УДК 338.242:656.88:005.51

Ваулін О. І.
oleksandr.vaulin@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-8935-5874
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ

Анотація. *У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено цілісну систему стратегічного управління поштово-логістичними компаніями, яка адаптована до функціонування в сучасних умовах BANI-середовища, високої ринкової волатильності, регуляторних обмежень та безпрецедентних викликів воєнного стану в Україні. Визначено, що традиційні підходи до стратегічного управління, які побудовані на засадах лінійного довгострокового прогнозування, є малоефективними під впливом деструктивних чинників зовнішнього середовища. Серед таких чинників виділено систематичні атаки на об'єкти логістичної інфраструктури, дефіцит електропостачання, гострий кадровий дефіцит, непередбачувані коливання цін на паливо, необхідність посилення вимог кібербезпеки та впровадження нових національних і міжнародних регуляцій, зокрема митних реформ та правил щодо робочого часу водіїв. За таких обставин довгострокова конкурентоспроможність та життєздатність поштово-логістичних компаній залежать від їхньої гнучкості, оперативності оновлення бізнес-моделей та формування адаптивних систем управління. У дослідженні проаналізовано концептуальні засади стратегічного управління, зокрема праці вітчизняних та зарубіжних авторів щодо системного мислення, концепцій Lean та ESG, BSC та екосистемної конвергенції. Виділено фрагментарність наявних підходів, що зосереджуються на локальних завданнях оптимізації, таких як «останньої милі» або діджиталізації, та обґрунтовано необхідність комплексного поєднання усіх процесів в єдину систему. Запропонована система стратегічного управління у поштово-логістичних компаніях побудована у форматі семи взаємопов'язаних структурних блоків: блоку впливу зовнішнього середовища, концептуально-цільового блоку, суб'єктно-об'єктного блоку, забезпечувальних підсистем (інфраструктурної, цифрової, соціальної та фінансової), стратегічного портфеля екосистемної конвергенції, інтегрованого блоку стратегічної та операційної стійкості та фінального блоку оцінювання ефективності. Окрему увагу в роботі приділено стратегіям екосистемної конвергенції та моделі співпраці, яка передбачає спільне використання капіталомісткої інфраструктури разом із ритейлерами, маркетплейсами та конкурентами, що мінімізує капітальні витрати компаній. Також деталізовано блок стратегічної стійкості, що базується на завчасному формуванні чотирьох типів захисних буферів: інфраструктурних, кадрових, енергетичних та цифрових, які гарантують безперервність надання послуг за умов впливу критичних подій. Розроблена система функціонує як закритий динамічний цикл завдяки блоку контролю та двом каналам зворотного зв'язку, на концептуально-цільовий та операційний блоки, що забезпечує оперативне точкове коригування внутрішніх процесів та адаптацію стратегічних цілей. Окреслено перспективи подальших досліджень, які полягають у розробці економіко-математичного інструментарію та прикладного сценарного моделювання підходів до стратегічного управління поштово-логістичними компаніями на основі запропонованої системи.*

Ключові слова: стратегічне управління, поштово-логістичні компанії, екосистемна конвергенція, спільне використання інфраструктури, стратегічна стійкість, BANI-середовище, воєнний стан.

© Ваулін О. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Vaulin Oleksandr
oleksandr.vaulin@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-8935-5874
Postgraduate, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN POSTAL AND LOGISTICS COMPANIES

Abstract. *The article provides theoretical and methodological substantiation and develops a comprehensive strategic management system for postal and logistics companies, adapted to functioning in the modern BANI environment, high market volatility, regulatory restrictions, and the unprecedented challenges of martial law in Ukraine. It is proven that traditional approaches to strategic management, built on the principles of linear long-term forecasting, are ineffective under the influence of destructive factors in the external environment. Among these factors, the study highlights systematic attacks on logistics infrastructure facilities, electricity shortages, acute personnel deficits, unpredictable fluctuations in fuel prices, the need for increased cybersecurity requirements, and the introduction of new strict national and international regulations, in particular customs reforms and rules regarding driver working hours. Under such circumstances, the long-term competitiveness and viability of companies depend on their flexibility, the speed of business model updates, and the formation of adaptive strategic management systems. The research analyzes the conceptual foundations of strategic management, including the works of domestic and foreign authors on systems thinking, Lean and ESG concepts, BSC, and ecosystem convergence. The fragmentation of existing approaches focusing on local optimization tasks such as "last mile" or digitalization is highlighted, and the necessity of integrated processes system is substantiated. The proposed strategic management system in postal and logistics companies is built in the format of seven interconnected structural blocks: the external environment influence block, the conceptual-target block, the subject-object block, supporting subsystems (infrastructure, digital, social, and financial), the strategic portfolio of ecosystem convergence, the integrated block of strategic and operational resilience, and the resulting block of performance evaluation. Special attention is paid to ecosystem convergence strategies and the coopetition model, which involves the joint use of capital-intensive infrastructure together with retailers, marketplaces, and competitors, thereby minimizing capital expenditures. The study also details the strategic resilience block, which is based on the proactive formation of four types of protective buffers: infrastructural, human, energy, and digital, which guarantee business continuity under critical events. The developed system functions as a closed dynamic cycle due to an advanced control block and two feedback channels (to the conceptual-target and operational blocks), providing rapid point adjustment of internal processes and strategic target adaptation. Prospects for further research are outlined, which consist of the development of economic and mathematical tools and applied scenario modeling of approaches to the strategic management of postal and logistics companies.*

Keywords: strategic management, postal and logistics companies, ecosystem convergence, infrastructure sharing, strategic resilience, BANI environment, martial law.

JEL Classification: L87, M10, L91
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-50-2

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної та національної економіки характеризується трансформацією логістичних систем під впливом продовження стрімкого зростання електронної комерції, цифровізації і посилення невизначеності економічного та митно-регуляторного середовища. Це провокує компанії до пошуку нових стабільних і, що важливо, гнучких рішень, оскільки традиційні підходи до стратегічного управління, побудовані на лінійному довгостроковому плануванні вже давно стали малоефективними в сучасних умовах.

Для поштово-логістичних компаній в Україні тиск середовища посилюється безпрецедентними наслідками воєнного стану, а саме посиленням атак на інфраструктурні об'єкти, дефіцитом електроенергії, невизначеністю

цін на паливо, необхідністю забезпечення максимальної безпеки працівників, проблемами із залученням лінійного та управлінського персоналу, що створюють бар'єри для забезпечення безперервності операційної діяльності. За таких обставин довгострокова конкурентоспроможність поштово-логістичних компаній залежить від їхньої здатності бути гнучкими та миттєво оновлювати бізнес-моделі, щоб продовжувати забезпечувати високу швидкість доставки, якість та оптимізувати операційні витрати.

Водночас на національному ринку відбувається глибока екосистемна трансформація та зближення галузей. З одного боку, поштово-логістичні компанії активізують диверсифікацію в окремих бізнесах та всередині поштово-логістичного бізнесу. З іншого боку, великі ритейлери та маркетплейси будують власну логістику доставки посилок та вантажів. Усі вони разом формують модель гібридного партнерства та конкуренції через спільне використання інфраструктури.

Об'єктивна суперечність між необхідністю забезпечення високої операційної гнучкості в сучасних умовах та капіталомісткістю інфраструктури зумовлює потребу в перегляді теоретико-методичних засад стратегічного управління в поштово-логістичних компаніях. Створюється необхідність у формуванні цілісної системи стратегічного управління поштово-логістичними компаніями, здатної об'єднувати операційні логістичні процеси, цифровий інструментарій, інновації та механізми стійкості і гнучкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд концептуальних засад та еволюції моделей стратегічного управління висвітлено у працях Фуертеса Г., Альфаро А., Варгаса К., які дійшли висновку, що сучасний процес стратегічного управління має базуватися на інтегрованому аналізі зовнішнього середовища та цінностей організації, а не лише на жорсткому плануванні [6]. Необхідність впровадження підходу системного мислення було обґрунтовано Гюбнером К. та Флессом С., які дійшли висновку, що в умовах високого рівня невизначеності саме цей підхід забезпечує стійкість та гнучкість організацій шляхом врахування зворотних зв'язків між елементами системи [7]. Окрім цього, важливість підходу збалансованого управління, орієнтованого на довгострокову сталість, висвітлено у працях Лейлфельда В., Наварро А., Рамоса М., які довели, що стратегічні пріоритети організацій також повинні інтегрувати екологічні та соціальні аспекти для забезпечення стабільного розвитку [8].

Теоретичні та практичні частини стратегічного управління та засади побудови стійких поштово-логістичних компаній в сучасних умовах висвітлено у низці галузевих досліджень. Методологію втілення практик сталого розвитку для поштово-логістичних компаній на основі інструментів SBSC, SWOT-аналізу та методу аналізу ієрархій запропонували Фарія де Ассіс Т. зі співавторами. Вченими було доведено, що оптимізація маршрутів, цифровізація трекінгу та впровадження інноваційних бізнес-моделей на «останній милі» є ключовими для досягнення цілей сталого розвитку [3]. Оцінку впливу логістичних маршрутів на соціально вразливі групи населення дослідили Фрайд Т. з колегами, і у висновках їх роботи наголошено, що стратегічні рішення щодо підвищення ефективності магістральних перевезень забезпечують значно кращий екологічний та соціальний ефект для громад, ніж локальна оптимізація всередині районів [5]. Практичні аспекти цифровізації транскордонної поштової логістики на основі технологій цифрових двійників та системи "Cognitive Advisor" висвітлили Здольшек-Дракслер Т., Цімперман М. та Обрехт М. вказуючи на наявну можливість оптимізації міждержавних поштових потоків зі збільшенням коефіцієнта завантаження транспорту до 50% та скороченням витрат і довжини маршрутів на 12,21% [12]. Досліджуючи преференції споживачів щодо інноваційних методів доставки, Меркерт Р. виявив, що доставка дронами стає конкурентоспроможною лише за умов забезпечення вищої швидкості та нижчої вартості, однак на сьогодні поштомати надалі залишаються найбільш привабливою альтернативою [9]. Водночас Пеппель М., Шпінлер С. та Вінкенбах М. обґрунтували ефективність інтеграції мобільних поштоматів у логістичні мережі і прийшли до висновку, що таке рішення забезпечує додаткове скорочення операційних витрат на 8,7% та зменшення викидів вуглекислого газу на 5,4% [11].

Незважаючи на велику кількість наукових праць дослідників, присвячених окремим аспектам стратегічного управління, поза увагою науковців досі залишається комплексне обґрунтування цілісної системи страте-

гічного управління поштово-логістичними компаніями, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності та воєнного часу. Наявні теоретико-методичні підходи переважно зосереджені на фрагментарному вирішенні завдань оптимізації «останньої милі» або впровадженні сучасних цифрових рішень і практик, однак не враховують необхідності об'єднання всіх логістичних та операційних процесів, інструментів, інновацій у межах єдиної системи.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка системи стратегічного управління поштово-логістичними компаніями, адаптованої до функціонування в умовах BANI-середовища, ринкової волатильності та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах структурних трансформацій компаній та бізнес-моделей, зумовлених безпековими ризиками та економічною і митно-регуляторною нестабільністю, забезпечення високого рівня операційної та стратегічної ефективності стає ключовою умовою збереження життєздатності вітчизняних поштово-логістичних компаній. Оскільки традиційні інструменти стратегічного управління за вищезазначених сучасних викликів не можуть повністю забезпечити досягнення цілей та безперервність ведення бізнесу, це потребує впровадження комплексного інструментарію.

Стратегічна ефективність і гнучкість стають для поштово-логістичних компаній України необхідними для життєздатності та створення перспективи довгострокового зростання. Це може відображатися у збільшенні прибутковості бізнесу через мінімізацію втрат, підвищення ефективності власної інфраструктури та транспорту і розширення переліку послуг із доданою вартістю. Окрім того, набута стійкість може бути фундаментом для активної міжнародної експансії та виходу на ринки сусідніх країн, що дозволяє українським поштово-логістичним компаніям інтегруватися у глобальні логістичні ланцюги, обслуговувати транскордонні потоки електронної комерції та C2C-відправлень і диверсифікувати свої джерела доходів.

Також сформований за рахунок ефективної діяльності ресурсний потенціал дозволяє здійснювати стратегічну диверсифікацію інвестицій у суміжні або альтернативні напрями діяльності, такі як розбудова власних IT-продуктів та екосистем, розширення фінансових сервісів, розвиток відновлюваної енергетики для забезпечення енергонезалежності, а також інвестування у роботизацію, автоматизацію і нові рішення для поштово-логістичної галузі або взагалі у інші сфери бізнесу.

Для системного відображення зв'язків між викликами середовища, цілями, підсистемами та вихідними результатами нами розроблено цілісну систему стратегічного управління у поштово-логістичних компаніях у форматі блоків та їх зв'язків, що відображено на рисунку 1.

Перший елемент розробленої системи це блок впливу зовнішнього середовища, що поєднує усі деструктивні чинники, загрози та обмеження, котрі визначають сучасні умови функціонування поштово-логістичних компаній в Україні. Діяльність компаній відбувається в умовах BANI-середовища, де крихкість бізнес-моделі та нелінійність процесів підсилюються специфічними викликами воєнного стану. Ключовими деструктивними факторами є постійні атаки на об'єкти інфраструктури, вимушені блекаути та дефіцит електроенергії, зростаючі кіберзагрози, котрі створюють ризики зупинки цифрових систем, що вже неодноразово відбувалися протягом останніх років. Також ситуація ускладнюється гострим дефіцитом кадрів на ринку праці, що створює бар'єри для повноцінного комплектування як лінійного, так і управлінського персоналу компаній. Додатковий тиск створюють динаміка та непередбачуваність цін на паливо через дії на Близькому Сході у 2026 році, що призводять до неможливості повноцінного прогнозування витрат.

Окремий вплив мають запровадження нових національних і міжнародних регуляцій, зокрема щодо митних, транспортних та екологічних вимог. Серед ключових з них котрі мають найсуттєвіший вплив на діяльність поштово-логістичних компаній є:

• EU Customs Reform Package / Council Regulation (EU) on Customs Code Amendments (скасування безмитного ліміту на товари з інтернет-магазинів поза ЄС та запровадження фіксованого митного збору у розмірі 3 євро за кожен HS-код товару) [4];

• Mobility Package I / Regulation (EC) No 561/2006 on Driving Times and Smart Tachograph Mandate for LCVs (вимога обов'язкового оснащення малотоннажних вантажівок і бусів

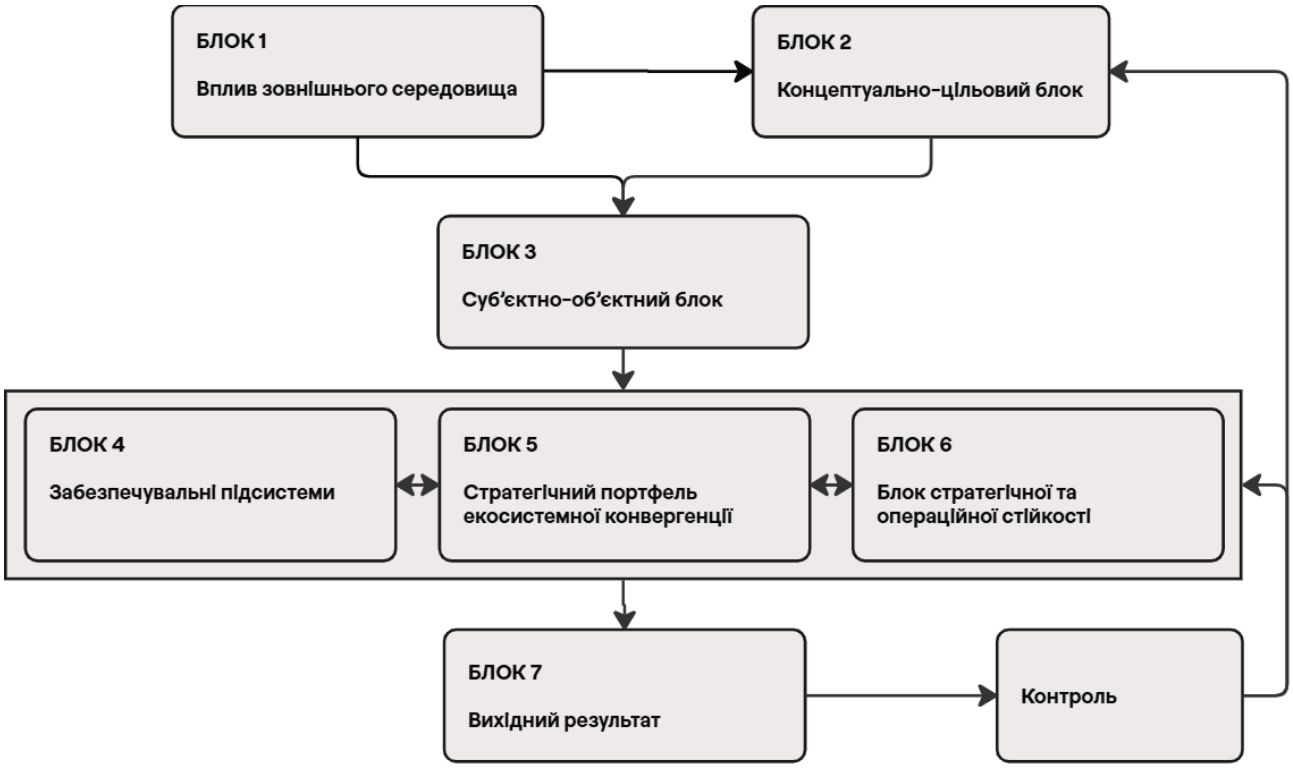


Рис. 1. Система стратегічного управління у поштово-логістичних компаніях

Джерело: власна розробка автора

масою від 2,5 до 3,5 тон тахографами, що обмежують час роботи водіїв) [10];

• Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 1727 «Про затвердження Змін до Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колесних транспортних засобів» (передбачає обмеження часу керування, обов'язкові перерви, заборону відпочинку в кабіні при тривалих зупинках) [2];

• Законопроєкт № 15460 та № 15112-д (скасування безмитного пільгового ліміту для комерційних посилок з іноземних інтернет-магазинів та запровадження обов'язкового нарахування ПДВ та мита незалежно від вартості та адміністрування ПДВ) [1].

Водночас на тлі вищезазначених змін відбувається глибока зміна споживчого попиту. Клієнти вимагають підвищеної гнучкості в доставці, прозорості на всіх етапах та швидкості навіть за діючих умов високого впливу деструктивних факторів на інфраструктуру маркетплейсів, ритейлерів та поштово-логістичних компаній.

Усе вищезазначене у своїй сукупності доводить нежиттєздатність жорсткого довгострокового планування та формує потребу в оперативній адаптивності бізнесу. Варто зазначити, що перший блок відіграє визначальну роль у всій архітектурі системи, оскільки саме вплив зовнішнього середовища безпосередньо визначає зміст другого концептуально-цільового блоку та регламентує параметри інших елементів системи.

Отже, у відповідь на цей зовнішній тиск другий концептуально-цільовий блок є наступним елементом у визначенні напрямку розвитку поштово-логістичної компанії. Його фундаментом є орієнтація на ключові галузеві тренди, серед яких диверсифікація бізнес-напрямків, урахування циклічності попиту, забезпечення безшовності доставки та омніканальності клієнтського досвіду, зміни у питанні глобалізації та гіперлокалізація, надання послуг доставки у той самий день, комплексна автоматизація операцій, а також активне впровадження моделі «Coopetition», що передбачає співпрацю між прямими чи потенційними конкурентами.

Філософія бізнесу у межах цього блоку може будуватися на принципах людиноцентричності, клієнтоцентричності, технологічного гуманізму, інклюзії, рівності тощо. Важливими ціннісними орієнтирами також є сталість, чітка позиція у глобальних викли-

ках, що є важливими факторами для споживачів при виборі послуг чи товарів.

Методологічну ж основу реалізації стратегічних цілей може становити синергія як традиційних, так і сучасних управлінських підходів:

• концепції бережливого виробництва Lean та підхід системного мислення для усунення операційних втрат і врахування зворотних зв'язків у всій системі стратегічного управління поштово-логістичною компанією;

• принципів ESG для дотримання екологічних та соціальних стандартів ведення діяльності компанії;

• підходу прийняття рішень на основі точних аналітичних даних;

• методології Beyond Budgeting для переходу від жорстких річних кошторисів до динамічного фінансового планування у проєктах котрі це дозволяють;

• орієнтації на моделі високих темпів зростання, такі як Gazelles.

У своїй сукупності елементи концептуально-цільового блоку підпорядковані досягненню головних цілей компанії, а саме забезпеченню безперервності ведення бізнесу, розширенню ринкової частки та формуванню довгострокової стійкості.

Перехід від концептуально-цільового блоку до практичної реалізації стратегічних завдань вимагає побудови декількох дієвих стратегій напрямків з урахуванням забезпечувальних підсистем та проведених через призму гнучкості, адаптивності та антикризового менеджменту. У той час як зовнішнє середовище визначає вектор загроз, а цільовий блок задає філософію розвитку, ключовою умовою збереження життєздатності поштово-логістичної компанії стає побудова внутрішньої адаптивної системи управління.

Реалізація системи продовжується із суб'єктно-об'єктним блоком, який визначає архітектуру прийняття рішень і сферу їх безпосереднього практичного застосування. Суб'єктна частина управління побудована за багаторівневим принципом та може охоплювати топ-менеджмент, функціональні департаменти, регіональні логістичні кластери, крос-функціональні проєктні команди, а також такі сучасні елементи, як цифрові суб'єкти у вигляді алгоритмів прийняття рішень та AI-асистентів. Об'єктний блок орієнтований на управління наскрізними логістичними процесами, які охоплюють «першу милю», «середню милю» і «останню милю», об'єднані загальним E2E (end-to-end) рішенням, а також охоплює процеси зворотної логістики, управління досвідом клієнтів та надання додаткових сервісів.

Варто зазначити, що наступні четвертий, п'ятий і шостий блоки варто розглядати як єдиний працюючий механізм, а не окремо. Щоб суб'єкти та об'єкти стратегічного управління діяли ефективно, необхідні інфраструктура, цифрові технології та відповідні ресурси. Усі ці елементи повинні працювати чітко й узгоджено в часі та здійснювати взаємне коригування один одного. Це важливо, оскільки якщо виникне дисбаланс, для прикладу, між цифровими можливостями та реальними можливостями, то поштово-логістичним компаніям може бракувати підготовлених працівників для надання послуг, що може призвести до збоїв у процесі доставки та втрати стійкості всієї системи.

Операційний, технологічний, ресурсний та соціальний фундамент для функціонування поштово-логістичних компаній створюють забезпечувальні підсистеми:

• інфраструктурна підсистема, котра сформована мережею сортувальних центрів та депо, стаціонарними та пересувними відділеннями, митними та фулфілмент складами, поштоматами, об'єктами автономного енергозабезпечення тощо;

• цифрова підсистема яка складається з мобільних додатків, CRM-системи, ERP-системи, TMS-системи, WMS-системи, а також може включати сучасні елементи такі як використання цифрових двійників для моделювання логістичних потоків, IoT тощо;

• фінансова підсистема спирається на використання обмежених фінансових ліцензій, розвиток власних фінансово-технологічних сервісів, банкінгу тощо;

• корпоративна культура забезпечує стійкість людського капіталу в умовах кадрового дефіциту через позитивну атмосферу, впровадження різноманітних івентів та програм, гнучких бонусних систем, автоматизацію рутинних фізичних операцій та створення культури корпоративної взаємодопомоги.

На базі забезпечувальних підсистем розгортається стратегічний портфель екосистемної конвергенції, що визначає конкретні напрями стратегій поштово-логістичної компанії і обов'язково їх синергію між собою і ключовими цілями:

• фінансова стратегія забезпечує об'єднання логістичних та фінансових послуг, таких як післяплата, миттєві перекази, еквайринг, банкінг, інвестиції тощо;

• цифрова стратегія котра реалізується через підхід оснований на даних, інтеграціях, інструментах динамічного ціноутворення та маршрутизації і реагує на зміни попиту, сезонність, коливання цін на енергоносії тощо;

• стратегія R&D та інновацій спрямована на проведення науково-дослідних робіт для пілотування новітніх моделей доставки, технологій та сервісів;

• стратегія послуг відповідає за розширення спектра коректних та необхідних B2B, B2C, C2C послуг, котрі мають або можуть мати попит на ринку сьогодні або в майбутньому;

• стратегія «Coopetition» може передбачати спільне використання такої капіталомісткої інфраструктури, як поштомати, PUDO, сортувальні площі та транспорт разом із маркетплейсами, ритейлерами та навіть конкурентами і дозволяє мінімізувати капітальні витрати і скорочувати витрати на доставку.

Зупинимося детальніше на даному стратегічному напрямку, оскільки саме у поштово-логістичній галузі модель «Coopetition» має суттєве значення та відкриває нові можливості для компаній. Навіть за одночасної конкуренції може відбуватися стратегічна колаборація між учасниками ринку задля підвищення операційної ефективності та мінімізації капіталомістких витрат. За сучасних умов масштабування цієї моделі охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямків, серед яких ключовими є інфраструктурний, транспортний та операційний.

Інфраструктурна кооперація спрямована на спільне використання різних форматів та масштабів інфраструктури. Серед великих капіталомістких матеріальних активів поштово-логістичних компаній є сортувальні термінали та склади, котрі можна надавати в оренду іншим, крос-докові площі для швидкого перевантаження відправлень, а також митні зони. До менших форматів відносяться відділення, пункти видачі та поштомати. Саме мережа таких форматів має зараз найвищий потенціал для інфраструктурної кооперації в Україні. Це зумовлено динамічним розвитком ринку, де стрімко зростає не лише загальна кількість поштоматів та точок видачі, а й коло гравців, які їх встановлюють або використовують. Це поштово-логістичні компанії, великі маркетплейси та ритейлери. За таких умов спільне використання мереж дозволяє уникнути надмірного дублювання інфраструктури та суттєво оптимізувати витрати на доставку «останньої милі».

Співпраця у транспортному напрямку полягає в усуненні неефективних магістралей. Її практична реалізація полягає в оптимізації спільних маршрутів, динамічному розподілі завантаження між партнерами та забезпеченні взаємного доступу до спільних автопарків та перевізників. Це дозволяє нівелювати проблему пустих маршрутів транспорту, пошуку зворотних вантажів і значно підвищити коефіцієнт утилізації вантажного простору під час перевезень та скоротити витрати, що є критично важливим за умов волатильності цін на пальне.

Операційна ж складова орієнтована на гнучке маневрування ресурсами за умов нерівномірності вантажопотоків. Передбачається узгодження спільних вікон диспетчеризації та спільне використання складського персоналу. Завдяки синхронізації та взаємному вирівнюванню пікових навантажень, зокрема в період високого сезону чи вимушених операційних збоїв, компанії мінімізують простої та запобігають перевантаженню власного персоналу.

Надалі є блок стратегічної та операційної стійкості, побудований на принципах стійкого Lean і відіграє важливу роль в адаптації усіх елементів системи до умов сьогодення. Головне функціональне призначення даного блоку полягає у проведенні усього через призму гнучкості і завчасному формуванні системи буферів, які зможуть гарантувати безперервність функціонування бізнесу у разі впливу критичних факторів. До даних буферів віднесено:

• інфраструктурні буфери полягають у наявності резервних складських площ, заздалегідь розроблених альтернативних логістичних маршрутів та децентралізації сортувальних потужностей;

• кадрові буфери практикуються через формування крос-функціонального резерву працівників, впровадження системи взаємозамінності посадових обов'язків та створення програм швидкої адаптації нового персоналу завдяки зручному та ефективному навчанню;

• енергетичні буфери функціонують через створення стратегічних резервів паливно-мас-

тильних матеріалів, експлуатацію автопарку котрий використовує різні типи пального, та наявність автономних джерел живлення на об'єктах інфраструктури;

• цифрові буфери передбачають дублювання інформаційних масивів у хмарах в безпечних регіонах, застосування супутникових каналів зв'язку та посилений захист цифрових даних поштово-логістичних компаній.

Таким чином, завдяки високому рівню синхронізації та взаємній підтримці елементів у блоках 4-6 система стратегічного управління набуває здатності витримувати деструктивні фактори середовища, зберігати функціонування і гарантувати безперервність надання поштово-логістичних послуг для населення та бізнесу.

Завершення функціонування розробленої системи відбувається на рівні оцінювання ефективності та формування вихідних результатів. Усі попередні елементи сходяться в одній точці практичної реалізації стратегій. Функціональне призначення блоку сім полягає у фіксації синергії збалансованої роботи всіх елементів системи і ключовими складовими вихідного результату є два:

• операційна ефективність котра виражається у синхронізації ОКР та KPI показників як на вертикальних, так і на горизонтальних рівнях, скорочення витрат, тощо;

• безперервність функціонування бізнесу забезпечує збереження операційної діяльності компанії, стійкість до інфраструктурних, енергетичних та інших викликів, а також гарантує безперебійне надання поштово-логістичних послуг клієнтам навіть у критичних умовах воєнного стану.

Водночас розроблена система стратегічного управління не повинна бути статичною, а має функціонувати за принципом закритого динамічного циклу із розвиненим блоком зворотного зв'язку та контролем. Блок контролю збирає дані щодо досягнутих вихідних результатів та здійснює їх безперервний моніторинг, порівнюючи фактичні операційні й фінансові показники із плановими. Як видно з архітектури системи на рисунку 1, інформація з блоку контролю спрямовується двома основними каналами зворотного зв'язку:

1. Зворотний зв'язок на концептуально-цільовий блок, якщо фактичні результати відхиляються від цільових орієнтирів або якщо зовнішнє середовище зазнає глобальних трансформацій. Тут система повинна ініціювати коригування стратегічних цілей, зміну управлінських підходів чи перерозподіл пріоритетів.

2. Зворотний зв'язок на операційні блоки 4–6 дозволяє здійснювати оперативне точкове коригування внутрішніх процесів, таких як перерозподіл ресурсів у забезпечувальних підсистемах, адаптація стратегій або збільшення/зменшення буферів стійкості.

Наявність блоку контролю та зворотних зв'язків перетворює систему стратегічного управління на адаптивну екосистему, яка здатна виявляти відхилення, контролювати та мінімізовувати вплив зовнішніх чинників і постійно оптимізовувати операційну діяльність поштово-логістичної компанії.

Практична реалізація та підтримка дієздатності запропонованої системи стратегічного управління потребують впровадження динамічного механізму моніторингу та системи метрик адаптованих до специфіки діяльності поштово-логістичних компаній в умовах невизначеності. Ефективність може вимірюватися через такі індикатори, як коефіцієнт утилізації магістрального транспорту, пропускна спроможність хабів, показники прямих та непрямих витрат, частка автоматизованих процесів, точність предиктивних моделей, рівень забезпечення критичної інфраструктури альтернативними джерелами живлення, коефіцієнт взаємозамінності лінійного та складського персоналу, питома вага спільних логістичних операцій у моделі «Coopetition» та рівень скорочення капітальних витрат на одиницю відправлення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У дослідженні здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено цілісну систему стратегічного управління поштово-логістичними компаніями, адаптовану до умов BANI-середовища, високої ринкової волатильності, регуляторних обмежень і специфічних викликів воєнного стану. За результатами дослідження встановлено, що комплексна дія деструктивних чинників зовнішнього середовища остаточно доводить нежиттєздатність традиційних моделей лінійного довгострокового планування. За таких обставин довгострокова конкурентоспроможність та життєздатність поштово-логістичних компаній зумовлюються виключно переходом до динамічних, гнучких та екосистемних моделей стратегічного управління.

Обґрунтовано комплексну архітектуру системи стратегічного управління, що інтегрує сім структурних блоків: блок впливу зовнішнього середовища, концептуально-цільовий блок, суб'єктно-об'єктний блок, комплекс забезпечувальних підсистем, стратегічний портфель екосистемної конвергенції, блок стратегічної та операційної стійкості та результуючий вихідний блок.

Стратегічний потенціал у поштово-логічній галузі визначається як внутрішньою, так і міжгалузевою екосистемною конвергенцією та реалізацією моделі «Coopetition», яка передбачає спільне використання капіталомісткої логістичної інфраструктури із маркетплейсами, ритейлерами й прямими та непрямими конкурентами. Також важливу фундаментальну роль відіграє блок стратегічної та операційної стійкості, що базується на завчасному формуванні системи захисних буферів: інфраструктурних, кадрових, енергетичних та цифрових.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка економіко-математичного інструментарію та прикладне сценарне моделювання підходів до стратегічного управління поштово-логістичними компаніями в Україні на основі даної системи, а також оцінка синергетичного ефекту компаній та галузі від масштабування стратегії екосистемного партнерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Проєкт Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо особливостей здійснення митних формальностей щодо товарів, які переміщуються (пересилаються) через митний кордон України у міжнародних поштових та експрес-відправленнях / Верховна Рада України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/70432 (дата звернення: 01.08.2026).

2. Про затвердження Змін до Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів : Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 12 груд. 2025 р. № 1727 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/z0098-26#n2 (дата звернення: 01.08.2026).

3. Assis T. F. de, Abreu V. H. S. de, Costa M. G. da, D'Agosto M. de A. Methodology for Prioritizing Best Practices Applied to the Sustainable Last Mile: The Case of a Brazilian Parcel Delivery Service Company. *Sustainability.* 2022. Vol. 14. № 7. DOI: https://doi.org/10.3390/su14073812

4. Customs: Council agrees to levy flat rate €3 customs duty on small parcels as of 1 July 2026. *European Council* : веб-сайт. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/12/12/customs-council-agrees-to-levy-customs-duty-on-small-parcels-as-of-1-july-2026/ (дата звернення: 03.08.2026).

5. Fried T., Goodchild A. V., Sanchez-Diaz I., Browne M. Evaluating spatial inequity in last-mile delivery: a national analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2024. Vol. 54. № 5. P. 501–522. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2023-0301

6. Fuertes G., Alfaro M., Vargas C., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review. *Journal of Engineering.* 2020. Vol. 2020. DOI: https://doi.org/10.1155/2020/6253013

7. Huebner C., Flessa S. Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. № 14. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19148617

8. Leal Filho W., Salvia A. L., Pretorius R. W., Brandli L. L., Manolas E., Alves F., Azeiteiro U. M. Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education.* 2020. Vol. 21. № 7. P. 1477–1505. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079

9. Merkert R., Bliemer M. C. J., Khan F. Consumer preferences for innovative and traditional last-mile parcel delivery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2022. Vol. 52. № 3. P. 261–284. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2021-0013

10. Mobility Package I / Regulation (EU) 2020/1054 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 amending Regulation (EC) No 561/2006 as regards minimum requirements on maximum daily and weekly driving times, minimum breaks and daily and weekly rest periods and Regulation (EU) No 165/2014 as regards positioning by means of tachographs. *European Union* : веб-сайт. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1054/oj/eng (дата звернення 05.08.2026)

11. Peppel M., Spinler S., Winkenbach M. Integrating mobile parcel lockers into last-mile delivery networks: an operational design for home delivery, stationary, and mobile parcel lockers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2024. Vol. 54, № 4. P. 418–447. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2023-0055

12.Zdolsek Draksler T., Cimperman M., Obrecht M. Data-Driven Supply Chain Operations – The Pilot Case of Postal Logistics and the Cross-Border Optimization Potential. *Sensors.* 2023. Vol. 23. № 3. DOI: https://doi.org/10.3390/s23031624

REFERENCES

1. Draft Law on Amendments to the Customs Code of Ukraine regarding the taxation of goods transported in international postal and express shipments (Draft Law No. 15460). Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/70432 (accessed August 1, 2026)

2. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. On approval of Amendments to the Regulations on working hours and rest periods of drivers of wheeled vehicles: Order of the Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine dated December 12, 2025 No. 1727. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/z0098-26#n2 (accessed August 1, 2026)

3. Assis, T. F. de, Abreu, V. H. S. de, Costa, M. G. da, D'Agosto, M. de A. (2022) Methodology for prioritizing best practices applied to the sustainable last mile: The case of a Brazilian parcel delivery service company. *Sustainability*, no. 14 (7). DOI: https://doi.org/10.3390/su14073812

4. Customs: Council agrees to levy flat rate €3 customs duty on small parcels as of 1 July 2026. Council of the European Union. Available at: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/12/12/customs-council-agrees-to-levy-customs-duty-on-small-parcels-as-of-1-july-2026/ (accessed August 3, 2026)

5. Fried, T., Goodchild, A. V., Sanchez-Diaz, I., Browne, M. (2024) Evaluating spatial inequity in last-mile delivery: A national analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, no. 54 (5), pp. 501–522. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2023-0301

6. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020) Conceptual framework for the strategic management: A literature review descriptive. *Journal of Engineering*, no. 2020. DOI: https://doi.org/10.1155/2020/6253013

7. Huebner, C., Flessa, S. (2022) Strategic management in healthcare: A call for long-term and systems-thinking in an uncertain system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, no. 19 (14). DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19148617

8. Leal Filho, W., Salvia, A. L., Pretorius, R. W., Brandli, L. L., Manolas, E., Alves, F., Azeiteiro, U. M. (2020) Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, no. 21 (7), pp. 1477–1505. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079

9. Merkert, R., Bliemer, M. C. J., Khan, F. (2022) Consumer preferences for innovative and traditional last-mile parcel delivery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, no. 52 (3), pp. 261–284. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2021-0013

10.Mobility Package I / Regulation (EU) 2020/1054 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 amending Regulation (EC) No 561/2006 as regards minimum requirements on maximum daily and weekly driving times, minimum breaks and daily and weekly rest periods and Regulation (EU) No 165/2014 as regards positioning by means of tachographs. European Union. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1054/oj/eng (accessed August 5, 2026)

11. Peppel, M., Spinler, S., Winkenbach, M. (2024) Integrating mobile parcel lockers into last-mile delivery networks: An operational design for home delivery, stationary, and mobile parcel lockers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, no. 54 (4), pp. 418-447. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2023-0055

12.Zdolsek Draksler, T., Cimperman, M., Obrecht, M. (2023) Data-driven supply chain operations – The pilot case of postal logistics and the cross-border optimization potential. *Sensors*, no. 23 (3). DOI: https://doi.org/10.3390/s23031624

Дата надходження статті: 13.08.2026
Дата прийняття статті: 09.09.2026
Дата публікації статті: 09.11.2026