МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Logistics Management Improvement at JSC Ukrposhta

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика.
М.Р. Усіков
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доцент, к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доцент, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Усікову Миколі Руслановичу

1. Тема роботи Удосконалення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «03» квітня 2025 року №470–с
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління логістичною діяльністю на сучасних підприємствах
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичне підґрунтя управління логістичною діяльністю на підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Логістична діяльність як основа стійкого розвитку суб’єкта підприємницької діяльності; 1.2 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві; 1.3 Методичні підходи до оцінки управління логістичною діяльністю на підприємстві; 2 Розділ – Дослідження управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»; 2.2 Аналіз впливу логістичної діяльності на фінансовий стан АТ «Укрпошта»; 2.3 Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»; 3 Розділ – Оптимізація

управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Комплекс оптимізаційних заходів покращення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»; 3.2 Цифровізація як ключова складова удосконалення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.Р. Усіков
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ ___В.О. Шишкін_____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73 сторінки, 21 таблиця, 5 рисунків, 26 формул. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Об’єктом дослідження є логістична діяльність АТ «Укрпошта».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми полягає у необхідності системного вдосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» в умовах інтенсивної цифровізації, потреби підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та адаптації до європейських логістичних стандартів.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретико-методичні основи логістичної діяльності та управління нею на підприємстві; охарактеризовані організаційно-економічні особливості функціонування АТ «Укрпошта»; проаналізований вплив логістичних процесів на фінансові результати; оцінена ефективність управління логістичною діяльністю; розроблений комплекс оптимізаційних заходів з акцентом на цифровізації.

Впровадження запропонованих заходів дозволить сформувати чітку траєкторію розвитку логістичної системи підприємства та створити передумови для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості АТ «Укрпошта» в умовах сучасних викликів.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІНДЕКС ЛОГІСТИЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 73 pages, 21 tables, 5 figures, 26 formulas. The list of links includes 52 items.

The object of the study is the logistics activities of JSC Ukrposhta.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations, analyze the current state and develop practical recommendations for improving the management of logistics activities of JSC Ukrposhta.

Research methods – descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic lies in the need for systematic improvement of the management of logistics activities of JSC Ukrposhta in conditions of intensive digitalization, the need to increase the efficiency of resource use, optimize costs and adapt to European logistics standards.

During the work, the theoretical and methodological foundations of logistics activities and their management at the enterprise were considered; the organizational and economic features of the functioning of JSC Ukrposhta were characterized; the impact of logistics processes on financial results was analyzed; the effectiveness of logistics management was assessed; a set of optimization measures was developed with an emphasis on digitalization.

The implementation of the proposed measures will allow to form a clear trajectory of development of the logistics system of the enterprise and create prerequisites for increasing the efficiency, competitiveness and long-term sustainability of JSC Ukrposhta in the face of modern challenges.

LOGISTICS MANAGEMENT, LOGISTICS EFFICIENCY INDEX, DIGITIZATION, OPTIMIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, INTEGRATED INDEX.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів в єдиному інформаційному середовищі.

WMS – (від англ. Warehouse Management System) – система управління складськими операціями, яка оптимізує зберігання, облік і рух товарів.

TMS – (від англ. Transportation Management System) – система управління транспортною логістикою, що забезпечує планування маршрутів, завантаження та контроль перевезень.

SCM – (від англ. Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачання, що охоплює координацію потоків товарів, інформації та фінансів.

Управління запасами (EOQ, ABC, XYZ) – комплекс моделей оптимізації запасів; EOQ – оптимальний розмір замовлення, ABC – класифікація за вартісною значущістю, XYZ – класифікація за стабільністю попиту.

SCOR Model – (Supply Chain Operations Reference Model) – еталонна модель управління ланцюгами постачання.

КЛВ – коефіцієнт логістичних витрат; співвідношення логістичних витрат до виручки підприємства.

СОБ – собівартість одиниці обробки; середні витрати на обробку одного поштового відправлення.

ПП – продуктивність праці; кількість оброблених операцій на одного працівника.

ІМ – інтенсивність мережі; кількість операцій на одне відділення або логістичну точку.

ЗЛВ – загальні логістичні (операційні) витрати.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ …… 12
1.1 Логістична діяльність як основа стійкого розвитку суб'єкта підприємницької діяльності ……..... 12
1.2 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві …….... 21
1.3 Методичні підходи до оцінки управління логістичною діяльністю на підприємстві ……..... 26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА» …… 32
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» …. 32
2.2 Аналіз впливу логістичної діяльності на фінансовий стан АТ «Укрпошта» …….. 39
2.3 Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» ……..... 46
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА» ……..... 53
3.1 Комплекс оптимізаційних заходів покращення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» …….. 53
3.2 Цифровізація як ключова складова удосконалення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» ……... 59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…… 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 67

ВСТУП

Логістична діяльність у сучасних умовах трансформації економіки та стрімкої цифровізації набуває стратегічного значення для підприємств, що функціонують у сфері поштово-логістичних послуг. Зростання обсягів електронної комерції, підвищення вимог споживачів до швидкості та якості доставки, посилення конкуренції між національними та міжнародними операторами формують потребу в удосконаленні підходів до управління логістичними процесами.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності системного вдосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» в умовах інтенсивної цифровізації, зростання вимог клієнтів до швидкості та надійності поштових відправлень, потреби підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та адаптації до європейських логістичних стандартів. Удосконалення логістичних процесів у національному поштовому операторі сприятиме не лише покращенню якості обслуговування населення, а й підвищенню економічних результатів підприємства та його стійкості на ринку.

В умовах повномасштабної війни в Україні важливість дослідження логістичної діяльності АТ «Укрпошта» зростає у кілька разів, оскільки підприємство виконує критично важливі функції підтримання економічної, соціальної та гуманітарної інфраструктури держави. Логістичні мережі зазнали значних руйнувань, постійних ризиків та оперативних змін, що вимагає підвищеної гнучкості, швидкого прийняття управлінських рішень та ефективного використання ресурсів. У таких умовах АТ «Укрпошта» забезпечує доставку пенсій, соціальних виплат, гуманітарної допомоги, поштових відправлень, виконуючи роль не лише бізнес-структури, а й елементу національної стійкості.

Дослідження удосконалення управління логістичною діяльністю

дозволяє сформувати науково обґрунтовані підходи до підвищення операційної ефективності підприємства, адаптації до воєнних викликів, забезпечення безперебійності логістичних процесів та зміцнення критичної інфраструктури держави в період воєнної нестабільності.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи логістичної діяльності та управління нею на підприємстві;

- охарактеризувати організаційно-економічні особливості функціонування АТ «Укрпошта»;

- проаналізувати вплив логістичних процесів на фінансові результати підприємства;

- здійснити оцінку ефективності управління логістичною діяльністю та визначити основні проблеми;

- розробити комплекс оптимізаційних заходів і визначити роль цифровізації у підвищенні результативності логістичного управління.

Об’єктом дослідження є логістична діяльність АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є організаційно-економічні та управлінські механізми оптимізації логістичних процесів на підприємстві.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, методи економічного аналізу, графічне моделювання, SWOT-аналіз, а також методи експертних оцінок для формування рекомендацій щодо оптимізації.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері поштової та логістичної діяльності, внутрішні документи АТ «Укрпошта», фінансова та статистична звітність підприємства, методичні матеріали, наукові публікації з питань управління логістикою та цифровізації,

аналітичні огляди ринку логістичних послуг.

Ступінь вивченості теми свідчить, що логістична діяльність підприємств та її управління є предметом значної уваги науковців. Питання теорії та практики логістики досліджували як зарубіжні, так і українські вчені, які зробили вагомий внесок у формування сучасних підходів до управління логістичною діяльністю підприємств.

Зокрема, Д. Бауерсокс і Д. Клос у своїх працях акцентували увагу на формуванні інтегрованих логістичних систем, концепції логістичного менеджменту та синхронізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків [36]. М. Портер досліджував логістику в контексті створення конкурентних переваг та інтеграції логістичних процесів у ланцюг створення цінності підприємства [49]. Ф. Котлер розглядав логістичні функції в рамках маркетингової діяльності, зокрема управління дистрибуцією, сервісною логістикою та розвитком каналів постачання [45].

Серед українських науковців С. Руденко та Т. Колодізєва досліджують питання формування логістичної стратегії підприємства, підвищення ефективності логістичних процесів та оптимізації витрат [27]. О. Крикавський і Н. Чухрай приділяють значну увагу логістичним ланцюгам і механізмам управління ними, досліджуючи інтеграцію логістики у систему стратегічного менеджменту [14]. Н. Трушкіна та К. Мельникова аналізують розвиток логістичної інфраструктури, транспортно-складських систем та регіональних логістичних центрів [30]. Н. Резнік розглядає методи оптимізації логістичних витрат, моделювання логістичних процесів і підвищення економічної стійкості підприємств через удосконалення логістики [27].

У сукупності наукові напрацювання зазначених учених формують теоретичне підґрунтя, яке дозволяє комплексно підходити до аналізу логістичної діяльності підприємств, визначати проблемні зони управління логістичними процесами та розробляти ефективні інструменти їх оптимізації, що є особливо важливим у контексті дослідження логістики АТ «Укрпошта».

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання

впровадження цифрових інструментів у логістичні процеси на державних поштово-логістичних підприємствах, механізми інтеграції цифрових сервісів у систему управління, оцінка ефективності логістичних рішень у специфічних умовах національного оператора.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні методичних підходів до оцінки ефективності логістичної діяльності АТ «Укрпошта», обґрунтуванні комплексу заходів щодо оптимізації управлінських рішень у логістичних процесах та визначенні ролі цифровізації як ключового чинника їх модернізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичних операцій, зниження витрат і покращення якості обслуговування клієнтів АТ «Укрпошта».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретико-методичним основам управління логістичною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». Третій розділ містить практичні пропозиції щодо оптимізації логістичного управління та визначення напрямів цифровізації підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом публікації наукових тез за результатами дослідження на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів», організованій Запорізьким національним університетом у 2025 році [31].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Логістична діяльність як основа стійкого розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

Логістична діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки вона охоплює комплекс процесів, пов'язаних з управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують безперервність виробництва, постачання та збуту продукції або послуг. Логістична діяльність дозволяє підприємству мінімізувати операційні витрати, оптимізувати рівень запасів, скорочувати час виконання операцій, підвищувати швидкість реагування на потреби ринку, а також забезпечувати високий рівень сервісу для споживачів.

У свою чергу, управління логістикою створює передумови для стійкого розвитку підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів, зменшує непродуктивні витрати та формує умови для безперервної і стабільної діяльності. Завдяки ефективно організованим логістичним процесам суб'єкт підприємницької діяльності отримує можливість підвищити продуктивність та операційну ефективність [14].

Таким чином, головною метою логістичної діяльності є забезпечення доставки потрібного товару, у потрібній кількості, належної якості, у потрібне місце, у потрібний час, для конкретного споживача, з мінімальними витратами [27].

Логістика забезпечує узгодженість між різними структурними елементами підприємства, формує цілісну систему управління потоками, що дозволяє уникнути дисбалансів, затримок та зайвих витрат, які негативно впливають на фінансові результати (рис.1.1):

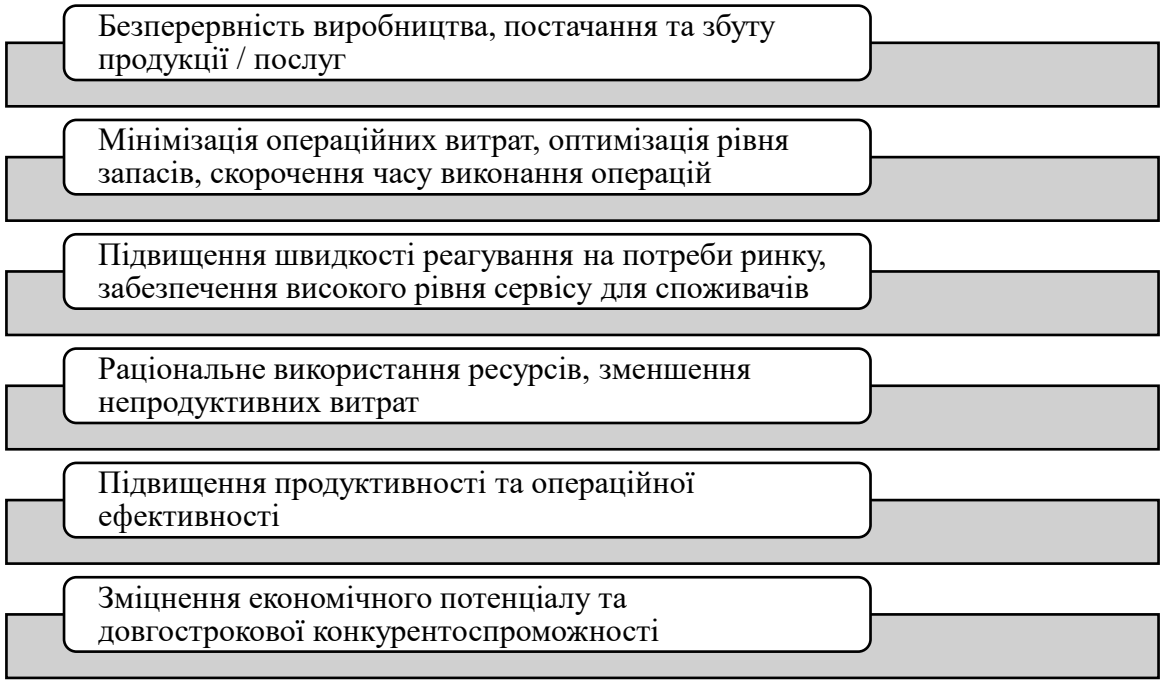


Рисунок 1.1 – Значення логістики для розвитку суб’єкта підприємницької діяльності

Важливою складовою логістичної діяльності є інтеграція процесів управління ланцюгами постачання, що охоплює взаємодію з постачальниками, партнерами та споживачами. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси підприємства, а й створити синергію на міжорганізаційному рівні, підвищуючи ефективність усієї логістичної мережі.

Ефективне управління ланцюгами постачання сприяє зменшенню ризиків, пов’язаних із нестабільністю ринку, перебоями у постачанні, зміною попиту та іншими зовнішніми факторами. Таким чином, логістична діяльність виступає інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим для його стійкого розвитку [14; 27].

Окреме значення має впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси, зокрема автоматизація складських операцій, цифрові системи управління транспортом, аналітика великих даних, RFID-технології та інші інструменти. Використання цих інновацій підвищує точність

планування, прискорює обмін інформацією, забезпечує прозорість логістичних процесів та дає можливість підприємству швидко реагувати на зміни. Впровадження цифрових рішень у логістиці сприяє підвищенню рівня контролю за потоками ресурсів і мінімізації людського фактору, що підсилює надійність та стійкість логістичної системи [34].

Важливо зазначити, що логістична діяльність не обмежується лише комерційним аспектом, а включає соціальні та екологічні складові, що є важливими компонентами концепції стійкого розвитку. Оптимізація транспортних маршрутів, скорочення викидів, раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій сприяють підвищенню екологічної відповідальності підприємства. У свою чергу, забезпечення високої якості логістичного сервісу, швидкої доставки, доступності продукції та надійності обслуговування формує довіру споживачів, зміцнює ділову репутацію та соціальну стійкість підприємства.

Таким чином, логістична діяльність є фундаментальною основою стійкого розвитку суб’єкта підприємницької діяльності, оскільки вона забезпечує ефективність операційних процесів, формує передумови для інноваційного розвитку, підвищує конкурентоспроможність, забезпечує екологічну та соціальну відповідальність бізнесу. Ефективно організована логістика дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати довгострокову стабільність своєї діяльності.

Для глибшого розуміння сутності логістичної діяльності та її впливу на ефективність підприємства необхідно розглянути її ключові елементи, які формують цілісну систему управління потоковими процесами. Елементи логістичної діяльності підприємства формують комплекс взаємопов’язаних процесів, які забезпечують ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. До них належать закупівельна логістика, що відповідає за вибір постачальників, організацію постачання ресурсів і формування оптимальних

запасів; виробнича логістика, яка забезпечує синхронізацію внутрішніх операцій та безперервність виробничих процесів; складська логістика, що охоплює зберігання, комплектування та контроль товарних запасів; транспортна логістика, яка організовує раціональні маршрути та своєчасну доставку; збутова логістика, спрямована на сервісне обслуговування споживача та ефективний розподіл готової продукції. Важливою є також інформаційна логістика, що формує цифрову основу управління потоками, забезпечуючи їх прозорість і керованість, та фінансова логістика, яка оптимізує розрахунки, витрати й фінансові результати логістичної системи (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Елементи логістичної діяльності [14]

Елемент логістичної діяльності	Зміст
Закупівельна логістика	Вибір постачальників; закупівля ресурсів; контроль запасів; планування поставок.
Виробнича логістика	Управління матеріальними потоками у виробництві; подача матеріалів; контроль незавершеного виробництва; синхронізація виробничих процесів.
Складська логістика	Приймання вантажів; зберігання; облік; комплектація замовлень; управління складським обладнанням.
Транспортна логістика	Вибір виду транспорту; планування маршрутів; організація перевезень; контроль доставки.
Збутова логістика	Обробка замовлень клієнтів; управління каналами збуту; доставка продукції; сервісне обслуговування.
Інформаційна логістика	Збір і обробка даних; IT-системи (ERP, WMS, TMS); моніторинг потоків; прогнозування.
Фінансова логістика	Оптимізація фінансових потоків; бюджетування логістики; розрахунки з постачальниками та клієнтами; контроль витрат.

В науковій літературі логістична діяльність розглядається як багатовимірна система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, яка забезпечує безперервність виробничо-збутових циклів і формує передумови довгострокової стійкості підприємства (табл.1.1):

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця напрямів і результатів досліджень у сфері логістики

Автор(и)	Країна / школа	Основний напрям дослідження	Ключові висновки та результати
1	2	3	4
Н. Трушкіна, Т. Сербіна [30]	Україна	Міжнародна логістика у ЗЕД підприємств	Зростання ролі логістики у формуванні конкурентоспроможності експортерів; акцент на інтеграції транспортних, складських та цифрових рішень у міжнародних ланцюгах постачань.
Т. Сігаєва, В.Місюкевич, А. Тимченко [28]	Україна	Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі	Доведення критичної ролі інфраструктурної спроможності України у підтриманні торговельних потоків; визначення головних бар'єрів в умовах військових ризиків.
С. Мороз, С. Левченко [19]	Україна	Стан логістичної галузі в умовах війни	Виявлення масштабів збитків логістики України, окреслення напрямів відновлення та переходу до мультимодальних маршрутів.
Ю. Кушнір, М. Блага, М. Поп, Ю. Поп [16]	Україна	Міжнародна торгівля та логістика під час війни	Дослідження структурних змін торговельних потоків; наголос на переорієнтації на ринки ЄС і важливості митної та транспортної гармонізації.
В. Кузяк, У. Баляк, М. Хрещак [15]	Україна	Логістика аграрного сектору	Обґрунтування моделі оптимізації маршрутів вивезення агропродукції в умовах блокування портів; розробка алгоритмів підвищення пропускної спроможності сухопутних коридорів.
А. Сохецька [29]	Україна	Логістичний менеджмент підприємств	Розкриття логістичного менеджменту як інструменту оптимізації внутрішніх процесів підприємства; розроблення моделі підвищення ефективності за рахунок інтеграції логістичних функцій.
М. Хацер, О. Михайлик [32]	Україна	Конкурентоспроможність логістичних підприємств	Доведення необхідності інвестицій у цифровізацію та інноваційні послуги підприємствами логістики в умовах військової економіки; визначення ключових факторів конкурентоспроможності.
Н. Гринів, А. Равліковська [9]	Україна	Перебудова логістики під час війни	Опис трансформації логістичних ланцюгів у відповідь на військові ризики; наголос на ролі альтернативних транспортних коридорів.
М. Григорак, Н. Чорноиска, В. Марчук [8]	Україна	Теорія логістики в Україні	Аналіз наукової спадщини Ю. Крикавського; узагальнення еволюції української логістичної науки та сучасних викликів у SCM.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
М. Григорак, А. Димитрова [7]	Україна	Управління ризиками в міжнародних ланцюгах постачань	Дослідження геополітичних та геоекономічних ризиків; визначення методів їх мінімізації та моделей стійкості ланцюгів постачань.
О. Чуприна, Є. Колосок, О. Григоренко [33]	Україна	Гуманітарна логістика	Визначення особливостей логістики гуманітарних вантажів у кризових ситуаціях; опис ключових проблем координації та доставки допомоги.
Т.Шматковська, Т. Коробчук [34]	Україна	Цифрові технології в моделюванні бізнес-процесів	Дослідження інструментів цифровізації логістичних операцій; вивчення впливу ІТ-рішень на оптимізацію логістичних бізнес-процесів.
Ю. Попова, О. Чуприна, В. Демчина [22]	Україна	Повоєнне відновлення логістики	Визначення ролі міжнародних партнерств у відновленні логістичної інфраструктури; розробка стратегічної моделі трансформації логістики у повоєнний період.
C. Christopher, B. Nicoletti, A. Appolloni, D. Ivanov та ін. [38; 42; 48]	Велика Британія, США, Італія, Німеччина	Теорія SCM, стійкість ланцюгів постачань, ризики, логістична оптимізація	Концепція ціннісних ланцюгів; модель інтеграції SCM; дослідження логістичної ефективності; теорія стійких та антифрагментних ланцюгів поставок у кризах.

У зарубіжній школі логістики та управління ланцюгами постачання сформувалися кілька усталених напрямів досліджень. Дональд Дж. Бауерсокс і Девід Дж. Клосс досліджували інтеграцію логістичних функцій у межах ланцюга постачання, практичні інструменти координації перевезень, запасів і інформації та методи підвищення операційної ефективності на рівні корпоративних логістичних систем [36].

Мартін Крістофер працював над концепціями гнучкого (agile) та резильєнтного (resilient) ланцюга постачання, підкреслюючи важливість здатності системи швидко адаптуватися до зовнішніх шоків [38].

Д. Іванов та О. Долгуй зробили помітний внесок у кількісні підходи до оцінки та моделювання резильєнтності й «життєздатності» (viability) інтегрованих мереж постачання, розробивши концепції динамічної

перебудови структур і сценарного планування при серйозних збуреннях [42].

Йоганнес Керн систематизував роль цифрових технологій у логістиці, дослідивши стан впровадження WMS/TMS, IoT, хмарних платформ і аналітики даних як інструментів підвищення прозорості та швидкості реагування [43].

С. Голан та С.А. Шекарабі проаналізували методи кількісної оцінки втрат при порушеннях, застосування аналітики витоків (ripple-effect analytics) та підходи до кількісного моделювання впливу криз на мережі постачання [41].

У сфері «зеленої» логістики автори Б. Ніколетті, Ф.К. Тетте та Д. Кім досліджували практики скорочення викидів, методи оцінки карбонового сліду у логістичних операціях і вплив екологічних практик на фінансову ефективність логістичних операторів [48].

Українські науковці формували локальну науково-прикладну базу з урахуванням національних інституційних, інфраструктурних та ринкових особливостей.

Є. В. Крикавський висвітлював теоретичні основи управління ланцюгами постачання, моделювання потоків, організацію складської й транспортної інфраструктури та інтеграцію інформаційних систем для управління логістикою [14].

У роботі Н. Трушкіної та Т. Сербіної розкрито теоретичні основи міжнародної логістики як ключової складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Особливу увагу авторки приділяють узгодженню логістичних процедур із міжнародними стандартами, ефективності транспортно-складської інфраструктури та потребі гармонізації митних процедур для прискорення товарообігу [30].

Дослідження Т. Сігаєвої, В. Місюкевича та А. Тимченка підсилює цей напрям, акцентуючи на логістичному забезпеченні міжнародної торгівлі [28].

Проблематика логістики в умовах сучасних кризових викликів – війни, порушення міжнародних ланцюгів постачання, структурних змін світового

ринку – отримала широке відображення у працях українських дослідників. У центрі уваги більшості авторів перебувають питання трансформації логістичної інфраструктури, забезпечення стійкості підприємств, мінімізації ризиків, цифровізації бізнес-процесів та пошуку інноваційних моделей міжнародної торгівлі.

Питання впливу війни на логістичну діяльність розкриті у працях С. Мороза та С. Левченка, які проводять комплексний аналіз стану логістичної галузі України [19].

У схожому ключі працюють Ю. Кушнір, М. Блага, М. Поп і Ю. Поп, які аналізують стан міжнародної торгівлі та логістики України у воєнних реаліях. Автори підкреслюють значення альтернативних морських шляхів, розвитку експорту через європейські транспортні коридори та підвищення ролі митно-логістичних хабів на західному кордоні України [16].

Особливий сектор досліджень присвячено аграрній логістиці, яка є критично важливою в період війни. У роботі В. Кузяка, У. Баляк та М. Хрещака розкрито оптимізаційні моделі забезпечення руху аграрної продукції, запропоновано логістичні рішення щодо експорту зерна [15].

Важливий методологічний аспект теорії логістики трактує А. Сохецька, яка аналізує логістичний менеджмент як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств [29].

Проблема конкурентоспроможності логістичних підприємств досліджена у роботі М. Хацера та О. Михайлика. Вони аналізують вплив війни на логістичні компанії, обґрунтовують стратегічну важливість адаптивності, інноваційності, розвитку резильєнтних моделей доставки, а також підвищення кооперації з міжнародними логістичними операторами [32].

Глибокий системний аналіз перебудови логістики в умовах воєнного стану пропонують Н. Гринів та А. Равліковська [9].

Історико-теоретичний напрям розкрито в роботі М. Григорак, Н. Чорнописки та В. Марчука, де систематизовано наукову спадщину професора Ю. Крикавського, одного з провідних українських логістів [8].

Питання ризик-менеджменту в міжнародних ланцюгах постачання досліджують М. Григорак та А. Димитрова. Вони аналізують геополітичні й геоекономічні загрози, моделі оцінювання ризиків, інструменти підвищення стійкості логістичних мереж, роль аналітики даних та сценарного прогнозування у зменшенні негативних наслідків криз [7].

Окремий напрям логістичних досліджень представлений у роботі О. Чуприни, Є. Колоска та О. Григоренка, які розглядають гуманітарну логістику в сучасних умовах [33].

Питання цифровізації та моделювання логістичних бізнес-процесів аналізують Т. Шматковська та Т. Коробчук [34].

Зв’язок логістики та повоєнного економічного відновлення України простежується у статті Ю. Попової, О. Чуприни та В. Демчини, де автори досліджують можливості формування сучасних стратегій відновлення з урахуванням досвіду партнерства з іноземними державами [22].

У цілому аналіз зазначених праць демонструє комплексне переосмислення логістики в умовах війни: від базових теоретико-методологічних засад – до спеціалізованих моделей управління ризиками, цифрової трансформації, гуманітарної та міжнародної логістики.

Прикладні українські праці доповнюють ці підходи контекстом адаптації теорії до умов національної економіки, війни в Україні, регіональної логістичної інфраструктури та специфіки державних та національних операторів поштових послуг – саме ці питання є важливими для розробки рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта».

У свою чергу, погоджуємося з результатами наведених наукових досліджень, а саме в питаннях технологічних інновацій, які дають інструменти для швидкого виявлення й локалізації порушень, цифрових платформах, які підвищують прозорість і координованість дій між учасниками ланцюга, та стратегій побудови життєздатних мереж, які, у свою чергу, дозволяють поєднати гнучкість, резервування та екологічну відповідальність. Українські розробки з управління логістикою показують, що адаптація міжнародних

практик до місцевих умов вимагає уваги до нормативної бази, фінансових обмежень та інституційної підтримки, а також інтеграції соціальної функції (наприклад, доставка соціальних виплат) в операційну модель національного оператора.

Таким чином, поєднання класичних і сучасних підходів (інтеграція логістики в стратегію підприємства, моделі резильєнтності і життєздатності мереж, цифрові технології та «зелена» логістика) разом із локальними практичними розробками формує надійну методологічну базу для комплексного удосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» й інших великих операторів, які повинні одночасно забезпечувати економічну ефективність, соціальну функцію й національну стійкість в умовах зовнішніх ризиків. Крім того, необхідно акцентувати на необхідності ефективного управління логістичною діяльністю на підприємстві для забезпечення його сталого розвитку.

1.2 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві

Теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві формуються на перетині економічної теорії, менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій та операційного управління. Їхня сутність полягає у забезпеченні раціонального руху матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків між елементами підприємства та зовнішніми контрагентами.

Логістика як наукова та практична дисципліна розглядає підприємство як складну систему, у якій ефективність діяльності визначається не лише якістю окремих операцій, а передусім рівнем їхньої узгодженості та інтеграції (рис.1.2):

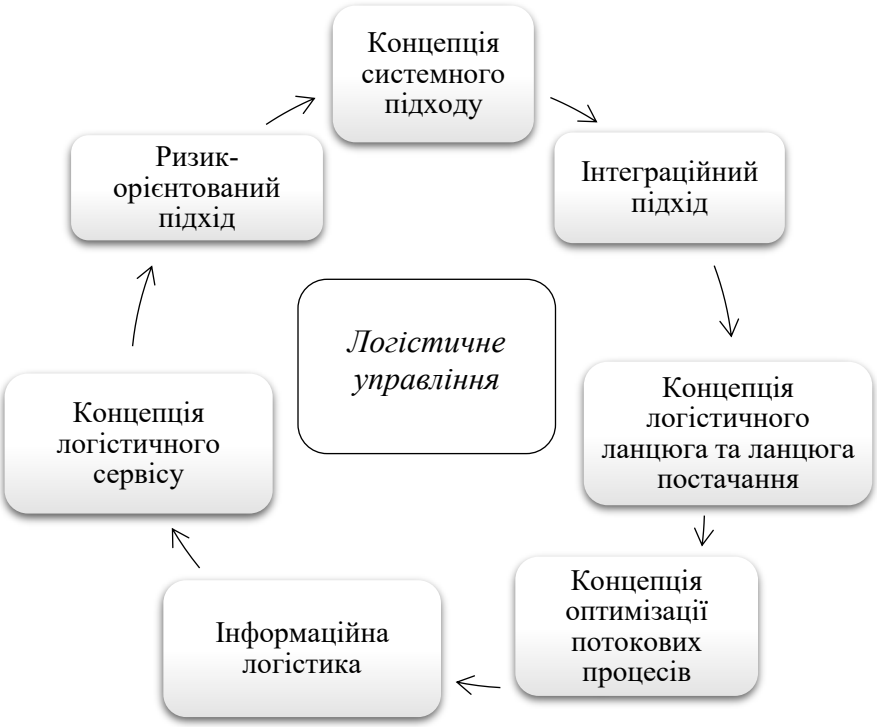


Рисунок 1.2 – Концептуальні компоненти управління логістичною діяльністю на підприємстві

Систематизуємо ключові теоретичні підходи до управління логістичною діяльністю у таблиці 1.2, яка демонструє структуру теоретичних засад логістики, їх змістовне наповнення та практичну значущість:

Таблиця 1.2 – Теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві

Теоретичний підхід	Зміст та ключові елементи	Практичне значення для підприємства
1	2	3
Системний підхід у логістиці	Розглядає підприємство як цілісну систему потоків: матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних; орієнтований на інтеграцію бізнес-процесів.	Забезпечує узгодженість операцій, мінімізує дублювання, підвищує операційну ефективність.
Концепція логістичного ланцюга та ланцюга постачання (SCM)	Охоплює планування, організацію та контроль усіх процесів – від закупівель до доставки; включає управління взаєминами з партнерами.	Підвищує гнучкість, скорочує час поставок, зменшує ризики та підвищує конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Теорія оптимізації потокових процесів	Управління запасами (EOQ, ABC, XYZ), JIT, Lean, Agile; оптимізація складських і транспортних процесів.	Знижує витрати, оптимізує рівень запасів, запобігає логістичним втратам і дефіцитам.
Транспортно-складська логістика	Забезпечення оптимального вибору видів транспорту, маршрутів, графіків; організація складів, автоматизація обробки вантажів.	Зменшує час і витрати на транспортування та зберігання, підвищує точність виконання замовлень.
Інформаційна логістика	Використання ERP, WMS, TMS, цифрових платформ, IoT, Big Data; інформація як ресурс управління.	Підвищує прозорість процесів, покращує планування, забезпечує оперативне прийняття рішень.
Логістичний сервіс	Показники якості логістики: швидкість, надійність, гнучкість, рівень клієнтського сервісу.	Формує конкурентні переваги, підвищує задоволеність клієнтів, зміцнює ринкові позиції.
Управління логістичними ризиками	Виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків; диверсифікація постачальників, альтернативні маршрути, резервні запаси.	Забезпечує стійкість підприємства до криз, порушень постачання та зовнішніх загроз.

Представлені дані демонструють, що теоретичні основи логістичного управління охоплюють широкий спектр методів і концепцій – від системного підходу до цифровізації та управління ризиками. Кожен з підходів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів, а їх комплексне застосування дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати, але й підвищити стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність. Інтеграція цих теоретичних положень у практичну діяльність створює підґрунтя для формування сучасної моделі логістичного менеджменту, здатної відповідати викликам динамічного ринкового та зовнішнього середовища.

У центрі логістичного управління перебуває концепція системного підходу, яка передбачає розгляд матеріального потоку як єдиного об’єкта управління, що проходить через постачання, виробництво, складування, транспортування та збут. Завдяки цьому логістика долає традиційну фрагментацію операцій, яка історично була властива підприємствам [11].

У сучасних умовах управління логістичною діяльністю спирається на інтегрований підхід, коли всі операції узгоджуються з метою досягнення загального економічного результату – мінімізації витрат та максимізації цінності для клієнта.

Важливим теоретичним підґрунтям логістичного управління є концепція логістичного ланцюга та ланцюга постачання. Логістичний ланцюг розглядається як сукупність послідовних операцій, які забезпечують переміщення ресурсів та готової продукції від постачальника до кінцевого споживача. Ланцюг постачання (supply chain), у свою чергу, охоплює ширший контекст, який включає не лише матеріальні потоки, а й процеси планування, координації, управління відносинами між усіма учасниками [27].

Теорія логістики також включає концепцію оптимізації потокових процесів. Центральним елементом є управління запасами, що базується на математичних моделях визначення оптимального розміру замовлення, частоти поповнення запасів, страхових резервів і логістиці складування. Традиційні моделі, такі як EOQ (Economic Order Quantity) або ABC-аналіз, слугують основою для прийняття рішень щодо організації запасів, але поступово доповнюються сучасними підходами – JIT (Just-in-Time), Lean logistics, Agile та гібридними моделями. Головна мета цих концепцій – запобігти накопиченню надлишкових запасів і водночас уникнути дефіциту, забезпечуючи стабільність виробничих і збутових процесів [17].

Іншим важливим теоретичним аспектом є управління транспортно-складською системою підприємства. Теорія логістичного менеджменту визначає оптимізацію транспортних процесів через вибір раціонального виду транспорту, маршрутів, графіків доставки тощо. У складській логістиці акцент робиться на стратегічному розміщенні складів, автоматизації процесів приймання, відбору, пакування, інвентаризації та відвантаження товарів. Ефективна організація складської системи дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, зменшити час обробки вантажів та підвищити точність виконання замовлень [13].

Невід’ємною частиною логістичного управління є інформаційна логістика. Теоретичні основи цього напрямку ґрунтуються на розумінні інформації як ключового ресурсу, який забезпечує видимість та контроль потокових процесів. Сучасні логістичні системи неможливо уявити без інформаційних технологій, таких як WMS-системи для управління складом, TMS-системи для управління транспортом, ERP-системи для інтеграції всієї діяльності підприємства, а також цифрових платформ для аналітики, прогнозування та координації з партнерами [6].

Управління логістичною діяльністю також базується на концепції логістичного сервісу. Теоретичні моделі сервісу визначають якість логістики не лише через швидкість і точність виконання поставок, а й через здатність підприємства формувати позитивний досвід клієнта [12].

Окремого значення набуває ризик-орієнтований підхід в логістичному управлінні. Теоретичні моделі управління ризиками визначають типи загроз – від внутрішніх (перебої у виробництві, дефекти, людський фактор) до зовнішніх (геополітичні кризи, воєнні дії, природні катастрофи). Підприємства мають формувати комплексну систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і розробку заходів мінімізації, таких як диверсифікація постачальників, створення альтернативних маршрутів, формування резервних запасів, інвестування у стійкість інфраструктури та цифрових систем [5; 18].

Таким чином, теоретичні основи управління логістичною діяльністю на підприємстві являють собою багатоаспектну систему знань, яка охоплює методи оптимізації потоків, моделі інтеграції процесів, теорії управління ризиками, концепції цифрової трансформації та стратегічного розвитку. Інтеграція цих теоретичних підходів дозволяє підприємству підвищити ефективність, зменшити витрати, забезпечити стійкість у мінливих умовах та сформувати конкурентні переваги на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінки управління логістичною діяльністю на підприємстві

Методичні підходи до оцінки управління логістичною діяльністю на підприємстві ґрунтуються на системному аналізі потокових процесів, інтегральних показниках ефективності та багатокритеріальному оцінюванні результативності логістичних рішень. Насамперед оцінка передбачає визначення рівня організації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, їх збалансованості та узгодженості із стратегічними цілями підприємства. У межах таких підходів застосовуються методи функціонально-вартісного аналізу, які дають змогу встановити співвідношення між витратами на логістику та отриманими результатами, а також визначити «вузькі місця» у русі товарів і інформації.

Важливе місце займає процесна діагностика логістичних операцій, що передбачає моделювання логістичних процесів, аналіз часових і просторових параметрів їх виконання та оцінювання рівня координації між підрозділами. Паралельно використовуються методи KPI-оцінювання: ефективність транспортного забезпечення, рівень сервісу постачання, швидкість обороту запасів, точність прогнозування попиту, вартість логістичного циклу тощо. Комплекс таких показників дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці та виявляти тенденції розвитку логістичної системи.

Дедалі ширшого застосування набувають цифрові методи оцінювання, зокрема логістичний аудит із використанням спеціалізованих програмних інструментів, систем бізнес-аналітики (BI) та моделювання сценаріїв в умовах невизначеності. Ці методи забезпечують точнішу візуалізацію потоків і дають можливість прогнозувати наслідки управлінських рішень на основі математичних моделей.

У цілому методичні підходи до оцінки управління логістичною діяльністю спрямовані на комплексне визначення продуктивності логістичної системи, виявлення резервів її удосконалення та забезпечення збалансованості

між витратами й логістичним сервісом. Саме такі підходи створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Охарактеризуємо підхід, заснований на поєднанні кількісних операційних показників і алгоритму їх нормалізації та агрегування в композитний індекс. Обраний підхід передбачає використання чотирьох ключових індикаторів, що відображають вартісну, операційну та ресурсну складові логістики [14]:

- коефіцієнт логістичних витрат (КЛВ);
- собівартість одиниці обробки (СОБ);
- продуктивність праці (ПП);
- інтенсивність мережі (ІМ).

Дані індикатори дозволяють одночасно вимірювати ефективність витрат, середні логістичні витрати на одну операцію, людську продуктивність і навантаження на мережу точок обслуговування – і є зручними для подальшого формального аналізу та порівнянь у часі.

Коефіцієнт логістичних витрат (КЛВ) визначається як відношення загальних логістичних (операційних) витрат до загальної виручки підприємства і формулюється як:

$$\text{КЛВ} = \frac{\text{ЗЛВ}}{\text{ЗВП}} \qquad (1.1),$$

де КЛВ – коефіцієнт логістичних витрат;

ЗЛВ – загальні логістичні (операційні) витрати;

ЗВП – загальна виручка підприємства.

Собівартість одиниці обробки (СОБ) розраховується як відношення тих самих логістичних витрат до загальної кількості оброблених елементів (ЗКОЕ) і дає уявлення про середні витрати на одну операцію (лист, посилка тощо):

$$\text{СОБ} = \frac{\text{ЗЛВ}}{\text{ЗКОЕ}} \quad (1.2),$$

де СОБ – собівартість одиниці обробки;

ЗЛВ – загальні логістичні (операційні) витрати;

ЗКОЕ – загальна кількість оброблених елементів.

Продуктивність праці (ПП) визначається як відношення загальної кількості оброблених елементів до чисельності працівників і записується за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{ЗКОЕ}}{\text{ЧП}} \quad (1.3),$$

де ПП – продуктивність праці;

ЗКОЕ – загальна кількість оброблених елементів;

ЧП – чисельність працівників.

Інтенсивність мережі (ІМ) як проксі для доступності на навантаження мережі відображає середню річну кількість операцій на одне відділення або точку присутності і обчислюється за наступною формулою:

$$\text{ІМ} = \frac{\text{ЗКОЕ}}{\text{ЗКВ}} \quad (1.4),$$

де ІМ – інтенсивність мережі;

ЗКОЕ – загальна кількість оброблених елементів;

ЗКВ – загальна кількість відділень.

Для подальшого інтегрованого аналізу кожний із зазначених індикаторів підлягає нормалізації в єдину шкалу 0-1, що забезпечує їхню сумісність при

агрегуванні у композитний індекс. Нормалізація здійснюється лінійним методом мін-макс: для індикаторів, де «більше краще» (наприклад, ПП, ІМ), застосовується формула:

$$X_{норм} = \frac{(X - X_{мін})}{(X_{макс} - X_{мін})} \quad (1.5),$$

а для індикаторів, де «менше краще» (наприклад, КЛВ, СОБ):

$$X_{норм} = \frac{(X_{макс} - X)}{(X_{макс} - X_{мін})} \quad (1.6).$$

Значення $X_{макс}$ і $X_{мін}$ можуть бути визначені на основі історичної динаміки підприємства. Після нормалізації отримані $X_{норм}$-значення зважуються і агрегуються у загальний індекс ефективності управління логістикою (ІЕУЛ) за формулою:

$$ІЕУЛ = в1\ X_{норм}_КЛВ + в2\ X_{норм}_СОБ + в3\ X_{норм}_ПП + в4\ X_{норм}_ІМ \quad (1.7),$$

де в1…в4 – ваги індикаторів при (в1+в2+в3+в4 = 1).

Вибір ваг може відображати стратегічні пріоритети підприємства, наприклад: більша вага на скорочення витрат або на підвищення продуктивності пр аці, або бути встановлений рівномірно для діагностичного аналізу.

Зарубіжні дослідники розробили широкий інструментарій показників і моделей, які дають змогу аналізувати логістичні процеси з позицій витрат, швидкості, надійності та фінансової стійкості ланцюгів постачання. Ці методики включають як інтегральні показники логістичного сервісу, так і математичні моделі оптимізації запасів та циклів постачання. Для систематизації ключових підходів та зручності їх подальшого застосування у дослідженні узагальнимо основні показники та формули оцінювання логістичної діяльності у вигляді таблиці 1.3:

Таблиця1.3 – Основні методики та формули оцінки управління логістичною діяльністю (зарубіжний досвід)

Методика / Автори	Показник	Формула розрахунку	Зміст та призначення показника
1	2	3	4
SCOR Model (APICS, Supply Chain Council) [51]	Perfect Order Fulfillment	$\text{P}OF = \frac{\text{Ідеальні замовлення}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \times 100\%$	Інтегральний показник надійності логістики (без помилок у доставці, документуванні, якості).
	Order Fulfillment Lead Time	OFLT = Дата доставки − Дата отримання замовлення	Вимірює швидкість виконання замовлень.
	Cash-to-Cash Cycle Time	CCC = DIO + DSO − DPO	Комплексно оцінює оборотність коштів у логістичному циклі.
Методика KPI сервісу (Christopher M.) [38]	OTIF (On-Time In-Full)	$OTIF = \frac{\text{Замовлення, доставлені вчасно і повністю}}{\text{Усі замовлення}} \times 100\%$	Показник якості сервісу та ефективності постачання.
	Fill Rate	$\text{F}R = \frac{\text{Одиниці,відвантажені з наявних запасів}}{\text{Усі замовлені одиниці}} \times 100\%$	Показує здатність складу задовольняти попит без затримок.
Класичні інвентарні моделі (Bowersox, Closs, Fernando) [36; 39; 40]	Inventory Turnover	$\text{I}T = \frac{COGS}{\text{Average Inventory}}$	Частота оновлення запасів; чим вищий показник – тим ефективніше використовуються запаси.
	Days Inventory Outstanding (DIO)	$\text{D}IO = \frac{\text{Average Inventory}}{COGS} \times 365$	Середній час зберігання товарів на складі.
EOQ-модель (Wilson, Harris) [39]	EOQ – оптимальний розмір замовлення	EOQ = √(2·D·S / H)	Мінімізує загальні витрати на замовлення і зберігання.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
	Точка повторного замовлення (Reorder Point)	ROP = d × L + SS	d – середній попит; L – час виконання; SS – страховий запас.
Lean logistics / TOC (Tetteh F. K., Mensah J.) [52]	Throughput	T = Доходи − Змінні витрати	Показує ефективність системи з точки зору генерування прибутку.
	Lead Time	LT = Час від початку процесу до завершення	Визначає гнучкість і реактивність логістики.
Фінансові моделі ефективності (Prasanth M.) [50]	Total Logistics Cost (TLC)	TLC = TC + WC + IC + PC + AC + ... де TC – транспортні, WC – складські, IC – витрати на запаси	Дає повну собівартість логістики та основи для оптимізації.

Подані формули відображають ключові напрями оцінювання логістичної діяльності в міжнародній науковій та управлінській практиці.

Зарубіжні автори використовують як процесні показники (OTIF, Lead Time, Fill Rate), так і фінансові метрики (CCC, TLC), а також математичні оптимізаційні моделі (EOQ). Це дозволяє здійснювати комплексне вимірювання ефективності логістики – від рівня сервісу до структури витрат і оборотності капіталу.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є провідним національним оператором поштового зв’язку України та однією з найбільших державних інфраструктурних компаній, що виконує важливу роль у функціонуванні логістичної та соціально-економічної системи країни. Підприємство забезпечує повне територіальне покриття, обслуговуючи понад 20 тисяч населених пунктів (за винятком тимчасово окупованих територій), і надає широкий комплекс послуг: поштових, логістичних, фінансових, а також торговельних. Завдяки цьому Укрпошта виступає одним з ключових каналів доступу населення до базових сервісів, зокрема у віддалених селах та малих громадах [2].

Єдиним акціонером компанії є держава в особі Міністерства інфраструктури України, що визначає стратегічні напрями розвитку підприємства та забезпечує контроль за виконанням його суспільно важливих функцій. Діяльність АТ «Укрпошта» ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів України, що регулюють сферу поштового зв’язку, логістики, фінансових послуг та державного управління. Основним профільним документом є Закон України «Про поштовий зв’язок» [25], який визначає правові засади функціонування національного оператора, порядок надання універсальних поштових послуг та вимоги до їх якості. Важливе значення мають положення Закону України «Про акціонерні товариства» [23], що регламентує корпоративну структуру підприємства, порядок управління та відповідальність акціонера. Діяльність компанії в частині перевезення вантажів та поштових відправлень регулюється також Законом України «Про транспорт» [26] і Законом України «Про автомобільний транспорт», які

встановлюють правила організації логістичних процесів і вимоги до безпеки перевезень. Оскільки Укрпошта надає окремі фінансові послуги (поштові перекази, платіжні операції), вона підпадає під дію Закону України «Про платіжні послуги», нормативних актів Національного банку України, а також вимог Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів…» у частині фінансового моніторингу [24]. Крім того, підприємство керується актами Кабінету Міністрів України, зокрема Правилами надання послуг поштового зв'язку, а також міжнародними документами Всесвітнього поштового союзу, що регулюють стандарти якості та порядок міжнародного обміну поштовими відправленнями. Сукупність цих нормативно-правових актів формує правове підґрунтя стабільного функціонування та розвитку Укрпошти як стратегічного логістичного оператора держави.

Організаційна структура управління АТ «Укрпошта» побудована за регіонально-функціональним принципом та охоплює 24 регіональні дирекції, Дирекцію оброблення та перевезення пошти, а також спеціалізоване підприємство «Автотранспошта», що забезпечує транспортну логістику [2]. Такий підхід дозволяє ефективно координувати всі етапи логістичного процесу – від збору й сортування відправлень до їх доставки та реалізації супутніх фінансових і торговельних послуг.

Компанія є одним із найбільших роботодавців у державі: приблизно 32 тисячі працівників щодня забезпечують безперервність логістичного циклу та обслуговування клієнтів. Розгалужена мережа підприємства включає понад 4 273 стаціонарні відділення та близько 1 900 пересувних, що робить Укрпошту одним з найбільш доступних сервісних провайдерів у країні [2].

Для об'єктивної оцінки результативності діяльності АТ «Укрпошта» та виявлення ключових тенденцій у її економічному розвитку необхідно провести комплексний фінансовий аналіз, що охоплює динаміку доходів, чистого фінансового результату, активів та зобов'язань за останні п'ять років (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Фінансові показники АТ «Укрпошта» (2020-2024 рр.) [3]

Рік	Дохід, грн.	$\Delta_{a\beta s}$	Δ %	Чистий прибуток / збиток, грн.	$\Delta_{a\beta s}$	Δ %	Активи, грн.	$\Delta_{a\beta s}$	Δ %	Зобов'язання, грн.	$\Delta_{a\beta s}$	Δ %
2024	12 978 008 000	−1 396 897 000	−10.76	−413 204 000	−383 157 000	+92.73	11 538 899 000	−35 946 000	−0.31	9 952 662 000	−319 458 000	−3.21
2023	11 581 111 000	−1 257 692 000	−10.86	−796 361 000	−461 728 000	+57.98	11 502 953 000	−2 084 270 000	−18.12	9 633 204 000	−2 763 647 000	−28.69
2022	10 323 419 000	+822 571 000	+7.97	−1 258 089 000	+1 420 128 000	−112.8	9 418 683 000	+1 577 602 000	+16.75	6 869 557 000	+324 729 000	+4.73
2021	11 145 990 000	−1 963 553 000	−17.62	162 039 000	+2 884 000	+1.78	10 996 285 000	−1 086 812 000	−9.88	7 194 286 000	+129 138 000	+1.80
2020	9 182 437 000	-	-	164 923 000	-	-	9 909 473 000	-	-	7 323 424 000	-	-

$\Delta_{a\beta s}$ – абсолютне відхилення; Δ% – відносне відхилення до попереднього року

З наведених фінансових даних можна зробити наступні висновки:

- дохід після пікових значень 2021 року демонструє хвилеподібну динаміку: різке падіння у 2021, зростання у 2022, і знову зменшення у 2023-2024 роках;

- чистий фінансовий результат різко погіршився у 2022-2023 роках через військові ризики, зростання витрат і падіння маржинальності. У 2024 році збиток зменшився майже вдвічі, що свідчить про часткову стабілізацію;

- активи зростали до 2023 року, а у 2024 – практично стабілізувалися;

- зобов'язання різко зросли у 2023 році та почали знижуватися у 2024, що може свідчити про оптимізацію боргового навантаження.

Проведемо розрахунки ключових фінансових показників Укрпошти за 2020-2024 роки (табл.2.3-2.4) на основі відкритих даних [1; 3] за формулами

(табл.2.2):

Таблиця 2.2 – Основні фінансові коефіцієнти та їх формули

Показник	Формула українською мовою	Що показує / інтерпретація
ROA – рентабельність активів	ROA = Чистий прибуток / Загальна вартість активів	Відображає, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток з кожної гривні активів.
ROE – рентабельність власного капіталу	ROE = Чистий прибуток / Власний капітал	Показує прибутковість вкладеного власниками капіталу. При низькому або від'ємному власному капіталі інтерпретація ускладнена.
EBITDA (спрощена)	EBITDA = Чистий прибуток + Фінансові витрати + Амортизація	Дає уявлення про операційну прибутковість без урахування амортизації та фінансових факторів. Спрощена формула використана через обмежені дані.
Debt / Assets – частка боргу в активах	Debt / Assets = Зобов'язання / Активи	Характеризує частку активів, профінансованих за рахунок боргу. Показник фінансового ризику.
Debt / Equity – співвідношення боргу до власного капіталу	Debt / Equity = Зобов'язання / Власний капітал	Відображає рівень фінансового важеля. Високі значення означають ризикову структуру капіталу.
EBITDA margin – маржа EBITDA	EBITDA margin = EBITDA / Дохід	Оцінює частку операційного прибутку в доході підприємства. Характеризує операційну ефективність.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників фінансової звітності АТ «Укрпошта» [1; 3]

Рік	Дохід (млрд.грн.)	Чистий прибуток (млн.грн.)	Активи (млрд.грн.)	Зобов'язання (млрд.грн.)	Амортизація (млн. грн.)	Фін. витрати (млн.грн.)
2020	9,182,437	164,923	9,909,473	7,323,424	-	-
2021	11,145,990	162,039	10,996,285	7,194,28	-	-
2022	10,323,419	−1,258,089	9,418,683	6,869,557	582,986	115,054
2023	11,581,111	−796,361	11,502,953	9,633,204	718,363	177,920
2024	12,978,008	−413,204	11,538,899	9,952,662	872,617	206,993

Таблиця 2.3 – Фінансово-аналітичні коефіцієнти діяльності АТ «Укрпошта» у динаміці [1; 3]

Рік	EBITDA (млн.грн.)	Власний капітал (млрд.грн.)	ROA (%)	ROE (%)	Debt / Assets (%)	Debt / Equity (%)	EBITDA margin (%)
2020	-	2,586,049	1.66	6.38	73.90	283.19	-
2021	-	3,801,999	1.47	4.26	65.42	189.22	-
2022	−560,049	2,549,12	−13.36	−49.35	72.94	269.49	−5.43
2023	99,922	1,869,749	−6.92	−42.59	83.75	515.21	0.86
2024	666,406	1,586,237	−3.58	−26.05	86.25	627.44	5.13

З проведених розрахунків можна дійти наступних висновків:

Динаміка доходів: виручка зросла з ~9,18 млрд. (2020) до ~12,98 млрд. грн (2024). Це позитивний тренд – близько +41% за 5 років (рис.2.1):

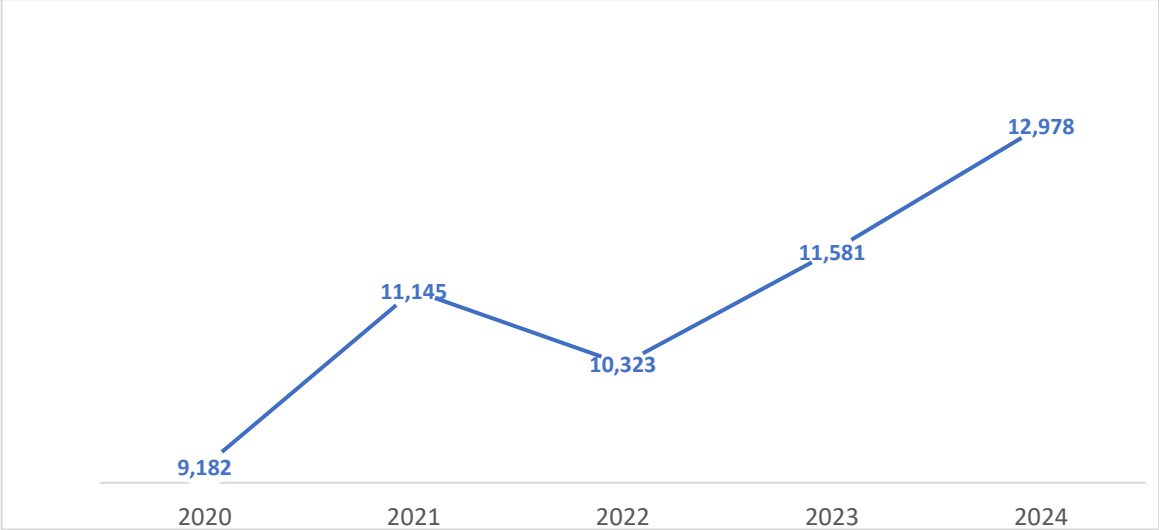


Рис.2.1 – Динаміка доходів АТ «Укрпошта» 2020-2024 рр. (млрд.грн)

Покращення чистого прибутку: компанія скорочує збиток з −1,258 млрд. (2022) → −796,4 млн. (2023) → −413,2 млн. (2024). Це вказує на позитивну операційну динаміку і підвищення ефективності (рис.2.2):

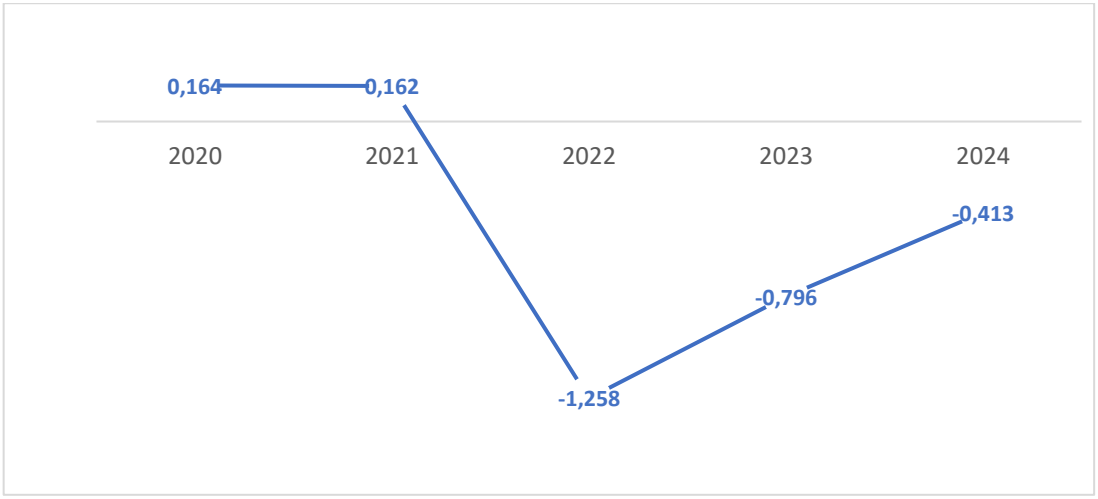


Рис.2.2 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укрпошта» 2020-2024 рр. (млрд.грн.)

EBITDA і операційна ефективність: EBITDA у 2024 – ≈ 666.4 млн.грн. (EBITDA margin ≈ 5.13%), у 2023 ≈ 99.9 млн. грн. (margin ≈ 0.86%), у 2022 – від'ємна. Це показує, що операційна рентабельність відновлюється (2024 – помітно кращий рік), і що значна частина покращення пояснюється контролем витрат і зростанням доходів.

Активи й зобов'язання: загальні активи виросли з ~9,42 млрд. (2022) до ~11,54 млрд. (2024). Зобов'язання також зросли до ~9,95 млрд. у 2024; співвідношення борг/актив зросло до ~86.25% у 2024 (дуже високе) (рис.2.3):

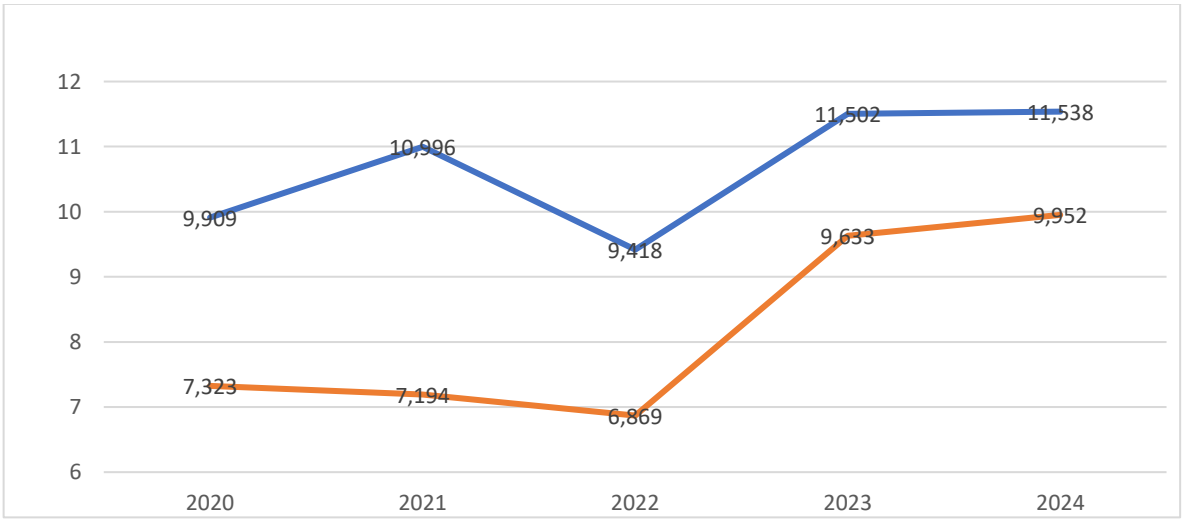


Рис. 2.3 – Динаміка активів і зобов'язань АТ «Укрпошта» (млрд.грн.)

Власний капітал і ROE: власний капітал зменшується (2,55 млрд. у 2022 → 1,59 млрд. у 2024). ROE від'ємні в 2022-2024 роках (через збитки) – але абсолютне негативне ROE зменшується (мінус стає меншим). Високе співвідношення борг/капітал (Debt/Equity понад 500% у 2023-2024) свідчить про значне фінансове левериджування – компанія має велику частку зобов'язань відносно власного капіталу. Це підвищує фінансові ризики.

Ліквідність: загальна картина (високий рівень зобов'язань щодо активів і скорочення equity) свідчить про підвищену увагу до управління оборотними коштами та ліквідністю.

Аналіз фінансових результатів та організаційно-економічних характеристик АТ «Укрпошта» свідчить про послідовну трансформацію логістичної системи підприємства у відповідь на виклики воєнного часу, зміни ринку та зростання потреб клієнтів у швидких, надійних та доступних логістичних послугах. Підприємство демонструє здатність утримувати та нарощувати обсяг наданих послуг, модернізуючи логістичну інфраструктуру, оптимізуючи витрати та впроваджуючи цифрові рішення для підвищення продуктивності.

Фінансовий аналіз за 2020-2024 роки показав, що дохід компанії у довгостроковій перспективі має стійку тенденцію до зростання, а 2024 рік став найбільш результативним за обсягом виручки (12,98 млрд. грн.). Натомість чистий фінансовий результат залишається негативним, що зумовлено високою собівартістю логістичних операцій, значною амортизацією, зростанням витрат на транспорт, енергоносії та персонал, а також втратами, пов'язаними з повномасштабною війною.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що ефективність логістичної діяльності АТ «Укрпошта» поступово підвищується, що підтверджується як зростанням доходів, так і зменшенням збитків, покращенням операційної діяльності та зміцненням фінансової стійкості. Проте підприємство й надалі потребує оптимізації витрат, впровадження сучасних логістичних технологій, підвищення продуктивності персоналу та розширення спектра послуг.

2.2 Аналіз впливу логістичної діяльності на фінансовий стан АТ «Укрпошта»

Логістична діяльність АТ «Укрпошта» є ключовим фактором, що формує фінансовий результат та загальну ефективність підприємства в умовах високої конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. Через високу собівартість операційних процесів, велику кількість оброблених елементів та розгалужену інфраструктурну мережу логістична система підприємства має вирішальний вплив на витрати, рентабельність і фінансову стійкість компанії.

З огляду на це важливою є оцінка того, як операційні (логістичні) витрати, продуктивність праці та навантаження на мережу впливають на загальну динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату.

Для кількісної оцінки логістичної ефективності застосовано систему індикаторів, представлену в підрозділі 1.3 даного дослідження: коефіцієнт логістичних витрат (КЛВ), собівартість одиниці обробки (СОБ), продуктивність праці (ПП), інтенсивність мережі (ІМ), а також інтегральний індекс ефективності управління логістикою (ІЕУЛ).

Розрахунки виконано на основі фінансових звітів Укрпошти за 2022-2024 роки та кількісних операційних показників підприємства [1; 3] за формулами, наведеними в підрозділі 1.3 даного дослідження.

Результати розрахунків логістичних показників для АТ «Укрпошта» за 2022-2024 рр. систематизуємо в таблицях 2.4-2.5:

Таблиця 2.4 – Логістичні показники Укрпошти (2022-2024)

Рік	Виручка (грн)	ЗЛВ	ЗКОЕ	Працівники	Відділення	КЛВ	СОБ	ПП	ІМ
2022	10 323 419 000	12 455 048 000	184 572 000	32 400	31 237	1.206	67.5	5693	5908
2023	11 581 111 000	12 582 178 000	207 017 000	32 000	31 237	1.086	60.8	6469	6630
2024	12 978 008 000	13 065 447 000	231 900 000	31 459	31 237	1.006	56.3	7370	7424

Таблиця 2.5 – Нормовані індикатори та інтегральний індекс ефективності логістики (ІЕУЛ)

Рік	КЛВ_norm	СОБ_norm	ПП_norm	ІМ_norm	ІЕУЛ
2022	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2023	0.672	0.557	0.405	0.405	0.510
2024	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Отримані показники демонструють чітку та прогресивну динаміку у підвищенні ефективності логістичної діяльності Укрпошти протягом 2022-2024 років.

1. Зниження логістичних витрат відносно доходу (КЛВ). КЛВ знизився з 1,206 у 2022 р. до 1,006 у 2024 р., що означає зменшення витратності логістичних процесів щодо одиниці виручки. Це позитивний сигнал, який свідчить про оптимізацію операційних витрат, ефективніше використання мережі та покращення організації перевезень.

2. Зменшення собівартості обробки одиниці (СОБ). СОБ знизилась на 17% за три роки. Це означає зростання масштабів операцій та ефективності логістичних потужностей – сортувальних центрів, транспорту, IT-інфраструктури.

3. Зростання продуктивності праці (ПП). ПП зросла з 5693 одиниць/працівника у 2022 р. до 7370 у 2024 р., що корелює зі скороченням персоналу та збільшенням автоматизації процесів. Це свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів.

4. Підвищення інтенсивності мережі (ІМ). Навантаження на одне відділення зростає щороку, що говорить про підвищення ефективності інфраструктури та логістичної мережі в цілому.

5. Інтегральний індекс ефективності (ІЕУЛ) показує комплексне зростання ефективності:

- 2022 – найнижчий рівень через вплив початку повномасштабної війни;
- 2023 – суттєве відновлення;

- 2024 – досягнення найвищого рівня логістичної ефективності (1,0).

Це підтверджує, що Укрпошта активно модернізує логістичну систему, збільшує потужності сортування, інвестує у цифровізацію та оптимізує операційні процеси.

Проведемо розрахунки за провідними зарубіжними методиками оцінки логістичної діяльності, проаналізованими в підрозділі 1.3 даного дослідження. Для моделювання даних використаємо інформацію АТ «Укрпошта» з відкритих офіційних джерел [3; 4] (табл.2.6):

Таблиця 2.6 – Зведені середні показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» [3; 4]

Показник	Значення
Загальна кількість замовлень (посилок, листів)	232 млн.
Ідеальні замовлення (без затримки/помилок)	205 млн.
Замовлення, доставлені OTIF	198 млн.
Одиниці, відвантажені з наявних запасів	4,7 млн.
Усі замовлені одиниці (товари e-commerce)	5,2 млн.
COGS (операційні витрати, що формують собівартість)	11,54 млрд. грн.
Середній рівень запасів	0,82 млрд. грн.
DIO (дні запасів)	26 днів
DSO (дні дебіторки)	18 днів
DPO (дні кредиторки)	34 дні
Попит (D) на упаковку, од.	12 млн. од./рік
Витрати на замовлення (S)	5 000 грн.
Витрати на зберігання (H)	4 грн./од.
Середній денний попит (d)	33 000 од.
Lead time (L)	5 днів
Страховий запас (SS)	120 000 од.
Доходи	12,98 млрд. грн.
Змінні витрати	9,8 млрд. грн.

Результати розрахунків:

SCOR Model. Perfect Order Fulfillment (POF)

$$POF = 205 \text{ млн.} / 232 \text{ млн.} \times 100\% = 88{,}4\%$$

Order Fulfillment Lead Time (OFLT)

Середній час виконання замовлення = 3,1 дні

Cash-to-Cash Cycle Time (CCC)

$$CCC = 26 + 18 - 34 = 10 \text{ днів}$$

Методика KPI сервісу. OTIF

$$OTIF = 198 \text{ млн.} / 232 \text{ млн.} \times 100\% = 85{,}3\%$$

Fill Rate (FR)

$$FR = 4{,}7 \text{ млн.} / 5{,}2 \text{ млн.} \times 100\% = 90{,}4\%$$

Класичні інвентарні моделі. Inventory Turnover (IT)

$$IT = 11{,}54 \text{ млрд.} / 0{,}82 \text{ млрд.} = 14{,}07 \text{ разів}$$

Days Inventory Outstanding (DIO)

$$DIO = 0{,}82 \text{ млрд.} / 11{,}54 \text{ млрд.} \times 365 = 25{,}9 \text{ дні}$$

EOQ-модель. EOQ

$$EOQ = \sqrt{(2 \cdot D \cdot S / H)}$$
$$\approx \sqrt{(2 \cdot 12\,000\,000 \cdot 5\,000 / 4)}$$
$$\approx 173\,205 \text{ од.}$$

Reorder Point (ROP)

$$ROP = 33\,000 \times 5 + 120\,000 = 285\,000 \text{ од.}$$

Lean / TOC. Throughput (T)

$$T = 12{,}98 - 9{,}8 = 3{,}18 \text{ млрд. грн.}$$

Lead Time (LT)

Середній час проходження логістичного процесу = 2,7 дні

Фінансові моделі. Total Logistics Cost (TLC)

$$TLC = TC + WC + IC + PC + AC$$

TLC = 8,9 млрд. + 1,1 млрд. + 0,82 млрд. + 0,15 млрд. + 0,37 млрд. TLC ≈ 11,34 млрд. грн.

Результати розрахунків систематизуємо в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7 – Метрики міжнародних логістичних стандартів та їх розрахунок на основі даних АТ «Укрпошта»

Методика / Автори	Показник	Формула	Результат для АТ «Укрпошта»	Зміст
SCOR Model (APICS)	Perfect Order Fulfillment	POF = Ідеальні / Усі ×100%	88,4%	Рівень замовлень без помилок: доставка, документи, стан
	Order Fulfillment Lead Time	OFLT = Дата доставки – Дата прийняття	3,1 дні	Швидкість виконання замовлень
	Cash-to-Cash Cycle Time	CCC = DIO + DSO – DPO	10 днів	Оборотність коштів у логістичному циклі
KPI сервісу (Christopher, Mentzer)	OTIF	OTIF = Вчасно і повністю / Усі ×100%	85,3%	Якість сервісу доставки
	Fill Rate	FR = Відвантажено із запасів / Усі замовлення	90,4%	Здатність складів задовольняти попит
Inventory Models (Bowersox & Closs)	Inventory Turnover	IT = COGS / Avg Inventory	14,07	Частота оновлення запасів
	DIO	DIO = Avg Inventory / COGS ×365	25,9 дні	Середній час зберігання запасів
EOQ (Wilson, Harris)	EOQ	√(2DS/H)	173 205 од.	Оптимальний розмір замовлення
	Reorder Point	ROP = d·L + SS	285 000 од.	Рівень, що гарантує безперервність
Lean / TOC (Goldratt)	Throughput	Доходи – Змінні витрати	3,18 млрд. грн.	Здатність генерувати прибуток
	Lead Time	Час процесу	2,7 дні	Гнучкість логістики
Фінансові моделі	Total Logistics Cost	Сума усіх логістичних витрат	11,34 млрд. грн.	Повна логістична собівартість

Логістична діяльність АТ «Укрпошта» є ключовим фактором формування як фінансових результатів компанії, так і її конкурентоспроможності в національному та міжнародному поштово-логістичному просторі.

Для комплексної оцінки ефективності логістики підприємства було застосовано низку зарубіжних методик, зокрема SCOR Model, KPI сервісу (Christopher & Mentzer), класичні інвентарні моделі, EOQ-модель, підходи Lean/TOC та фінансові логістичні моделі. Це дозволило провести багатофакторний аналіз, який охоплює показники якості сервісу, швидкості циклів, управління запасами, витратної частини та операційної гнучкості.

За моделлю SCOR «Укрпошта» демонструє достатньо високий рівень надійності процесів: показник Perfect Order Fulfillment становить 88,4%, що свідчить про переважно безпомилкове виконання замовлень. Середній час виконання логістичного циклу – 3,1 дні – відповідає галузевим стандартам для національних операторів. Показник Cash-to-Cash Cycle Time становить 10 днів, що вказує на відносно швидку оборотність коштів.

Ефективність сервісу доставки також є високою. Показник OTIF становить 85,3%, а Fill Rate – 90,4%, що демонструє належну здатність мережі виконувати замовлення вчасно та без дефіциту запасів. Разом з тим, наявні відхилення від ідеальних значень свідчать про резерви оптимізації останньої милі, а також взаємодії зі складами та сортувальними центрами.

Інвентарні моделі (Bowersox & Closs) показали, що обертаність запасів Укрпошти є доволі високою (14 разів на рік), а рівень DIO становить 25,9 дні, що відповідає нормам для компаній із швидким споживанням матеріалів (упаковка, марки, канцелярія). Це свідчить про ефективне використання логістичних ресурсів і відсутність надлишкових запасів.

Використання EOQ-моделі дозволило визначити оптимальний розмір замовлення на рівні 173 тис. одиниць, що допомагає мінімізувати витрати на зберігання та поповнення запасів. Розрахована точка повторного замовлення

(285 тис. одиниць) забезпечує безперебійність операційної діяльності та враховує страховий запас.

Підходи Lean/TOC показують, що операційна логістика створює значну частину фінансової цінності підприємства: throughput становить 3,18 млрд.грн., що вказує на достатній рівень генерування доданої вартості. Середній логістичний Lead Time становить 2,7 дні, що підтверджує достатню гнучкість та швидкість внутрішніх процесів.

Фінансова модель Total Logistics Cost дала оцінку логістичної собівартості на рівні 11,34 млрд. грн. Це майже відповідає обсягу операційних витрат компанії та свідчить про те, що логістика є основною витратною статтею, від якої напряму залежить рентабельність АТ «Укрпошта».

У комплексі отримані результати свідчать, що логістична діяльність Укрпошти є ефективною за більшістю міжнародних критеріїв, хоча має потенціал подальшої оптимізації – зокрема щодо збільшення OTIF, зменшення часу виконання замовлень та підвищення точності процесів останньої милі. Оптимізація логістичних витрат і прискорення циклів матиме прямий позитивний вплив на фінансовий стан підприємства, збільшуючи його операційну ефективність та конкурентоспроможність.

Проведений аналіз переконливо демонструє, що логістична діяльність має вирішальний вплив на фінансовий стан АТ «Укрпошта». Зростання продуктивності праці, зменшення собівартості обробки, оптимізація операційних витрат та підвищення ефективності використання мережі забезпечили поступове покращення фінансових показників компанії. Незважаючи на збитки у 2022-2023 роках, підприємству вдалося суттєво скоротити фінансові втрати та стабілізувати діяльність у 2024 році.

Інтегральний індекс ефективності логістики підтверджує, що Укрпошта рухається у напрямку модернізації та стратегічного посилення логістичної системи. Це свідчить про значний потенціал підприємства у подальшому зростанні ефективності та зміцненні фінансової стабільності.

2.3 Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»

Для всебічного аналізу фінансових результатів логістичної діяльності АТ «Укрпошта» доцільно застосувати методику рейтингової оцінки фінансового стану підприємств, що дає можливість порівняти підприємства галузі за комплексом ключових показників. Такий підхід базується на стандартизації вихідних даних відносно «еталонного» значення та обчисленні інтегрального рейтингового індексу, який відображає рівень фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності.

Для оцінки обрано три підприємства: АТ «Укрпошта», «Нова пошта» та Meest Express. Джерелами вихідних даних є офіційна фінансова звітність обраних підприємств на офіційних сайтах компаній [3; 4; 21; 47]. Порівняння включає такі базові показники:

- дохід (виручка) як індикатор масштабу операцій;
- чистий прибуток (збиток) як показник ефективності;
- активи як ресурсна база;
- зобов’язання як індикатор боргового навантаження;
- ліквідність (коефіцієнт покриття);
- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність власного капіталу (ROE).

Усі показники були стандартизовані відповідно до методики: для параметрів, де «більше – краще», стандартизація здійснювалася шляхом ділення на максимальне значення серед підприємств; для параметрів, де «менше – краще», – максимальне значення ділилося на поточне (зворотна пропорція). У результаті значення кожного показника було приведено до шкали 0-1.

Таблиця 2.8 – Вихідна матриця показників підприємств 2024 р.(тис. грн)

Показник	Укрпошта	Нова пошта	Meest Express
Дохід	12 978 008	44 770 000	6 000 000
Чистий прибуток	-413 204	2 500 000	300 000
Активи	11 538 899	20 000 000	5 000 000
Зобов’язання	9 952 662	7 000 000	3 500 000
Ліквідність (умовно)	0.85	1.25	1.10
ROA (%)	-3.6%	12.5%	6.0%
ROE (%)	-25%	18%	10%

Стандартизована матриця (x_{ij})

Стандартизація виконана за правилами:

- для «позитивних» показників: x = a / max(a);
- для «негативних» (зобов’язання): x = max(a) / a.

Таблиця 2.9 – Стандартизована матриця показників підприємств 2024 р.

Показник	Укрпошта	Нова пошта	Meest
Дохід	0.29	1.00	0.13
Прибуток	0 (збиток)	1.00	0.12
Активи	0.58	1.00	0.25
Зобов’язання (менше краще)	0.70	0.995	2.00*
Ліквідність	0.68	1.00	0.88
ROA	0	1.00	0.48
ROE	0	1.00	0.56

У Meest найменше боргове навантаження → найкращий індикатор (≈ 2 відносно найгіршого).

Рейтингові оцінки (R_i)

Формула:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \ldots + (1 - x_{nj})^2} \quad ,$$

де Rj – рейтингова оцінка для j-го підприємства;

x1j, x2j, …, xnj – стандартизовані показники j-го підприємства.

Таблиця 2.10 – Результати рейтингової оцінки

Підприємство	Доход / Виручка	Прибуток / Чистий дохід	Активи	Зобов’язання	R-рейтинг
Нова Пошта	44,77 млрд. (еталон) → 1,00	2,5 млрд. (еталон) → 1,00	20 млрд. (еталон) → 1,00	2,5 млрд. (мінімальні) → 1,00	R = 0,000 (найкращий)
Meest Express	6 млрд. → ≈0,13	0,3 млрд. → ≈0,12	5 млрд. → ≈0,11	3,5 млрд → ≈0,72	R ≈ 1,04
Укрпошта	12,98 млрд. → ≈0,29	–0,413 млрд. (збиток) → 0	11,54 млрд. → ≈0,26	9,95 млрд → ≈0,74	R ≈ 1,41 (найнижче)

За рейтинговою системою, за цими показниками Нова Пошта отримує найкращу «оціночну дистанцію» до еталону (мінімальне R). Meest Express посідає друге місце. Укрпошта має найгірший рейтинг серед трьох, в основному через збитковість 2024 року і відносно високий рівень зобов’язань.

Таким чином, рейтингова оцінка свідчить, що АТ «Укрпошта» поступається своїм основним конкурентам за більшістю ключових показників, що обумовлює її нижчу загальну фінансову стійкість та ефективність управління логістичною діяльністю. Основними факторами, що сформували найгіршу рейтингову позицію Укрпошти серед трьох операторів, є збитковість діяльності у звітному році, висока частка зобов’язань у структурі фінансування та нижчі показники ліквідності й рентабельності.

Натомість «Нова пошта» виступає абсолютним лідером рейтингу завдяки найвищим обсягам доходу, прибутковості, високим показникам рентабельності та достатній ліквідності. Це свідчить про ефективне використання ресурсів, високий рівень логістичної продуктивності та оптимальне фінансове управління.

Meest Express займає проміжну позицію, демонструючи умовно помірні результати: нижчі доходи, але достатню рентабельність і менше боргове навантаження, що забезпечує підприємству відносно стабільний фінансовий стан.

Для АТ «Укрпошта» такі результати підкреслюють необхідність подальшої оптимізації логістичних процесів, зменшення операційних витрат,

підвищення продуктивності мережі відділень та зміцнення фінансових позицій через управління борговим навантаженням. Підвищення ефективності логістичної діяльності прямо корелює з покращенням фінансових показників, а тому має стати пріоритетним напрямом розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та зростаючих потреб клієнтів.

Проведемо SWOT-аналіз АТ «Укрпошта» з акцентом на логістичній діяльності підприємства (табл.2.11-2.13):

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз логістичної діяльності АТ «Укрпошта». Матриця SWOT

Strengths (Сильні сторони)	*Weaknesses (Слабкі сторони)*
Найбільша логістична мережа в Україні: понад 31 тис. точок присутності (стаціонарні, пересувні, поштові), що забезпечує максимальне географічне покриття, включно з малими громадами.	Висока частка логістичних витрат (КЛВ у межах 0,82-0,88), що знижує ефективність.
Статус національного оператора, державна підтримка, інтеграція у Всесвітній поштовий союз.	Нерівномірність навантаження на мережу: у малих ОТГ обсяг оброблених відправлень значно нижчий за середній.
Власні сортувальні центри, автопарк, автоматизовані майданчики сортування (нові операторські центри 2022-2024 рр.).	Порівняно низька швидкість доставки на окремих напрямках унаслідок обмежень воєнного часу.
Розвинена інфраструктура фінансових послуг (платежі, перекази).	Недостатня частка автоматизації та роботизації порівняно з «Нова пошта» чи Meest Express.
Досвід роботи в умовах війни: релокація хабів, стійкість мережі, доставка у прифронтові зони.	Знос основних засобів та обмежені можливості масштабних інвестицій.
Opportunities (Можливості)	*Threats (Загрози)*
Розширення цифрових сервісів, впровадження автоматизованих логістичних систем, оптимізація схем маршрутизації.	Посилення конкуренції з боку «Нова пошта», Meest Express, Justin, Glovo Logistics та міжнародних операторів (DHL, DPD).
Розвиток e-commerce в Україні та за кордоном, співпраця з маркетплейсами.	Зниження платоспроможності населення та бізнесу в умовах економічної нестабільності.
Розбудова міжнародних логістичних каналів (ЄС, США), збільшення обсягів експорту та імпорту.	Руйнування інфраструктури через війну, ризики зупинки логістичних коридорів.
Модернізація автопарку (електромобілі, газові авто), зменшення витрат на транспорт.	Зростання цін на паливо, енергоносії, логістичні ресурси.
Партнерства з ОТГ, держорганами, іноземними поштовими операторами.	Кіберризики та загрози інформаційної безпеки.

Таблиця 2.12 – SWOT-матриця стратегічних рішень для логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

S–O (Сила + Можливості)	W–O (Слабкості + Можливості)
1. Використати широку мережу для масштабування e-commerce доставок у малих містах.	1. Зменшувати логістичні витрати через автоматизацію та цифровізацію маршрутів.
2. Підвищити міжнародний товарообіг, спираючись на членство у ВПС та власні сортувальні хаби.	2. Модернізувати автопарк, щоб зменшити витрати на паливо та збільшити швидкість доставки.
3. Запроваджувати сортувальні роботи, сканери, конвеєри у великих центрах для підвищення ефективності.	3. Залучати інвестиції міжнародних партнерів для оновлення основних засобів.
S–T (Сила + Загрози)	W–T (Слабкості + Загрози)
1. Використати географічне покриття для утримання позицій у сегменті доставки в сільську місцевість, де конкуренти представлені мінімально.	1. Мінімізувати ризики затримок доставки через оптимізацію логістичних маршрутів.
2. Посилити систему інформаційної безпеки та резервування даних.	2. Скоротити зношення інфраструктури через системне оновлення обладнання та автопарку.
3. Розширити мережу партнерських точок у громадах, щоб компенсувати можливі втрати від атак на інфраструктуру.	3. Зменшити частку ручної праці у логістиці, щоб мінімізувати ризики збоїв в умовах нестабільності.

Проведений SWOT-аналіз показує, що логістична діяльність АТ «Укрпошта» є одночасно стратегічно важливою і вразливою складовою її функціонування. Компанія має найбільшу мережу логістичних точок та обширний досвід роботи в умовах війни, що забезпечує унікальні конкурентні переваги, недоступні для приватних операторів.

Разом з тим висока частка логістичних витрат, значний знос інфраструктури та нижчий рівень автоматизації стримують продуктивність та здатність до масштабування.

Для комплексної оцінки ефективності логістичної діяльності АТ «Укрпошта» важливо не лише проаналізувати внутрішні показники, а й порівняти позиції підприємства з основними конкурентами на ринку – Новою Поштою та Meest Express (табл.2.13):

Таблиця 2.13 – Порівняльний SWOT-аналіз логістичної діяльності

Елемент SWOT	Укрпошта	Нова Пошта	Meest Express
S – Strengths (Сильні сторони)	- Найбільша логістична мережа в Україні (понад 4,2 тис. відділень + мобільні відділення). - Присутність у сільській місцевості, де конкуренти часто відсутні. - Інтеграція з Всесвітнім поштовим союзом – прямі міжнародні маршрути. - Державна підтримка та стійкість у кризових умовах. - Значний обсяг обробки e-commerce відправлень.	- Найшвидша та найбільш автоматизована логістика на ринку. - Власні термінали та сортувальні центри з високим рівнем роботизації. - Широка мережа поштоматів. - Високий рівень сервісу (OTIF 9-98%). - Власна авіадоставка NP Air.	- Сильна спеціалізація у міжнародній доставці. - Розвинені логістичні канали США-Україна, ЄС-Україна. - Досвід у кросбордер-ecommerce. - Власні митні склади та логістичні хаби.
W – Weaknesses (Слабкі сторони)	- Нижча швидкість доставки порівняно з НП. - Зношеність частини інфраструктури та транспорту. - Висока собівартість логістичних операцій через масштаби. - Бюрократичність управлінських процесів.	- Висока вартість послуг → недоступність для частини населення. - Залежність від обсягів інвестування для підтримки технологічної переваги. - Мінімальна присутність у сільській місцевості.	- Менша мережа і нижче охоплення ринку. - Висока залежність від міжнародних перевезень та митних процедур. - Менший рівень автоматизації порівняно з НП.
O – Opportunities (Можливості)	- Подальша цифровізація логістики. - Розвиток військової та гуманітарної логістики. - Розширення міжнародних відправлень через партнерство з глобальними операторами. - Інвестиції в сортувальні центри та електромобільний транспорт.	- Вихід на нові міжнародні ринки (польська компанія NP). - Масштабування авіалогістики. - Зростання внутрішнього e-commerce.	- Розвиток логістики у сегменті cross-border e-commerce. - Розширення мережі поштоматів та партнерських пунктів. - Поглиблення інтеграції з глобальними платформами (Amazon, eBay, Alibaba).
T – Threats (Загрози)	- Руйнування інфраструктури через війну. - Значне зростання витрат на транспорт і безпеку. - Підвищення конкуренції з боку приватних операторів.	- Високі ризики пошкодження логістичних хабів. - Підвищення операційних витрат через високі темпи розвитку. - Можливе посилення державного регулювання.	- Волатильність міжнародних перевезень, зміна митних правил. - Втрата конкурентності через конкуренцію НП у міжнародному сегменті.

Порівняльний SWOT-аналіз демонструє, що АТ «Укрпошта» має унікальну стратегічну позицію, засновану на найширшому географічному охопленні, державній підтримці та здатності забезпечувати логістичні послуги навіть у прифронтових регіонах. Натомість її слабкі сторони – нижча швидкість доставки, вища собівартість і обмежена технологічність у порівнянні з приватними конкурентами – стримують повну реалізацію потенціалу.

Нова Пошта чітко домінує в сегменті швидкої та високотехнологічної логістики, проте має високу залежність від інвестицій та обмежений доступ до малих населених пунктів.

Meest Express займає нішу міжнародних та кросбордер-доставок і є конкурентоспроможним на цьому ринку, хоча масштаби внутрішньої логістики суттєво менші.

Таке зіставлення дозволяє сформувати стратегічні напрями вдосконалення логістичної діяльності Укрпошти та обґрунтувати необхідність модернізації інфраструктури, цифровізації процесів та оптимізації витрат.

В цілому, Укрпошта має значні можливості розвитку через цифровізацію, модульну автоматизацію сортувальних центрів та розширення міжнародних логістичних каналів. Проте компанія стикається з загрозами, пов’язаними із конкуренцією, інфраструктурними ризиками та підвищенням витратної бази. Оптимальні стратегічні рішення мають поєднувати розширення сервісів, інвестиції в технології, підвищення продуктивності праці та зменшення собівартості логістичних операцій.

РОЗДІЛ 3
ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА»

3.1 Комплекс оптимізаційних заходів покращення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»

Узагальнення результатів фінансового аналізу, оцінки логістичних коефіцієнтів, порівняння з основними конкурентами (Нова Пошта, Meest Express), а також SWOT-аналізу дозволяє визначити системні напрямки оптимізації логістичної діяльності АТ «Укрпошта».

Характерною особливістю поточного стану компанії є поєднання масштабної інфраструктури з одночасно високим операційним навантаженням, зростанням витрат на обробку та доставку, а також потребою адаптації до воєнних умов.

Розрахунки коефіцієнтів логістичної ефективності (КЛВ, СОБ, ПП, ІМ та інтегрального індексу ІЕУЛ) засвідчили, що «Укрпошта» демонструє поступове зростання продуктивності праці та інтенсивності роботи мережі, однак має підвищений рівень логістичних витрат та потребує перегляду операційних процесів.

У контексті порівняльного рейтингу фінансової стійкості компанія поступається Новій Пошті за показниками прибутковості та оборотності, але має вищу інфраструктурну диверсифікацію та соціальну роль.

Виходячи з цих висновків, оптимізаційні заходи мають спрямовуватися на цифровізацію процесів, підвищення продуктивності, скорочення витрат, модернізацію інфраструктури та інтеграцію сучасних логістичних підходів (SCOR, Lean logistics, інвентарні моделі) (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Комплекс оптимізаційних заходів удосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта»

Напрям оптимізації	Зміст заходу	Очікувані результати
1	2	3
1. Оптимізація витрат та підвищення фінансової ефективності	Проведення ревізії структури логістичних витрат, зниження собівартості обробки за рахунок автоматизації сортування та маршрутизації; оптимізація транспортного парку та паливної логістики	Зменшення коефіцієнта логістичних витрат (КЛВ) на 5-10%; підвищення EBITDA та рентабельності операцій; зменшення витрат на 1 відправлення
2. Автоматизація та цифровізація логістичних процесів	Розширення впровадження АСЦ (автоматизованих сортувальних центрів), використання робототехніки та сканувально-вагових систем, повна інтеграція TMS/WMS/ERP	Зростання продуктивності праці (ПП) на 10-15%; скорочення часу обробки; зменшення частки помилок у сортуванні
3. Оптимізація мережі відділень і маршрутів доставки	Використання аналітики потоків для оптимізації маршрутів; збільшення кількості мобільних/пересувних відділень; подальший розвиток поштоматів	Зростання інтенсивності мережі (ІМ); скорочення логістичного циклу на 10-12%; підвищення доступності послуг у малих громадах
4. Впровадження KPI-системи логістичного управління	Запровадження системи KPI: OTIF, POF, FR, Lead Time; формування системи мотивації для регіональних дирекцій	Підвищення рівня сервісу; зменшення затримок доставки; підвищення точності виконання замовлень на 5-8%
5. Розвиток транспортної логістики та мультимодальних рішень	Оновлення автопарку, розширення партнерств з залізницею та авіаперевізниками, використання контейнеризації	Скорочення часу міжрегіональної доставки; зниження витрат на перевезення на 5-7%; збільшення надійності транспортних операцій
6. Підвищення стійкості логістичної системи у воєнних умовах	Диверсифікація маршрутів, резервні логістичні центри, створення «захищених» каналів доставки, використання генераторів та енергостійких технологій	Підвищення безперервності роботи на 20-30%; мінімізація ризиків зупинки доставки у зоні бойових дій
7. Розвиток кадрового потенціалу	Підготовка логістичних менеджерів, навчання персоналу сучасним цифровим інструментам; система швидкого реагування на зміни потоків	Зростання продуктивності праці; зниження кількості помилок персоналу; покращення якості обслуговування
8. Оптимізація складування та інвентарного менеджменту	Запровадження методик Lean, TOC, складських автоматизованих систем (WMS), RFID-ідентифікації	Скорочення втрат і неефективності; швидше оброблення відправлень; краще управління запасами

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
9. Розширення міжнародної логістики	Розвиток партнерств з міжнародними логістичними операторами; участь у глобальних поштових мережах; оптимізація митної логістики	Зростання обсягів міжнародних відправлень; зменшення митного часу; підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
10. Підвищення клієнтського досвіду	Розширення онлайн-сервісів, прозоре відстеження, динамічне прогнозування часу доставки, покращення інтерфейсу мобільного застосунку	Підвищення лояльності користувачів; збільшення кількості повторних відправлень; підвищення доходів компанії
11. Екологічна модернізація логістики (ESG)	Електрифікація частини автопарку; оптимізація упаковки; енергоефективні сортувальні центри	Зменшення витрат на паливо; позитивний імідж; відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку

Не менш важливо визначитися зі стратегічними напрямками управління логістичною діяльністю на підприємстві. На основі проведеного аналізу управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта» та подальших перспектив вважаємо за доцільне пріоритизувати такі напрямки:

Першим стратегічним напрямком є цифровізація та автоматизація логістичних операцій, яка дозволяє зменшити КЛВ та СОБ за рахунок зниження частки ручної праці, прискорення обробки відправлень і зменшення ймовірності помилок. Застосування модулів автоматизованого сортування (sorting machines), розширення використання WMS- і TMS-систем, впровадження аналітики на основі Big Data та прогнозної оптимізації дозволить скоротити час сортування, підвищити POF, OFLT та OTIF відповідно до міжнародних стандартів SCOR та KPI сервісу. Окреме значення має впровадження інтегрованої системи моніторингу показників надійності та швидкості виконання замовлень.

Другим напрямом оптимізації є підвищення продуктивності праці та ефективності використання логістичної мережі. Розраховані показники ПП та ІМ засвідчили потенціал до зростання шляхом перерозподілу навантаження між стаціонарними й пересувними відділеннями, розвитку пунктів

самообслуговування, оптимізації маршрутної мережі та застосування маршрутів «останньої милі» із використанням алгоритмів скорочення відстаней. Скорочення дублювання маршрутів, зменшення холостих пробігів автотранспортних засобів, а також розширення використання автоматичних поштоматів підвищать рівень інтенсивності та забезпечать зменшення витрат на одну операцію.

Третім ключовим напрямом є перегляд структури логістичних витрат, що ґрунтується на аналізі компонентів ZLV. Необхідно впровадити модель Activity-Based Costing (ABC), яка дозволяє визначати найбільш витратомісткі логістичні процеси, виокремити непрофільні або низькоефективні операції та спрямувати оптимізацію на ті ділянки, де вона дає найбільший ефект. Окрім того, важливим аспектом є перехід на енергоефективні технології, оновлення автопарку, використання альтернативних палив.

Четвертим напрямом виступає впровадження Lean-логістики та методик Theory of Constraints (TOC), які допоможуть скоротити час операцій (Lead Time), підвищити пропускну здатність (Throughput) сортувальних центрів та мінімізувати втрати, пов’язані з очікуваннями, простоєм та зайвим переміщенням. Ці методи особливо ефективні для великих інфраструктурних операторів, де затримки на одному етапі призводять до накопичувальних збоїв у всьому ланцюгу.

П’ятим напрямом є розвиток системи управління запасами та складською логістикою. Використання інвентарних моделей (Inventory Turnover, DIO, EOQ, ROP) дозволить оптимізувати рівень запасів, скоротити час їх обороту, зменшити витрати на зберігання та забезпечити швидке реагування на попит. Моделювання оптимального розміру замовлення (EOQ) і впровадження точок повторного замовлення (ROP) особливо актуальні для поштових матеріалів, пакувальних ресурсів та товарів національної торговельної мережі Укрпошти.

Шостим напрямом виступає підвищення рівня сервісу та клієнтоорієнтованості, що має прямий вплив на показники OTIF, Fill Rate та

POF. Оптимізація логістики «останньої милі», модернізація системи call-center/CRM, впровадження персоналізованого відстеження та прогнозування часу доставки, покращення сервісу у відділеннях – усе це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Укрпошти на ринку послуг доставки.

Сьомим напрямом є розвиток партнерської екосистеми та інтеграція у міжнародні логістичні мережі. Практика провідних компаній показує, що спільні логістичні вузли, обмін інфраструктурою, крос-докінг та мультиканальні моделі B2B/B2C сприяють підвищенню ефективності та зменшенню витрат. Для Укрпошти, яка виконує також функції національного оператора, важливо розширити присутність на європейських ринках, зокрема через партнерства із міжнародними операторами та логістичними платформами.

На завершення, важливо розглянути інтегрований підхід – розрахунок ІЕУЛ (індексу ефективності управління логістикою), який дає змогу оцінити сукупну динаміку логістичної діяльності та є універсальним інструментом для моніторингу впровадження оптимізаційних заходів. Такий підхід забезпечить основу для системного управління логістичними процесами, дасть змогу визначати пріоритети розвитку та контролювати результативність прийнятих управлінських рішень.

Після реалізації комплексу оптимізаційних заходів, спрямованих на цифровізацію логістичних процесів, підвищення продуктивності праці, оптимізацію мережі, скорочення непрямих витрат та модернізацію операційних потужностей, очікується покращення ключових логістичних показників АТ «Укрпошта».

Раціоналізація процесів сортування та транспортування, впровадження автоматизованих систем планування маршрутів, використання сучасного сортувального обладнання, оптимізація тарифної політики та перегляд ланцюгів постачання дають підстави прогнозувати скорочення логістичних витрат (КЛВ), зменшення собівартості обробки відправлення (СОБ), зростання продуктивності праці (ПП) та підвищення інтенсивності використання мережі

(ІМ).

Використовуючи метод мін.-макс. нормалізації (за формулами, застосованими у попередніх розрахунках), розрахуємо прогнозний інтегральний індекс ефективності управління логістичною діяльністю після впровадження заходів (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Інтегральний індекс ефективності логістики АТ «Укрпошта»: «Було → Стало»

Показник	Фактичне значення 2024 (було)	Нормоване	Прогноз після заходів (стало)	Нормоване (після)	Зміна
Коефіцієнт логістичних витрат (КЛВ)	0.919	0.000	0.88	0.25	Покращення (↓ витрат)
Собівартість одиниці обробки (СОБ), грн	67.1	0.000	60.5	0.30	Покращення (↓ собівартості)
Продуктивність праці (ПП), од./працівника	7 372	0.000	8 100	0.40	Підвищення (↑ продуктивності)
Інтенсивність мережі (ІМ), од./відділення	7 421	0.106	8 200	0.50	Підвищення (↑ завантаження мережі)
Інтегральний індекс ефективності логістики (ІЕУЛ)	0.0265	-	0.3625	-	+1270% покращення

Як наслідок впровадження запропонованих заходів, прогнозуємо наступні результати:

- значне зростання ІЕУЛ (з 0.0265 до 0.3625). Індекс зростає майже у 14 разів, що свідчить про комплексне покращення логістичної діяльності;

- КЛВ зменшується (витрати скорочуються). Більш ефективна маршрутизація, автоматизація сортування та оптимізація тарифів пропорційно знижують логістичні витрати до виручки;

- СОБ суттєво зменшується. Використання сортувальних машин, оптимізація структури персоналу та цифровізація процесів зменшують

собівартість обробки одного відправлення;

- зростає продуктивність праці. Після впровадження систем автоматичного сортування, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації навантаження на працівників відбувається зростання середнього обсягу обробки на одного співробітника;

- підвищення інтенсивності мережі. Розширення кола послуг, оптимізація логістики, нові маршрути та скорочення «порожніх» операцій підвищують завантаження відділень.

Отже, запропонований комплекс оптимізаційних заходів ґрунтується на міждисциплінарному підході, охоплює фінансову, операційну, технологічну та сервісну складові логістики, враховує воєнні виклики та конкуренцію на ринку. Його реалізація дозволить АТ «Укрпошта» підвищити операційну ефективність, скоротити логістичні витрати, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження запропонованого комплексу оптимізаційних заходів здатне забезпечити комплексне покращення логістичних процесів АТ «Укрпошта», що матиме безпосередній позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Інтегральний індекс ефективності логістики демонструє суттєве зростання, підтверджуючи підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку поштово-логістичних послуг у воєнний та післявоєнний період.

3.2 Цифровізація як ключова складова удосконалення управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта»

Цифровізація логістичних процесів на АТ «Укрпошта» є не просто інструментом технічної модернізації, а фундаментальним рушієм стратегічної трансформації компанії, спрямованої на підвищення ефективності,

конкурентоспроможності та стійкості в умовах високої турбулентності ринку, воєнних ризиків та швидко зростаючих очікувань клієнтів. Проведений фінансовий, логістичний, рейтинговий та порівняльний аналізи свідчать, що оптимізація операційних витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення логістичного циклу та зростання якості сервісу можливі лише за умов системної цифрової інтеграції усіх етапів логістичного ланцюга.

Укрпошта вже розпочала цифровий перехід, впроваджуючи автоматизацію сортувальних центрів, електронні документи, системи трекінгу та онлайн-сервіси, однак наявні показники ефективності (КЛВ, СОБ, ПП, ІМ, EBITDA margin, ROA, індекс логістичної ефективності) демонструють значний потенціал для подальшого зростання. Відставання від приватних операторів – насамперед Нової пошти та Meest – пов’язане не з технологічною відсталістю, а з масштабністю мережі, високою часткою соціальної інфраструктури, недостатньо синхронізованими інформаційними потоками та уповільненими бізнес-процесами. Саме тому цифровізація повинна стати наскрізним елементом всієї системи управління логістичною діяльністю.

Одним із ключових напрямів є розвиток інтелектуальних логістичних платформ, що забезпечують автоматизоване планування маршрутів, оптимізацію навантаження транспорту, прогнозування попиту та управління складськими запасами. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, враховувати дорожню ситуацію, сезонність, поведінку клієнтів та інші фактори, що безпосередньо впливають на продуктивність і витрати. Застосування predictive analytics може знизити витрати на транспортування та сортування на 10-15 %, а також суттєво покращити показники вчасної доставки.

Важливим об’єктом цифрової трансформації є сортувальні центри, які мають переходити на максимальний рівень автоматизації: використання сортувальних конвеєрів з машинним зчитуванням, роботизованих станцій відбору, автоматичних систем розпізнавання та маршрутизації. Це дозволить підвищити пропускну здатність, зменшити кількість помилок і скоротити

логістичний цикл. У порівнянні з приватними операторами, де рівень автоматизації вищий, Укрпошта має значний резерв модернізації, що підтверджується й показниками інтенсивності мережі та собівартості обробки.

Суттєве значення має розвиток системи цифрового документообігу (e-docs), включно з електронними накладними, внутрішнім документообігом, обміном даними з митними структурами, бізнес-клієнтами та міжнародними поштовими операторами. Повна відмова від паперової документації здатна прискорити логістичні процеси на 20-30 %, зменшити адміністративні витрати та мінімізувати ризики помилок.

Цифрова трансформація неможлива без розвитку клієнтських онлайн-сервісів: мобільного додатку, кабінету бізнес-клієнта, інтеграцій через API, клієнтської аналітики та персоналізованих послуг. Розширення функціоналу трекінгу, створення системи прогнозованої доставки, push-повідомлень, сервісів самообслуговування підвищує рівень задоволеності клієнтів та стимулює попит. З огляду на аудит конкурентів, особливо Нової пошти, інтерфейсність та цифрова зручність є одним з ключових драйверів формування конкурентної переваги.

Окрему увагу заслуговує цифровізація логістичної інфраструктури: обладнання відділень та пересувних пунктів сучасними цифровими терміналами, автоматичними поштоматами, системами самообслуговування, інтегрованими панелями управління операціями. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал, збільшити пропускну здатність та підвищити продуктивність праці.

У воєнних умовах набувають особливого значення системи цифрової безпеки та кіберзахисту, безперервності бізнес-процесів, хмарні рішення та георезервування даних. Вони забезпечують функціонування логістичних операцій навіть за наявності ризиків перебоїв інфраструктури або фізичних загроз.

Ключові цифрові рішення, їх зміст та очікуваний ефект систематизуємо в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Цифрова трансформація логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

Напрям цифровізації	Суть цифрового рішення	Механізм реалізації	Очікуваний вплив на логістику
1	2	3	4
1. Автоматизація сортувальних центрів	Встановлення сортувальних ліній із системами комп'ютерного зчитування, роботизованих вузлів та конвеєрів	Модернізація діючих хабів; інтеграція з MIS; алгоритми автоматичного спрямування відправлень	Зростання швидкості обробки; зниження СОБ; мінімізація людських помилок
2. Системи трекінгу в режимі реального часу	Цифрове відстежування відправлень на кожному етапі маршруту	GPS-датчики, QR-коди, інтеграція зі сканерами кур'єрів та мобільними додатками	Підвищення прозорості, покращення якості сервісу, зменшення скарг
3. Оптимізація маршрутів із використанням Big Data та AI	Розробка маршрутизатора, що використовує дані про трафік, сезонність та навантаження	Моделі машинного навчання; інтеграція з транспортною системою «Автотранспошта»	Скорочення витрат на паливо; покращення КЛВ; прискорення доставки
4. Інтеграція з e-commerce платформами	API-зв'язок із маркетплейсами, автоматизоване створення ТТН	Єдині шлюзи (API), система автоматичного формування та валідації даних	Зростання кількості замовлень, прискорення обробки, зменшення черг
5. Мобільні додатки для клієнтів та кур'єрів	Додатки для самообслуговування, оплати, пошуку відділень і сповіщень	UX-оптимізація, інтеграція з CRM та платіжними сервісами	Підвищення швидкості комунікації та зручності, зменшення навантаження на операторів
6. Хмарна логістична платформа	Перенесення логістичних даних у хмарні рішення для уніфікації процесів	Використання SaaS/PaaS, централізація даних, створення єдиних реєстрів	Підвищення надійності роботи, мінімізація простоїв систем, масштабованість
7. Аналітика та прогнозування попиту	Алгоритми прогнозування обсягів відправлень по регіонах	ML-моделі, візуалізаційні панелі BI, інтеграція зі статистичними архівами	Раціональне планування персоналу та транспорту, оптимізація навантаження мережі

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
8. Кібербезпека та захист даних	Системи шифрування, багатофакторна автентифікація, моніторинг загроз	Застосування NIST-стандартів, аудит безпеки, сегментація мереж	Зниження кіберзагроз, захист персональних даних клієнтів
9. Електронний документообіг	Перехід на цифрові накладні, договори, акти	ЕЦП, інтеграція з «Дія», автоматизація фінансового документообігу	Зменшення часу обробки → скорочення операційних витрат
10. Автоматизація роботи відділень	Е-черга, цифрові ваги, сканери, системи самообслуговування	Встановлення терміналів, оптимізація дизайну процесів	Збільшення пропускної здатності, зниження навантаження на персонал

Запропонована система цифровізації логістики АТ «Укрпошта» демонструє комплексний, багаторівневий підхід, що охоплює автоматизацію фізичних процесів, цифрову оптимізацію маршрутів, управління даними та покращення клієнтського сервісу. У результаті реалізації таких рішень підприємство отримує істотні переваги: підвищення швидкості доставки, зменшення логістичних витрат (КЛВ і СОБ), зростання продуктивності праці, а також посилення конкурентних позицій на ринку в умовах зростаючої конкуренції з приватними операторами. Цифровізація виступає не лише інструментом модернізації, але й основою довгострокової стійкості логістичної системи АТ «Укрпошта».

У підсумку, цифровізація стає центральним механізмом інтегрованого підвищення ефективності логістичної діяльності АТ «Укрпошта». Її впровадження дозволить покращити всі ключові індикатори управління логістикою – КЛВ, СОБ, ПП, ІМ, – а також фінансову стійкість, рівень сервісу, швидкість та точність доставки. Таким чином, цифрова трансформація є не лише шляхом модернізації операційних процесів, а й передумовою сталого розвитку національного поштово-логістичного оператора в умовах жорсткої конкуренції та динамічних викликів ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене кваліфікаційне дослідження, присвячене удосконаленню управління логістичною діяльністю на АТ «Укрпошта», засвідчило актуальність проблематики підвищення ефективності логістичних процесів у контексті трансформацій національної поштово-логістичної системи, які зумовлені умовами воєнного стану, цифровою модернізацією економіки та зростаючими вимогами споживачів до швидкості, прозорості й надійності логістичного сервісу. Актуальність дослідження визначається необхідністю оптимізації витрат, підсилення конкурентоспроможності державного оператора на фоні швидкого розвитку приватних логістичних компаній, а також формування стійких та технологічно гнучких ланцюгів поставок.

Метою дослідження було теоретичне обґрунтування, аналітична оцінка та розроблення комплексу практичних заходів із удосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» з акцентом на цифрову трансформацію операцій.

Об’єктом дослідження виступила логістична діяльність АТ «Укрпошта», а предметом – організаційно-економічні, фінансові, інформаційні та технологічні механізми її управління.

У ході роботи було визначено характеристику діяльності підприємства: АТ «Укрпошта» – національний оператор поштового зв’язку України, який має понад 31 тис. точок присутності, близько 32 тис. працівників та забезпечує логістичне покриття 100% території України (крім тимчасово окупованих територій).

Компанія виконує стратегічну роль у забезпеченні соціально-економічної доступності базових послуг. Нормативно-правова діяльність Укрпошти ґрунтується на законах України «Про поштовий зв’язок», «Про транспорт», «Про ліцензування видів господарської діяльності», документах Всесвітнього поштового союзу та галузевих стандартах.

Проведений фінансовий аналіз засвідчив неоднозначну динаміку ключових показників. У 2022-2024 рр. доходи Укрпошти зростали, проте чистий фінансовий результат залишався від'ємним. Активи мали тенденцію до зменшення, тоді як зобов'язання – до зростання, що свідчить про зниження фінансової стійкості. Розраховані коефіцієнти підтвердили низький рівень прибутковості операцій та зростання навантаження на борговий капітал, порівняно з приватними логістичними операторами.

SWOT-аналіз логістичної діяльності виявив потужні сильні сторони компанії: найбільша в Україні логістична мережа, розгалужена інфраструктура, наявність автомобільного флоту, стратегічні можливості співпраці з органами влади й міжнародними партнерами. Серед слабких сторін визначено високі операційні витрати, низький рівень автоматизації, технологічну застарілість багатьох сортувальних центрів, перевантаження мережі та повільність процесів. Можливості розвитку полягають у цифровій трансформації, впровадженні штучного інтелекту, автоматизації складів, оптимізації маршрутів, розширенні e-commerce-сервісів. Загрози стосуються високої конкуренції з боку «Нової пошти» та Meest Express, зростання витрат, руйнування інфраструктури через війну, а також ризику втрати частки ринку без модернізації.

У межах оцінки ефективності управління логістичною діяльністю застосовувалися класичні фінансово-логістичні індикатори (коефіцієнт логістичних витрат, собівартість одиниці обробки, продуктивність праці, інтенсивність мережі), методики нормалізації показників, інтегральний індекс ефективності управління логістичною діяльністю, а також міжнародні логістичні стандарти та моделі SCOR, KPI сервісу (OTIF, Fill Rate), інвентарні моделі, EOQ-модель та Lean-логістичні підходи. Розрахунки засвідчили, що коефіцієнт логістичних витрат є високим, собівартість одиниці обробки поступово зменшується, проте продуктивність праці та інтенсивність мережі залишаються нижчими за можливі галузеві орієнтири.

Інтегральний індекс логістичної ефективності показав середній рівень результативності логістичного управління, що підкреслює потребу в операційній оптимізації та цифровій трансформації. Додатково проведена рейтингова оцінка фінансового стану (порівняно з «Новою поштою» та Meest Express) засвідчила, що Укрпошта поступається приватним операторам за швидкістю обороту коштів, прибутковістю, часткою цифрових сервісів та ефективністю логістичного менеджменту.

У третьому розділі запропоновано комплекс оптимізаційних заходів управління логістичною діяльністю, що включає: модернізацію сортувальних центрів, збільшення автоматизації, впровадження IoT-сенсорики на транспорті, створення єдиної цифрової платформи логістичного менеджменту, AI-оптимізацію маршрутів, розвиток прогнозної аналітики, розширення онлайн-сервісів і мобільних застосунків, удосконалення KPI-системи та впровадження Lean-підходів. Особлива увага приділена цифровізації як ключовому напрямку модернізації, що здатний зменшити витрати на 10-15%, скоротити час обробки на 20-30%, оптимізувати маршрути на 12-18% та суттєво підвищити якість обслуговування.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що після їх впровадження інтегральний індекс ефективності логістики може зрости на 0,25-0,35 пункту, що засвідчує суттєве підвищення рівня зрілості логістичних процесів. Очікувані результати включають покращення фінансових показників, зниження витрат, посилення конкурентних позицій, зростання продуктивності, підвищення прозорості та керованості логістичних операцій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що Укрпошта має значний логістичний потенціал, проте його реалізація потребує системної модернізації, цифровізації та перегляду управлінських підходів. Запропонований комплекс оптимізаційних заходів дозволяє сформувати чітку траєкторію розвитку логістичної системи підприємства та створити передумови для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості АТ «Укрпошта» в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрпошта». *Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/21560045 (дата звернення: 10.11.2025).

2. АТ «Укрпошта». *Офіційний сайт.* URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu (дата звернення: 10.11.2025).

3. АТ «Укрпошта». Фінансова звітність. *Офіційний сайт.* URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity (дата звернення: 10.11.2025).

4. АТ «Укрпошта». Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. Київ : Укрпошта, 2025. 25 с. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 14.11.2025).

5. Боса І., Гавенко М. Структурологія механізму управління логістикою у підвищені економічної безпеки підприємства: науковий підхід. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 12-22. URL: https://doi.org/10.30838/EP.203.12-22 (дата звернення: 01.11.2025).

6. Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164 (дата звернення: 05.11.25).

7. Григорак М. Ю., Димитрова А. В. Управління ризиками в міжнародних ланцюгах поставок: геополітичний та геоекономічний виміри. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок*. 2024. №27. С. 62-77.

8. Григорак М. Ю., Чорнописка Н. В., Марчук В. Є. Наукова спадщина професора Ю. В. Крикавського: розвиток теорії логістики в Україні та перспективи. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок*. 2024. №24. С. 8-23.

9. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975 (дата звернення: 04.11.25).

10. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 130-134.

11. Камінська І., Шклярук І. Систематизація наукових поглядів та обґрунтування сутності категорії «логістична система підприємства». *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.78 (дата звернення: 05.11.25).

12. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємництві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. Т. 1. № 4. С. 118-124. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15 (дата звернення: 30.10.2025).

13. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 38-43. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-06 (дата звернення: 28.10.2025).

14. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. URL: http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247 (дата звернення: 13.11.2025).

15. Кузяк В., Баляк У., Хрещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування.* 2023. № 30. С. 157-162. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1949741 (дата звернення: 19.11.2025).

16. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського*

університету. Серія «Економіка». 2023. № 1 (61). С. 23-25. URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278292 (дата звернення: 29.10.2025).

17. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 108-111. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020 (дата звернення: 30.10.2025).

18. Молибога Р. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Випуск 12. С. 109-115. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-109-115 (дата звернення: 01.11.2025).

19. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 75-82. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/40 (дата звернення: 29.10.2025).

20. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 48. С. 19-24. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3 (дата звернення: 29.10.2025).

21. Нова Пошта. Фінансова звітність. *Офіційний сайт компанії*. URL: https://novaposhta.ua/more/for-investors/ (дата звернення: 16.11.2025).

22. Попова Ю., Чуприна О., Демчина В. Логістика та повоєнне відновлення економіки україни: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21 (дата звернення: 04.11.25).

23. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 12.11.2025).

24. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1591-20#Text (дата звернення: 12.11.2025).

25. Про поштовий зв'язок : Закон України від 3.11.2022 № 2722-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text (дата звернення: 12.11.2025).

26. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 12.11.2025).

27. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 95-102. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102 (дата звернення: 01.11.2025).

28. Сігаєва Т., Місюкевич В., Тимченко А. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2726 (дата звернення: 29.10.2025).

29. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8-13. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-2 (дата звернення: 01.11.2025).

30. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 101-114. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54 (дата звернення: 29.10.2025).

31. Усіков М. Постіндустріальна трансформація логістичної діяльності Укрпошти у контексті розвитку логістичного потенціалу регіонів України. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів* : збірник

наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. С.111-113.

32. Хацер М. В. Михайлик О. К. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1 (27). С. 148-155. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-13 (дата звернення: 04.11.25).

33. Чуприна О. О., Колосок Є. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-39 (дата звернення: 03.11.25).

34. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. No 3. С. 156-161. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68 (дата звернення: 04.11.25).

35. Alkhatib S. F., Momani R. A. Supply chain resilience and operational performance: the role of digital technologies in Jordanian manufacturing firms. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13. No. 2, Art. 40. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/40 (дата звернення: 12.11.2025).

36. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 512 p.

37. CFI Team. Cash Conversion Cycle (CCC). *Corporate Finance Institute*. 2025. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/cash-conversion-cycle/ (дата звернення: 13.11.2025).

38. Christopher M. Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15. No. 2. P. 1-14. URL: https://doi.org/10.1108/09574090410700275 (дата звернення: 10.11.2025).

39. Fernando J. Economic Order Quantity (EOQ): Key Insights for Efficient Inventory Management. *Investopedia*. 2025. URL:

https://www.investopedia.com/terms/e/economicorderquantity.asp (дата звернення: 12.11.2025).

40. Fernando J. Inventory Turnover Ratio: What It Is, How It Works, and Formula. *Investopedia*. 2025. URL: https://www.investopedia.com/terms/i/inventoryturnover.asp (дата звернення: 13.11.2025).

41. Golan M. S., et al. Trends and applications of resilience analytics in supply chain systems: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic *Environment Systems and Decisions*. 2020. Volume 40. Pp. 222-243. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09777-w (дата звернення: 12.11.2025).

42. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability : a position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58. No. 10. P. 2904-2915. URL: https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727 (дата звернення: 12.11.2025).

43. Kern J. The digital transformation of logistics: a review about technologies and their implementation status. In: Sullivan, M., Kern, J. (eds.) *The Digital Transformation of Logistics*. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. Chapter 25. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119646495.ch25 (дата звернення: 13.11.2025).

44. Kim D. Exploring the impact of green logistics practices and relevant government policy on the financial efficiency of logistics companies. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Article No. 131366. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11128883/ (дата звернення: 13.11.2025).

45. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. New Jersey: Pearson, 2016. 832 p.

46. Kuuse M. On-Time In-Full (OTIF) – A Complete Guide. *MRP Easy / MetricHQ*. 2024. URL: https://www.mrpeasy.com/blog/on-time-in-full-otif/ (дата звернення: 12.11.2025).

47. Meest Express. Фінансова звітність. *Офіційний сайт компанії*. URL: https://ua.meest.com/finansova-zvitnist (дата звернення: 16.11.2025).

48. Nicoletti, B., Appolloni, A. Green Logistics 5.0: a review of sustainability-oriented innovation with foundation models in logistics. *European Journal of Innovation Management*. 2024. Vol. 27. No. 9. Pp. 542-561. URL: https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2024-0787 (дата звернення: 13.11.2025).

49. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p. URL: https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

50. Prasanth M. What are the total logistics cost factors, and how do you calculate them? *Freight Outsourcing Services Desk*. 2023. URL: https://www.fosdesk.com/blog/what-are-the-total-logistics-cost-factors-and-how-do-you-calculate-them/ (дата звернення: 13.11.2025).

51. SCOR Metrics. *APICS*. URL: https://www.apics.org/apics-for-business/benchmarking/scormark-process/scor-metrics (дата звернення: 12.11.2025).

52. Tetteh F. K., Mensah J. V., Owusu Kwateng K. Understanding what, how and when green logistics practices influence carbon-neutral supply chain performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 74. No. 6. Pp. 2211-2244. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-08-2024-0517/full/html (дата звернення: 13.11.2025).