін у своїй роботі. Основні зміни в роботі поштової мережі під час війни включають:

1. Обмеження обслуговування. У зоні бойових дій поштове обслуговування може бути обмеженим або призупиненим через небезпеку для поштових працівників та інфраструктури [21].

2. Перерозподіл ресурсів. Поштові служби можуть перерозподіляти свої ресурси для забезпечення військових потреб, наприклад, для доставки листівок, письмових повідомлень та пакунків військовим на передову.

3. Підвищена безпека. У зоні бойових дій можуть бути введені додаткові заходи безпеки для захисту поштових відправлень та працівників від можливих загроз [19].

4. Гуманітарна допомога. Поштова мережа може використовуватися для доставки гуманітарної допомоги населенню, що постраждало від конфлікту.

5. Зв'язок з військовими. Поштова служба може забезпечувати зв'язок між військовими та їхніми родинами, а також забезпечувати важливу інформаційну ланку військового управління.

6. Реорганізація мережі. У разі великого масштабу конфлікту поштова мережа може бути реорганізована для забезпечення ефективної роботи в умовах воєнного стану.

Зміни в роботі поштової мережі під час війни відображають потреби суспільства та військових учасників конфлікту, а також вимоги забезпечення зв'язку та безпеки в умовах воєнного конфлікту [22-25].

### 2.3 Аналіз діяльності логістичної компанії.

Діяльність поштових відділень під час воєнного конфлікту може бути суттєво зміненою через специфіку умов. Основні аспекти діяльності поштових відділень в умовах війни включають:

1. Обмеження обслуговування. У зонах бойових дій може бути призупинено обслуговування або обмежено пересилання поштових відправлень через ризик для поштових працівників та інфраструктури.

2. Гуманітарна допомога. Поштові відділення можуть використовуватися для доставки гуманітарної допомоги жителям постраждалих територій.

3. Підвищення безпеки. У зоні бойових дій можуть бути вжиті додаткові заходи безпеки для захисту поштових відправлень та персоналу.

4. Комунікація. Поштові відділення можуть виконувати функцію забезпечення зв'язку між військовими, цивільним населенням та владою у разі перерв у зв'язку через воєнні дії [26].

5. Евакуація. Поштові служби можуть брати участь у реалізації планів евакуації населення та цивільного персоналу.

6. Військова кореспонденція. Поштові відділення можуть обробляти та пересилати військову кореспонденцію та офіційні документи військових частин.

Усі ці аспекти вимагають від поштових відділень спеціальних заходів та підготовки для забезпечення безперебійності та ефективності роботи в умовах воєнного конфлікту [27].

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

### 3.1. Трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах.

Трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах відбувається під впливом ряду ключових факторів:

1. Цифрова трансформація. З розвитком інтернету та електронних засобів зв'язку зростає популярність електронної пошти та інших електронних способів комунікації, що впливає на зменшення обсягів традиційної поштової кореспонденції [28].

2. Зміна звичок споживачів. Споживачі все більше віддають перевагу онлайн-покупкам, що вимагає нових послуг поштових операторів у сфері доставки товарів.

3. Конкуренція. Постійний розвиток конкуренції від кур'єрських служб та інших постачальників послуг доставки вимагає від поштових компаній постійного вдосконалення своїх послуг та бізнес-моделей.

4. Зростання екологічної свідомості. Збільшення уваги до екологічних проблем спонукає поштові компанії шукати більш екологічно чисті методи доставки та упаковки.

5. Розвиток торгівлі міжнародними відправленнями. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі призводить до зростання попиту на міжнародні поштові послуги та міжнародну логістику [29].

6. Цифрові платформи. Виникнення цифрових платформ для організації та відстеження поштових відправлень сприяє підвищенню ефективності та зручності поштових послуг.

Ці фактори змінюють підходи до надання поштових послуг, стимулюють інновації та вимагають від поштових компаній гнучкості та швидкості в адаптації до змін в сучасному бізнес-середовищі.



Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз

<p>Потенційні внутрішні сильні сторони</p>	<p>Потенційні зовнішні можливості</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Добре налагоджені відносини з клієнтами</li> <li>• Згуртована команда</li> <li>• Добре налагоджена внутрішня звітність компанії</li> <li>• Повністю автоматизовані процеси передачі замовлень клієнтів</li> <li>• Розбудована під компанію і добре налагоджена інформаційна система</li> <li>• Компетентний, ініціативний персонал</li> <li>• Розбудована база клієнтів</li> <li>• Високоякісний менеджмент</li> <li>• Мобільність компанії (досвід в переміщеннях товару на складі)</li> <li>• Достатня забезпеченість фінансовими ресурсами;</li> <li>• Розвинута збутова мережа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів та виходити на нові ринки</li> <li>• Існують шляхи розширення</li> <li>• Поява нових технологій, які допомагають налагодити складське господарство</li> <li>• Займає лідерські позиції на ринку</li> <li>• Підвищення купівельної спроможності населення</li> </ul>
<p>Потенційні внутрішні слабкі сторони</p>	<p>Потенційні зовнішні загрози</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нечіткі позиції у визначенні стратегії компанії</li> <li>• Ціни на продукцію дещо вищі ніж у конкурентів</li> <li>• Немає власних складських і офісних площ (всі площі знімаються в оренду)</li> <li>• Існують внутрішні суперечки між відділами</li> <li>• Високі штрафні санкції за недотримання укладених умов з клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поява на ринку конкурентів з більш низькими цінами на аналогічні послуги</li> <li>• Несприятливі зміни курсів валют і торгової політики держави</li> <li>• Підвищення законодавчих вимог, високі податкові збори, неможливість в отримання кредитів</li> <li>• Висока залежність від зниження попиту на даному етапі розвитку бізнесу</li> <li>• Вимоги споживачів зростають</li> <li>• Зміни в потребах споживачів</li> <li>• Несприятливі демографічні зміни</li> </ul>

Таблиця 2.4 - Аналіз плинності кадрів компанії [30, 31]

Категорія	Протягом року												Структура, %
	Всього працює	Прийнято на роботу	Всього вибуло за рік	з них					Показники плинності				
				Переведені у інші організації	У зв'язку з навчанням пливзовом до армії	звільнено			Структура		Коефіцієнти		
						за власним бажанням	за нестачі, крадіжк	за порушення дисципліни і т.д.	необхідна, чол.	надлишкова, чол.	плинності	закріплення	
Чр	Пр	Вув	Вн <sub>1</sub>	Вн <sub>2</sub>	Ва <sub>1</sub>	Ва <sub>2</sub>	Ва <sub>3</sub>	Вп	Ва	Кр	Кз		
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14
Обліковий склад	35	8	3	1	0	1	0	1	1	2	0.057	2.6	100
Жінки	21	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.6
Молодші 30 років	28	5	3	1	0	1	0	1	1	2	0.057	1.7	0.8
З вищою освітою	10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.29
З середньою спец. освітою	22	4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1.3	0.03
З середньою загальною освітою	3	3	0	0	0	1	0	1	1	2	0.057	0	0.09
Матеріально відповідальні	30	5	3	1	0	1	0	1	1	2	0.057	1.7	0.86
Керівники	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.09
Спеціалісти	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.17
Вантажники, контролери	21	4	3	1	0	1	0	1	1	2	0.057	1.3	0.6
Допоміжні працівники	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.14

Аналіз структури персоналу та визначення основних показників плинності кадрів дозволяє вірно приймати кадрові питання в організації та приймати управлінські рішення [30].

### 3.2. Оптимізація логістичної системи на основі системного підходу.

Напрямки розвитку поштового бізнесу в сучасних умовах можуть включати [35]:

1. Цифрові технології. Впровадження цифрових технологій для покращення процесів відправлення, відстеження та доставки поштових відправлень, а також для розвитку електронних поштових послуг.

2. Екологічна стійкість. Зменшення впливу поштових послуг на навколишнє середовище шляхом використання екологічно чистих упаковок та транспорту.

3. Розвиток міжнародного співробітництва. Розширення мережі міжнародних партнерств для забезпечення якісної та швидкої міжнародної доставки.

4. Послуги «останньої милі». Розширення послуг доставки "останньої милі" для задоволення потреб споживачів у швидкій та зручній доставці товарів.

5. Розвиток електронної комерції. Посилення співпраці з електронними майданчиками та розвиток послуг доставки для задоволення потреб онлайн-продажів.

6. Модернізація інфраструктури. Вдосконалення поштової інфраструктури для підвищення її ефективності та забезпечення конкурентоспроможності.

7. Послуги для бізнесу. Розширення спектру поштових послуг для бізнес-клієнтів, включаючи послуги складського зберігання, логістики та обробки повернень.

8. Цифрові платформи. Розвиток цифрових платформ для спрощення процесів взаємодії з клієнтами та покращення якості обслуговування.

9. Гнучкі тарифи. Впровадження гнучких тарифів та послуг для задоволення різних потреб клієнтів та залучення нових аудиторій.

10. Збільшення безпеки. Покращення систем безпеки для захисту поштових відправлень та інформації клієнтів.

Спочатку розглянемо загальний цикл виконання замовлення з позиції споживача логістичних послуг (рисунок 3.1). Можна зазначити що компанія «Нова пошта» повністю автоматизувала та цифровізувала спілкування з клієнтами, що мають можливість постійно стежити за роботою компанії та доставкою замовлення. 97 % населення країни користувалися послугами компанії та 99 % - показник пізнаваності бренду (додаток) [36].



Рисунок 3.1 - Загальний цикл виконання замовлення з позиції споживача [34]

Таблиця 3.3 - Аналіз експлуатації авто [32]

№ неділі	авто	к-ть тт	вага. т	об'єм. м3	строки	сума	із них не здали	сума	км за день
<b>01.нед.</b>	6	51	6,187	28	1 254	191 026	2	4 169	1 777
<b>02.нед.</b>	8	103	13,009	36	2 749	375 850	8	10 538	2 645
<b>03.нед</b>	8	98	15,422	35	2 166	321 076	2	2 335	15 924
<b>04.нед</b>	8	101	14,990	40	2 209	375 741	2	1 189	2 817
<b>05.нед</b>	8	84	11,334	36	1 745	314 338	1	6 153	2 484
<b>06.нед</b>	7	92	14,023	37	2 089	346 772	3	9 127	2 324
<b>07.нед</b>	8	99	10,992	31	2 217	319 049	6	9 123	2 603
<b>08.нед</b>	8	90	13,990	33	1 904	351 985	4	9 601	2 581
<b>09.нед</b>	8	97	15,093	35	2 344	443 651	4	6 276	2 822
<b>10.нед</b>	8	90	18,282	41	2 310	447 176	4	15 510	2 771
<b>11.нед</b>	8	95	17,313	40	2 376	434 427	2	1 791	2 711
<b>12.нед</b>	9	100	19,717	45	2 423	469 124	3	13 701	2 873
<b>13.нед</b>	8	87	19,087	42	2 041	421 448	0	4 386	2 928
<b>14.нед</b>	8	80	16,505	37	1 697	328 404	1	2 473	2 761
<b>15.нед</b>	7	95	17,611	39	2 255	416 062	3	5 445	2 555
<b>16.нед</b>	8	90	14,967	34	2 073	411 603	3	12 259	2 469
<b>17.нед</b>	6	104	19,980	46	2 543	619 302	6	16 124	1 830
<b>18.нед</b>	7	90	13,863	31	1 826	349 918	2	8 096	1 659
<b>19.нед</b>	8	115	19,448	44	2 864	523 039	4	6 106	1 514
<b>20.нед</b>	8	98	22,144	51	2 699	578 881	5	8 646	1 763

В середньому вивіз на одне авто представлений в наступній таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Середній вивіз замовлень на одне авто [32]

№ неділі	ТТ	Сума
01.нед.	9	33221,96
02.нед.	13	49023,98
03.нед	12	40988,40
04.нед	13	49009,75
05.нед	11	41000,54
06.нед	13	48386,73
07.нед	13	41615,02
08.нед	11	42238,24
09.нед	12	52815,54
10.нед	11	54203,18
11.нед	12	52978,85
12.нед	12	54549,35
13.нед	10	50172,42
14.нед	10	41050,53
15.нед	13	57786,39
16.нед	11	51450,40
17.нед	17	99887,35
18.нед	14	53833,50
19.нед	15	69738,53
20.нед	12	72360,13

В таблиці аналізуються дані за 20 робочих неділей (з початку лютого 2024).

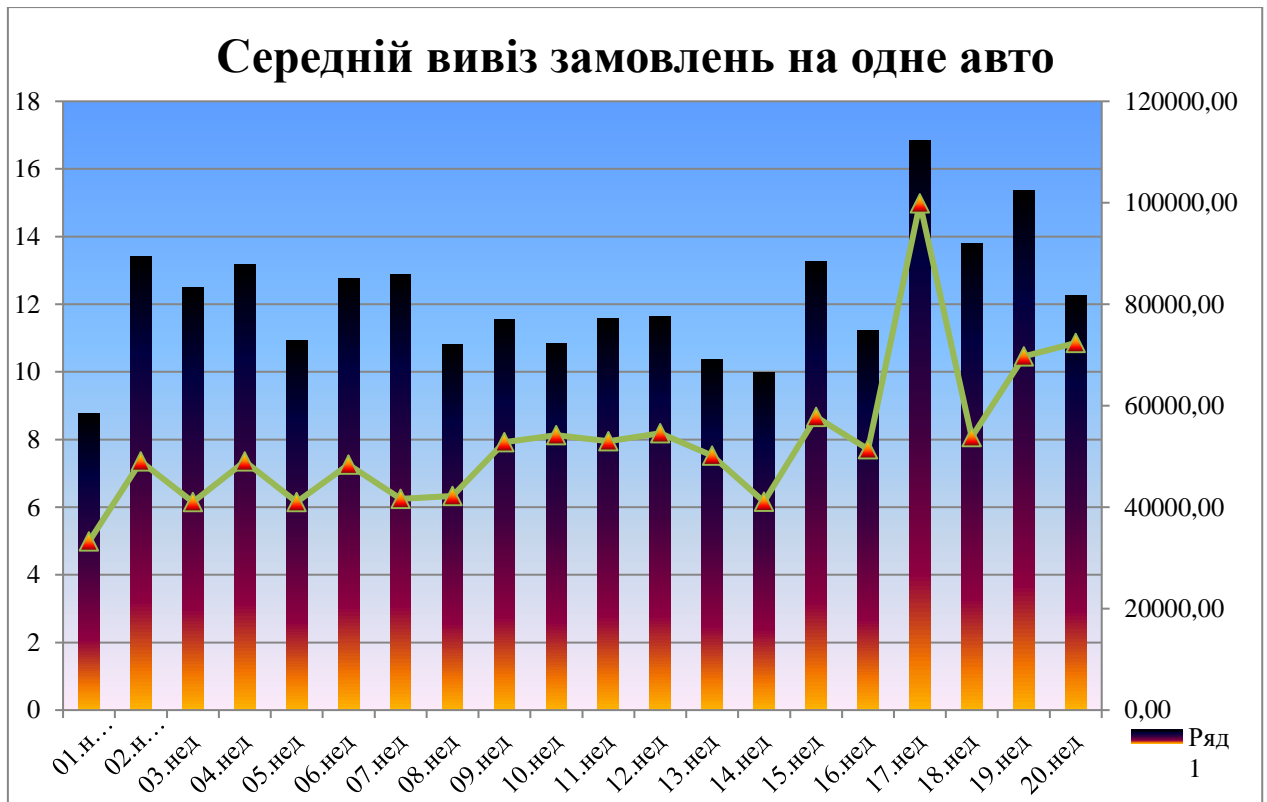


Рисунок 3.2 - Середній вивіз замовлень на одне авто

Ключові показники діяльності поштової мережі можуть включати [34]:

1. Обсяги обробки відправлень. Кількість листів, посилок та інших відправлень, які обробляє поштова мережа за певний період часу.
2. Швидкість доставки. Час, необхідний для доставки відправлення від відправника до отримувача.
3. Якість обслуговування. Рівень задоволеності клієнтів якістю послуг поштової мережі, вимірюваний за допомогою опитувань та інших методів.
4. Вартість обслуговування. Витрати на обробку та доставку відправлень у порівнянні з виручкою від поштових послуг.
5. Ефективність мережі. Використання ресурсів поштової мережі, включаючи працівників, транспортні засоби та інфраструктуру, з максимальною ефективністю.
6. Безпека відправлень. Рівень захищеності відправлень від крадіжок та пошкоджень під час транспортування.

7. Екологічна стійкість. Вплив діяльності поштової мережі на навколишнє середовище, вимірюваний за допомогою показників, таких як кількість викидів вуглецю.

8. Інновації. Рівень впровадження новітніх технологій та підходів у діяльність поштової мережі для поліпшення її ефективності та конкурентоспроможності.

9. Кількість клієнтів. Обсяг клієнтів, що користуються послугами поштової мережі, як показник популярності та привабливості її послуг.

10. Фінансові показники. Прибуток, витрати, рентабельність та інші фінансові показники, які відображають фінансовий стан поштової мережі.



Наступним етапом пропонуємо спрогнозувати попит на логістичні послуги організації, щ досліджуємо на червень місяць по інформації що є за попередні 9 (табл.3.5) [32].

Таблиця 3.5 – Динаміка логістичних послуг

t, міс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x, т	42,1	41,6	40,9	40,9	40,5	41,1	41,6	42,1	42,3	?

По даним з таблиці 3.5 побудуємо графік (рисунок 3.3)  $x=(f)$ .

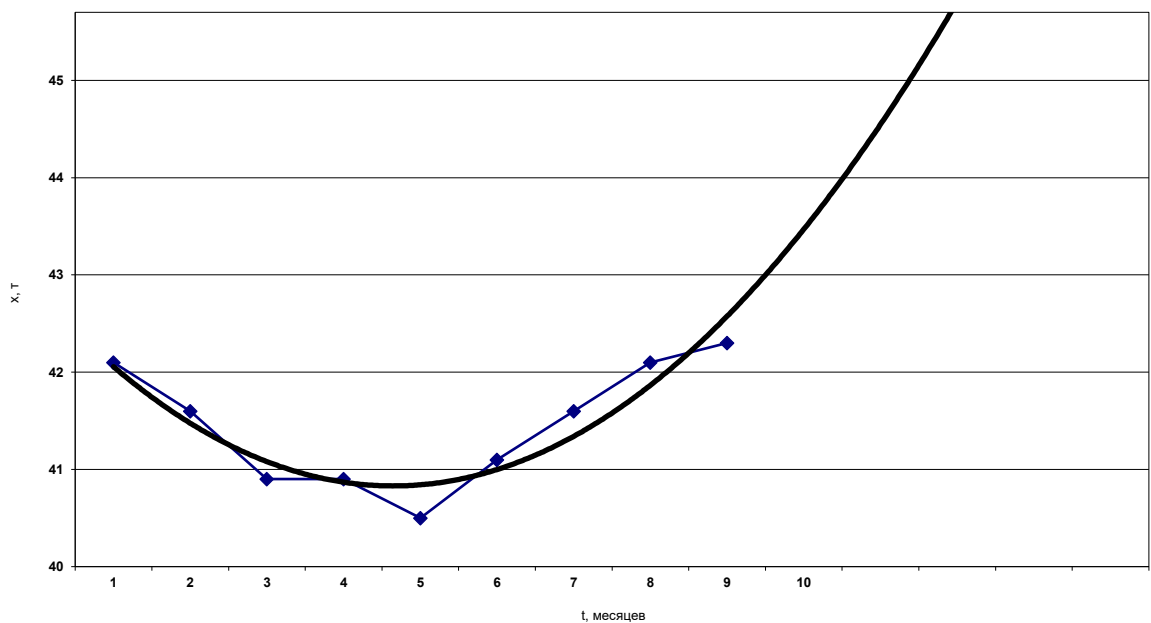


Рисунок 3.3 - Графік тренду

Виходячи з графіку можна зазначити, що тренд відповідає функції 3.1.

$$x^* = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \quad (3.1)$$

Наступним етапом є визначення коефіцієнтів  $a_0, a_1, a_2$  (таблиця 3.6).

Таблиця 3.5 – Визначення коефіцієнтів

t	t'	x	(t') <sup>2</sup>	(t') <sup>3</sup>	(t') <sup>4</sup>	(t')x	x*(t') <sup>2</sup>	x*	Δx	Δx <sup>2</sup>
1	-4	42.10	16	-64	256	-168.40	673.60	41.989	0.111	0.012321
2	-3	41.60	9	-27	81	-124.80	374.40	41.345	0.255	0.065025
3	-2	40.90	4	-8	16	-81.80	163.60	40.885	0.015	0.000225
4	-1	40.90	1	-1	1	-40.90	40.90	40.609	0.291	0.084681
5	0	40.50	0	0	0	0.00	0.00	40.517	-0.017	0.000289
6	1	41.10	1	1	1	41.10	41.10	40.609	0.491	0.241081
7	2	41.60	4	8	16	83.20	166.40	40.885	0.715	0.511225
8	3	42.10	9	27	81	126.30	378.90	41.345	0.755	0.570025
9	4	42.30	16	64	256	169.20	676.80	41.989	0.311	0.096721
	0.00	373.10	60.00	0.00	708.00	3.90	2515.70			1.581593

1. Коефіцієнти  $a_0, a_1, a_2$  знаходимо з наступної системи рівнянь:

2.

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^9 x = a_2 \sum_{i=1}^9 (t')^2 + a_1 \sum_{i=1}^9 (t') + a_0 \cdot n, \\ \sum_{i=1}^9 xt' = a_2 \sum_{i=1}^9 (t')^3 + a_1 \sum_{i=1}^9 (t')^2 + a_0 \sum_{i=1}^9 t', \\ \sum_{i=1}^9 x(t')^2 = a_2 \sum_{i=1}^9 (t')^4 + a_1 \sum_{i=1}^9 (t')^3 + a_0 \sum_{i=1}^9 (t')^2; \end{cases} \quad (3.2)$$

де  $n=9$  – кількість місяців.

Підставляємо в систему значення з таблиці та формуємо рівняння:

$$\begin{cases} 373.1 = a_2 \cdot 60 + a_0 \cdot 9, \\ 3.9 = a_1 \cdot 60, \\ 2515.7 = a_2 \cdot 708 + a_0 \cdot 60 \end{cases} \quad (3.3)$$

Розв'язуємо систему:

$$\begin{cases} 2515,7 = 708a_2 + 60a_0, \\ a_1 = \frac{3,9}{60}, \\ a_2 = \frac{373,1 - 9a_0}{60}; \end{cases} \begin{cases} 504,1 = 708 \frac{373,1 - 9a_0}{60} + 60a_0, \\ a_1 = 0,065, \\ a_2 = \frac{373,1 - 9a_0}{60}; \end{cases}$$

$$\begin{cases} a_2 = 0,092, \\ a_1 = 0,065, \\ a_0 = 40,842; \end{cases}$$

3. Тобто рівняння (3.1) має вигляд:

$$x^* = 40,842 + 0,065t' + 0,092(t')^2 \quad (3.4)$$

Враховуючи те, що  $t' = t - 6$ , знаходимо:

$$\begin{aligned} x^* &= 40,842 + 0,065(t-5) + 0,092(t-5)^2 \\ x^* &= 42,817 - 0,92t + 0,092t^2 \end{aligned} \quad (3.5)$$

4. Будуємо графік  $x^* = f(t)$ . Підставив в рівняння значення  $t=13$ , знаходимо  $x_{13}^* = 45,6$  – це і є прогнозоване значення попиту в 13-му місяці.
5. Розрахуємо коливання похибки:

$$\sigma_{\text{осн}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^9 (x_i - x_i^*)^2}{9}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^9 \Delta x^2}{9}} \quad (3.6)$$

$$\sigma_{\text{осн}} = \sqrt{\frac{1,581593}{9}} = 0,42$$

Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що прогнозне значення попиту з урахуванням похибки на червень місяць складає:  $x_{10} = 42,817 \pm 0,42$

### 3.3. Розрахунок ефективності діяльності логістичної системи від впровадження основних стратегічних рішень.

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах вимагає уваги до ряду особливостей [37-39]:

1. Цифрова трансформація. Врахування впливу цифрових технологій на поштовий бізнес та розробка стратегій цифрової трансформації.

2. Конку rentне середовище. Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегій конкурентної боротьби, включаючи унікальні послуги та гнучку ціноутворення.

3. Глобалізація. Розробка стратегій для впровадження поштових послуг на міжнародному ринку та підтримка глобальної присутності.

4. Екологічна стійкість. Врахування екологічних аспектів у стратегії, таких як використання екологічно чистих технологій та упаковки.

5. Послуги «останньої милі». Розвиток стратегій для підвищення ефективності та швидкості доставки "останньої милі" для кінцевих споживачів.

6. Електронна комерція. Розробка стратегій для співпраці з електронними майданчиками та розвитку послуг доставки для онлайн-продажів.

7. Інновації. Стимулювання інновацій та впровадження новітніх технологій для поліпшення якості та ефективності послуг.

8. Орієнтованість на клієнта. Формування стратегій на основі потреб та вимог клієнтів, включаючи розвиток персоналізованих послуг та зручних сервісів.

9. Інфраструктура та логістика. Розробка стратегій для оптимізації логістичних процесів та розвитку інфраструктури для покращення швидкості та якості доставки.

10. Безпека даних. Забезпечення високого рівня захисту персональних даних клієнтів та інформації про відправлення.

11. Соціальна відповідальність. Урахування соціальної відповідальності в стратегії, включаючи участь у гуманітарних програмах та екологічних ініціативах.

Основою формування стратегії логістичної компанії в умовах війни є правильно прийняті управлінські рішення стосовно розміщення складської мережі.

Територіальне розміщення та формування мережі складів – задача що є визначальною з точки зору оптимізації діяльності. Тому що, з одного боку – значні витрати на купівлю та будову, а з другого необхідно забезпечити близькість до споживачів, що постійно змінюється та аналізується. Такі рішення приймаються на основі визначення центру ваги потоків.

За формулами 3.6 та 3.7 визначаються координати ( $X_{склад}$ ,  $Y_{склад}$ ) центру, де доцільно було б розміщати розподільчі пункти (склади) [32].

$$X'_{склад} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i B_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot T_i}; \quad (3.6)$$

$$Y'_{склад} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i \cdot B_i \cdot Y_i}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot T_i}, \quad (3.7)$$

де  $B_i$  - товарообіг  $i$ -го споживача;  $X_i$ ,  $Y_i$  - координати  $i$ -го споживача;  $T_i$  - транспортний тариф для  $i$ -го споживача, або клієнта;  $n$  – кількість споживачів.

В таблицях 3.6 та 3.7 визначаємо проміжні розрахунки.

Таблиця 3.6 – Розрахунок транспортного тарифу [34]

Номер Від-ня	Координат и, X	Координа ти, Y	Товарообіг, т/мес. (B)	Транспортний тариф для <i>i</i> -го відділення, грн /т км (T)
1	45	60	11	0,90
2	20	10	19	0,66
3	85	70	9	0,88
4	15	88	12	0,80
5	30	15	5	1,11
6	15	23	16	0,95

Таблиця 3.7– Проміжні розрахунки

Номер магазину	$B_i \cdot T$	$T_i B_i \cdot X_i$	$T_i \cdot B_i \cdot Y_i$
1	9,9	445,5	594
2	12,54	250,8	125,4
3	7,92	673,2	554,4
4	9,6	144	844,8
5	5,55	166,5	83,25
6	15,2	228	349,6
Всього	60,71	1908	2551,45

Координати розміщення розподільчого складу за розрахунками:

$$X_{\text{склад}} = \frac{1908}{60,71} \approx 31,43$$

$$Y_{\text{склад}} = \frac{2551,45}{60,71} \approx 42,03$$

Але всі розрахункові значення центру ваги мають корегуватися ще і з урахуванням військового стану та умов збереження життів під час тривоги (наявність укриття для працівників.)

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах включає врахування ряду факторів, таких як технологічні зміни, змінні споживчі потреби, конкурентне середовище, а також економічні та соціальні виклики [35]. Ось основні особливості та підходи до формування стратегії поштового бізнесу:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

- SWOT-аналіз: Виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

- PESTEL-аналіз: Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, які впливають на поштовий бізнес.

2. Визначення цілей та пріоритетів.

- Стратегічні цілі: Встановлення довгострокових цілей, які відповідають місії та баченню компанії.

- Короткострокові пріоритети: Визначення основних напрямків для досягнення швидких результатів і підтримки конкурентоспроможності.

3. Технологічна інновація та цифровізація.

- Автоматизація процесів: Впровадження автоматизованих систем для обробки пошти, управління логістикою і обслуговування клієнтів.

- Цифрові послуги: Розвиток електронних сервісів, таких як відстеження відправлень онлайн, електронна комерція та мобільні додатки для зручності клієнтів.

4. Покращення якості обслуговування клієнтів.

- Орієнтація на клієнта: Впровадження програм для збору зворотного зв'язку та аналізу потреб клієнтів.

- Персоналізація: Розробка індивідуальних рішень для різних сегментів клієнтів, включаючи корпоративних та приватних клієнтів.

## 5. Розширення спектру послуг.

- Логістичні послуги: Розвиток додаткових логістичних послуг, таких як кур'єрська доставка, фулфілмент, та управління ланцюгами постачання.

- Фінансові послуги: Надання фінансових послуг, включаючи грошові перекази, страхування, та інші фінансові продукти.

## 6. Ефективне управління ланцюгами постачання.

- Оптимізація логістики: Використання сучасних логістичних рішень для зменшення витрат і підвищення ефективності.

- Партнерство з іншими компаніями: Співпраця з логістичними та транспортними компаніями для розширення можливостей доставки.

## 7. Управління людськими ресурсами.

- Навчання та розвиток: Інвестиції у навчання персоналу для підвищення їх кваліфікації та ефективності.

- Мотивація та залученість: Впровадження програм мотивації для підвищення задоволеності працівників та їх залученості до процесів.

## 8. Фінансове планування та інвестиції.

- Оптимізація витрат: Впровадження заходів для зменшення операційних витрат і підвищення рентабельності.

- Інвестиції в розвиток: Планування інвестицій у нові технології, інфраструктуру та розширення бізнесу.

## 9. Впровадження екологічних ініціатив.

- Екологічна відповідальність: Розробка стратегій зменшення впливу на навколишнє середовище, включаючи використання екологічно чистих матеріалів та зниження викидів.

- Зелена логістика: Впровадження рішень для зменшення вуглецевого сліду, таких як електричні транспортні засоби та оптимізація маршрутів доставки.

## 10. Моніторинг та оцінка ефективності.

- Ключові показники ефективності (KPI): Встановлення та моніторинг KPI для оцінки успішності виконання стратегічних планів.



- Аналіз результатів: Регулярний аналіз результатів та внесення коректив у стратегію на основі отриманих даних.

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інновації, орієнтацію на клієнта та ефективне управління ресурсами. Така стратегія дозволить адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах включає врахування ряду факторів, таких як технологічні зміни, змінні споживчі потреби, конкурентне середовище, а також економічні та соціальні виклики. Саме вони змінюють підходи до надання поштових послуг, стимулюють інновації та вимагають від поштових компаній гнучкості та швидкості в адаптації до змін в сучасному бізнес-середовищі.

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інновації, орієнтацію на клієнта та ефективне управління ресурсами. Така стратегія дозволить адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу, звісно наскільки це можливо в умовах сьогодення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хвищун, Н. В. (2009). Теоретичні підходи до класифікації логістичних систем. *Ефективна економіка*, (3).
2. Ковтуненко, К. В., & Скоморохін, Д. В. (2014). Логістична система підприємства: визначення, властивості, класифікація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3), 60-72.
3. Корінь, М. В. (2012). Дослідження класифікації логістичних систем.
4. Колодізева, Т. О., П'ятак, Г. С., Колодізева, Т. А., & П'ятак, А. С. (2011). Класифікація логістичних систем: теоретичний та практичний аспекти.
5. Тюріна, Н. М., Гой, І. В., & Бабій, І. В. (2015). Розділ 3. Логістичні системи та їх елементи.
6. Григоров, О. В., Аніщенко, Г. О., Стрижак, В. В., Петренко, Н. О., Стрижак, М. Я. Г., Цебренко, М. В., ... & Зюбанова, Д. (2018). Техніка матеріальних потоків логістичних систем.
7. Kolodiichuk, V. (2016). Менеджмент логістичних систем підприємств АПК. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, 2(4), 106-117.
8. Бездольна, Л. М. (2011). Обґрунтування ознак регіональних логістичних систем та їх класифікація [Електронний ресурс]. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск, 5*, 20.
9. Токар, О. В., & Соколюк, Г. О. (2012). ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ: ПОНЯТТЯ, ВЛАСТИВОСТІ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ. *Економічні підсумки 2012 року: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (м. Дніпропетровськ, 14–15 грудня 2012 р.): у 3-х частинах–Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2012. ч. 1.–116 с.*, 96.
10. Дзінько, А. М. (2016). Мультиагентний підхід до автоматизації процесів керування матеріальними потоками в логістичних системах.
11. Бозуленко, О. Ю. ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

ТОВАРІВ. *Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах*, 123.

12. Кондратенко, Н. О., & Лобашов, О. О. (2012). Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*, (102), 343-350.

13. Макаренко, Н. О., Лишиленко, М. О., & Савостьянова, А. В. (2020). Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств.

14. Водолажська, Т. О. (2021). Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*, (37), 48-48.

15. Черленяк, І. І., & Агій, Я. Ю. (2016). Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*, (1), 184-190.

16. Власенко, Д. О. (2013). *Взаємозв'язок маркетингової та логістичної стратегій при формуванні ціни на транспортні послуги* (Doctoral dissertation, Східноукраїнський інститут економіки і управління).

17. Кучмеев, О. О. (2018). Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства.

18. Вардіашвілі, А. В. (2019). Організаційний механізм маркетингової та логістичної діяльності інтегрованих підприємств.

19. Шишкін, В. О., & Бахметова, Я. Ю. (2019). Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

20. ЗЕМЛЯНСЬКА, Н. В. СТРАТЕГІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.

21. Водолажська, Т. О., & Водолажская, Т. А. (2021). Логістична стратегія підприємства: сутність поняття.

22. Федотова, І. В., & Федотова, І. В. (2019). Формування багаторівневої моделі логістичної системи.

23. Шебеда, А. С. (2022). *Оцінка логістичної стратегії підприємства* (Master's thesis, Сумський державний університет).
24. Чигирик, І. Г. (2023). Стратегія сталого розвитку логістичної компанії в рамках плану відновлення України від наслідків війни.
25. Кузьменко, О. О. (2014). Формування логістичної стратегії розвитку роздрібних торговельних мереж. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, (2 (2)), 87-91.
26. Омельченко, В. Я. (2009). Логістична стратегія розвитку світової економіки в умовах глобалізації. *автореф. на здобут. наук. ступеня докт. екон. наук: спец*, 8(02).
27. Мігай, Н. (2022). Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. *Економіка та суспільство*, (45).
28. Карпенко, В. Л., Костинюк, С. О., & Шейнер, Б. В. (2024). Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. *Академічні візії*, (29).
29. Буренко, Я. О. (2024). *Управління логістичною діяльністю транспортної компанії в умовах глобальних ризиків* (Master's thesis, КПІ ім. Ігоря Сікорського).
30. Сидоренко, В. І. (2023). Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності.
31. Чернишова, В. С. (2022). *Стратегічне управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану* (Master's thesis, Національний університет "Запорізька політехніка").
32. Горецький, В. Є. (2024). *Удосконалення управління складською логістикою на підприємстві* (Master's thesis, КПІ ім. Ігоря Сікорського).
33. Шпачук, Д. Б. (2024). Транспортування продуктів харчування в гарячі точки в умовах воєнного стану.

34. Наумова, Т. А., & Акімова, Н. С. (2024). Розвиток інноваційних бізнес-процесів компаній з надання послуг доставки в системі електронної торгівлі.
35. Тарманатан, Н. Н. (2024). Організація взаємодії учасників доставки вантажів у міжнародному сполученні.
36. Маслій, М. Ю., & Сотник, І. М. (2023). *Розвиток малого бізнесу в умовах війни: наслідки для суспільства* (Doctoral dissertation, Західноукраїнський національний університет).
37. Гречина, О. В. (2023). Інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації.
38. Панасюк, В., Мельничук, І., & Мужевич, Н. (2022). Цифрова трансформація обліку в умовах форс-мажорних обставин. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 78(5-6), 51-57.
39. Тардаскіна, Т. М., & Піпа, А. А. (2019). СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОЇ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ. *СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПРАВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ*, 61.

## ДОДАТОК А



## Позиція на ринку\*



Впізнаваність  
бренду



Українців  
користувались  
послугами



Українців  
користувались послугами  
за останні 6 місяців