

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ»**

**студентки 2 року магістратури
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

АНДРУСІК КАТЕРИНИ ІГОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н, доцент Тимченко Інна Петрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від ____ 2025 р.

В.о звідувача кафедри
_____ к.е.н., доцент, Фірсова С. Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
АНДРУСІК КАТЕРИНИ ІГОРІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 28.04.2025, протокол №12.

2. Строк завершення роботи: 06.05.2025

3. Попередній захист роботи: 29.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади управління логістичною логістичними процесами компанії на ринку поштового зв'язку та практичні аспекти їх застосування для АТ «Укрпошта».

5. Об'єкт дослідження: управління логістичними процесами на підприємстві АТ «Укрпошта» в умовах воєнного стану

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розробка та обґрунтування адаптивних стратегій управління логістичними процесами підприємства в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Укрпошта».

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

6.1. Проаналізувати сутність та значення логістичних процесів у діяльності підприємства.

6.2. Дослідити методичні підходи до управління логістичними процесами в умовах воєнного стану.

6.3. Охарактеризувати логістичну діяльність АТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку.

6.4. Оцінити ефективність управління логістичними процесами АТ «Укрпошта».

6.5. Розробити адаптивні стратегії управління логістичними процесами в умовах воєнного стану

6.6. Запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві.

Календарний план виконання завдання

| № | Зміст виконаної роботи | Строки виконання |
|-----|--|-------------------------|
| 1. | Вибір теми магістерської роботи | листопад 2024 |
| 2. | Затвердження теми магістерської роботи | грудень 2024 |
| 3. | Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи | січень 2025 |
| 4. | Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень | Січень-лютий 2025 |
| 5. | Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра | січень – лютий 2025 |
| 6. | Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | січень – лютий 2025 |
| 7. | Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | березень 2025 |
| 8. | Підготовка третього (конструктивного) розділу | березень – квітень 2025 |
| 9. | Консультації з приводу оформлення роботи | січень - квітень 2025 |
| 10. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника | квітень 2025 |
| 11. | Передзахисти магістерських робіт | квітень 2025 |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 12. | Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи | до 07.05.2025 |
| 13. | Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку | 08.05.2025 |
| 14. | Перевірка роботи на текстові збіги | 09.05.2025 |
| 15. | Зовнішнє рецензування магістерської роботи | травень 2025 |
| 16. | Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності | травень 2025 |

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 11 |
| 1.1.Сутність і значення логістичних процесів у діяльності підприємства..... | 11 |
| 1.2.Методичні підходи до управління логістичними процесами в умовах воєнного стану в Україні..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА») | 32 |
| 2.1.Характеристика логістичної діяльності АТ «УКРПОШТА» на ринку поштового зв'язку..... | 32 |
| 2.2.Оцінювання ефективності управління логістичними процесами АТ «УКРПОШТА»..... | 43 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА АТ «УКРПОШТА» | 57 |
| 3.1.Розробка адаптивних стратегій управління логістикою в умовах воєнного стану..... | 57 |
| 3.2.Практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві..... | 62 |
| ВИСНОВКИ | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 70 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність. В умовах сучасних викликів, спричинених воєнним станом, управління логістичними процесами на підприємстві набуває особливої актуальності. Логістика є критично важливим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує ефективне переміщення сировини, товарів і готової продукції, а також організацію складських запасів та постачання. Військові дії створюють значні перешкоди для нормального функціонування логістичних ланцюгів, що вимагає розробки адаптивних стратегій управління, використання альтернативних маршрутів і технологій, здатних мінімізувати ризики.

Логістика в умовах воєнного стану стикається з рядом специфічних проблем: руйнуванням транспортної та складської інфраструктури, зміною постачальників, нестабільністю поставок, зростанням витрат та труднощами у плануванні. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни, впроваджувати нові моделі управління запасами, оптимізувати транспортні маршрути та розвивати цифрові технології для віддаленого моніторингу процесів. Важливу роль відіграє також логістична безпека, яка передбачає заходи щодо мінімізації ризиків втрати вантажів, пошуку нових логістичних коридорів та використання комбінованих перевезень.

Сучасні підходи до управління логістичними процесами в кризових умовах передбачають диверсифікацію постачальників, розвиток адаптивних стратегій постачання, інтеграцію цифрових технологій та активне використання альтернативних транспортних рішень, зокрема мультимодальних перевезень.

Отже, дослідження логістичних процесів у воєнний період є важливим не лише з точки зору виживання окремих підприємств, але й для стабілізації економіки країни в цілому. Управління логістикою в умовах кризи потребує інноваційного підходу, стратегічного мислення та ефективної координації між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження були використані праці: В. Г. Алькема [1], М. П. Денисенко [3], Т. С. Дячун [5], А. С. Завербний [8], О. Ісаченко [10], Л. Ф. Іщенко [11], В. М. Кислий [13], Є. В. Крикавський [23], І. С. Луценко [26], А. С. Мохненко [29], М. Писаревський [34], В. С. Пономаренко [36], Н. В. Трушкіна [43], Н. І. Чухрай [45], Н. С. Шевченко [47], М. Б. Янчук [50], S. Chopra [52], S. E. Fawcett [57], J. T. Mentzer [60], D. Simchi-Levi [66].

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування адаптивних стратегій управління логістичними процесами підприємства в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Проаналізувати сутність та значення логістичних процесів у діяльності підприємства.
2. Дослідити методичні підходи до управління логістичними процесами в умовах воєнного стану.
3. Охарактеризувати логістичну діяльність АТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку.
4. Оцінити ефективність управління логістичними процесами АТ «Укрпошта».
5. Розробити адаптивні стратегії управління логістичними процесами в умовах воєнного стану.
6. Запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві.

Об'єкт дослідження – управління логістичними процесами на підприємстві АТ «Укрпошта» в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади управління логістичною логістичними процесами компанії на ринку поштового зв'язку та практичні аспекти їх застосування для АТ «Укрпошта».

Наукова новизна. Удосконалено підходи до управління логістичними процесами в умовах кризових ситуацій на основі адаптивних стратегій. Вперше

обґрунтовано практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів АТ «Укрпошта» з урахуванням викликів воєнного стану. Визначено специфічні фактори впливу воєнного стану на логістичну діяльність підприємства та розроблено заходи щодо їхнього нейтралізації.

Практичне значення дослідження. Результати роботи можуть бути використані підприємствами поштового та транспортно-логістичного сектору для адаптації своїх операційних процесів до умов воєнного стану, зниження ризиків та покращення ефективності управління логістикою. Запропоновані адаптивні стратегії можуть бути впроваджені в діяльність АТ «Укрпошта» та інших компаній для підвищення надійності постачання та безперебійної роботи.

Методи дослідження. Теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури та нормативно-правових документів щодо управління логістикою. Емпіричні методи: аналіз статистичних даних діяльності АТ «Укрпошта», опитування та експертне оцінювання ефективності логістичних процесів. Методи економічного аналізу: SWOT-аналіз, методи порівняння та прогнозування логістичних показників.

Апробація дослідження. Результати дослідження апробовані у матеріалах наукової статті на тему «Управління логістичними процесами на підприємстві поштового зв'язку», яку подано до друку у фаховому виданні «Ефективна економіка» травень-червень 2025, та тез на конференцію «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (26-29 березня 2025 р., м. Київ) на тему «Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи (на прикладі АТ «УКРПОШТА»». (ДОДАТОК А1). Окремі практичні рекомендації, сформовані в процесі дослідження, були впроваджені у роботу логістичного підрозділу підприємства, що підтверджується відповідною довідкою про впровадження. (ДОДАТОК А2).

Інформаційною базою дослідження слугують нормативні документи, статистичні матеріали, спеціалізовані періодичні довідники, вітчизняні та

зарубіжні публікації, а також збірники наукових праць, присвячені темі дослідження.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення логістичних процесів у діяльності підприємства

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації ринкових відносин логістика набуває статусу одного з провідних напрямів удосконалення бізнес-процесів у державі. Використання міжнародного досвіду в цій галузі розглядається як одна з ключових і водночас найскладніших сфер діяльності в підприємницькому середовищі та системі управління як приватного, так і державного секторів економіки.

Термін «логістика» походить від французького слова «Loger», що трактується як мистецтво організації постачання й транспортування продукції. Історично логістика використовувалася у військовій сфері для координації забезпечення, управління тилом і розміщення армії. У сучасних умовах логістика сприймається як ефективний інструмент управління у сфері маркетингу [13, с. 123].

Наукові підходи до визначення даного поняття представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «логістика»

| Автори | Визначення поняття |
|--|--|
| Алькама В.Г., Сумець О.М. [1] | Логістика – це діяльність, спрямована на планування, управління та забезпечення ефективного переміщення й зберігання продукції від пункту її відправлення до кінцевого споживача. |
| Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. [3] | Логістика – це процес узгодження зберігання та перевезення сировини, матеріалів, комплектуючих і готової продукції від постачальника, через виробничу ланку, до кінцевого споживача. |
| Ковальська Л. Л. [15] | Логістика – це наука про управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками. |

| | |
|---|--|
| Крикавський Є., Чухрай Н., Чорнописька Н. [20] | Логістика виступає ключовим інструментом управління, що сприяє реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей бізнесу шляхом оптимізації витрат та забезпечення відповідності продукції й послуг очікуванням кінцевих споживачів. Ці результати досягаються завдяки ефективному управлінню матеріальними й сервісними потоками, а також пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками. |
|---|--|

Різноманітні інтерпретації терміна «логістика» не змінюють її об'єкта вивчення, яким виступають як матеріальні потоки, так і пов'язані з ними інформаційні. Водночас така багатозначність дозволяє виокремити два основні підходи до визначення сутності логістики:

- як сфери господарської діяльності, орієнтованої на управління матеріальними потоками в межах виробничого процесу та сфери послуг;
- як наукової дисципліни, що ідентифікує потреби, організовує закупівлі, здійснює розподіл ресурсів і впроваджує зміни на всіх етапах життєвого циклу задля забезпечення цих потреб.

Проведені дослідження демонструють різні методологічні підходи до трактування цього поняття, проте незмінною залишається суть логістики як інтегрованої, раціональної системи управління потоками ресурсів, що забезпечує контроль та регулювання їх руху на підприємствах як цілісних утвореннях. Така система сприяє ефективному використанню фінансових, часових, просторових та матеріальних ресурсів. Безпосередній контроль над логістичними процесами дозволяє підприємству зменшити витрати та раціонально використовувати наявні ресурси [42, с. 234].

На підприємствах логістична діяльність виступає ключовим чинником конкурентоспроможності та загальної ефективності. Її сутність полягає у плануванні, організації та контролі переміщення матеріальних ресурсів і товарів від постачальників до споживачів. Основні складові цієї діяльності охоплюють планування потреб, оформлення замовлень, приймання, зберігання, обробку, підготовку товарів до відвантаження, транспортування та доставку до кінцевих споживачів. До логістичних функцій також належать управління товарними запасами, контроль якості та оптимізація витрат.

Організація логістики передбачає формування дієвої системи управління, в якій особлива роль відведена плануванню та моніторингу логістичних процесів. Висока якість координації усіх складових логістичної системи є запорукою її успішної реалізації. Саме тому для підприємств, що прагнуть забезпечити якісне та швидке виконання замовлень, задовольнити потреби клієнтів і знизити витрати, особливо важливими є оптимізація логістичних процесів і підвищення їх ефективності.

Логістика на підприємстві є комплексним підходом до управління всіма етапами матеріально-технічного забезпечення в межах бізнес-процесів. Її головною метою є своєчасна, ефективна та економічно обґрунтована доставка ресурсів і продукції від місця виготовлення до складу або безпосередньо до кінцевого споживача [42, с. 235].

До логістичних функцій також належать планування потреб у матеріалах, оформлення замовлень, приймання товарів, їх зберігання, обробка, підготовка до відправлення, транспортування та доставка кінцевому користувачу. Окрім того, логістика охоплює управління запасами, контроль якості та зниження витрат з максимальним фокусом на задоволенні запитів споживачів.

Ефективна організація логістичної діяльності вимагає впровадження системи управління, в центрі якої – ретельне планування та постійне відстеження логістичних процесів. Для досягнення максимального результату необхідна злагоджена взаємодія всіх елементів логістичної системи, що дозволяє підприємству повноцінно реалізовувати свої функції та орієнтуватися на клієнта.

Управління логістичними процесами передбачає координацію основних елементів так званого «логістичного міксу», до яких належать: товарні запаси, транспорт, складські приміщення, комплектація та пакування, а також засоби комунікації [23, с. 80].

Логістичні процеси становлять собою складну сукупність операцій, що забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків як у межах підприємства, так і за його межами. Згідно з визначенням Крикавського Є. В., логістика – це «інтегративна діяльність, що спрямована на координацію

всіх етапів ланцюга постачання для досягнення максимальної ефективності» [21, с. 203].

Цей підхід акцентує увагу на тому, що логістика включає не лише перевезення та складування, а й стратегічне планування, прогнозування та управління ресурсами.

Історичний розвиток логістики в Україні пройшов шлях від звичайного вантажного транспортування у радянську добу до сучасних інтегрованих логістичних систем. У 2020-х роках, згідно з дослідженням Дячуна Т. С., українські компанії активно перебудовували логістичні процеси під впливом кризових обставин (пандемії, війни), що підкреслило її важливість як засобу забезпечення життєздатності бізнесу [5, с. 145].

Логістичні процеси характеризуються системним підходом, у якому кожна складова – закупівля, виробництво, доставка – функціонує як частина єдиного механізму. Як зазначає Гаджинський А. М., логістика ґрунтується на принципі синергії, коли злагоджена взаємодія елементів забезпечує результат, що перевищує ефективність кожного з них окремо [2, с. 302].

Крім того, логістика виконує економічну роль, сприяючи зменшенню витрат і прискоренню обігу капіталу. Русанов І. В. підкреслює, що впровадження логістичних інструментів може знизити витрати на управління запасами на 15–20% [39, с. 345].

У ширшому значенні логістичні процеси виступають сполучною ланкою між виробником і кінцевим споживачем, забезпечуючи безперервність, узгодженість та ефективність функціонування підприємства. Отже, ключовими рисами логістики є її інтегративність, оптимізація процесів і здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Раціоналізація загальногосподарських витрат у сфері логістики справляє вплив на ключові аспекти функціонування підприємства, відповідно до основних напрямів його операційної діяльності, що зображено на рис. 1.1.

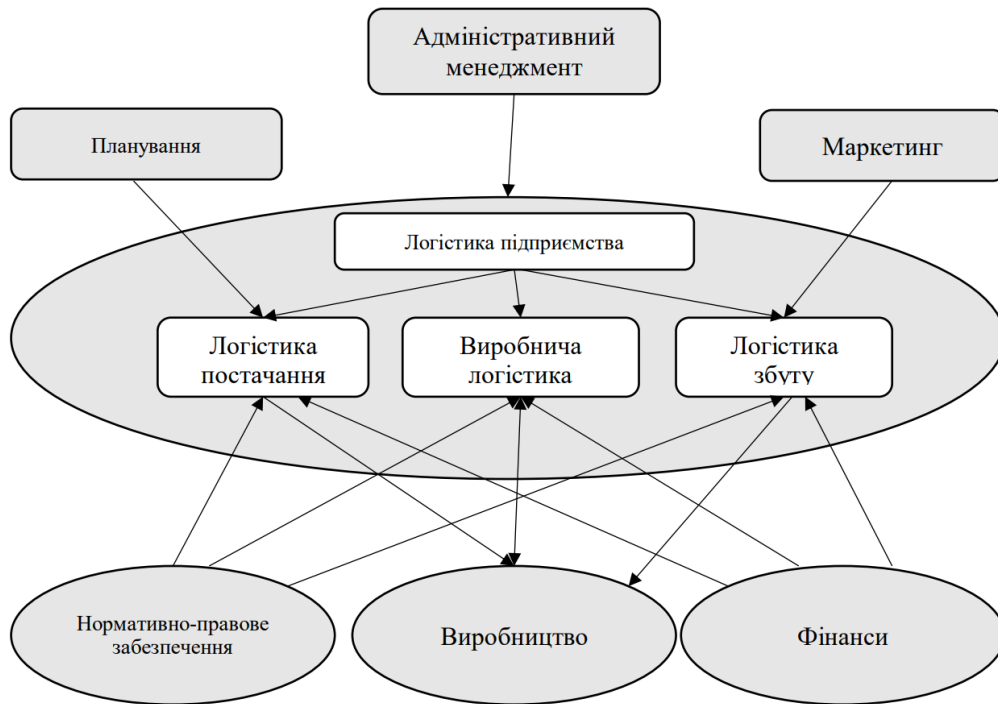


Рис. 1.1. Взаємозв'язок логістики з основними напрямками діяльності підприємства

Джерело: [39]

Зростання ролі ефективної логістики на підприємствах зумовлене активним розвитком промислового виробництва та збільшенням обсягів товарообігу. Сучасні виробничі компанії прагнуть мінімізувати витрати, пов'язані з основними логістичними операціями, насамперед із транспортуванням матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача.

Високий рівень організації логістики на підприємстві сприяє зміцненню його позицій на ринку та дозволяє оперативно й ефективно реагувати на коливання ринкової ситуації [30, с. 90].

Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого стало поштовхом до глибоких змін в Україні, зокрема загострення економічної ситуації. Одним із ключових викликів для українських компаній виявилися трансформації в галузі логістики. Ускладнення вантажоперевезень змусило бізнес оперативно перебудовувати логістичні процеси, що стало перевіркою їхньої стійкості й гнучкості.

Керування логістичними процесами передбачає застосування системи стратегій і підходів, спрямованих на узгодження дій усіх учасників логістичної системи задля максимально ефективного задоволення потреб споживачів [26, с. 432].

Основною метою логістичної системи є організація доставки необхідного обсягу та асортименту товарів і продукції до визначених пунктів споживання з мінімальними витратами [27, с. 109].

Сучасні підприємства орієнтуються на інтеграцію функцій постачання, виробництва та збуту, приділяючи увагу також діяльності підрозділів маркетингу, стратегічного планування, зовнішньоекономічної діяльності та інших напрямів [29, с. 20].

Управління ланцюгами поставок і логістичною системою підприємства передбачає реалізацію низки ключових завдань [26, с. 432], серед яких:

- формування найбільш раціонального ланцюга постачання товарів;
- підвищення точності прогнозування попиту й постачань;
- впровадження заходів для мінімізації ризиків у логістичних ланках;
- обрання найнадійніших постачальників з метою оптимізації поставок;
- визначення найефективнішого рівня клієнтського обслуговування;
- раціональне управління товарними запасами;
- скорочення термінів доставки продукції та тривалості обробки замовлень.

Війна, розв'язана Росією проти України, завдала значних збитків економіці країни, включаючи повну деградацію її логістичної інфраструктури. На сьогоднішній день, з п'яти видів транспорту, функціонують лише три: автомобільний, залізничний та трубопровідний. У зв'язку з цими проблемами, підприємства шукають оптимальні логістичні рішення для перевезення своїх товарів [31, с. 21].

На рис. 1.2. зображено послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни.

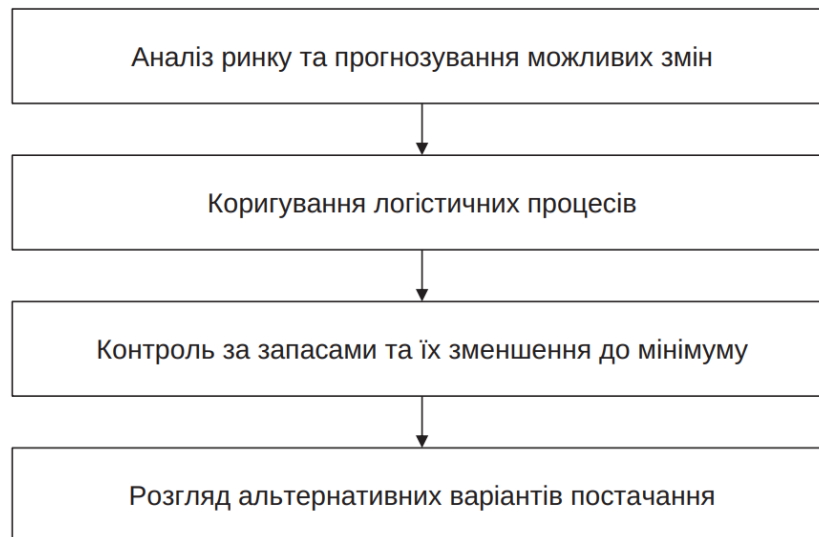


Рис. 1.2. Послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни

Джерело: [28]

Розглянемо ключові етапи оптимізації логістичних процесів в умовах воєнного стану більш детально:

1. Аналіз ринку та прогноз змін включає глибоке вивчення ринкових процесів, моніторинг кон'юнктури та передбачення можливих коливань у попиті й умовах постачання;
2. Адаптація логістичних процесів полягає у постійному моніторингу та оперативному внесенні змін до логістичної системи підприємства, зокрема до маршрутів доставки, джерел постачання та методів зберігання;
3. Управління запасами та їх оптимізація передбачає відмову від надлишкового зберігання продукції на складах, що дозволяє зменшити витрати та уникнути перенавантаження товарних залишків;
4. Впровадження альтернативних шляхів постачання базується на кооперації з новими логістичними партнерами, що забезпечує стабільність постачання в умовах нестабільності [28, с. 90].

Таким чином, адаптація логістики є критично важливою, оскільки від її ефективності залежить безперервність товарообігу, що в умовах сьогодення є необхідним для задоволення основних потреб суспільства. Навіть із початком повномасштабного вторгнення РФ, українська транспортно-логістична

інфраструктура продемонструвала високий рівень адаптивності, забезпечивши стабільне переміщення товарів до та з території України, що свідчить про її стійкість і здатність до швидкого реагування [6].

Через зруйновану інфраструктуру, зокрема мости та інші об'єкти, які унеможливили використання звичних маршрутів, логістичні компанії змушені впроваджувати стратегії економії під час перевезень. Вони активно переглядають логістику, об'єднуючи якнайбільше територій в межах одного маршруту доставки.

Попри ці заходи, собівартість перевезень суттєво зросла. Це зумовлено низкою чинників: активні бойові дії, окупація територій, втрата налагоджених транспортних маршрутів, необхідність створення нових шляхів з більшою протяжністю, здорожчання пального, руйнування складів і транспорту, збільшення довжини ланцюгів постачання через міжнародні морські та авіаційні маршрути, а також зростання ризиків під час транспортування [14, с. 97].

Логістичні процеси на підприємстві мають чітку структуру, яка складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Кожна з них відіграє унікальну роль, але їхня ефективність залежить від координації:

1. Закупівельна логістика: це початковий етап, який передбачає вибір постачальників, укладання договорів і планування закупівель. За дослідженнями Русанова І. В., використання тендерних платформ і аналізу ринкових даних дозволяє знизити витрати на сировину на 10–15%. Наприклад, українські агропідприємства активно застосовують закупівельну логістику для імпорту добрив, оптимізуючи витрати в умовах валютних коливань;

2. Виробнича логістика: координує внутрішні процеси, забезпечуючи безперебійне постачання матеріалів на конвеєр. Крикавський Є. В. підкреслює, що впровадження lean-підходів (наприклад, «точно вчасно») скорочує простої на 20% і зменшує надлишкові запаси. На підприємствах машинобудування це дозволяє уникнути зупинок виробництва через брак комплектуючих;

3. Розподільча логістика: відповідає за доставку готової продукції до споживачів. Дячун Т. С. зазначає, що в період пандемії 2020–2021 років

українські компанії, такі як «Нова Пошта», перебудували розподільчу логістику для роботи з онлайн-замовленнями, що підвищило їхню частку ринку. Вибір каналів дистрибуції (прямі продажі, посередники) і оптимізація маршрутів є ключовими тут;

4. Транспортна логістика: включає планування перевезень, вибір транспорту (авто, залізниця, авіа) і контроль витрат. Лозовий В.М. стверджує, що використання GPS-систем і програмного забезпечення (наприклад, TMS) скорочує транспортні витрати на 12% і час доставки на 18%. В Україні це особливо актуально через зношеність доріг і потребу в економії палива;

5. Складська логістика: охоплює управління запасами, організацію складських приміщень і комплектування замовлень. Гаджинський А. М. зазначає, що автоматизація складів (роботи, WMS-системи) підвищує продуктивність на 30%, що підтверджується досвідом великих ритейлерів, таких як «АТБ»;

6. Ці підсистеми взаємодіють як єдиний організм. Наприклад, затримка в закупівлях може зупинити виробництво, а неефективне складування – сповільнити доставку. Структура логістичних процесів є гнучкою і залежить від специфіки підприємства: для виробничих компаній ключовою є виробнича логістика, а для торговельних – розподільча і складська [25, с. 145].

Логістичні процеси мають багатогранне значення для підприємства, впливаючи на його економічні, конкурентні та соціальні аспекти:

1. Економічна ефективність. Логістика є основним інструментом скорочення витрат. Русанов І. В. наводить приклад, що впровадження ERP-систем (наприклад, SAP) дозволяє оптимізувати управління запасами, скоротивши операційні витрати на 25%. Для українських підприємств, які часто працюють із обмеженими бюджетами, це критично важливо. Наприклад, у 2022 році компанії харчової промисловості знизили витрати на транспортування завдяки локалізації постачальників;

2. Конкурентоспроможність. Швидка доставка і гнучкість у реагуванні на ринкові зміни підвищують позиції підприємства. Лозовий В.М. зазначає, що

компанії, які інвестують у логістичну інфраструктуру (наприклад, будують власні склади), отримують на 15% більше замовлень завдяки кращому сервісу. Це видно на прикладі «Розетки», яка розвинула власну логістику для конкуренції з міжнародними гравцями;

3. Задоволення клієнтів. Точність і своєчасність виконання замовлень залежать від логістики. Дячун Т. С. підкреслює, що під час кризи 2020–2021 років підприємства з розвиненою розподільчою логістикою змогли зберегти лояльність клієнтів, переорієнтувавшись на онлайн-продажі. Наприклад, «Нова Пошта» запровадила адресну доставку, що підвищило її популярність;

4. Екологічна відповідальність. Сучасна логістика включає «зелені» практики. Крикавський Є.В. зазначає, що використання електротранспорту і оптимізація маршрутів зменшує викиди CO₂, що є важливим для експортерів на європейські ринки, де діють жорсткі екологічні стандарти. В Україні такі ініціативи поки в зародковому стані, але мають великий потенціал [21, с. 203].

Логістика також сприяє інтеграції в глобальні ланцюги поставок. Наприклад, українські зернові компанії завдяки логістичним удосконаленням (залізничні хаби, портові термінали) збільшили експорт у 2023 році, незважаючи на війну. Таким чином, логістичні процеси є фундаментом для розвитку підприємства.

Отже, логістичні процеси є невід'ємною складовою діяльності підприємства, яка забезпечує його економічну ефективність, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін. Вони дозволяють оптимізувати використання ресурсів, скорочувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів, що є основою для успіху в сучасних умовах. Логістика відіграє роль сполучної ланки між усіма етапами діяльності – від закупівель до доставки, створюючи цілісну систему, яка підтримує стабільність бізнесу.

1.2.Методичні підходи до управління логістичними процесами в умовах воєнного стану в Україні

В умовах євроінтеграції та глобалізації ринку особливого значення набуває побудова та оптимізація ефективних логістичних ланцюгів постачання продукції, особливо в період воєнного стану. У мирний час основною метою виробників було пошук постачальників, але в умовах воєнного конфлікту їхня кількість значно зросла, оскільки постачальники перемістилися з інших регіонів України та сусідніх країн.

Витрати підприємств суттєво зросли через необхідність збільшення запасів, зниження продуктивності, передислокацію частини виробничих потужностей та затримки у відвантаженні продукції. Це вимагає від підприємств швидкого реагування, пошуку нових каналів збуту та розробки нових логістичних маршрутів за умов обмежених ресурсів і змінних термінів поставки.

Глобалізація економічних процесів сприяла формуванню глобальних ланцюгів постачання, через які проходила продукція з України. Однак пандемія COVID-19 та карантинні обмеження, а також повномасштабне вторгнення російських військ, призвели до значного уповільнення виробничих процесів та загрози для існування глобальних ланцюгів постачання в Україні та сусідніх державах [43, с. 83].

Вторгнення російських військ стало найбільшим негативним чинником для логістичних процесів та ланцюгів постачання, які українські підприємці будували за останні роки. За даними Національного банку України, втрати економіки країни сягнули орієнтовно 50% ВВП, тоді як Міжнародний валютний фонд оцінює шкоду від воєнних дій на рівні близько 35% ВВП. Збройний конфлікт став серйозним викликом для бізнесу, зокрема у сфері організації логістичних процесів і забезпечення надійних вантажоперевезень. У таких умовах вітчизняні підприємства змушені адаптовувати логістичну діяльність, зосереджуючи увагу на подоланні проблем, що виникають під час побудови сучасної системи логістики та ефективних ланцюгів постачання [8, с. 43].

Після подій 24 лютого 2022 року застосування морського та авіаційного транспорту на території України стало недоступним, що зумовило потребу у перегляді бізнес-стратегій та розробці альтернативних логістичних маршрутів. Російські війська наносять значну шкоду інфраструктурі, блокуючи морські порти та транспортні шляхи, що веде до величезних збитків для України. За різними оцінками, країна щодня втрачає 170 млн доларів через недопоставку товарів та невиконаний експорт [24, с. 67].

Незважаючи на серйозні виклики, український бізнес активно залучає євроінтеграційні процеси і намагається знайти нові можливості для діяльності та формування нових логістичних ланцюгів для транспортування товарів. Раніше продукція експортувалася через морські порти, але зараз переважають сухопутні та залізничні маршрути. Однак інфраструктура ще не готова до такого навантаження, що призводить до скорочення обсягів вантажних перевезень [10, с. 54].

Згідно з результатами опитування, проведеного у Prozorro в квітні 2022 року, 45% підприємств продовжували свою діяльність, але 85% з них значно знизили обсяги замовлень, а 6% повністю змінили напрямок бізнесу, адаптуючись до нових умов ринку [41].

За даними дослідження консалтингової компанії Forrester Consulting, проведеного для KPMG, 80% підприємств визнали підвищення ефективності ланцюгів постачання та операцій своїм основним пріоритетом на наступний рік [28, с. 165].

Події останніх двох років війни чітко засвідчили кризові явища в ланцюгах постачання, що змусило як оптових, так і роздрібних торговців, а також відомі бренди, залучати експертів у сфері логістики для більш ефективного управління своїми системами постачання. Це особливо актуально для брендів, які розширюють свою діяльність через кілька роздрібних торговців, що потребує складного логістичного підходу. Наймання таких фахівців для створення нових ланцюгів постачання може бути корисним для оптимізації взаємодії з

виробниками та постачальниками та вирішення проблем у ланцюгах постачання [28, с. 165].

Методика планування логістичних систем підприємства передбачає проходження низки ключових етапів:

1. Аналіз потреб та очікувань клієнтів – першочергово слід визначити потреби споживачів, аби окреслити основні напрямки логістичної діяльності підприємства;

2. Формулювання мети й завдань логістичної системи – необхідно чітко визначити цілі та завдання, які забезпечуватимуть узгодженість логістичних процесів з вимогами клієнтів;

3. Вибір логістичної стратегії – стратегія повинна відповідати визначеним цілям і завданням логістичної системи;

4. Оцінка інфраструктури та наявних ресурсів – потрібно провести аналіз наявної матеріально-технічної бази та ресурсного забезпечення підприємства для виявлення відповідності потребам логістичної діяльності;

5. Розроблення логістичного плану – на основі зібраної інформації складається детальний план побудови логістичної системи;

6. Визначення логістичних процесів – необхідно описати конкретні процеси, які будуть реалізовувати логістичну стратегію й відповідатимуть вимогам клієнтів;

7. Оцінювання ефективності логістики – проводиться аналіз ефективності функціонування системи з метою її відповідності поставленим завданням;

8. Управління ризиками – передбачає ідентифікацію можливих загроз і розробку заходів щодо їх мінімізації;

9. Реалізація логістичної системи – впроваджується розроблена система у діяльність підприємства із забезпеченням підтримки її стабільної роботи;

10. Моніторинг і аналіз результатів – здійснюється постійне спостереження за результатами функціонування системи з метою виявлення недоліків і підвищення ефективності логістики [33, с. 143].

Методика планування логістичних систем сприяє забезпеченню ефективності логістичних операцій, що відповідають вимогам клієнтів, знижує ризики та підвищує конкурентні переваги підприємства на ринку.

Аналіз логістичних потреб і вимог клієнтів є першим етапом цієї методики. Він включає оцінку потреб і вимог клієнтів для визначення основних напрямків логістичної діяльності підприємства. Це передбачає вивчення того, що клієнти очікують від логістичних процесів, як їхні вимоги співвідносяться з процесами логістики. Оцінка може охоплювати потреби в конкретних продуктах чи послугах, рівень обслуговування, час доставки, якість продукції, ціну та інші фактори, що впливають на задоволеність клієнтів та їхнє рішення щодо придбання.

Після збору та аналізу даних про потреби клієнтів підприємство може визначити пріоритетні напрямки для коригування логістичних процесів. Наприклад, якщо клієнти акцентують увагу на часі доставки, компанія може зосередитись на оптимізації швидких та надійних процесів. Якщо важливим є забезпечення високої якості продукції, підприємство може приділити більше уваги контролю якості та вдосконаленню стандартів виробництва.

Методи вдосконалення логістичних процесів можна класифікувати на дві категорії залежно від тривалості виконання та ступеня змін у процесах: короткострокові та довгострокові підходи.

Експрес-аналіз полягає у виявленні проблем, що виникають під час виконання окремих логістичних процесів, та швидкому впровадженні рішень для їх поліпшення.

Ідеалізація логістичних процесів передбачає спроби розробити ідеальні моделі процесів, а потім визначити ті частини, що не можуть бути реалізовані на практиці.

Статистичне управління процесами допомагає ідентифікувати фактори, що впливають на ефективність, і класифікувати їх за категоріями: ті, що викликають довгострокові зміни, і ті, що викликають спорадичні зміни. Підхід до характеристик якості дозволяє зв'язати вимоги з їх задоволенням і аналізувати ці зв'язки.

Цей метод реалізується через побудову «будинку якості», де накопичуються результати дослідження процесів.

Аналіз робочих одиниць передбачає чітке визначення технічних вимог до продуктів або послуг для внутрішніх чи зовнішніх споживачів [46, с. 65].

Редизайн логістичного процесу полягає в перетворенні існуючих процесів у найбільш відповідну форму для досягнення стратегічних цілей компанії, без створення абсолютно нових процесів.

Бенчмаркінг - це вдосконалення через пошук та навчання на прикладах найкращих практик конкурентів, що є дешевшим і менш ризикованим підходом, але може бути ефективним лише за умови доступу до корпоративної інформації конкурентів.

Ризик реінжинірингу є значним, однак основні причини невдач полягають не в загадковості цього процесу, а в порушенні правил його виконання. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі зазначають, що не можна гарантувати розмір результату. Основним аспектом стратегії управління реінжинірингом є уникнення глобальних помилок. Під час реінжинірингу часто виникають такі типові помилки [47, с. 87]:

1. Компанії намагаються покращити наявні процеси замість їх перепроєктування. Це є однією з найбільших помилок, хоча вона й поширена. Оскільки очікувані результати не були досягнуті, фахівці почали застосовувати різні методи для поліпшення діяльності, проте зазвичай результати не відповідали вимогам. Компанії зазвичай уникали радикальних змін в операціях, оскільки інші вдосконалення виявлялися неефективними. Консервативний підхід полягає в тому, що існуючі процеси добре відомі й підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому часткова модифікація старих процесів

здавалась менш ризикованою. Таким чином, головною причиною неуспіху реінжинірингу є схильність до часткових змін замість проведення повної реструктуризації;

2. Підхід до відновлення не має системного характеру. Компанії зосереджуються виключно на редизайні, ігноруючи інші важливі аспекти. Реінжиніринг вимагає змін у дизайні роботи, організаційній структурі, системах оцінки менеджменту тощо. Однак навіть керівники, які прагнуть радикальних змін, часто уникають необхідних налаштувань

3. Невірна оцінка корпоративної культури. Щоб співробітники могли успішно впроваджувати нові процеси, необхідно забезпечити їм належні мотиваційні умови. Менеджери повинні розробити нові системи цінностей і переконань. Важливо не лише стежити за виконанням завдань, але й звертати увагу на те, що відбувається в головах співробітників [47, с. 88];

4. Інновації і розвиток не узгоджені. Це передбачає передчасне завершення реінжинірингу і обмежене визначення проблем. Значні результати можливі лише за умови амбіційного підходу керівництва. Часто компанії відмовляються від реінжинірингу, зіштовхнувшись з першими труднощами. Навіть позитивні результати не завжди мотивують керівництво на впровадження нових моделей поведінки для співробітників;

5. Неправильний розподіл інноваційних завдань. Спроби редизайну, що починаються не з верхнього рівня, а знизу, є неефективними через два основні фактори;

6. Недостатнє забезпечення ресурсами для інновацій. Щоб значно підвищити ефективність підприємства через реінжиніринг, необхідні великі інвестиції в його реалізацію;

7. Підготовка мотиваційних аспектів. Якщо керівники компанії наближаються до пенсійного віку, ймовірність успішної реструктуризації зменшується. Справа не в їхній байдужості до майбутнього компанії, а в тому, що реорганізація вимагає структурних змін, за які поточні керівники не готові брати на себе відповідальність;

8. Труднощі особистого відновлення. Спроби змінити дизайн без ущемлення прав співробітників навряд чи принесуть позитивні результати. Оскільки неможливо задовольнити всіх, редизайни або відклалися, або були здійснені частково. Компанії часто відмовляються від змін, коли зустрічають опір з боку співробітників, незадоволених результатами реінжинірингу [47, с. 89].

Перед вибором та впровадженням стратегії підвищення ефективності логістичних процесів компанії слід оцінити всі показники і методи для аналізу поточного рівня ефективності її логістичних процесів.

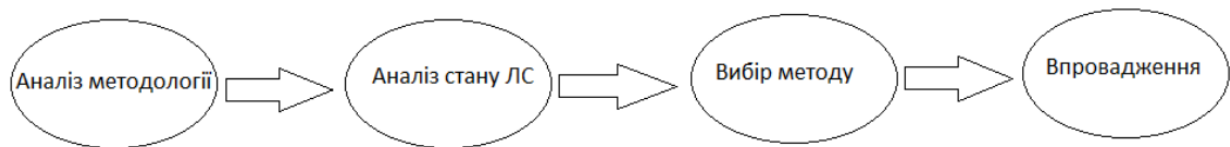


Рис. 1.3. Алгоритм реалізації заходів на підприємстві.

Джерело: [47]

Для визначення рівня операційної ефективності логістичної компанії та результативності її логістичних процесів використовують системний підхід, який передбачає поділ внутрішнього середовища компанії на окремі компоненти та аналіз їхнього стану в комплексі. Загальна класифікація логістичних показників, що дозволяє оцінити ефективність логістичних процесів компанії, наведена на рисунку 1.4.

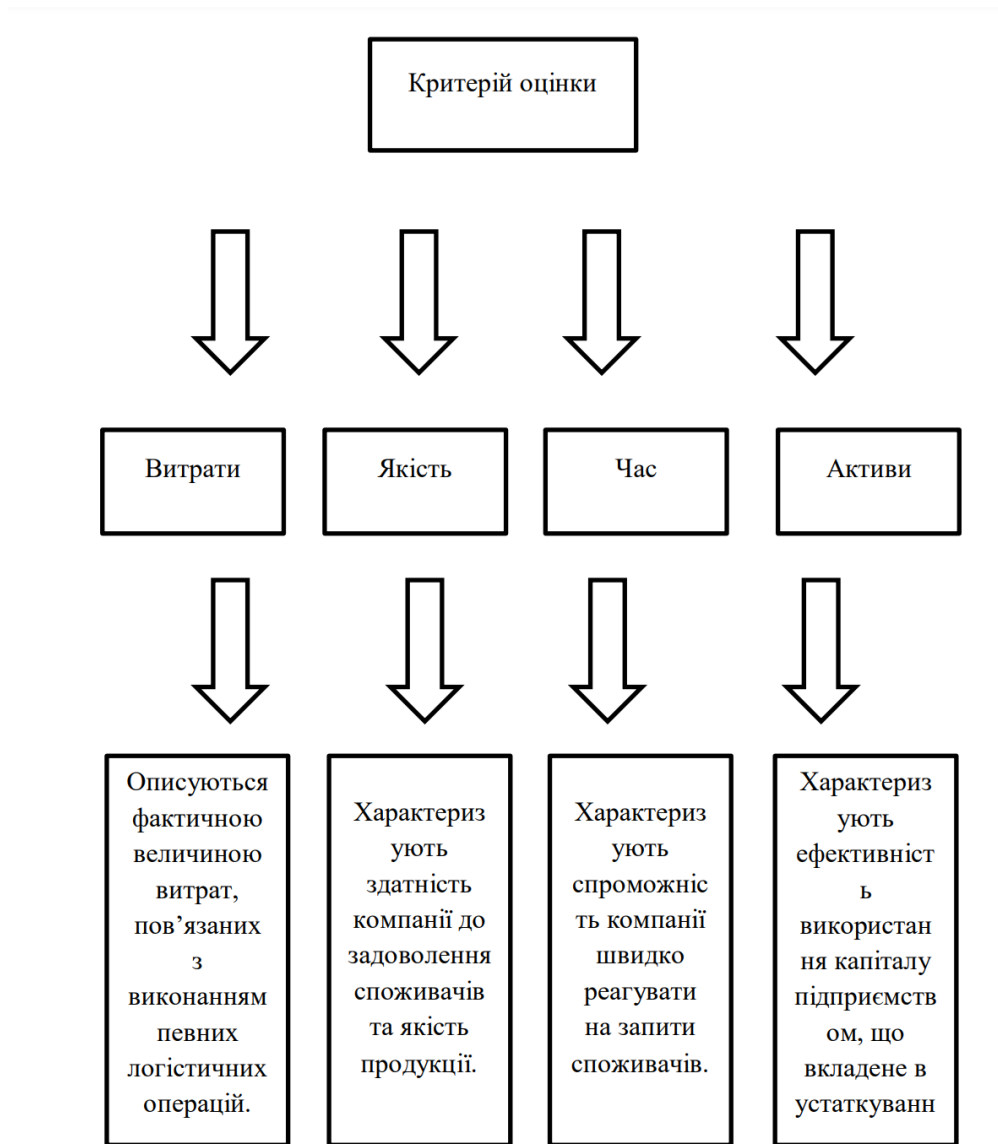


Рис. 1.4. Розподіл логістичних показників за критерієм їх оцінки.

Джерело: [47]

Система оцінювання ефективності логістичних процесів у логістичних компаніях спрямована на вирішення трьох основних завдань: забезпечення моніторингу, контролю та оперативного управління логістичними операціями. Показники ефективності бізнес-процесів логістичного підприємства поділяються відповідно до об'єктів, які вони характеризують.

До показників, що відображають стан логістичної системи, належать індикатори матеріально-технічного забезпечення, зокрема: швидкість обігу запасів, період окупності інвестицій, площа й місткість складів, пропускна здатність, обсяг готової продукції тощо. Показники, які характеризують

діяльність логістичної системи, включають ефективність, продуктивність, надійність і гнучкість.

Використання BSC у сфері логістики охоплює чотири основні напрямки:

1. Оцінювання ступеня реалізації логістичної стратегії;
2. Аналіз логістичної діяльності з погляду керівництва та акціонерів;
3. Зворотний зв'язок від працівників і клієнтів щодо ефективності логістичних процесів;
4. Визначення шляхів удосконалення логістичної системи через інновації або підвищення кваліфікації персоналу.

Balanced Scorecard у контексті логістики включає дві ключові групи індикаторів:

1. Показники взаємодії з зовнішнім середовищем (ринком, партнерами, клієнтами);
2. Показники внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Головна мета такого всебічного аналізу – виявити потенціал для вдосконалення логістичних операцій та забезпечити ефективну реалізацію логістичної стратегії. Це дозволяє забезпечити узгодження логістичної діяльності із загальними цілями компанії, підвищити якість обслуговування клієнтів і зменшити витрати, дотримуючись принципу: «краща якість – менші витрати».

Для оцінювання ефективності логістичних процесів застосовуються різні підходи та критерії, серед яких:

1. Ключові показники ефективності (KPI) – використовуються для вимірювання рівня досягнення поставлених цілей, таких як час доставки, витрати на перевезення, точність управління запасами тощо.;
2. Бенчмаркінг – зіставлення власних результатів із даними інших компаній для виявлення конкурентних переваг і недоліків;
3. SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін логістичних процесів з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз;

4. Balanced Scorecard – системний підхід до оцінювання ефективності з погляду фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та розвитку персоналу;
5. Оцінювання задоволеності клієнтів і партнерів – дозволяє виявити якість логістичних послуг через зворотний зв'язок;
6. Аналіз витратної ефективності – оцінка співвідношення витрат на логістику до досягнутих результатів.

Поєднання зазначених методів забезпечує комплексне оцінювання логістичних процесів та сприяє підвищенню ефективності діяльності логістичних компаній.

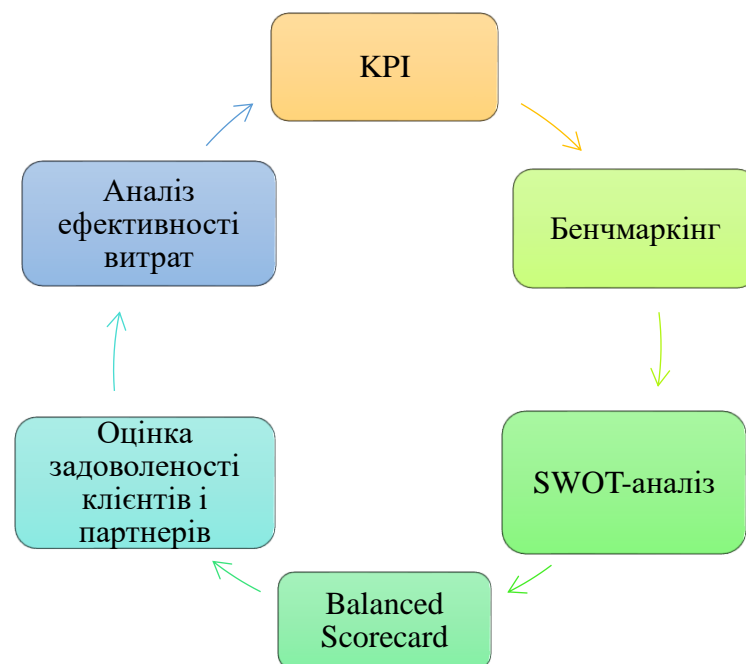


Рис. 1.5. Підходи та критерії оцінювання ефективності логістичних процесів у логістичній компанії

Джерело: власна розробка автора

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що головною метою розроблення системи показників для оцінювання ефективності логістичних процесів та проведення регулярного аудиту їхньої динаміки є всебічне вивчення діяльності логістичної системи підприємства та її складових. Це сприяє виявленню компонентів, які потребують удосконалення з погляду продуктивності, адаптивності та надійності. Для об'єктивного аналізу доцільно орієнтуватися на галузеві найкращі практики та еталонні значення показників.

Впровадження ефективних логістичних рішень є надзвичайно важливим для стабільного функціонування підприємства, підвищення його економічної результативності та задоволення потреб клієнтів. Усвідомлюючи значення оптимізації логістичних процесів, компанії можуть реалізовувати стратегії вдосконалення, зокрема встановлення ключових показників ефективності (KPI), здійснення моніторингу діяльності та аналітичну оцінку для постійного покращення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)

2.1. Характеристика логістичної діяльності АТ «УКРПОШТА» на ринку на ринку поштового зв'язку

Акціонерне товариство «Укрпошта» має основний КВЕД, що передбачає діяльність національної пошти. Сьогодні компанія займає важливу позицію не лише в поштовій мережі України, а й у сфері доставки по всій території держави. Це національний оператор поштового зв'язку, який пропонує понад 50 видів послуг. Мережа «Укрпошти» включає більше 11 тисяч відділень по всіх регіонах країни.

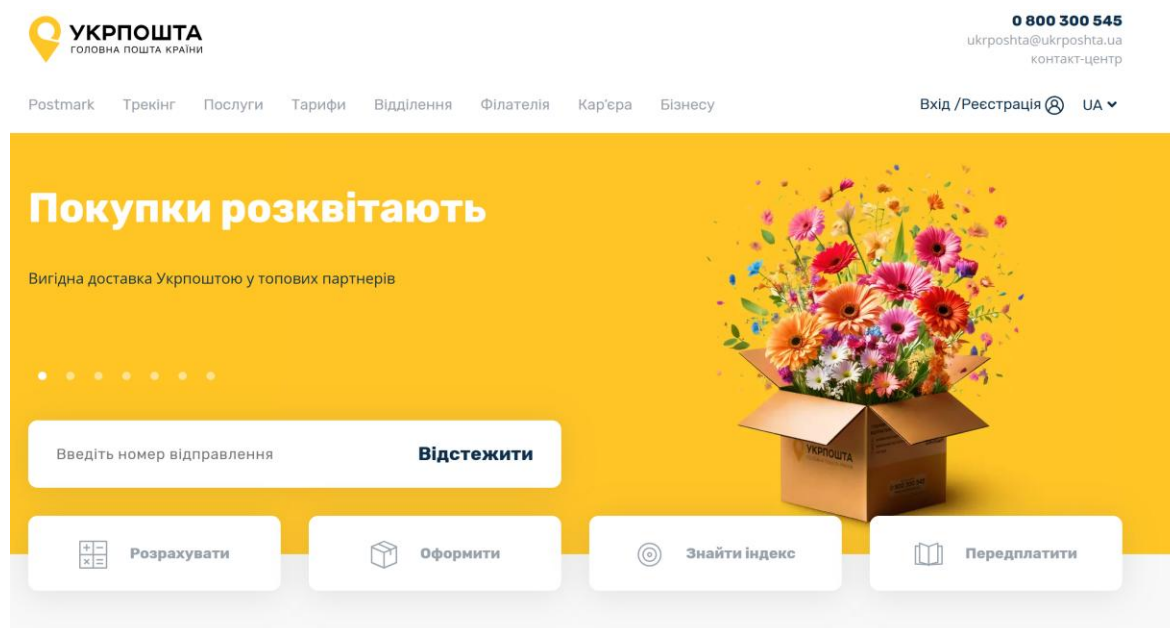


Рис. 2.1. Веб-сайт АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є провідним оператором поштового зв'язку в Україні, який надає послуги з доставки кореспонденції, посилок, фінансові послуги та інші. В умовах зростаючої конкуренції з приватними логістичними компаніями, такими як «Нова Пошта» та Meest, «Укрпошта» має на меті підвищення ефективності

своїх логістичних процесів для забезпечення високої якості обслуговування, зменшення витрат та збереження своєї частки на ринку.

Компанія працює відповідно до Закону України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, а також керується міжнародними стандартами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), до якого Україна приєдналася ще в 1947 році. Станом на 2025 рік, Укрпошта залишається єдиним оператором, який забезпечує поштові послуги на всій території України, за винятком тимчасово окупованих регіонів.

Історія Укрпошти бере початок із поштових систем, що існували на території сучасної України ще за часів Київської Русі, коли князівські гінці доставляли повідомлення. У новітній час Укрпошта як державне підприємство була створена в 1994 році після реорганізації радянської поштової служби. З того часу вона пройшла значний шлях від традиційного поштового оператора до сучасної компанії, яка інтегрує цифрові технології та міжнародні стандарти. З 2014 року під керівництвом нового менеджменту розпочалася масштабна модернізація, спрямована на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості обслуговування.

Укрпошта має унікальну інфраструктуру, яка охоплює понад 11 000 об'єктів поштового зв'язку. До їх числа входять:

1. Стаціонарні відділення – близько 7 000 одиниць, розташованих у містах і селах;
2. Пересувні поштові відділення – інноваційний формат, запроваджений у 2018 році для обслуговування малих населених пунктів (до 2 000 жителів), де стаціонарні відділення економічно не вигідні;
3. Поштові пункти – тимчасові або мобільні точки обслуговування;
4. Сортивальні центри – ключові хаби в Києві, Львові, Дніпрі, Харкові, Одесі та інших містах, які обробляють мільйони відправлень щомісяця.

Компанія обслуговує понад 27 000 населених пунктів, доставляючи пошту до найвіддаленіших куточків країни. Укрпошта також має власний автопарк, що налічує тисячі транспортних засобів – від легкових автомобілів до вантажівок. У

2023–2024 роках автопарк поповнився електричними трициклами та планується закупівля додаткових машин для підвищення екологічності операцій.

У штаті Укрпошти працює понад 63 000 осіб, що робить її одним із найбільших роботодавців в Україні. Основу персоналу складають:

1. Листоноші (близько 37 000 осіб) – ключові виконавці, які доставляють кореспонденцію та пенсії, часто за складних умов, особливо в сільській місцевості чи прифронтових зонах;
2. Оператори поштових відділень – відповідають за прийом і видачу відправлень, фінансові операції;
3. Логісти та сортувальники – забезпечують обробку та маршрутизацію пошти.

Компанія інвестує в навчання працівників, впроваджуючи програми підвищення кваліфікації та адаптації до нових технологій.

Укрпошта відіграє важливу соціальну роль, особливо в умовах війни та економічних викликів. Компанія забезпечує доставку пенсій і гуманітарної допомоги в прифронтові зони, де листоноші працюють під загрозою обстрілів. У 2022–2024 роках Укрпошта стала логістичним партнером для доставки міжнародної допомоги, а також запустила випуск знакових поштових марок (наприклад, «Русській військовий корабель, іді...»), які здобули світову популярність і стали символом опору.

Укрпошта є активним учасником глобального поштового ринку. У 2024 році розпочалися переговори з Поштовою службою США (USPS) про співпрацю з Amazon, що може відкрити нові можливості для доставки товарів із США в Україну вже у 2025 році. Компанія також співпрацює з такими гігантами, як AliExpress, DHL, і є частиною міжнародних логістичних ланцюгів.

Здійснивши економічний аналіз діяльності компанії АТ «Укрпошта» на основі даних фінансової звітності, можна оцінити її показники.

Таблиця 2.1.

Сукупні доходи АТ «Укрпошта»

| Найменування показника | 2021 рік тис. грн. | 2022 рік тис. грн. | 2023 рік тис. грн. | +/- | % |
|--|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-------|--------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 289809,0 | 266454,0 | 294317,0 | 63659 | 137,12 |
| Інші операційні доходи | 61726,0 | 62821,0 | 65287,0 | 7561 | 134,74 |
| Дохід від участі у капіталі | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| Інші фінансові доходи | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| Інші доходи | 790,0 | 808,0 | 812,0 | -2123 | 20,00 |
| Надзвичайні доходи | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| ВСЬОГО сукупного доходу | 352 325,00 | 330 083,00 | 360 416,00 | 69097 | 291,74 |

Джерело: власна розробка автора

Здійснено аналіз доходів і витрат АТ «Укрпошта».

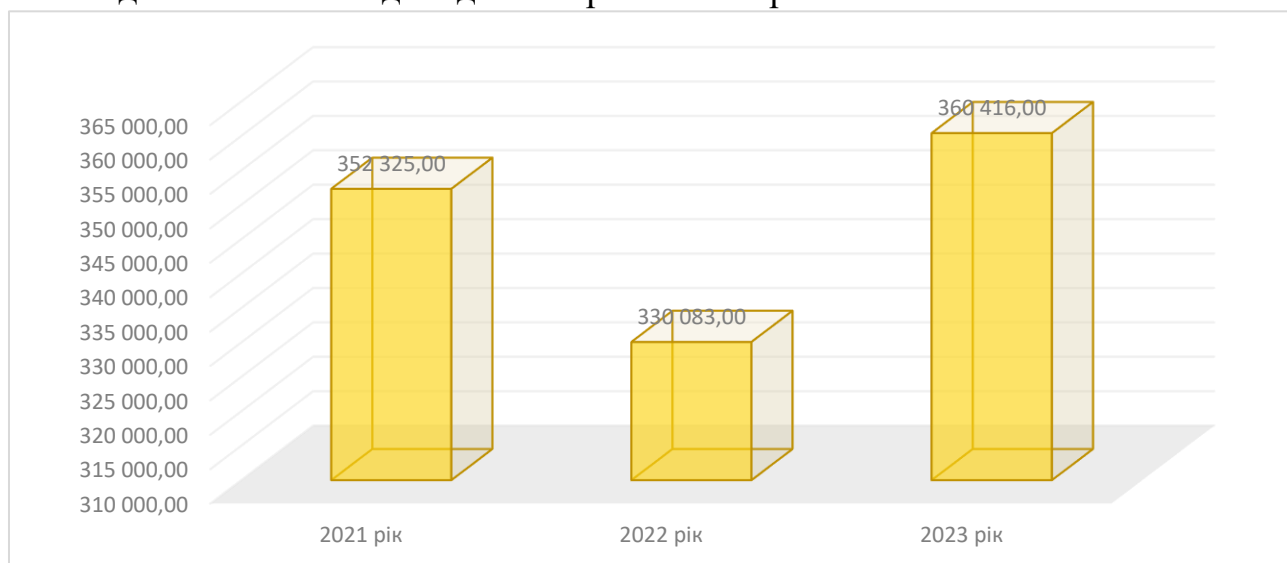


Рис. 2.2. Зміни сукупних доходів АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

Представлені вище дані вказують на позитивні зрушення, що свідчить про зростання рівня платоспроможності компанії АТ «Укрпошта», тобто покращення її фінансової стабільності. Динаміка загальних доходів АТ

«Укрпошта» також має позитивний характер і демонструє тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2.

Сукупні витрати АТ «Укрпошта»

| Найменування фінансового показника | 2021 рік тис. грн. | 2022 рік тис. грн. | 2023 рік тис. грн. | +/- | % |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|--------|
| Собівартість реалізованої продукції | 101 555,0 | 112312,0 | 134432,0 | 11631 | 120,40 |
| Адміністративні витрати | 34 104,0 | 36 890,0 | 36 973,0 | 5767 | 143,23 |
| Витрати на збут | 77 916,0 | 103 765,0 | 132 538,0 | 63922 | 160,23 |
| Інші операційні витрати | 41 272,0 | 39 104,0 | 43 817,0 | 4745 | 154,19 |
| Фінансові витрати | 0,0 | 109,0 | 1,0 | | |
| Втрати від участі у капіталі | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| Інші витрати | 2 414,0 | 231,0 | 380,0 | -2537 | 12,30 |
| Надзвичайні витрати | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| ВСЬОГО сукупних витрат | 257 261,00 | 292411,00 | 348 141,00 | 83528,00 | 590,35 |

Джерело: власна розробка автора

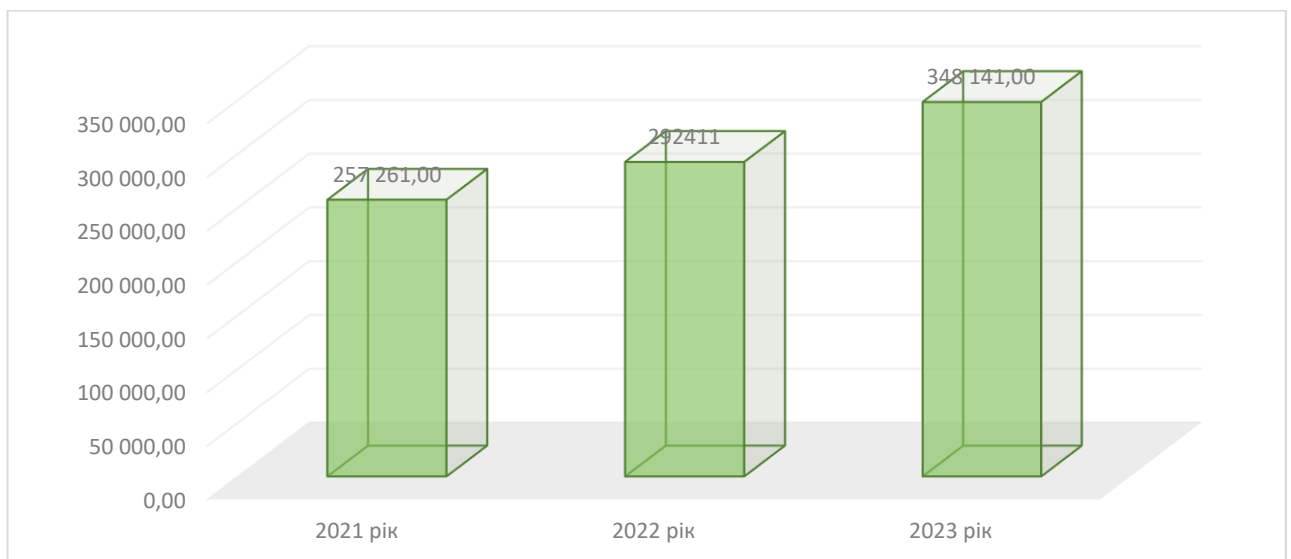


Рис. 2.3. Динаміка сукупних витрат АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

З представлених даних можна зробити висновок, що динаміка сукупних витрат АТ «Укрпошта» має тенденцію до зростання.

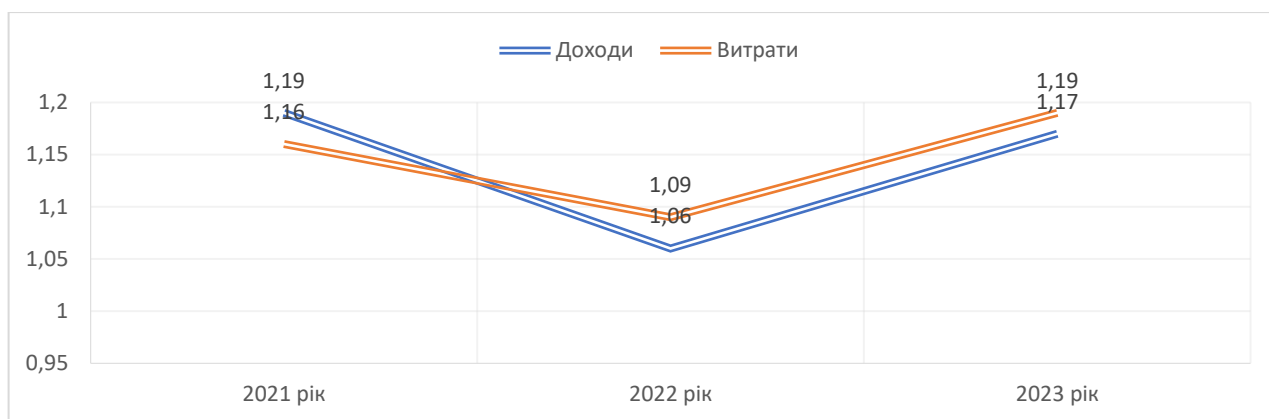


Рис. 2.4. Порівняльна динаміка темпів приросту доходів та витрат АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

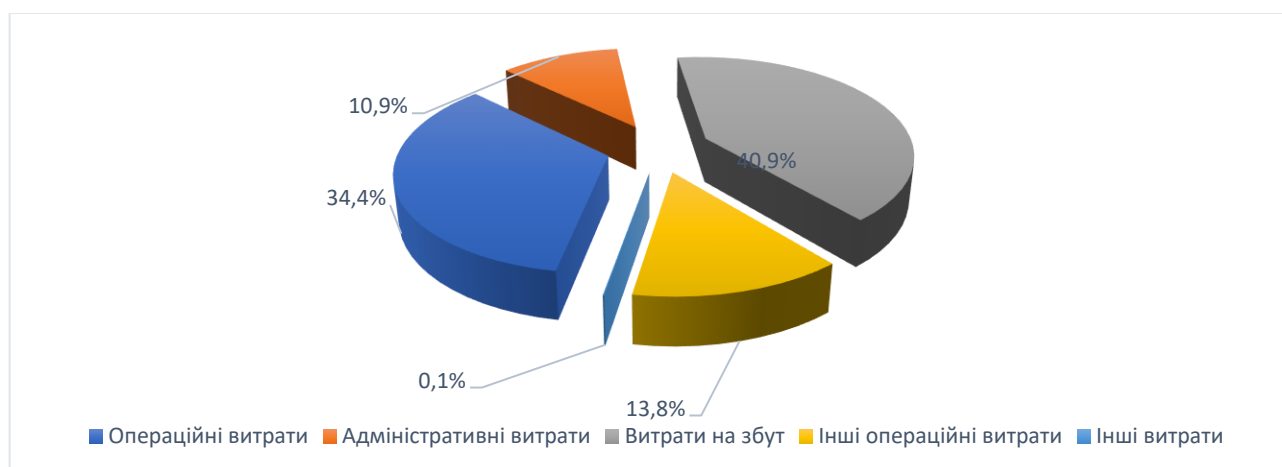


Рис. 2.5. Структура сукупних витрат АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

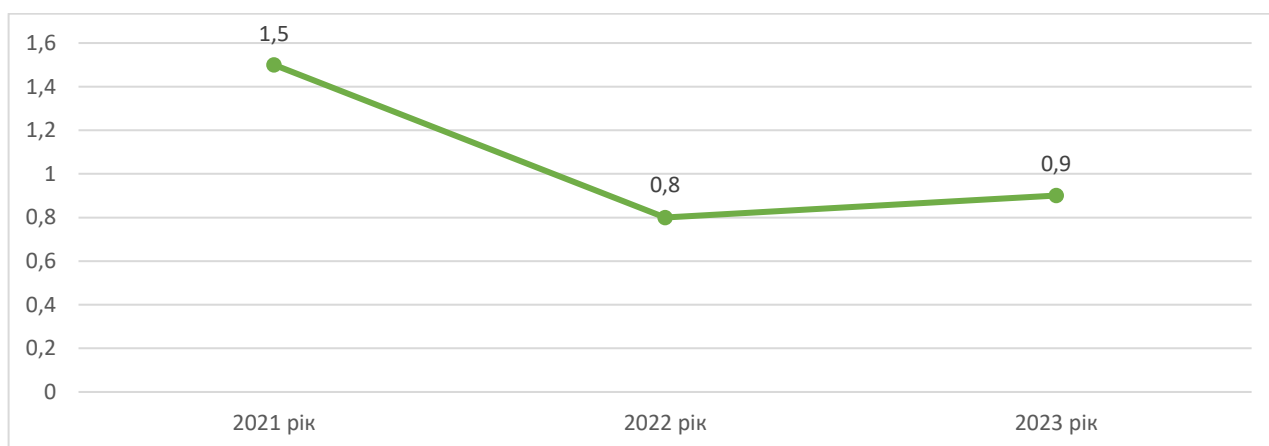


Рис. 2.6. Динаміка прибутковості АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

Отже, за звітний період спостерігається зниження одного з ключових показників економічної діяльності АТ «Укрпошта» — чистого прибутку. У 2021 році цей показник знизився на 71 тис. грн, або 59,17%, оскільки в 2022 році він становив 120 тис. грн, а в 2023 році зменшився до 49 тис. грн. Це значне скорочення свідчить про погіршення ефективності управлінських рішень, прийнятих на підприємстві. Одним із факторів, який сприяв цьому, стало скорочення кількості клієнтів через пандемію COVID-19 та війну в Україні, що, у свою чергу, призвело до зменшення попиту на основні послуги компанії.

Логістична діяльність компанії є її основним напрямом і включає доставку листів, посилок, товарів електронної комерції, пенсій, періодичних видань та міжнародних відправлень. У 2024 році «Укрпошта» досягла значного прогресу: її дохід склав 12,978 млрд грн (зростання на 33% порівняно з 9,7 млрд грн у 2023 році), а обсяг оброблених відправлень збільшився до 300 млн одиниць.

Логістична діяльність «Укрпошти» є комплексною системою, що включає планування, організацію, управління та контроль матеріальних потоків від точки прийому відправлень до кінцевого споживача. Компанія працює в кількох ключових сегментах, кожен із яких має свої особливості, обсяги та цільову аудиторію:

1. Поштова логістика: пересилання листів, бандеролей, рекомендованої кореспонденції та дрібних пакетів. Цей сегмент традиційно був основою діяльності компанії, але з переходом до цифрових комунікацій його частка поступово зменшується;

2. Логістика електронної комерції: доставка товарів із національних маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Kasta) та міжнародних платформ (AliExpress, eBay, Amazon). Цей напрямок є найбільш динамічним і становить 60% доходу компанії;

3. Міжнародна логістика: співпраця з іноземними поштовими операторами через Всесвітній поштовий союз (UPU), зокрема з USPS (США), China Post (Китай) та Royal Mail (Велика Британія);

4. Соціальна логістика: доставка пенсій, соціальних виплат, газет і журналів, що є частиною державної функції «Укрпошти» як соціально орієнтованого підприємства.

У 2024 році «Укрпошта» завершила масштабну модернізацію своїх логістичних процесів, зокрема впровадивши повну автоматизацію сортувальних центрів. Це дозволило скоротити середній час доставки посилок із 48 годин у 2022 році до 36 годин у 2024 році. Загальна чисельність працівників компанії становить 65 000 осіб, із них 26 000 (40%) безпосередньо задіяні в логістичних операціях – від сортування до доставки.

Таблиця 2.3.

Основні сегменти логістичної діяльності 2024 рік

| Сегмент | Обсяг відправлень (млн) | Частка доходу (%) | Середній час доставки (днів) | Кількість працівників (тис.) |
|----------------------|-------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|
| Поштова логістика | 70 | 15 | 2-3 | 5 |
| Е-commerce логістика | 190 | 60 | 1-2 | 15 |
| Міжнародна логістика | 20 | 15 | 5-7 | 3 |
| Соціальна логістика | 20 | 10 | 3-5 | 3 |

Джерело: власна розробка автора

Логістична діяльність «Укрпошти» базується на її унікальній здатності працювати як у великих містах, так і в віддалених селах, де відсутні приватні оператори. Наприклад, у 2023 році 45% усіх доставок компанії припадало на сільську місцевість, що підкреслює її соціальну значущість.

Логістична інфраструктура «Укрпошти» є однією з найбільших в Україні, що дозволяє їй забезпечувати повне покриття території країни. Основні елементи інфраструктури включають:

Сортувальні центри: 7 автоматизованих хабів у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові, Вінниці та Хмельницькому. Найбільший центр у Києві, відкритий у 2022 році, має площу 20 000 м² і може обробляти до 10 млн посилок на місяць.

Регіональні депо: 55-60 складів, розташованих у всіх областях, для тимчасового зберігання та перерозподілу відправлень. У 2023 році було модернізовано 20 депо за кошти ЄБРР.

Транспортний парк: 1800 автомобілів для пересувних відділень (закуплені у 2021 році в рамках проєкту за 60 млн євро), 300 вантажівок для магістральних перевезень і 500 легкових автомобілів для кур'єрської доставки.

Відділення: 11 000 стаціонарних і пересувних точок, із яких 2500 – пересувні відділення, що обслуговують села з населенням менше 2000 осіб.

У 2023 році «Укрпошта» інвестувала 100 млн євро (за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку та Європейського інвестиційного банку) у модернізацію інфраструктури. Це включало закупівлю нового обладнання для сортування, будівництво двох нових центрів (у Вінниці та Хмельницькому) та оновлення автопарку. У 2024 році пропускна здатність усіх сортувальних центрів досягла 20 млн посилок на місяць, що на 25% більше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.4.

Характеристика логістичної інфраструктури 2024 рік

| Елемент інфраструктури | Кількість | Потужність | Регіональне покриття | Вартість модернізації (млн євро) |
|------------------------|-----------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Сортувальні центри | 7 | 20 млн посилок/місяць | 7 ключових регіонів | 70 |
| Регіональні депо | 55-60 | 5 млн посилок/місяць | Усі області | 20 |
| Пересувні відділення | 1800 | 500 відправлень/день на одне | Сільські території | 60 |
| Стаціонарні відділення | 11 000 | 1 млн відправлень/день | 100% населених пунктів | 10 |
| Вантажівки | 300 | 50 тонн/день на одиницю | Магістральні перевезення | 15 |

Джерело: власна розробка автора

Ключовою особливістю інфраструктури є її адаптивність до умов війни. Наприклад, у 2022 році через бойові дії було зруйновано 5 регіональних депо, але до кінця 2023 року їх відновили за підтримки міжнародних партнерів.

У 2024 році «Укрпошта» обробила 300 млн відправлень, що на 15% більше, ніж у 2023 році (260 млн). Основний приріст відбувся за рахунок сегменту e-commerce, який зріс із 150 млн до 190 млн посилок завдяки партнерству з маркетплейсами та зростанню онлайн-торгівлі. Водночас обсяг листів скоротився з 75 млн у 2023 році до 70 млн у 2024 році через цифровізацію.

Таблиця 2.5.

Динаміка обсягів перевезень 2019-2024 роки

| Рік | Листи (млн) | Посилки (млн) | Бандеролі (млн) | Міжнародні відправлення (млн) | Загальний обсяг (млн) |
|-------|-------------|---------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|
| 2019р | 95 | 85 | 30 | 12 | 222 |
| 2020р | 90 | 100 | 35 | 15 | 240 |
| 2021р | 85 | 115 | 40 | 18 | 258 |
| 2022р | 80 | 120 | 40 | 15 | 255 |
| 2023р | 75 | 150 | 35 | 20 | 280 |
| 2024р | 70 | 190 | 40 | 20 | 320 |

Джерело: власна розробка автора

У 2024 році завершено встановлення роботизованих ліній від Siemens у всіх 7 сортувальних центрах. Це скоротило час обробки однієї посилки з 10 хвилин у 2021 році до 2 хвилин у 2024 році.

У 2021 році впроваджено програмне забезпечення від Escher Group для управління пересувними та стаціонарними відділеннями, що дозволило відстежувати відправлення в реальному часі через мобільний додаток.

У 2023 році запущено пілотний проєкт у Київській області, де дрони доставляли медикаменти до віддалених сіл. У 2024 році планується розширення проєкту на 5 областей.

У 2023 році «Укрпошта» отримала три нагороди World Post & Parcel Awards: «Інновації», «Поштовий оператор року» та «Соціальна відповідальність», що підкреслює її лідерство в галузі.

Таблиця 2.6.

Вплив інновацій на логістичну ефективність 2022-2024 роки

| Інновація | Рік впровадження | Зменшення часу обробки (%) | Зростання обсягу обробки (%) | Витрати (млн євро) |
|--------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------|
| Роботизовані лінії | 2024р | 80 | 25 | 50 |
| Escher Group ПО | 2021р | 30 | 15 | 10 |
| Доставка дронами | 2023р | 50 (у пілотних зонах) | 5 | 2 |

Джерело: власна розробка автора

На ринку поштового зв'язку України «Укрпошта» конкурує з приватними операторами, зокрема «Новою поштою», Meest Express та Justin. Частка «Укрпошти» в сегменті e-commerce становить 25%, тоді як «Нова пошта» утримує 60%.

Таблиця 2.7.

Частки ринку операторів 2024 рік

| Оператор | Частка ринку (%) | Кількість відправлень (млн) | Середній час доставки (годин) | Основний сегмент |
|---------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Укрпошта | 25 | 300 | 36 | Е-commerce, соціальні послуги |
| Нова пошта | 60 | 650 | 24 | Експрес-доставка |
| Meest Express | 10 | 100 | 48 | Міжнародна доставка |
| Justin | 3 | 30 | 30 | Економ-доставка |
| Інші | 2 | 20 | 72 | Нішеві послуги |

Джерело: власна розробка автора

У 2022-2023 роках зруйновано 120 об'єктів інфраструктури, збитки склали 1,2 млрд грн. Відновлення триває за підтримки міжнародних донорів. НКРЗІ відмовила у підвищенні тарифів у 2023 році, що призвело до зниження рентабельності до 1,54% у 2024 році. Приватні оператори пропонують швидшу доставку за вищими тарифами, що ускладнює конкуренцію в містах. Плинність персоналу в сільській місцевості сягає 20% через низькі зарплати (середня – 12 000 грн/місяць).

Отже, логістична діяльність АТ «Укрпошта» є фундаментом її операційної моделі, забезпечуючи доставку відправлень у всі куточки України. Завдяки модернізації інфраструктури, впровадженню інновацій та широкій мережі компанія демонструє стабільне зростання, попри конкуренцію та зовнішні виклики.

2.2.Оцінювання ефективності управління логістичними процесами АТ «УКРПОШТА»

Логістичні процеси в АТ «Укрпошта» охоплюють різноманітні етапи доставки вантажів і документів по всій Україні з максимальною ефективністю. Хоча підприємство здійснює багато різних операцій, основні з них можна умовно поділити на наступні категорії:

1. Процеси прийому замовлень та реєстрації відправлень – включають всі дії, пов'язані з оформленням заявок, реєстрацією відправлень, виставленням рахунків, прийомом оплат та іншими операціями, які забезпечують взаємодію з клієнтами;
2. Процеси сортування і транспортування – це етапи, які включають розподіл вантажів за напрямками, упаковку, навантаження, транспортування, розвантаження та перевірку, що гарантують доставку вантажів від відправника до отримувача;
3. Процеси обліку та контролю якості – включають ведення статистики, складання звітів, проведення аудиту, моніторинг, аналіз, вирішення проблем і мінімізацію ризиків, що сприяє підвищенню якості послуг;
4. Процеси обліку та контролю якості – включають ведення статистики, складання звітів, проведення аудиту, моніторинг, аналіз, вирішення проблем і мінімізацію ризиків, що сприяє підвищенню якості послуг;
5. Процеси взаємодії з клієнтами та партнерами – ці процеси охоплюють надання різноманітної підтримки клієнтам і партнерам, зокрема

інформаційної, консультаційної та рекламної, що сприяє розвитку лояльності та довіри до компанії.



Рис. 2.7. Процеси управління логістичними процесами АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

АТ «Укрпошта» регулярно удосконалює свої логістичні процеси, впроваджуючи сучасні технології, оптимізуючи використання ресурсів і підвищуючи ефективність, а також рівень задоволення клієнтів. Для досягнення цих цілей компанія використовує різноманітні інструменти:

1. Бізнес-кабінет – це веб-платформа, що дозволяє клієнтам управляти своїми відправленнями, отримувати звіти, здійснювати оплату та отримувати потрібну інформаційну підтримку;
2. Школа бізнесу – це онлайн-платформа, яка пропонує безкоштовну бізнес-освіту для підприємців і власників компаній, що співпрацюють з АТ «Укрпошта»;
3. Система електронного документообігу – це система, що автоматизує процеси створення, обміну, зберігання та підписання документів, пов'язаних з відправленнями.

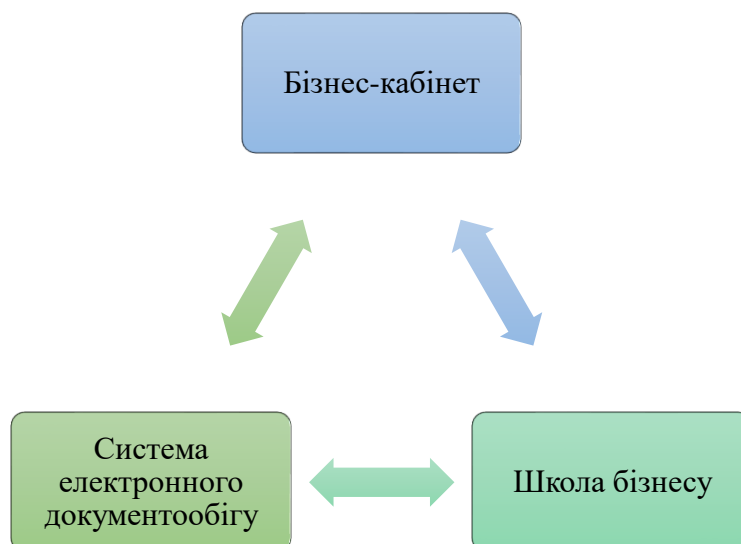


Рис. 2.8. Інструменти для вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами АТ «Укрпошта» розроблено набір ключових показників ефективності (КРІ), які відображають основні аспекти діяльності: швидкість доставки, продуктивність персоналу, задоволеність клієнтів та операційну ефективність. У таблиці 2.8 наведено основні КРІ за 2024 рік (гіпотетичні дані).

Таблиця 2.8.

**Ключові показники ефективності (КРІ) логістичних процесів АТ
«Укрпошта» (2024 рік)**

| № | Показник | Одиниця виміру | Цільове значення | Фактичне значення | Відхилення (%) |
|---|--------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------|
| 1 | Середній час доставки | Дні | 2,5 | 3,0 | -20% |
| 2 | Відсоток своєчасної доставки | % | 95% | 90% | -5,3% |
| 3 | Продуктивність сортувальників | Відправлень/година | 200 | 180 | -10% |
| 4 | Кількість відправлень на водія | Відправлень/день | 150 | 140 | -6,7% |
| 5 | Індекс задоволеності клієнтів | Бали (1-10) | 8,0 | 7,5 | -6,25% |
| 6 | Витрати на логістику на відправлення | Грн/одинаця | 15 | 17 | -13,3% |

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами АТ «Укрпошта» розроблено набір ключових показників ефективності (КРІ), які відображають основні аспекти діяльності компанії за 2024 рік (гіпотетичні дані). Середній час доставки становить 3 дні при цільовому значенні 2,5 дні, що свідчить про відхилення на 20%. Це може бути спричинено недостатньою автоматизацією маршрутів або затримками в сортувальних центрах, що потребує уваги для підвищення конкурентоспроможності.

Відсоток своєчасної доставки досяг 90% замість запланованих 95%, що вказує на проблеми з інфраструктурою, особливо в менш активних регіонах, де логістична мережа менш розвинена. Продуктивність сортувальників становить 180 відправлень за годину при цільовому показнику 200, що на 10% нижче від норми. Такий результат може бути пов'язаний із недостатньою кількістю персоналу або відсутністю сучасного обладнання для прискорення обробки.

Кількість відправлень на одного водія склала 140 одиниць на день замість планових 150, що демонструє відхилення на 6,7%. Цей показник є відносно стабільним, але оптимізація маршрутів могла б підвищити продуктивність. Індекс задоволеності клієнтів досяг 7,5 балів із 10 при цільовому значенні 8,0, що на 6,25% нижче від норми. Затримки в доставці та обмежений асортимент послуг могли вплинути на цей результат, що підкреслює необхідність покращення клієнтського досвіду.

Витрати на логістику на одне відправлення склали 17 гривень проти цільових 15 гривень, що означає перевищення на 13,3%. Це може бути результатом неефективного використання ресурсів, зокрема палива чи робочого часу, що потребує перегляду операційних процесів. Загалом аналіз КРІ показує, що більшість показників не досягають цільових значень, що вказує на потребу в модернізації логістичних процесів, скороченні часу доставки, підвищенні продуктивності персоналу та зниженні витрат.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз логістичних процесів АТ «Укрпошта»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) | Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
|--|--|---|--|
| Широка мережа відділень (понад 10 000 по Україні). | Високий середній час доставки (3 дні). | Розвиток e-commerce в Україні (зростання на 20%). | Конкуренція з приватними операторами («Нова пошта»). |
| Доступність послуг у віддалених регіонах. | Низький рівень автоматизації сортувальних центрів. | Впровадження автоматизованих систем сортування. | Зростання цін на паливо та енергоносії. |
| Значна частка ринку доставки документів (40%). | Обмежена здатність обробляти великогабаритні товари. | Співпраця з міжнародними поштовими операторами. | Зміни в законодавстві (митні правила, податки). |
| Досвідчений персонал (50% — сортувальники). | Низька частка логістів із вищою освітою (10%). | Залучення юридичних осіб через B2B-послуги. | Зниження попиту на поштові послуги через цифровізацію. |

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз логістичних процесів АТ «Укрпошта» дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на її діяльність. Широка мережа відділень, що налічує понад 10 000 точок по всій Україні, забезпечує доступність послуг навіть у віддалених регіонах, що є значною перевагою перед конкурентами.

Компанія має сильні позиції в доставці документів, яка становить 40% від загального обсягу відправлень, а також досвідчений персонал, де 50% працівників – сортувальники з високою продуктивністю. Проте високий середній час доставки (3 дні проти 1-2 у конкурентів) та низький рівень автоматизації сортувальних центрів суттєво знижують ефективність. Обмежена здатність обробляти великогабаритні товари (лише 10% відправлень) і низька частка логістів із вищою освітою (10% персоналу) також є слабкими сторонами, які стримують розвиток.

Зовнішні можливості для АТ «Укрпошта» пов'язані зі зростанням ринку e-commerce в Україні, який щороку зростає на 20%, що відкриває перспективи для збільшення обсягів відправлень. Впровадження автоматизованих систем

сортування та відстеження, співпраця з міжнародними поштовими операторами для розширення експорту та залучення юридичних осіб через спеціалізовані B2B-послуги можуть стати драйверами розвитку. Водночас конкуренція з приватними операторами, такими як «Нова пошта» та Meest Express, які пропонують швидшу доставку, залишається основною загрозою. Зростання цін на паливо й енергоносії підвищує логістичні витрати, а зміни в законодавстві, наприклад у митних правилах чи оподаткуванні, можуть ускладнити діяльність.

Зниження попиту на традиційні поштові послуги через цифровізацію (електронні документи) також створює ризик для компанії. Отже, АТ «Укрпошта» має міцну базу завдяки своїй інфраструктурі, але потребує модернізації для протистояння конкурентам і використання ринкових можливостей, зокрема через автоматизацію, підвищення швидкості доставки та розширення послуг для бізнес-клієнтів.

Персонал є ключовим елементом логістичних процесів, адже від рівня кваліфікації працівників залежить швидкість і якість обробки відправлень. У таблиці 2.10., представлено розподіл працівників АТ «Укрпошта» за статтю та рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.10.

Розподіл працівників АТ «Укрпошта» за статтю та кваліфікацією (2024 рік)

| Кваліфікація | Чоловіки | Жінки | Загальна кількість | % від загальної кількості |
|--------------------------|----------|----------|--------------------|---------------------------|
| Логісти (вища освіта) | 320 | 480 | 800 | 10% |
| Сортувальники | 1 200 | 2 800 | 4 000 | 50% |
| Водії | 2 500 | 500 | 3 000 | 37,5% |
| Технічний персонал | 150 | 50 | 200 | 2,5% |
| Загалом | 4 170 | 3 830 | 8 000 | 100% |

Джерело: власна розробка автора

З таблиці 2.10., видно, що більшість працівників (50%) становлять сортувальники, що відповідає високій потребі в обробці відправлень на сортувальних центрах. Жінки переважають у категорії сортувальників (70%), тоді як серед водіїв домінують чоловіки (83%). Логістів із вищою освітою лише 10%, що може вказувати на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу для впровадження сучасних логістичних технологій. Незбалансований гендерний розподіл у деяких категоріях (наприклад, водії) може свідчити про необхідність програм із залучення жінок до цих професій.

Ефективність обробки відправлень залежить від рівня кваліфікації працівників, які беруть участь у логістичному процесі. У таблиці 2.11., наведено кількість оброблених відправлень за категоріями персоналу.

Таблиця 2.11.

Кількість оброблених відправлень за кваліфікацією працівників (2024 рік)

| Кваліфікація | Кількість відправлень (млн одиниць) | % від загального обсягу |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Логісти (вища освіта) | 12 | 15% |
| Сортувальники | 48 | 60% |
| Водії | 18 | 22,5% |
| Технічний персонал | 2 | 2,5% |
| Загалом | 80 | 100% |

Джерело: власна розробка автора

Сортувальники обробляють найбільшу частку відправлень (60%), що підтверджує їх ключову роль у логістичному ланцюгу. Логісти, попри меншу чисельність, відповідають за планування маршрутів і обробку 15% відправлень, що свідчить про їх високу продуктивність. Водії забезпечують доставку 22.5% відправлень, але затримки в доставці можуть бути пов'язані з недостатньою автоматизацією маршрутів. Технічний персонал має мінімальний вплив на обробку відправлень, що є очікуваним, враховуючи їхню допоміжну роль.

Розподіл відправлень між фізичними та юридичними особами дозволяє оцінити клієнтську базу АТ «Укрпошта». Дані представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Обсяги відправлень за типами клієнтів (2024 рік)

| Тип клієнта | Кількість відправлень (млн одиниць) | %, від загального обсягу |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Фізичні особи | 56 | 70% |
| Юридичні особи | 24 | 30% |
| Загалом | 80 | 100% |

Джерело: власна розробка автора

Фізичні особи становлять основну частку клієнтів (70%), що відображає популярність послуг АТ «Укрпошта» серед населення, зокрема для відправлення особистих посилок і листів. Юридичні особи, хоча й становлять меншу частку (30%), генерують значні обсяги відправлень, пов'язаних із комерційною діяльністю (наприклад, інтернет-магазини). Це вказує на потенціал для розвитку B2B-послуг, таких як логістика для e-commerce.

Географічний розподіл відправлень дозволяє оцінити регіональну активність АТ «Укрпошта». Дані наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Розподіл відправлень за регіонами України (2024 рік)

| Регіон | Кількість відправлень (млн одиниць) | % від загального обсягу |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Київська область | 20 | 25% |
| Львівська область | 12 | 15% |
| Дніпропетровська область | 10 | 12,5% |
| Одеська область | 8 | 10% |
| Інші регіони | 30 | 37,5% |
| Загалом | 80 | 100% |

Джерело: власна розробка автора

Київська область лідирує за обсягами відправлень (25%), що пояснюється високою концентрацією населення та економічної активності. Львівська, Дніпропетровська та Одеська області також мають значні показники, що

свідчить про активність у західних і південно-східних регіонах. Решта регіонів разом становлять 37,5%, що вказує на нерівномірний розподіл логістичної активності. Для підвищення ефективності варто оптимізувати маршрути в менш активних регіонах.

Тип товару та розмір посилок впливають на логістичні витрати та організацію доставки. Дані представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Розподіл відправлень за типом товару та розміром (2024 рік)

| Тип товару / Розмір | Кількість відправлень (млн одиниць) | % від загального обсягу |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Документи (малі) | 32 | 40% |
| Одяг (середні) | 24 | 30% |
| Електроніка (середні) | 12 | 15% |
| Великогабаритні товари | 8 | 10% |
| Інше | 4 | 5% |
| Загалом | 80 | 100% |

Джерело: власна розробка автора

Найбільшу частку відправлень становлять документи (40%), що відображає значний попит на листування та доставку офіційних паперів. Одяг і електроніка (45% разом) є основними категоріями для комерційних відправлень, що пов'язано з розвитком e-commerce. Великогабаритні товари становлять лише 10%, що може свідчити про обмежені можливості АТ «Укрпошта» в обробці таких відправлень через логістичні обмеження.

Згідно з особливостями діяльності АТ «Укрпошта», можна виділити два основні процеси:

- відправлення замовлень;
- отримання замовлень.

Розглянемо їх детальніше.

Відправлення замовлень. Відправлення можна здійснити кількома способами: через відділення; з адреси.

Процес відправлення через відділення включає кілька етапів, які представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Основні етапи процесу відправлення з відділення

| № | Назва етапу | Описання етапу |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Вибір відділення | Вам потрібно вибрати найближче відділення, яке підходить для обробки вашого відправлення. Також слід врахувати, що пошта приймає відправлення вагою до 30 кілограмів, а для товарів обмеження по вазі відсутнє. |
| 2 | Вибір способу пакування | Вам потрібно буде вибрати один з варіантів упаковки вашого відправлення: 1. Використати додаткові послуги «упаковки», скориставшись допомогою співробітників відділення; 2. Самостійно дотримуватися правил пакування та визначення ваги відправлення. |
| 3 | Надання необхідної інформації | Необхідно зв'язатися з працівником відділення АТ «Укрпошта» і надати йому інформацію, необхідну для оформлення відправлення: - ПІБ, адресу та мобільний телефон Відправника; - місто доставки відправлення; - ПІБ, адресу та мобільний телефон Одержувача; - опис відправлення; - оголошену вартість; - додаткову послугу (замовляється за необхідністю); - платника послуги (Відправник чи Одержувач); - форму розрахунку. Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник АТ «Укрпошта». |
| 4 | Надання карти Клієнта | За наявності карти Клієнта (якщо клієнт є учасником Програми «Збільшуй можливості»), необхідно надати цю карту. |
| 5 | Оплата послуги | Якщо платником є відправник, то потрібно оплатити послуги. |
| 6 | Отримання експрес-накладної | У відділенні необхідно отримати експрес-накладну (ЕН), в якій вказана приблизна дата доставки товару та вартість послуги. |
| 7 | Зберігання експрес-накладної | Потрібно зберігати ЕН до моменту отримання відправлення Одержувачем. |

Джерело: власна розробка автора

Процес відправки з адреси складається з кількох етапів, що наведені в таблиці 2.15. Ось деякі ключові аспекти надання послуги відправлення з адреси Відправника:

1. Відправник має переконатися, що його відправлення не належить до категорії заборонених для транспортування предметів;
2. Кур'єр повинен мати можливість дістатися до адреси Відправника пішки (якщо вага відправлення не перевищує 30 кг) або під'їхати на автомобілі (якщо вага перевищує 30 кг);
3. Якщо вага відправлення понад 30 кг, Відправник зобов'язаний організувати завантаження вантажу в кузов автомобіля кур'єра;
4. Час для передачі відправлення кур'єрові складає:
 - до 10 хвилин для відправлень вагою до 30 кг;
 - до 15 хвилин для відправлень вагою від 30 до 500 кг;
 - до 20 хвилин для відправлень вагою понад 500 кг;
5. Кур'єр забирає відправлення в робочі дні з 9:00 до 18:00, а також за спеціальним графіком у вихідні та святкові дні;
6. Додаткові послуги можна замовити за потребою.

2. Отримання замовлень. Загалом, процес отримання замовлення включає кілька етапів (рис. 2.7).

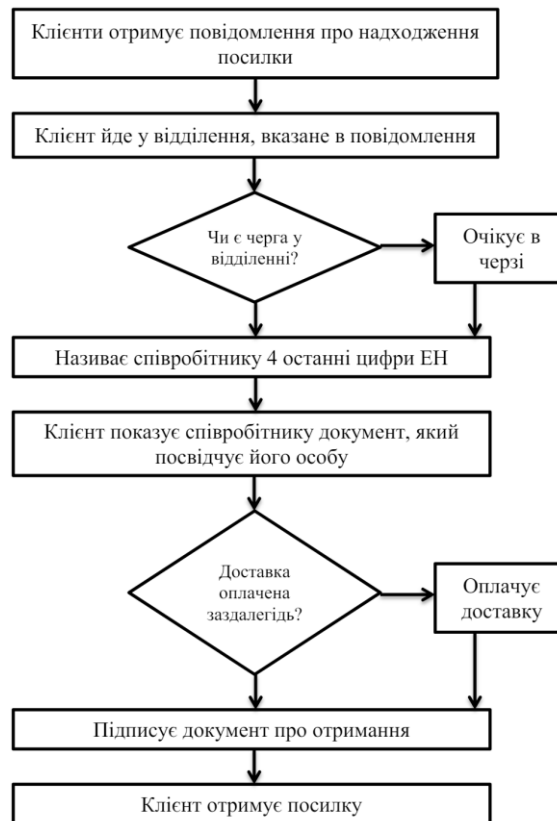


Рис. 2.7. Основні етапи процесу отримання замовлення

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи цей процес, можна зробити висновок, що основні проблеми не виникають через неоптимізованість етапів чи процесу в цілому, а скоріше через людський фактор: помилки при упаковці, оформленні документів, ручному введенні даних, а також через великий потік клієнтів або чергування, що спричиняє інші помилки, які потребують коригування.

При розробці нового мобільного додатку компанія АТ «Укрпошта» ставила за мету запропонувати клієнтам послугу, що перевищить їхні очікування. Основною метою було зменшити кількість контактів між клієнтами та співробітниками, надаючи зручні та інтуїтивно зрозумілі цифрові сервіси, щоб користувачі могли вирішувати свої питання без необхідності відвідувати відділення чи підписувати документи.

Спочатку компанія планувала просто оновити старі програми після зміни назви, але згодом стало зрозуміло, що потрібна розробка нового мобільного додатку. Для стабільної роботи таких функцій, як автоматичне відстеження, а

також для введення нововведень, знадобилося змінити внутрішні процеси компанії, тобто здійснити реінжиніринг.

Запровадження самообслуговування стало наступним кроком у вирішенні проблемних «вузьких місць». Цей сервіс дозволяє клієнтам здійснювати відправлення швидко і зручно, без потреби в сторонній допомозі.

Переваги процесу самообслуговування представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8 Переваги самообслуговування від компанії АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка автора

Наступним етапом є створення бізнес-офісу, який автоматизує взаємодію між компанією та її корпоративними клієнтами, спрощуючи ці процеси. Третій етап передбачає перезапуск веб-сайту. Для того, щоб АТ «Укрпошта» могла реалізувати весь запланований функціонал на сайті, потрібно буде внести значні зміни в його структуру, зручність та передбачуваність. Крім того, компанія планує оновити частину своєї системи відстеження та сповіщення ще до початку роботи над оновленням сайту, що включає редизайн логістичних процесів.

Основні проблеми, що впливають на ефективність логістичних процесів АТ «Укрпошта»:

1. Затримки в доставці. Попри наявність розвиненої мережі відділень і логістичних центрів, затримки в доставці посилок все ще трапляються, зокрема в пікові періоди, через несприятливі погодні умови або технічні неполадки;

2. Неefективне управління ресурсами. Для забезпечення ефективності логістичних процесів важливо оптимально використовувати транспорт та персонал. Невірне управління цими ресурсами може призвести до зростання витрат і погіршення якості обслуговування;

3. Високі витрати. Компанія активно працює над зменшенням операційних витрат для підтримки конкурентоспроможності. Збільшення витрат може бути спричинене обслуговуванням транспортних засобів, заробітною платою, витратами на паливо тощо;

4. Технологічні труднощі. Оскільки технології розвиваються швидкими темпами, це вимагає постійних інвестицій в інноваційні рішення для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Недостатнє або невдале впровадження нових технологій може позбавити компанію конкурентних переваг;

5. Клієнтський сервіс. Якість обслуговування клієнтів є критично важливою для компанії. Проблеми, такі як затримки у відповіді на запити або недооцінка скарг, можуть негативно позначитися на репутації підприємства.

Таким чином, відповідаючи на потреби ринку та клієнтів, АТ «Укрпошта» впроваджує інноваційні рішення, що сприяють диверсифікації бізнесу, структурній трансформації та вдосконаленню логістичних процесів. Дослідження показало, що ці зміни відповідають стратегіям інноваційного розвитку та сприяють формуванню позитивного іміджу серед споживачів. Ми провели детальний аналіз існуючих процесів обслуговування клієнтів компанії з метою виявлення «вузьких місць» у логістичних процесах. Було визначено, що основні проблеми виникають не через неоптимізованість процесів або окремих етапів, а через людський фактор, зокрема помилки при упаковці, оформленні документів, тривалість ручного введення даних, а також через великий обсяг клієнтів та необхідність виправлення помилок.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА АТ «УКРПОШТА»

3.1. Розробка адаптивних стратегій управління логістикою в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року та введення воєнного стану кардинально змінили економічний і соціальний ландшафт країни. Логістична сфера, яка є основою функціонування економіки, зазнала особливо сильного впливу через руйнування інфраструктури, обмеження транспортних потоків і зростання ризиків для безпеки. АТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку з мережею понад 11 тисяч відділень і штатом у 70 тисяч працівників, опинилося перед необхідністю швидко адаптувати свої логістичні процеси до нових реалій. Компанія, яка до війни щорічно обробляла понад 300 мільйонів відправлень і забезпечувала доставку пенсій, гуманітарної допомоги та комерційних товарів, стала ключовим елементом підтримки громадян і бізнесу в умовах кризи.

Воєнний стан спричинив безпрецедентні виклики для логістичної системи АТ «Укрпошта». З перших днів війни значна частина інфраструктури на сході, півдні та півночі країни була пошкоджена або знищена. За даними компанії, у 2022 році понад 200 поштових відділень припинили роботу через окупацію чи бойові дії, а обсяг відправлень скоротився на 20% порівняно з довоєнним 2021 роком. Водночас попит на певні послуги, такі як доставка гуманітарної допомоги, зріс у рази, що вимагало швидкої перебудови логістичних ланцюгів.

Таблиця 3.1.

Основні логістичні проблеми АТ «Укрпошта» в умовах воєнного стану

| Проблема | Опис | Вплив на діяльність | Приклад із практики | Масштаб впливу (2022-2023) |
|---------------------------|--|---|---|----------------------------|
| Руйнування інфраструктури | Пошкодження доріг, мостів, складів у зонах бойових дій | Затримки доставки, втрата вантажів | Знищення складу в Харкові (березень 2022) | 30% складів у зоні ризику |
| Обмеження доступу | Неможливість доставки до окупованих чи прифронтових територій | Скорочення обсягів послуг | Припинення роботи в Маріуполі | 15% території недоступні |
| Зростання витрат | Підвищення цін на паливо, ремонт транспорту, страхування ризиків | Збільшення собівартості логістики | Витрати на паливо зросли на 45% у 2023 | +20% до операційних витрат |
| Безпека персоналу | Ризики для працівників у зонах бойових дій, евакуація чи зміна маршрутів | Зниження продуктивності, моральний тиск | Евакуація листонош із Бахмута | 10% персоналу переміщено |

Джерело: власна розробка автора

Наприклад, у березні 2022 року внаслідок ракетного удару по Харкову був знищений один із ключових сортувальних центрів АТ «Укрпошта», що призвело до затримок у доставці на сході країни на два тижні. У прифронтових зонах, таких як Бахмут чи Северодонецьк, листоноші змушені були припинити роботу через загрозу життю, а доставка здійснювалася лише до найближчих безпечних пунктів.

Попри складні умови, АТ «Укрпошта» зуміла стабілізувати операційну діяльність завдяки перерозподілу ресурсів і пошуку альтернативних рішень.

Воєнний стан також змінив структуру попиту на послуги. Якщо до війни значну частину відправлень становили комерційні товари (60%), то у 2022 році частка гуманітарної допомоги зросла до 40%. Це вимагало від компанії швидкого переформатування логістичних потоків і пріоритетності обробки таких вантажів.

Для подолання викликів воєнного стану АТ «Укрпошта» має впровадити комплекс адаптивних стратегій, які поєднують гнучкість, інновації та співпрацю:

1. Диверсифікація транспортних маршрутів. Одним із перших кроків стало розширення використання залізничного транспорту. У 2023 році АТ «Укрпошта» уклала угоду з «Укрзалізницею» про перевезення вантажів до західних областей і країн ЄС. Наприклад, поштовий потяг із Києва до Львова почав курсувати тричі на тиждень, перевозячи до 50 тонн вантажів за рейс. Це дозволило знизити залежність від автомобільних доріг, які часто зазнають пошкоджень через обстріли.

Таблиця 3.2.

Порівняння транспортних каналів АТ «Укрпошта»

| Тип транспорту | Переваги | Недоліки | Частка у перевезеннях (2023) | Приклад використання | Витрати (грн/т-км) |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|
| Автомобільний | Гнучкість, швидкість у мирний час | Висока вразливість до руйнувань | 60% | Доставка в межах Києва | 5.0 |
| Залізничний | Надійність, велика вантажність | Обмежена мережа, повільність | 30% | Перевезення до Львова | 3.5 |
| Авіаційний | Швидкість міжнародних перевезень | Висока вартість, обмеження в війну | 10% | Експорт до Польщі | 15.0 |

Джерело: власна розробка автора

2. Впровадження цифрових технологій. Цифровізація стала важливим інструментом адаптації. У 2024 році АТ «Укрпошта» впровадила систему управління транспортом (TMS), яка в реальному часі оптимізує маршрути, враховуючи дані про стан доріг і безпекову ситуацію. Наприклад, під час обстрілів у Сумській області система автоматично перенаправляла вантажі через Чернігів. Мобільний додаток для відстеження посилок, запущений у тому ж році, скоротив кількість скарг від клієнтів на 25% і підвищив рівень довіри до компанії.

3. Співпраця з міжнародними партнерами. Блокада морських портів змусила АТ «Укрпошта» шукати альтернативні канали для експорту та імпорту. У 2023 році було укладено угоди з Deutsche Post (Німеччина) і Poczta Polska (Польща), що дозволило організувати доставку через західні кордони. Наприклад, із Польщі до України почали доставляти товари через прикордонний пункт у Рава-Руській, що скоротило час транзиту на 30% порівняно з довоєнними морськими маршрутами.

4. Оптимізація складської логістики. Для швидкого реагування на зміни в попиті АТ «Укрпошта» розгорнула мережу модульних складів у безпечних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. Ці склади, які можна швидко розгорнути чи перенести, дозволяють оперативно перерозподіляти вантажі. У 2023 році модульний склад у Львові обробляв до 10 тисяч посилок щодня, що на 40% більше, ніж стаціонарний склад аналогічного розміру.

5. Забезпечення безпеки персоналу. Компанія розробила протоколи безпеки для працівників, які включають навчання з евакуації, надання бронежилетів і шоломів для листонош у прифронтових зонах, а також співпрацю з ДСНС для координації дій під час обстрілів.

Таблиця 3.3.

Очікувані результати впровадження стратегій

| Стратегія | Термін реалізації | Очікуваний ефект | Потенційні ризики | Оцінка витрат (млн грн) |
|--------------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Диверсифікація маршрутів | 6-12 місяців | Зростання охоплення на 15% | Затримки через погодні умови | 150 |
| Цифрові технології | 3-6 місяців | Зменшення затримок на 20% | Висока початкова вартість | 80 |
| Міжнародна співпраця | 12-18 місяців | Збільшення експорту на 25% | Зміни в митній політиці | 200 |
| Модульні склади | 12 місяців | Скорочення часу обробки на 30% | Необхідність великих інвестицій | 250 |

Джерело: власна розробка автора

Отже, воєнний стан став серйозним випробуванням для АТ «Укрпошта», але водночас підштовхнув компанію до модернізації логістичних процесів. Диверсифікація маршрутів, цифровізація, співпраця з партнерами та оптимізація складської інфраструктури дозволили не лише зберегти операційну діяльність, але й адаптуватися до нових умов. Запропоновані стратегії та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності, зниженню витрат і підготовці до повоєнного відновлення. У майбутньому варто зосередитися на оцінці довгострокових ефектів цих змін і розробці планів для повернення до довоєнних обсягів діяльності.

3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві

Ефективність логістичних процесів є ключовим фактором для успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в галузі доставки та логістики. АТ «Укрпошта» займає провідні позиції на українському ринку поштових і кур'єрських послуг, однак стикається з низкою викликів у сфері оптимізації своїх логістичних операцій. Попри значний успіх та високу популярність серед клієнтів, компанія має проблеми, які можуть негативно вплинути на загальну ефективність. До них відносяться затримки в доставці, неефективне управління ресурсами, високі витрати та необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів. Усунення цих проблем є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня обслуговування.

Для підвищення ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта» може отримати суттєві переваги від впровадження автоматизованих систем сортування. Завдяки цій технології компанія зможе покращити процеси логістики та сортування вантажів, що дозволить збільшити точність, швидкість і економічність обробки посилок. Автоматизовані системи сортування також сприятимуть контролю за робочими циклами, що покращить загальну

продуктивність компанії. Крім того, ці системи допоможуть зменшити кількість помилок, прискорити процеси і підвищити загальну ефективність обробки посилок, що є важливим аспектом для компанії, що займається логістикою.

Іншим важливим кроком є впровадження аналітики даних для моніторингу ефективності. Використовуючи інструменти аналізу даних, компанія зможе збирати, обробляти та інтерпретувати оперативну інформацію для покращення показників ефективності. Такий підхід дозволяє АТ «Укрпошта» виявляти тенденції та закономірності, що допоможуть приймати обґрунтовані рішення та постійно покращувати результати. Завдяки впровадженню технологій, таких як аналітика даних, компанія зміцнить свою конкурентоспроможність, постійно вдосконалюючи логістичні процеси та відповідати змінним вимогам ринку і очікуванням клієнтів.

Безперервне освоєння нових технологій і процесів є важливим елементом для підвищення ефективності логістичних операцій АТ «Укрпошта». Забезпечуючи працівникам постійну можливість навчання та адаптації до новітніх технологій і передових галузевих практик, компанія може гарантувати, що її персонал залишатиметься кваліфікованим та інформованим. Програми навчання, орієнтовані на підвищення ефективності бізнесу, дозволяють працівникам знаходити напрямки для оптимізації та розробляти інноваційні рішення. Завдяки таким ініціативам, співробітники будуть знати нові технологічні досягнення та тенденції, що дасть їм можливість ефективно покращувати логістичні процеси.

Крім того, постійне навчання формує культуру професійного зростання, стимулюючи працівників до розвитку навичок і збереження високого рівня залученості в робочі процеси.

Розширення прав і надання повноважень для прийняття рішень є важливим кроком для підвищення ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта». Коли працівники мають можливість приймати рішення в межах своїх повноважень, компанія може використовувати їхній досвід і знання для вдосконалення процесів і впровадження нововведень. Уповноважені працівники

швидше візьмуть на себе відповідальність за свою роботу, виявлятимуть ініціативу та активно шукатимуть можливості для поліпшення. Це допомагає створити відчуття власності та підвищує рівень підзвітності та відданості досягненню цілей організації.

Механізми оцінки ефективності та зворотного зв'язку є важливими для забезпечення постійного вдосконалення логістичних процесів в АТ «Укрпошта». Регулярна оцінка продуктивності дає корисну інформацію щодо компетентності працівників та можливих напрямків для розвитку. Визначення чітких критеріїв продуктивності та організація сесій з конструктивним зворотним зв'язком допомагають виявити сильні та слабкі сторони співробітників, усунути прогалини в їхній роботі та впровадити цільові програми навчання і розвитку.

Механізми зворотного зв'язку також сприяють відкритому діалогу між працівниками і керівництвом, що допомагає створити культуру прозорості, співпраці та постійного вдосконалення. Завдяки ефективним оцінкам продуктивності та системам зворотного зв'язку, АТ «Укрпошта» зможе покращити роботу своїх співробітників, підвищити загальну ефективність і забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Визначення вузьких місць і надлишкових елементів у логістичних процесах є ключовим етапом на шляху до підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта». Ретельний аналіз існуючих операцій дає змогу управлінцям точно виявити проблемні зони, де виникають затримки, спостерігається перевантаження або нерациональне використання ресурсів. Це, своєю чергою, дозволяє усунути перешкоди в роботі та оптимізувати надлишкові процеси. На цьому етапі слід врахувати такі моменти, як відображення поточних процесів, опитування співробітників, аналіз даних про продуктивність процесів і визначення болючих точок для покращення.

Завдяки цьому аналізу АТ «Укрпошта» зможе закласти основу для оптимізації своєї діяльності та підвищення загальної ефективності.

Застосування підходів Lean Management може суттєво підвищити ефективність та сприяти реінжинірингу логістичних процесів АТ «Укрпошта».

Використання таких інструментів, як картування потоку створення цінності, філософія безперервного вдосконалення Kaizen і система Just-In-Time, дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність і покращити рівень сервісу.

Основні етапи впровадження Lean Management включають:

- навчання співробітників принципам Lean;
- створення міжфункціональних команд для вдосконалення процесів;
- впровадження візуальних систем управління;
- налаштування механізмів постійного моніторингу та зворотного зв'язку.

Завдяки такому підходу, АТ «Укрпошта» зможе сформувати культуру постійного вдосконалення та підвищення ефективності на всіх рівнях організації.

Ініціативи постійного вдосконалення процесів є важливими для підтримки та покращення досягнутої ефективності через оптимізацію та реінжиніринг. АТ «Укрпошта» може закласти основи для безперервного вдосконалення шляхом:

- чіткої постановки цілей і завдань для покращення процесів;
- заохочення участі співробітників у внесенні та реалізації покращень;
- регулярного вимірювання та оцінки ефективності процесів;
- забезпечення навчання та ресурсів для підтримки ініціатив постійного вдосконалення.

Зосередившись на постійному вдосконаленні процесів, АТ «Укрпошта» зможе адаптуватися до змін на ринку, враховувати потреби клієнтів і нові технології, що забезпечить їй довгостроковий успіх і конкурентоспроможність.

Отже, для вирішення проблем ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта» можна запропонувати такі шляхи:

1. Затримки в доставці:

- Оптимізація логістичних маршрутів: використання сучасних алгоритмів для планування маршрутів дозволить зменшити час доставки. Впровадження систем управління транспортом (TMS) автоматизує процеси планування та моніторингу.

– Інвестування в інфраструктуру: розширення мережі логістичних центрів і покращення їх пропускної здатності допоможе знизити час обробки й доставки посилок.

– Покращення комунікації з клієнтами: забезпечення прозорості і своєчасне інформування клієнтів про статус їхніх посилок дозволить знизити рівень незадоволення через затримки.

2. Неєфективне управління ресурсами:

– Впровадження системи управління складом (WMS): автоматизація процесів на складах, зокрема приймання, зберігання, комплектування та відправлення товарів.

– Аналіз даних і прогнозування: використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для прогнозування попиту та планування ресурсів дозволить оптимізувати використання транспорту та персоналу.

– Навчання персоналу: регулярне навчання співробітників щодо ефективного використання ресурсів і нових технологій підвищить продуктивність і зменшить витрати.

3. Високі витрати:

– Автоматизація процесів: впровадження роботизованих і автоматизованих систем управління дозволить знизити витрати на ручну працю та підвищити ефективність операцій.

– Перегляд логістичних контрактів: оптимізація контрактів із постачальниками транспортних послуг і інших ресурсів дозволить зменшити витрати.

– Раціональне використання енергоресурсів та застосування альтернативних джерел енергії сприятиме істотному зменшенню витрат, пов'язаних із функціонуванням інфраструктури.

4. Технологічні виклики:

– Інвестування в новітні технології: впровадження передових ІТ-рішень, таких як системи штучного інтелекту (AI) та інтернет речей (IoT), дозволить оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність.

– Інтеграція систем: забезпечення безперебійної інтеграції різних ІТ-систем і платформ допоможе уникнути технічних збоїв і покращити ефективність.

– Кібербезпека: впровадження надійних засобів захисту даних допоможе уникнути технічних збоїв і втратити важливу інформацію.

5. Клієнтський сервіс:

– Розширення каналів комунікації: забезпечення доступності обслуговування через різні канали (телефон, email, чат-боти, соціальні мережі) підвищить задоволеність клієнтів.

– Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): впровадження CRM-системи допоможе ефективніше керувати взаємовідносинами з клієнтами, зокрема обробкою запитів та скарг.

– Регулярний зворотний зв'язок: запровадження програм для збору та аналізу відгуків клієнтів допоможе виявляти проблеми та швидко їх вирішувати.

Отже, підвищення ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта» може бути досягнуто завдяки впровадженню комплексних заходів, серед яких оптимізація логістики, покращення якості обслуговування клієнтів, застосування новітніх технологій, мотивація працівників та зниження витрат. Конкретні заходи, які будуть найефективнішими, визначатимуться з урахуванням специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей. Важливо постійно проводити аналіз і вдосконалення логістичних процесів для досягнення їх максимальної ефективності. Впровадження цих заходів дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати, поліпшити рівень задоволення клієнтів і забезпечити загальний успіх компанії на ринку. Таким чином, АТ «Укрпошта» зможе зберігати лідируючі позиції в сфері логістики та кур'єрських послуг, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши управління логістичними процесами на підприємстві в умовах воєнного стану, можна зробити наступні висновки:

Логістика є ключовим аспектом функціонування підприємства, забезпечуючи його економічну ефективність, конкурентоспроможність і здатність швидко адаптуватися до змін. Вона оптимізує використання ресурсів, знижує витрати та підвищує якість обслуговування клієнтів, що є важливим фактором для досягнення успіху в умовах сучасного ринку. Логістика виступає як зв'язуюча ланка між різними етапами діяльності підприємства – від закупівлі до доставки, формуючи інтегровану систему, яка підтримує стабільність бізнесу.

З цієї причини розробка системи показників для оцінки ефективності логістичних процесів та їх регулярний моніторинг є важливими для глибокого аналізу функціонування логістичної системи та її елементів. Це дозволяє виявити області, що потребують удосконалення, зокрема з точки зору продуктивності, гнучкості та стійкості. Для порівняння ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати найкращі показники в галузі. Розробка і оцінка ефективних логістичних процесів є необхідними для безперебійної роботи компанії, забезпечення її економічної стабільності та задоволення потреб клієнтів. Визначаючи основні напрямки розвитку та враховуючи важливість ефективної логістики, компанії можуть впроваджувати стратегії вдосконалення, такі як встановлення КРІ, моніторинг результативності процесів і аналіз даних для досягнення постійного поліпшення.

АТ «Укрпошта» має основний КВЕД, який визначає її діяльність як національну пошту. За звітний період спостерігається зниження одного з основних економічних показників – чистого прибутку, який у 2023 році зменшився на 59,17% порівняно з попереднім роком (із 120 тис. грн до 49 тис. грн). Це свідчить про зниження ефективності управлінських рішень. Логістика є основою операційної моделі компанії, забезпечуючи доставку посилок по всій країні. Завдяки модернізації інфраструктури, впровадженню інновацій та

розширеній мережі компанія продовжує демонструвати стабільне зростання, незважаючи на конкуренцію та зовнішні виклики.

Відповідаючи на вимоги ринку і потреби клієнтів, АТ «Укрпошта» впроваджує інноваційні рішення для диверсифікації бізнесу, структурних трансформацій та вдосконалення логістичних процесів. Результати дослідження свідчать, що запроваджені зміни узгоджуються зі стратегіями інноваційного розвитку підприємства та позитивно впливають на формування його іміджу в очах споживачів. Проведений аналіз процесів обслуговування клієнтів дозволив виявити «вузькі місця» в логістичних процесах, причини яких не стільки в неоптимізованості процесів, скільки в людському факторі: помилки при упаковці, оформленні документів, затримки через ручне введення даних та великий обсяг клієнтів, що потребують корекції. Враховуючи ці фактори, ми пропонуємо впровадження мобільного додатку версії 3.0, який дозволить оптимізувати логістичні процеси компанії.

Воєнний стан став серйозним випробуванням для АТ «Укрпошта», але водночас стимулював модернізацію її логістичних процесів. Диверсифікація маршрутів, цифровізація, співпраця з партнерами та оптимізація складської інфраструктури дозволили не лише зберегти операційну діяльність, але й адаптуватися до нових умов. Запропоновані стратегії та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності, зниженню витрат та підготовці до повоєнного відновлення. У майбутньому слід зосередитися на оцінці довгострокових результатів цих змін та розробці планів для повернення до довоєнних обсягів діяльності.

Підвищення ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта» може бути досягнуто завдяки впровадженню комплексних заходів, серед яких оптимізація логістики, покращення якості обслуговування клієнтів, застосування новітніх технологій, мотивація працівників та зниження витрат. Конкретні заходи, які будуть найефективнішими, визначатимуться з урахуванням специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей. Важливо постійно проводити аналіз і вдосконалення логістичних процесів для досягнення їх

максимальної ефективності. Впровадження цих заходів дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати, поліпшити рівень задоволення клієнтів і забезпечити загальний успіх компанії на ринку. Таким чином, АТ «Укрпошта» зможе зберігати лідируючі позиції в сфері логістики та кур'єрських послуг, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика : навч. посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 272 с.
2. Гаджинський А. М. Сучасна логістика: теорія і практика. Київ: Знання, 2020. 410 с.
3. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
4. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
5. Дячун Т.С. Логістичні стратегії в умовах кризи: український досвід. Київ: КНЕУ, 2022. 245 с.
6. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
7. Жарська І. О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
8. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
9. Ізтелеуова М. С. Організація та логістика перевезень: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС 2021. 264 с.
10. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti-ta-zabezpechitiyak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>

11. Іщенко Л. Ф. Транспортна логістика: Конспект лекцій: ВСП «КФК НАУ». 2022. 40 с.
12. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. №552. С. 35–39.
13. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
14. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 96–104.
15. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Волиньполіграф, 2012. 326 с.
16. Колесніков В. П., Міжнародний досвід побудови транспортно-логістичних центрів і перспективи для України. Системи та технології. 2019. № 2 (58). С.200-211.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Київ: КМ-Букс, 2019. 224 с.
18. Кошова, С. Брітченко, І. Безпарточний. Інвестиції в космічну галузь: порівняльний аналіз України та ЄС. Балтійський журнал економічних досліджень. 2022. №8 (3). 225 с.
19. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
20. Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. Логістика: компендіум і практикум: Навч. посібник. К., Кондор, 2016. 340 с.
21. Крикавський Є.В. Логістика в епоху цифровізації: нові виклики та можливості. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2021. 392 с.
22. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С. 156.
23. Крикавський Є.В., Наконечна Т.В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2016. № 846. С. 79–84.

- 24.Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content>
- 25.Лозовий В. М. Транспортна логістика в Україні: стан і перспективи. Одеса: ОНМА, 2024. 280 с.
- 26.Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
- 27.Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111.
- 28.Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlyaukrayinskoji-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik>
- 29.Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2023. № 48. С. 19–24.
- 30.Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974/
- 31.Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 55. С. 20–28.
- 32.Особливості організації складської логістики. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5644>
- 33.Петренко О.О. Стратегічні аспекти логістичного планування на підприємстві. Дніпро: Видавництво "Університетська книга". С. 268.
- 34.Писаревський М. Перевезення вантажів безпілотними вантажівками і доставка посилок дронами. 2018. URL: <https://innovationhouse.org.ua/world/rabotnyku-pochty-v-sshabyatsya-poteryatrabotu-uz-za-dronov/>

- 35.Полякова О. М. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_17
- 36.Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 440 с.
- 37.Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Закон України від 27.06.1997 р. № 81. Відомості Верховної Ради України, 1997. № 81. Дата оновлення: 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text>
- 38.Птащенко О. В., Куш Я.М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 234–239.
- 39.Русанов І.В. Інноваційні технології в логістиці: від теорії до впровадження. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2023. 320 с.
- 40.Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. Економічний аналіз, 2016. № 2. С. 130–135.
- 41.Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРО» 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-periodvoyennogo-stanu>
- 42.Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 566 с.
- 43.Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку поставачань в умовах COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 82–88.
- 44.Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.
- 45.Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2017. 232 с.

46. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.- метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 195 с.
47. Шевченко Н. С. Планування логістичних систем в умовах змінного попиту. Одеса: Видавництво "Престиж". С. 200.
48. Шевчук О. 2 млн посилок видали клієнтам вуличні адміністратори «Нової пошти». URL: <https://portal.lviv.ua/news/2020/11/11/2-mln-posylok-vydaly-kliientam-vulychniadministratory-novoi-poshty>.
49. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
50. Янчук М. Б., Чередніченко К. В. Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень та застосування авіації в галузях економіки: VII міжнар. наук.-практ. конф., 21 листопада 2019 р. Київ: НАУ, 2019. С. 12-17.
51. Bowersox D. J. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 496 p.
52. Chopra S. Designing resilient supply chains for crisis management. MIT Sloan Management Review. 2014. Vol. 55, No. 4. P. 35–42.
53. Chopra S. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. MIT Sloan Management Review. 2004. Vol. 46, No. 1. P. 53–61.
54. Chopra S. Supply Chain Management in a Global Perspective. European Business Review. 2016. Vol. 28, No. 3. P. 289–305.
55. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6th ed. Boston: Pearson, 2016. 528 p.
56. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 328 p.
57. Fawcett S. E. Supply Chain Management: From Vision to Implementation. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007. 560 p.
58. Holweg M. Crisis and Recovery in Supply Chains: Lessons from Recent Disruptions. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58, No. 15. P. 4567–4582.

59. Ivanov D. *Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*. Cham: Springer, 2019. 578 p.
60. Mentzer J. T. *Handbook of Global Supply Chain Management*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. 600 p.
61. Pettit T. J. Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31, No. 1. P. 1–21.
62. Ponomarov S. Y. Understanding Supply Chain Resilience in Crisis Situations. *The International Journal of Logistics Management*. 2009. Vol. 20, No. 1. P. 124–143.
63. Quinn A. Ukraine Defies Russia by Trying to Revive Black Sea Trade. Bloomberg. 2023. October 2. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-02/ukraine-black-sea-trade-defies-russia-s-threats>
64. Rushton A. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 5th ed. London: Kogan Page, 2017. 912 p.
65. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press, 2005. 352 p.
66. Simchi-Levi D. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2008. 544 p.
67. Waters D. *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. 7th ed. London: Kogan Page, 2014. 512 p.



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



| | | |
|-------------------|--|-----|
| Гула М.А. | Особливості використання методів оцінки вартості компанії під час війни | 298 |
| Гунда А.Б. | Особливості боргової політики України в умовах військової агресії | 299 |
| Домнік М.В. | Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України | 300 |
| Желнов Б.В. | Тінізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України | 301 |
| Жуков А.Я. | Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні | 302 |
| Залужна З.В. | Використання програмно-цілового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави | 304 |
| Заячківський Б.М. | Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України | 306 |
| Ібатулліна Д.М. | Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі | 307 |
| Ігрунова С.О. | Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні | 309 |
| Каганець В.В. | Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізмі післявоєнної відбудови України | 311 |
| Камардіна Д.Ю. | Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ернет енд Янг Аудиторські Послуги») | 312 |
| Клевцова З.А. | Військові облигації як джерело фінансування оборонних витрат держави | 313 |
| Коваль П.О. | Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій | 314 |
| Кошелєв І.О. | Е-інвоїнг у системі реверсивного факторингу | 315 |
| Кульченко Ф.В. | Фінансова політика корпорації | 317 |
| Кутиркіна В.О. | Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності | 318 |
| Кучин А.Б. | Інституціоналізація механізму фінансового планування | 320 |
| Лагоша А.Т. | Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни | 322 |
| Лепський Р.В. | Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування | 323 |
| Лешенко І.О. | Зелені фінанси як інструмент повсякденного відновлення в Україні | 324 |
| Літнік А.Ю. | Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні | 327 |
| Ложечко О.І. | Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи | 328 |
| Матвієнко Х.В. | Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни | 330 |
| Мельник Н.В. | Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі | 332 |
| Мельничук Ю.О. | Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України | 334 |
| Мрачковська С.А. | Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи | 336 |
| Панкович М.В. | Фінансова стабільність корпорацій: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку | 337 |
| Рубан А.Ю. | Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України | 338 |
| Рубан В.С. | Функціонування інвестиційних фондів нерухомості на фінансовому ринку | 340 |
| Саакянц О.О. | Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні | 341 |
| Самсонов В.Ю. | Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році | 342 |
| Скорупська Ю.Ю. | Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП» | 344 |
| Смаглюк С.С. | Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України | 345 |
| Соболь М.Р. | Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах | 347 |
| Суліна П.В. | Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків | 348 |
| Тараба В.С. | Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкіну в Україні | 350 |
| Трейтяк О.О. | Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення | 352 |
| Хитрий О.О. | Інвестиційна привабливість підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України | 354 |
| Циблюк О.В. | Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні | 356 |
| Цюрліга К. В. | Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка | 357 |
| Чубін Д.Д. | Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни | 359 |
| Шкварун М.В. | Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації | 360 |
| Шпурик Г.О. | Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України | 362 |
| Korovin Serhii | Impact of ESG reporting on financial system | 363 |

Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

| | | |
|----------------------|--|------------|
| Андрусік К.І. | Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи | 365 |
| Багрій Л.О. | Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності | 366 |
| Бідій Є.Б. | Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України | 368 |
| Білевич В.Д. | Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз | 369 |
| Болотов І.О. | Особливості управління інтелектуальним капіталом | 370 |
| Боровльова О.Д. | Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва | 371 |
| Бутенко Д.С. | Практики та методи управління трансфером технологій | 372 |
| Бутвич К.О. | Оцінювання ризиків для бренду роботодавця | 374 |
| Ворона О.А. | Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін | 376 |
| Гефко А.В. | Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0 | 377 |
| Гітько І.В. | Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни | 379 |
| Годлевська О.В. | Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні | 381 |
| Григоренко С.Р. | Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України | 382 |
| Гриценко Е.І. | Сучасні методи розвитку персоналу підприємства | 384 |
| Довганіч А.А. | Командна робота: студентоцентризований підхід її організації | 385 |
| Дорошин О.С. | Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством | 386 |
| Дроби Н.Р. | Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях | 387 |
| Друбецький С.О. | Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях | 389 |
| Думич Р.І. | Рейнтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні | 390 |
| Зінченко С.О. | Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України | 391 |
| Зубкова В.І. | Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни | 393 |
| Калайтан Л.І. | Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств | 395 |
| Каліничук А.І. | Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва | 396 |
| Квік О.І. | Психодіагностика в системі моніторингу персоналу | 397 |

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)**

Андрусік Катерина Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Тимченко І.П.

**TRANSFORMATION OF POSTAL LOGISTICS IN UKRAINE DURING THE WAR: CHALLENGES AND PROSPECTS (THE
CASE OF JSC "UKRPOSHTA")**

This paper explores the transformation of postal logistics in Ukraine during the war, focusing on JSC «Ukrposhta». Key challenges include infrastructure damage, disrupted logistics, and rising demand for postal services. The study examines adaptation strategies such as route reorganization, automation, and international partnerships. Statistical data highlight import/export efficiency and recovery efforts. The paper concludes with recommendations for further modernization, emphasizing digitalization, global integration, and sustainable infrastructure development to enhance sector resilience.

Поштова логістика відіграє важливу роль у функціонуванні економіки та забезпеченні зв'язку між державними установами, бізнесом і населенням. Війна значно вплинула на ринок поштових послуг, змусивши операторів адаптуватися до нових реалій та викликів, спричинивши руйнування інфраструктури, проблеми з транспортною логістикою та необхідність адаптації до нових умов. Незважаючи на складні умови, галузь демонструє ознаки відновлення та зростання. У 2023 році в Україні було здійснено 544,6 млн поштових відправлень, що на 22% більше порівняно з 2022 роком. З них 525,9 млн становили внутрішні відправлення, а 18,7 млн – міжнародні [1]. Це свідчить про активізацію як внутрішньої, так і міжнародної поштової діяльності. Поштовий сектор в Україні характеризується високою концентрацією. Два найбільші оператори контролюють майже 97% ринку [2]. Серед них: «Нова Пошта», яка у 2023 році доставила 412 млн посилок, що на 30% більше, ніж у 2022 році, та «Укрпошта», яка здійснила понад 180 млн відправлень, зберігши стабільну частку на ринку [3, 4]. Як найбільший оператор країни, АТ «Укрпошта» була змушена швидко змінювати логістичні маршрути, впроваджувати цифрові рішення та забезпечувати стабільність послуг в умовах підвищеного попиту. Дохід від послуг зріс на 18% порівняно з 2022 роком і склав 6,5 млрд грн. Зокрема, дохід від доставки посилок та дрібних пакетів збільшився на 34%, а від міжнародного поштового обміну – на 61% [5].

Восні дії призвели до значних втрат інфраструктури: було зруйновано або пошкоджено понад 3,1 тис. об'єктів поштової інфраструктури, що спричинило збитки на понад 9,9 млрд грн [1]. Незважаючи на труднощі, у 2023-2024 роках оператори активно розширюють мережу відділень та поштоматів, збільшуючи кількість точок обслуговування та впроваджуючи сучасні технологічні рішення [2]. З аналізу у поштової сфери України за 2022–2024 роки видно [1–5], що, попри значні виклики, галузь демонструє поступове відновлення. У 2023 році загальна кількість поштових відправлень зросла на 18% порівняно з 2022 роком, а частка міжнародних відправлень збільшилася на 25% [6]. Доходи поштового сегменту зросли на 22% у 2023 році, що свідчить про відновлення попиту та довіру споживачів. Такі показники демонструють активну інтеграцію українських операторів у світову логістичну систему та ефективність реалізованих стратегій адаптації. Подальший розвиток сфери залежатиме від економічної активності в країні, зокрема від купівельної спроможності населення та розвитку електронної комерції.

Одним із важливих аспектів діяльності «Укрпошти» є обробка імпорتنих відправлень, тобто доставлення міжнародних посилок в Україну та їх подальший розподіл по регіонах. В умовах війни компанія була змушена переглядати логістичні маршрути, оскільки багато транспортних вузлів зазнали руйнувань або стали недоступними.

Загальний аналіз статистичних даних демонструє, що «Укрпошта» була змушена оперативно реагувати на нові виклики та перебудовувати свої логістичні процеси відповідно до умов війни. Ключові напрямки цієї трансформації включають: оптимізацію логістичних маршрутів, що дозволило зменшити залежність від критично небезпечних зон та знайти альтернативні транспортні шляхи; співпрацю з міжнародними партнерами, завдяки якій було розширено координацію з операторами сусідніх країн для забезпечення стабільних поставок; прискорення митних процедур через автоматизацію процесів проходження кордону, що сприяло мінімізації затримок; а також гнучкість у роботі сортувальних центрів, що дозволило адаптуватися до змін у навантаженні та впровадити нові технології для покращення швидкості обробки відправлень.

Одним із важливих аспектів діяльності «Укрпошти» є обробка імпорتنих відправлень, тобто доставлення міжнародних посилок в Україну та їх подальший розподіл по регіонах. В умовах війни компанія була змушена переглядати логістичні маршрути, оскільки багато транспортних вузлів зазнали руйнувань або стали недоступними.

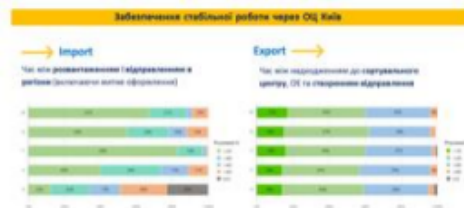


Рис. 1. Ефективність обробки міжнародних відправлень в АТ «УКРПОШТА»: імпорт і експорт через ОЦ Київ.

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

Попри складні обставини, АТ «Укрпошта» продовжує виконувати важливу соціальну функцію, забезпечуючи поштові послуги як на національному, так і міжнародному рівні.

Перспективи розвитку поштової логістики України пов'язані з подальшою цифровізацією процесів, модернізацією інфраструктури та розширенням міжнародного співробітництва. Інвестиції в автоматизацію сортування, розвиток мультимодальних перевезень і розширення мережі логістичних центрів дозволять підвищити ефективність доставки навіть в умовах кризи. Загалом, трансформація «Укрпошти» у воєнний період продемонструвала її здатність до швидкої адаптації та сталого розвитку. Оптимізація логістичних маршрутів, впровадження нових технологій і гнучкість у кризових умовах стали ключовими факторами ефективності, що можуть слугувати основою для подальшого зростання галузі.

1. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 6. Ст. 39.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2025).
3. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Баліцький Є. В. Тенденції розвитку логістики в Україні / Є. В. Баліцький, О. С. Коваленко // Економіка та управління. 2021. № 3. С. 45–52.
5. Смирнов І. Цифрова трансформація логістичних процесів у поштових операторах. Логістика та транспорт. 2022. № 2. С. 89–97.
6. Аналітичний звіт «Стан ринку поштових послуг України у 2023 році». Київ: Інститут економічних досліджень, 2024. 78 с.
7. Нова Пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 15.02.2025).

УДК 658.7:656.8

І. П. Тимченко,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1535-5309>

К. І. Андрусік,

магістрант, освітньо-наукової програми «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ», Київський національний університет

імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6828-3026>

Управління логістичними процесами на підприємстві поштового зв'язку

І. Tymchenko,

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Management of Innovation and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1535-5309>

K. Andrusik,

Master's student, educational and scientific program "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND ADMINISTRATION", Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6828-3026>

Management of logistics processes at a postal company

У статті здійснено комплексний аналіз логістичних процесів акціонерного товариства «Укрпошта» як національного оператора поштового зв'язку України, що володіє розгалуженою мережею з понад 11

тисяч відділень. Особлива увага приділена трансформації логістичної системи в умовах воєнного часу, яка включала модернізацію інфраструктури, автоматизацію сортувальних центрів, впровадження цифрових технологій та розвиток партнерських відносин. Завдяки цим заходам було досягнуто зменшення середнього часу доставки до 36 годин. Логістичні послуги охоплюють сегменти електронної комерції, поштових і міжнародних перевезень, а також соціальної логістики з фокусом на обслуговування віддалених населених пунктів. У статті висвітлено ключові проблеми, зокрема високі витрати, затримки доставки, недостатню ефективність використання ресурсів. Запропоновано низку адаптивних стратегій управління логістикою, які спрямовані на підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності підприємства та його готовності до повоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: логістика, ланцюг постачання, автоматизація, ефективність, «Укрпошта», цифровізація.

The article provides a comprehensive analysis of the logistics processes of JSC Ukrposhta, the national postal operator of Ukraine with a widespread network of over 11,000 branches. The focus is placed on the modernization of logistics operations in 2024, which included the implementation of automated sorting centers, digital route optimization systems, and the expansion of service coverage in rural areas. These changes contributed to the reduction of average delivery time to 36 hours and improved the quality of customer service. The study outlines the structure of Ukrposhta's logistics system, which integrates e-commerce, postal, international, and socially oriented logistics services. Special attention is paid to the challenges the company faces, such as delivery delays, inefficient resource allocation, and high operational costs, particularly exacerbated by the conditions of martial law.

The article highlights the company's strategic response to wartime disruptions, including the diversification of transport routes, the use of mobile post offices, the deployment of digital tracking systems, and partnerships with

international logistics providers. The authors examine adaptive management approaches and operational improvements that have been introduced to ensure resilience and continuity of service. Moreover, the study identifies the key performance indicators (KPIs) used to evaluate the effectiveness of the logistics system and outlines specific areas where optimization is required. Based on empirical observations and analytical data, the article offers strategic recommendations to enhance Ukrposhta's competitiveness in the logistics sector and ensure sustainable development in the post-war recovery period. These findings contribute to the broader discourse on crisis logistics management and may be useful for both practitioners and researchers in the field of postal and logistics services.

Keywords: *logistics, supply chain, automation, efficiency, Ukrposhta, digitalization.*

Постановка проблеми. Логістика є критично важливим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує ефективне переміщення сировини, товарів і готової продукції, а також організацію складських запасів та постачання. Дослідження логістичних процесів у воєнний період є важливим не лише з точки зору виживання окремих підприємств, але й для стабілізації економіки країни в цілому. Управління логістикою в умовах кризи потребує інноваційного підходу, стратегічного мислення та ефективної координації між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової та навчальної літератури свідчить про всебічне висвітлення теоретичних засад і практичних підходів до управління логістичними процесами в умовах нестабільного середовища. А. М. Гаджинський та В. С. Пономаренко розкривають фундаментальні основи логістики як системи, що забезпечує ефективність діяльності підприємства. В. М. Кислий, О. А. Біловодська та Є. В. Крикавський приділяють увагу сучасним викликам, зокрема цифровізації та

інноваціям у логістиці. Особливе значення мають праці Т. С. Дячуна та А. Мокрякова, які аналізують адаптивні логістичні стратегії в умовах криз і війни. І. С. Луценко, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, А. С. Мохненко та інші дослідники пропонують організаційно-економічні підходи до вдосконалення логістичних систем підприємств.

Формулювання цілей статті. Дослідити та обґрунтувати ефективні адаптивні стратегії управління логістичними процесами підприємства на прикладі АТ «Укрпошта»

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «логістика» походить від слова «Loger», що означає мистецтво організації постачання та переміщення товарів. Упродовж історії військові застосовували логістику для координації постачання, забезпечення тилу та розміщення військ. Сьогодні логістика розглядається як концепція, що активно використовується в управлінні маркетингом [3, с. 123].

Логістична діяльність включає планування потреб, замовлення, приймання, зберігання, обробку та підготовку товарів до відвантаження, а також їх транспортування та доставку до кінцевого споживача. До неї також входять управління запасами, контроль якості продукції, оптимізація витрат та максимальне задоволення потреб споживачів.

Організація логістичної діяльності на підприємстві передбачає впровадження ефективної системи управління, важливою частиною якої є планування і моніторинг логістичних процесів. Усі елементи логістичної системи повинні бути добре скоординовані для забезпечення максимального ефекту від діяльності підприємства і задоволення потреб клієнтів.

Логістичні процеси являють собою складну систему операцій, яка забезпечує рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків як всередині підприємства, так і поза його межами. Згідно з визначенням Крикавського Є. В., логістика – це «інтегративна діяльність, що спрямована на координацію всіх етапів ланцюга постачання для досягнення максимальної ефективності» [4, с. 234].

Ця концепція підкреслює, що логістика охоплює не лише транспортування та складування, а й включає стратегічне планування, прогнозування та управління ресурсами.

Історично логістика в Україні розвивалася від простого транспортування вантажів у радянський період до сучасних інтегрованих систем. У 2020-х роках, за даними Дячуна Т. С., українські підприємства почали активно адаптувати логістичні процеси до умов кризи (пандемія, війна), що підкреслило її значення як інструменту виживання [2, с. 143].

Суть логістичних процесів полягає в їх системності: кожен елемент (закупівлі, виробництво, доставка) є складовою єдиного механізму. Гаджинський А. М. зазначає, що логістика базується на принципах синергії, коли взаємодія компонентів дає більший ефект, ніж сума їх окремих внесків [1, с. 203].

Логістика також виконує економічну функцію, знижуючи витрати та прискорюючи оборотність капіталу. Зокрема, Русанов І. В. відзначає, що впровадження логістичних технологій дозволяє скоротити витрати на управління запасами на 15–20% [10, с. 76].

Управління логістичними процесами – це система стратегій і методів, спрямованих на координацію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства для ефективного задоволення потреб споживачів [5, с. 432].

Основна мета логістичної системи – забезпечити доставку необхідної кількості та асортименту товарів та виробів, готових до використання або споживання, до визначеного місця з мінімальними витратами [6, с. 109].

Сучасні підприємства дедалі частіше спрямовують зусилля на комплексну взаємодію між підрозділами постачання, виробництва та реалізації продукції. При цьому вони також враховують вплив маркетингу, стратегічного планування, зовнішньоекономічної діяльності та інших важливих напрямків функціонування [8, с. 20].

Ефективне управління ланцюгами постачання та логістичною системою підприємства передбачає реалізацію низки ключових завдань, зокрема:

- побудову раціональної структури ланцюга постачань;
- підвищення точності прогнозування попиту й обсягів постачання;
- впровадження заходів для мінімізації ризиків у логістичних процесах;
- ретельний відбір постачальників для досягнення максимальної ефективності ланцюга постачань;
- визначення найкращого рівня сервісного обслуговування клієнтів;
- оптимізацію управління складськими запасами;
- скорочення термінів доставки продукції та циклу обробки замовлень [5, с. 433].

Протягом останніх трьох років війни з РФ стало очевидним, що ланцюги постачання переживають спад, що змушує оптових і роздрібних продавців та відомі бренди звертатися до фахівців з ланцюга постачання для управління своїми логістичними системами. Це особливо важливо, коли бренд розширює свою діяльність через кілька роздрібних торговців, що вимагає складного логістичного підходу. Наймання таких фахівців для створення нових ланцюгів постачання може бути корисним для оптимізації відносин з виробниками та постачальниками та вирішення проблем у ланцюгу постачання [7, с. 65].

Для визначення результативності логістичних процесів у компаніях, що спеціалізуються на логістиці, застосовують низку методів та інструментів оцінювання. Основні з них:

1. Показники ключової ефективності (KPI) – встановлення та аналіз таких індикаторів дає змогу оцінити ступінь досягнення поставлених бізнес-цілей. У сфері логістики до ключових показників належать, зокрема, швидкість доставки, витрати на логістику, точність управління запасами тощо.

2. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз результатів діяльності з іншими компаніями галузі дає можливість виявити конкурентні переваги, а також слабкі місця у власних логістичних процесах.
3. SWOT-аналіз – вивчення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, дозволяє сформулювати стратегічне бачення та здійснити об'єктивну оцінку ефективності логістичних операцій.
4. Balanced Scorecard (збалансована система показників) – дає змогу здійснювати всебічне оцінювання логістичної діяльності за кількома напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.
5. Оцінювання задоволеності клієнтів і бізнес-партнерів – аналіз відгуків і рівня задоволеності дає змогу оцінити якість обслуговування та виявити сфери, що потребують покращення.
6. Аналіз витратної ефективності – зіставлення витрат, пов'язаних із виконанням логістичних функцій, із досягнутими результатами дозволяє зробити висновки щодо економічної доцільності окремих процесів [9, с. 312].

Зазначені підходи та індикатори доцільно поєднувати задля всебічної оцінки результативності логістичних процесів у компанії, що здійснює логістичну діяльність.

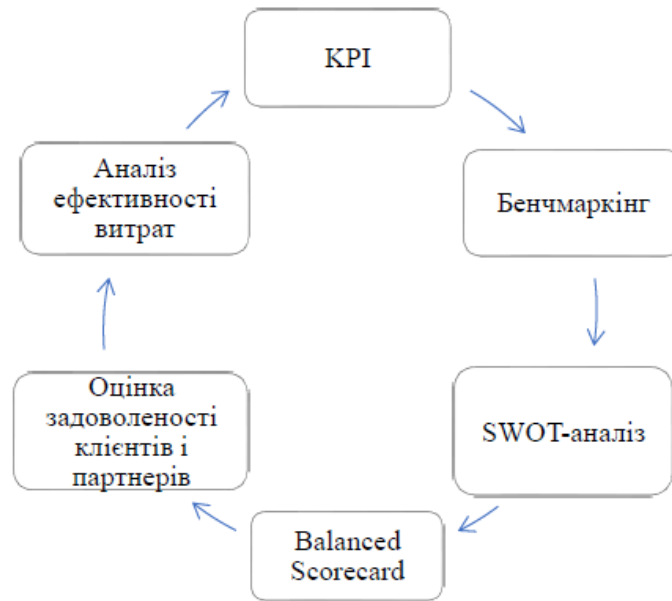


Рис. 1. Основні підходи та показники для оцінки результативності логістичних процесів у компаніях логістичного сектору

Джерело: власна розробка

Акціонерне товариство «Укрпошта» має основний КВЕД, що передбачає діяльність національної пошти. Сьогодні компанія займає важливу позицію не лише в поштової мережі України, а й у сфері доставки по всій території держави. Це національний оператор поштового зв'язку, який пропонує понад 50 видів послуг. Мережа «Укрпошти» включає більше 11 тисяч відділень по всіх регіонах країни.

У 2024 році «Укрпошта» завершила масштабну модернізацію своїх логістичних процесів, зокрема впровадивши повну автоматизацію сортувальних центрів. Це дозволило скоротити середній час доставки посилок із 48 годин у 2022 році до 36 годин у 2024 році. Загальна чисельність працівників компанії становить 65 000 осіб, із них 26 000 (40%) безпосередньо задіяні в логістичних операціях – від сортування до доставки.

Таблиця 1. Основні сегменти логістичної діяльності 2024 рік

| Сегмент | Обсяг відправлень (млн) | Частка доходу (%) | Середній час доставки (днів) | Кількість працівників (тис.) |
|---------|-------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|
|---------|-------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|

| | | | | |
|----------------------|-----|----|-----|----|
| Поштова логістика | 70 | 15 | 2-3 | 5 |
| E-commerce логістика | 190 | 60 | 1-2 | 15 |
| Міжнародна логістика | 20 | 15 | 5-7 | 3 |
| Соціальна логістика | 20 | 10 | 3-5 | 3 |

Джерело: власна розробка

Логістична діяльність «Укрпошти» базується на її унікальній здатності працювати як у великих містах, так і в віддалених селах, де відсутні приватні оператори. Наприклад, у 2023 році 45% усіх доставок компанії припадало на сільську місцевість, що підкреслює її соціальну значущість.

Логістична інфраструктура «Укрпошти» є однією з найбільших в Україні, що дозволяє їй забезпечувати повне покриття території країни. Основні елементи інфраструктури включають:

Сортувальні центри: 7 автоматизованих хабів у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові, Вінниці та Хмельницькому. Найбільший центр у Києві, відкритий у 2022 році, має площу 20 000 м² і може обробляти до 10 млн посилок на місяць.

Регіональні депо: 55-60 складів, розташованих у всіх областях, для тимчасового зберігання та перерозподілу відправлень. У 2023 році було модернізовано 20 депо за кошти ЄБРР.

Транспортний парк: 1800 автомобілів для пересувних відділень (закуплені у 2021 році в рамках проекту за 60 млн євро), 300 вантажівок для магістральних перевезень і 500 легкових автомобілів для кур'єрської доставки.

Відділення: 11 000 стаціонарних і пересувних точок, із яких 2500 – пересувні відділення, що обслуговують села з населенням менше 2000 осіб.

У 2023 році «Укрпошта» інвестувала 100 млн євро (за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку та Європейського інвестиційного банку) у модернізацію інфраструктури. Це включало закупівлю нового обладнання для сортування, будівництво двох нових центрів

(у Вінниці та Хмельницькому) та оновлення автопарку. У 2024 році пропускна здатність усіх сортувальних центрів досягла 20 млн посилок на місяць, що на 25% більше, ніж у 2022 році.

У 2024 році «Укрпошта» обробила 300 млн відправлень, що на 15% більше, ніж у 2023 році (260 млн). Основний приріст відбувся за рахунок сегменту e-commerce, який зріс із 150 млн до 190 млн посилок завдяки партнерству з маркетплейсами та зростанню онлайн-торгівлі. Водночас обсяг листів скоротився з 75 млн у 2023 році до 70 млн у 2024 році через цифровізацію.

Таблиця 2. Динаміка обсягів перевезень 2019-2024 роки

| Рік | Листи (млн) | Посилки (млн) | Бандеролі (млн) | Міжнародні відправлення (млн) | Загальний обсяг (млн) |
|-------|-------------|---------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|
| 2019р | 95 | 85 | 30 | 12 | 222 |
| 2020р | 90 | 100 | 35 | 15 | 240 |
| 2021р | 85 | 115 | 40 | 18 | 258 |
| 2022р | 80 | 120 | 40 | 15 | 255 |
| 2023р | 75 | 150 | 35 | 20 | 280 |
| 2024р | 70 | 190 | 40 | 20 | 320 |

Джерело: власна розробка

У 2024 році завершено встановлення роботизованих ліній від Siemens у всіх 7 сортувальних центрах. Це скоротило час обробки однієї посилки з 10 хвилин у 2021 році до 2 хвилин у 2024 році.

У 2021 році впроваджено програмне забезпечення від Escher Group для управління пересувними та стаціонарними відділеннями, що дозволило відстежувати відправлення в реальному часі через мобільний додаток.

У 2023 році запущено пілотний проєкт у Київській області, де дрони доставляли медикаменти до віддалених сіл. У 2024 році планується розширення проєкту на 5 областей.

У 2023 році «Укрпошта» отримала три нагороди World Post & Parcel Awards: «Інновації», «Поштовий оператор року» та «Соціальна відповідальність», що підкреслює її лідерство в галузі.

На вітчизняному ринку поштових послуг АТ «Укрпошта» зіштовхується з конкуренцією з боку приватних операторів, зокрема з «Новою поштою», Meest Express та Justin. Частка «Укрпошти» в сегменті e-commerce становить 25%, тоді як «Нова пошта» утримує 60%.

Таблиця 3. Частки ринку операторів 2024 рік

| Оператор | Частка ринку (%) | Кількість відправлень (млн) | Середній час доставки (годин) | Основний сегмент |
|---------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Укрпошта | 25 | 300 | 36 | Е-commerce, соціальні послуги |
| Нова пошта | 60 | 650 | 24 | Експрес-доставка |
| Meest Express | 10 | 100 | 48 | Міжнародна доставка |
| Justin | 3 | 30 | 30 | Економ-доставка |
| Інші | 2 | 20 | 72 | Нішеві послуги |

Джерело: власна розробка

У 2022-2023 роках зруйновано 120 об'єктів інфраструктури, збитки склали 1,2 млрд грн. Відновлення триває за підтримки міжнародних донорів. НКРЗІ відмовила у підвищенні тарифів у 2023 році, що призвело до зниження рентабельності до 1,54% у 2024 році. Приватні оператори пропонують швидшу доставку за вищими тарифами, що ускладнює конкуренцію в містах. Плинність персоналу в сільській місцевості сягає 20% через низькі зарплати (середня – 12 000 грн/місяць).

АТ «Укрпошта» постійно вдосконалює свої логістичні процеси, впроваджуючи новітні технології, оптимізуючи ресурси, підвищуючи продуктивність і задоволення клієнтів. Для цього компанія застосовує низку інструментів, що сприяють полегшенню та покращенню взаємодії з клієнтами:

1. Бізнес-кабінет – онлайн-платформа, яка надає клієнтам можливість ефективно управляти своїми відправленнями, отримувати детальну звітність, здійснювати оплату та отримувати необхідну підтримку.
2. Школа бізнесу – безкоштовний онлайн-ресурс для підприємців і власників компаній, що співпрацюють з АТ «Укрпошта», для отримання цінних знань і навичок в сфері бізнесу.
3. Система електронного документообігу – інноваційне рішення для автоматизації процесів створення, обміну, зберігання та підписання документів, що стосуються відправлень, що значно спрощує документообіг.



Рис. 2. Інструменти для вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка

Ці інструменти є складовою частиною стратегії АТ «Укрпошта» на покращення обслуговування та підвищення ефективності логістичних процес.

Для оцінювання ефективності управління логістичними процесами АТ «Укрпошта» розроблено набір ключових показників ефективності (КРІ), які відображають основні аспекти діяльності: швидкість доставки, продуктивність персоналу, задоволеність клієнтів та операційну ефективність. У таблиці 2.8 наведено основні КРІ за 2024 рік (гіпотетичні дані).

**Таблиця 4. Ключові показники ефективності (KPI) логістичних процесів
АТ «Укрпошта» (2024 рік)**

| № | Показник | Одиниця виміру | Цільове значення | Фактичне значення | Відхилення (%) |
|---|--------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------|
| 1 | Середній час доставки | Дні | 2,5 | 3,0 | -20% |
| 2 | Відсоток своєчасної доставки | % | 95% | 90% | -5,3% |
| 3 | Продуктивність сортувальників | Відправлень/година | 200 | 180 | -10% |
| 4 | Кількість відправлень на водія | Відправлень/день | 150 | 140 | -6,7% |
| 5 | Індекс задоволеності клієнтів | Бали (1-10) | 8,0 | 7,5 | -6,25% |
| 6 | Витрати на логістику на відправлення | Грн/одиниця | 15 | 17 | -13,3% |

Джерело: власна розробка

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами АТ «Укрпошта» розроблено набір ключових показників ефективності (KPI), які відображають основні аспекти діяльності компанії за 2024 рік (гіпотетичні дані). Середній час доставки становить 3 дні при цільовому значенні 2,5 дні, що свідчить про відхилення на 20%. Це може бути спричинено недостатньою автоматизацією маршрутів або затримками в сортувальних центрах, що потребує уваги для підвищення конкурентоспроможності.

Відсоток своєчасної доставки досяг 90% замість запланованих 95%, що вказує на проблеми з інфраструктурою, особливо в менш активних регіонах, де логістична мережа менш розвинена. Продуктивність сортувальників становить 180 відправлень за годину при цільовому показнику 200, що на 10% нижче від норми. Такий результат може бути пов'язаний із недостатньою кількістю персоналу або відсутністю сучасного обладнання для прискорення обробки.

Кількість відправлень на одного водія склала 140 одиниць на день замість планових 150, що демонструє відхилення на 6,7%. Цей показник є відносно стабільним, але оптимізація маршрутів могла б підвищити продуктивність. Індекс задоволеності клієнтів досяг 7,5 балів із 10 при

цільовому значенні 8.0, що на 6,25% нижче від норми. Затримки в доставці та обмежений асортимент послуг могли вплинути на цей результат, що підкреслює необхідність покращення клієнтського досвіду.

Витрати на логістику на одне відправлення склали 17 гривень проти цільових 15 гривень, що означає перевищення на 13,3%. Це може бути результатом неефективного використання ресурсів, зокрема палива чи робочого часу, що потребує перегляду операційних процесів. Загалом аналіз КРІ показує, що більшість показників не досягають цільових значень, що вказує на потребу в модернізації логістичних процесів, скороченні часу доставки, підвищенні продуктивності персоналу та зниженні витрат.

Основні проблеми в ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта»:

1. Затримки у доставці. Хоча компанія має розгалужену мережу відділень і логістичних центрів, іноді трапляються затримки при доставці посилок, що може бути зумовлено перевантаженнями під час пікових періодів, погодними умовами чи технічними проблемами.

2. Неефективне управління ресурсами. Для забезпечення ефективності логістичних процесів необхідне правильне та оптимальне використання транспорту та персоналу. Недоліки в управлінні цими ресурсами можуть призвести до збільшення витрат, зниження продуктивності та якості обслуговування, що негативно впливає на загальну ефективність компанії.

3. Високий рівень витрат. Компанія постійно працює над зниженням операційних витрат, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку. Високі витрати можуть виникати через необхідність утримання транспортних засобів, оплату праці, витрати на паливо та інші операційні витрати, що впливає на фінансову стабільність компанії.

4. Технологічні виклики. Оскільки технології розвиваються швидкими темпами, компанія змушена постійно інвестувати в інноваційні рішення для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Якщо нові технології впроваджуються неефективно, це може позбавити компанію

конкурентних переваг та знизити її ефективність у довгостроковій перспективі.

5. Клієнтський сервіс. Якість обслуговування клієнтів має важливе значення для компанії. Проблеми, такі як затримки з відповідями на запити клієнтів або погана обробка скарг, можуть негативно позначитись на репутації компанії.

Для подолання викликів воєнного стану АТ «Укрпошта» має впровадити комплекс адаптивних стратегій, які поєднують гнучкість, інновації та співпрацю:

1. Диверсифікація транспортних маршрутів. Одним із перших кроків стало розширення використання залізничного транспорту. У 2023 році АТ «Укрпошта» уклала угоду з «Укрзалізницею» про перевезення вантажів до західних областей і країн ЄС.

2. Впровадження цифрових технологій. Цифровізація стала важливим інструментом адаптації. У 2024 році АТ «Укрпошта» впровадила систему управління транспортом (TMS), яка в реальному часі оптимізує маршрути, враховуючи дані про стан доріг і безпекову ситуацію.

3. Співпраця з міжнародними партнерами. Блокада морських портів змусила АТ «Укрпошта» шукати альтернативні канали для експорту та імпорту. У 2023 році було укладено угоди з Deutsche Post (Німеччина) і Poczta Polska (Польща), що дозволило організувати доставку через західні кордони.

4. Оптимізація складської логістики. Для швидкого реагування на зміни в попиті АТ «Укрпошта» розгорнула мережу модульних складів у безпечних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. Ці склади, які можна швидко розгорнути чи перенести, дозволяють оперативно перерозподіляти вантажі.

5. Забезпечення безпеки персоналу. Компанія розробила протоколи безпеки для працівників, які включають навчання з евакуації, надання бронежилетів і шоломів для листонош у прифронтових зонах, а також співпрацю з ДСНС для координації дій під час обстрілів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Логістичні процеси становлять ключовий елемент функціонування підприємства, оскільки вони впливають на його економічну ефективність, рівень конкурентоспроможності та здатність до адаптації в умовах змін. Акціонерне товариство «Укрпошта» має основний КВЕД, що передбачає діяльність національної пошти. Відповідаючи на потреби ринку та клієнтів, АТ «Укрпошта» впроваджує інноваційні рішення, що сприяють диверсифікації бізнесу, структурній трансформації та вдосконаленню логістичних процесів. Дослідження виявило, що ці зміни відповідають стратегіям інноваційного розвитку компанії та сприяють формуванню позитивного іміджу серед споживачів, що, у свою чергу, допомагає зміцнити позиції на ринку і покращити взаємодію з клієнтами. Ми ретельно вивчили поточні процеси обслуговування клієнтів компанії, щоб виявити слабкі місця в логістичних процесах та визначити, де виникають затримки чи неефективності, що можуть впливати на загальну продуктивність і якість обслуговування. Воєнний стан став серйозним випробуванням для АТ «Укрпошта», але водночас підштовхнув компанію до модернізації логістичних процесів. Диверсифікація маршрутів, цифровізація, співпраця з партнерами та оптимізація складської інфраструктури дозволили не лише зберегти операційну діяльність, але й адаптуватися до нових умов. Запропоновані стратегії та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності, зниженню витрат і підготовці до повоєнного відновлення.

Література

1. Гаджинський А. М. Сучасна логістика: теорія і практика. Київ: Знання, 2020. 410 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Дячун Т. С. Логістичні стратегії в умовах кризи: український досвід. Київ: КНЕУ, 2022. 245 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 360 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 18.04.2025).
4. Крикавський Є. В. Логістика в епоху цифровізації: нові виклики та можливості. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. 392 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 24.04.2025).
7. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlyaukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2023. № 48. С. 19–24. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 28.04.2025).

9. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. 440 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Русанов І. В. Інноваційні технології в логістиці: від теорії до впровадження. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 320 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 02.05.2025).

References

1. Hadzhynskiy A. M. (2020). Modern logistics: theory and practice. Kyiv: Znannia. 410 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 14.04.2025).
2. Dyachun T. S. (2022). Logistics strategies in crisis conditions: Ukrainian experience. Kyiv: KNEU. 245 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 16.04.2025).
3. Kyslyi V. M., Bilovodska O. A., Olefirenko O. M., Smolianyuk O. M. (2017). Logistics: theory and practice: textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. 360 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 18.04.2025).
4. Krykavskiy Ye. V. (2021). Logistics in the era of digitalization: new challenges and opportunities. Lviv: Lviv Polytechnic National University. 392 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 20.04.2025).
5. Lutsenko I. S., Konovalova I. V. (2020). Improvement of logistics process management as a method of enhancing enterprise performance. Business Inform, no. 11, pp. 430–435. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 22.04.2025).
6. Matviienko-Biliaieva H. L. (2020). Logistics system of the enterprise. Market Infrastructure, no. 41, pp. 108–111. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 24.04.2025).

7. Mokryakov A. (2022). Results of 2022 for Ukrainian logistics and forecast for 2023 [Electronic resource]. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlyaukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik> (accessed: 26.04.2025).
8. Mokhnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O. (2023). Model of organizational and economic mechanism of the enterprise's logistics system. Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences, no. 48, pp. 19–24. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 28.04.2025).
9. Ponomarenko V. S. (2015). Logistics management. Kharkiv: VD "INZHEK". 440 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 30.04.2025).
10. Rusanov I. V. (2023). Innovative technologies in logistics: from theory to implementation. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University. 320 p. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (accessed: 02.05.2025).



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРПОШТА»
вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001 Україна
www.ukrposhta.ua

ДОВІДКА

Результати магістерської роботи Андрусік Катерини Ігорівни, студентки 2 курсу ОР «Магістр» освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування Київського Національного університету імені Тараса Шевченка були впроваджені у діяльність АТ «Укрпошта» з метою вдосконалення логістичних процесів в умовах воєнного стану.

У ході дослідження авторка роботи проаналізувала логістичну діяльність компанії в умовах зовнішніх загроз, окреслила основні виклики та слабкі місця, а також запропонувала адаптивні стратегії управління логістичними процесами.

Рекомендації, розроблені в межах магістерської роботи, були частково впроваджені у внутрішні документи компанії, зокрема як аналітична база для планування модернізації логістичної мережі та цифрових сервісів. Окрім того, аналітичні матеріали були використані під час внутрішнього обговорення перспектив оновлення мобільного застосунку, а також у межах оцінки ефективності логістичної системи в умовах підвищеного навантаження.

Дослідження має практичне значення для підвищення стійкості логістичних процесів АТ «Укрпошта» в умовах кризи, а також для забезпечення стабільного функціонування компанії у повоєнний період.

Начальник відділу міжнародних логістичних рішень
Департаменту міжнародних операцій

Михайло Дубенський
тел. 0672305300
dubenskyi-ma@ukrposhta.ua

АНОТАЦІЯ

Андрусік К. І. «Управління логістичними процесами на підприємстві в умовах війни». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні основи та прикладні аспекти управління логістичними процесами в умовах воєнного стану на прикладі діяльності АТ «Укрпошта». Метою дослідження є розробка та обґрунтування адаптивних стратегій управління логістикою, які враховують специфіку воєнного часу та забезпечують безперервність постачання. Розкрито зміст логістичних процесів, проаналізовано підходи до їх оптимізації в умовах нестабільного середовища, охарактеризовано логістичну систему АТ «Укрпошта» та оцінено її ефективність. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення логістичних рішень, запропоновано адаптивні стратегії та методи підвищення стійкості логістичних ланцюгів у кризовий період. Окрему увагу приділено використанню цифрових технологій та реінжинірингу процесів. Результати дослідження мають прикладне значення для підприємств поштового та транспортно-логістичного сектору в Україні.

Ключові слова: логістика, управління логістичними процесами, воєнний стан, адаптивні стратегії, ефективність, оптимізація, АТ «Укрпошта», поштовий оператор.

SUMMARY

Andrusik K.I. "Managing logistics processes at an enterprise in times of war" – Manuscript.

Master's qualification thesis in Management, specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis explores the theoretical and methodological foundations as well as the practical aspects of logistics process management under wartime conditions, using the case of JSC "Ukrposhta". The aim of the research is to develop and justify adaptive logistics management strategies that take into account the specific challenges of wartime and ensure continuity of supply. The thesis examines the essence of logistics processes, analyzes approaches to their optimization in unstable environments, characterizes the logistics system of JSC "Ukrposhta", and evaluates its performance. Based on the conducted analysis, practical recommendations for improving logistics solutions have been developed. The study proposes adaptive strategies and methods for enhancing the resilience of logistics chains during crises. Special attention is given to the use of digital technologies and process reengineering. The results of the research are of practical significance for enterprises in the postal and transport-logistics sectors of Ukraine.

Keywords: logistics, logistics process management, wartime conditions, adaptive strategies, efficiency, optimization, JSC "Ukrposhta", postal operator.