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
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Strategic Management System at JSC “Ukrposhta”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.Р. Вандрашек
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Вандрашек Вікторії Русланівні

1. Тема роботи Удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра 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. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність і функції стратегічного менеджменту; 1.2 Моделі та інструменти стратегічного менеджменту, що застосовуються в поштовій та логістичній сферах; 1.3 Міжнародний досвід удосконалення стратегічного управління на прикладі поштових операторів. Розділ 2. Аналіз стану стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз поточної стратегії АТ «Укрпошта»: проблеми та виклики, що впливають на ефективність стратегічного управління. Розділ 3. Удосконалення системи стратегічного менеджменту АТ «Укрпошта» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пріоритетні напрями розвитку стратегічного управління в АТ «Укрпошта»; 3.2 Моделювання можливих стратегічних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ В. Р. Вандрашек
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта» : 60 сторінок, 12 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності системи стратегічного управління національним поштовим оператором з урахуванням сучасних викликів логістичного та цифрового ринків.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта».

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління в національному поштовому операторі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, реалізації та удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта».

В роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до стратегічного менеджменту та сучасних інструментів управління, проведено фінансовий аналіз діяльності підприємства, оцінено його конкурентні позиції та ключові показники ефективності, виконано SWOT- та PESTEL-аналізи, проаналізовано поточний стан системи стратегічного управління та визначено проблеми й виклики, що впливають на ефективність стратегічного планування, на основі чого розроблено комплекс пропозицій щодо впровадження сучасних методів і інструментів стратегічного менеджменту.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, KPI, BALANCED SCORECARD, АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: “Improving the Strategic Management System at JSC “Ukrposhta” : 60 pages, 12 tables, 6 figures. The list of references includes 35 items.

The relevance of the topic is due to the need to increase the effectiveness of the strategic management system of the national postal operator, taking into account the modern challenges of the logistics and digital markets.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the strategic management system in JSC “Ukrposhta”.

The object of the study is the process of strategic management in the national postal operator.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation, implementation and improvement of the strategic management system in JSC “Ukrposhta”.

The paper provides a theoretical generalization of approaches to strategic management and modern management tools, a financial analysis of the enterprise's activities, an assessment of its competitive positions and key performance indicators, SWOT and PESTEL analyses, an analysis of the current state of the strategic management system, and identification of problems and challenges affecting the effectiveness of strategic planning, on the basis of which a set of proposals for the implementation of modern methods and tools of strategic management has been developed.

STRATEGIC MANAGEMENT, POSTAL AND LOGISTICS SERVICES, DIGITAL TECHNOLOGIES, KPI, BALANCED SCORECARD, ENTERPRISE ADAPTABILITY, COMPETITIVENESS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – Акціонерне товариство – форма організації підприємства, що передбачає розподіл статутного капіталу на акції.

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства або його підрозділів.

BSC – (від англ. Balanced Scorecard) – система збалансованих показників, яка дозволяє оцінювати ефективність підприємства за фінансовими та нефінансовими критеріями.

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

PESTEL – (від англ. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища підприємства.

SWOT – (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

R&D – (від англ. Research and Development) – дослідження та розробки, спрямовані на створення нових продуктів або вдосконалення процесів.

CAGR – (від англ. Compound Annual Growth Rate) – середньорічний темп зростання показника, що використовується для оцінки динаміки розвитку підприємства або ринку.

ROI-аналітика – інструменти для оцінки ефективності інвестицій та управлінських рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ……..…. 11
1.1 Поняття, сутність і функції стратегічного менеджменту .....… 11
1.2 Моделі та інструменти стратегічного менеджменту, що застосовуються в поштовій та логістичній сферах ……..…..….. 16
1.3 Міжнародний досвід удосконалення стратегічного управління на прикладі поштових операторів …….…. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «УКРПОШТА» ……..….... 26
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 26
2.2 Аналіз поточної стратегії АТ «Укрпошта»: проблеми та виклики, що впливають на ефективність стратегічного управління ...…….... 35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА» ….……..……...…...….... 42
3.1 Пріоритетні напрями розвитку стратегічного управління в АТ «Укрпошта» ……..……...…….……..... 42
3.2 Моделювання можливих стратегічних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта» …….....……...……..... 49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 57

ВСТУП

Стратегічний менеджмент є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. У сучасних умовах глобалізації, прискореної цифровізації та трансформації логістичних процесів ефективне стратегічне управління стає необхідною умовою не лише для підтримки стабільної діяльності, а й для забезпечення сталого розвитку організацій. Особливо це стосується державних підприємств, що функціонують у сфері поштових та логістичних послуг, серед яких важливе місце займає АТ «Укрпошта», яка є національним оператором поштового зв'язку України та обслуговує значну частку внутрішніх і міжнародних відправлень.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасна економічна та соціальна ситуація в Україні, вплив технологічних інновацій і зростаючі вимоги споживачів потребують удосконалення існуючої системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта». На сьогодні підприємство стикається з рядом проблем, зокрема недостатньою ефективністю стратегічного планування, обмеженим використанням сучасних управлінських інструментів і невисоким рівнем адаптивності до швидкоплинних змін ринку. Це створює потребу у дослідженні методів і механізмів підвищення ефективності стратегічного управління та розробці рекомендацій, які сприятимуть покращенню стратегічної діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта» для забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- провести теоретичний аналіз концепцій та моделей стратегічного менеджменту;
- оцінити сучасний стан системи стратегічного управління в АТ «Укрпошта»;
- виявити проблеми та обмеження існуючої стратегії;
- дослідити міжнародний досвід стратегічного управління поштовими та логістичними компаніями;
- запропонувати конкретні заходи щодо удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Об’єктом дослідження є система стратегічного менеджменту в діяльності АТ «Укрпошта», а предметом – методи, інструменти та організаційні механізми, що забезпечують її ефективне функціонування та розвиток.

У роботі застосовувались комплексні методи дослідження, зокрема аналіз наукової та нормативної літератури, аналіз статистичних даних і звітів підприємства, SWOT- та PESTEL-аналіз, порівняльний аналіз досвіду зарубіжних поштових операторів, а також методи експертного оцінювання та опитування працівників підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні звіти та аналітичні матеріали АТ «Укрпошта», нормативно-правові акти України, статистичні дані державних органів, публікації в наукових журналах, монографії та матеріали конференцій з питань стратегічного управління і логістики, а також досвід провідних міжнародних поштових компаній.

Ступінь вивчення теми є достатньо високим: стратегічний менеджмент розглядається у працях як українських, так і зарубіжних вчених, зокрема у дослідженнях В. М. Коваленка, О. В. Баранової, П. Друкера, М. Портера, Р. Каплана та Д. Нортона.

Проте недостатньо вивченими залишаються питання адаптації сучасних методів стратегічного управління до специфіки державних поштових підприємств, зокрема у контексті цифровізації, інтеграції логістичних

процесів і підвищення ефективності управлінських рішень в умовах трансформаційної економіки.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до удосконалення системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта», що включає застосування сучасних управлінських інструментів, моделювання стратегічних сценаріїв та врахування міжнародного досвіду у сфері поштових і логістичних послуг.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління, оптимізації процесів стратегічного планування та покращення конкурентних позицій на ринку.

Структура роботи визначена логічно і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. У першому розділі здійснюється теоретичне узагальнення концепцій і моделей стратегічного менеджменту, у другому – аналіз сучасного стану стратегічного управління в АТ «Укрпошта» та виявлення проблем і обмежень, у третьому – розробка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту та рекомендацій для практичного застосування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Поняття, сутність і функції стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент є важливою складовою сучасного управління підприємством і визначає його довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність. Під стратегічним менеджментом розуміють комплекс процесів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегій організації з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов функціонування ринку. Він включає визначення стратегічних цілей, оцінку ресурсного потенціалу, аналіз конкурентного середовища, розробку та впровадження стратегічних планів і оцінку їх результативності. Основна мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та підвищенні його конкурентних переваг на ринку, а також у максимальному використанні наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей [15].

Сутність стратегічного менеджменту проявляється у його орієнтації на майбутнє та здатності забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Він передбачає не лише управління поточною діяльністю, але й формування довгострокових пріоритетів, прогнозування можливих ризиків та побудову гнучких стратегічних рішень, що дозволяють ефективно реагувати на економічні, соціальні та технологічні зміни. Стратегічний менеджмент виступає своєрідним механізмом синхронізації внутрішніх процесів підприємства з його зовнішнім оточенням, що забезпечує стабільність і розвиток організації в умовах конкурентного тиску та нестабільності ринку [19].

Функції стратегічного менеджменту охоплюють комплекс управлінських дій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей (рис.1.1):

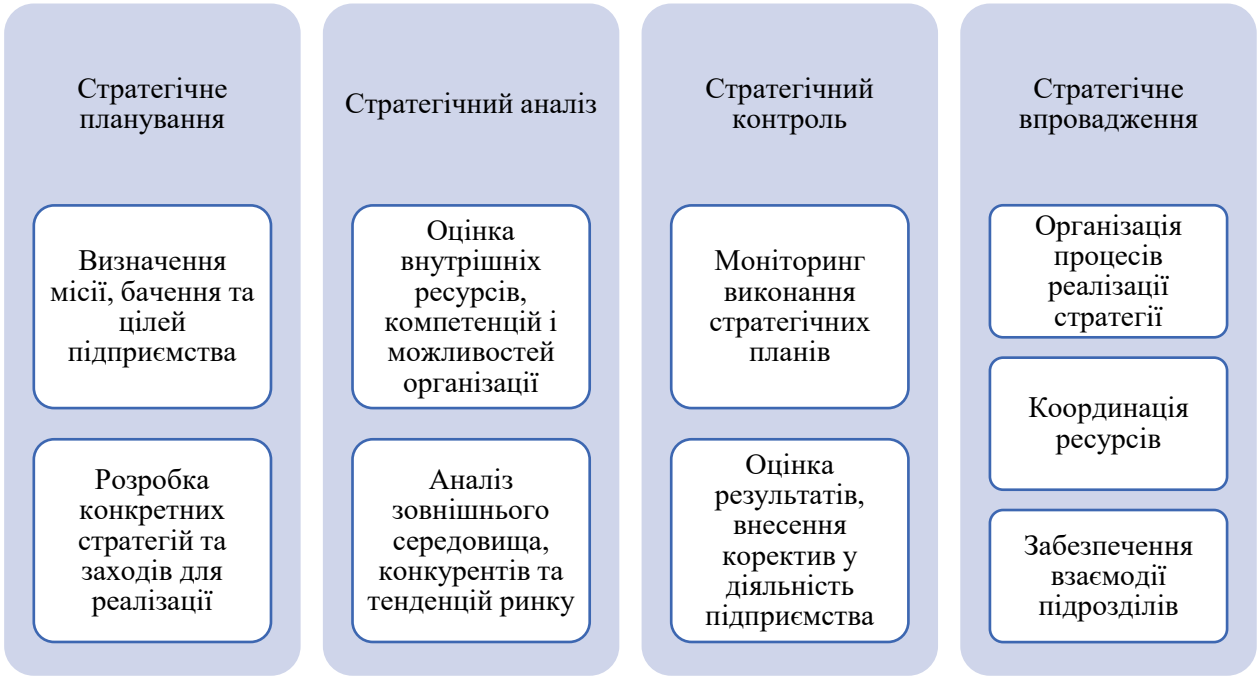


Рисунок 1.1 – Функції стратегічного менеджменту

До основних функцій належать стратегічне планування, що включає визначення місії, бачення та цілей підприємства, розробку конкретних стратегій та заходів для їх реалізації; стратегічний аналіз, який передбачає оцінку внутрішніх ресурсів, компетенцій і можливостей організації, а також аналіз зовнішнього середовища, конкурентів та тенденцій ринку; стратегічний контроль, що забезпечує моніторинг виконання стратегічних планів, оцінку результатів і внесення необхідних коректив у діяльність підприємства; а також стратегічне впровадження, що передбачає організацію процесів реалізації стратегії, координацію ресурсів та забезпечення взаємодії підрозділів для досягнення загальних цілей. Крім того, стратегічний менеджмент виконує функції прогнозування та прийняття рішень щодо розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечуючи його адаптацію до динамічних умов ринку та мінливих потреб споживачів [8].

Таким чином, стратегічний менеджмент виступає системою управління, що об’єднує планування, аналіз, організацію та контроль, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Він забезпечує ефективне використання ресурсів, мінімізацію ризиків і створення умов для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби та постійних змін зовнішнього середовища (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні концепції стратегічного менеджменту

Концепція стратегічного менеджменту	Представники	Сутність концепції	Основні ідеї та значення для управління
1	2	3	4
Концепція конкурентних переваг	Michael Porter	Підприємство повинно формувати стійкі конкурентні переваги для успішної діяльності на ринку	Основою є аналіз галузі, конкуренції та ринкових сил. Передбачає використання стратегій лідерства за витратами, диференціації та фокусування
Ресурсна концепція (Resource-Based View)	Jay Barney	Конкурентні переваги формуються завдяки унікальним внутрішнім ресурсам і компетенціям підприємства	Підприємство повинно розвивати ресурси, які є цінними, рідкісними, важко копійованими та незамінними
Концепція стратегічної адаптації	Igor Ansoff	Стратегія повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища	Передбачає аналіз ринку, розробку стратегічних альтернатив та вибір оптимального напрямку розвитку
Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)	Robert Kaplan, David Norton	Система стратегічного управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники	Оцінювання діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток
Концепція динамічних здібностей	David Teece	Підприємства повинні постійно розвивати здатність швидко адаптувати ресурси до змін середовища	Важливими є інновації, організаційне навчання та гнучкість управління

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Концепція стратегічного мислення	Henry Mintzberg	Стратегія формується не лише через планування, а й через поступове навчання організації	Стратегія розглядається як поєднання запланованих і сформованих у процесі діяльності рішень

Впровадження сучасних підходів стратегічного управління дозволяє організаціям не лише адаптуватися до існуючих ринкових викликів, але й активно формувати свою стратегію розвитку, підвищуючи ефективність діяльності та конкурентоспроможність.

У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного менеджменту досліджують як загальнотеоретичну основу управління підприємствами, так і практичні аспекти його реалізації в умовах української економіки. Так, професор О. Яценко розглядає стратегічний менеджмент у контексті малих підприємств України, обґрунтовуючи необхідність удосконалення стратегічного бачення та використання сучасних інструментів планування для підвищення конкурентоспроможності суб’єктів малого бізнесу [22].

Дослідники О. Рудницька та А. Комаровський аналізують стратегічне управління підприємствами як ключову складову системи менеджменту, підкреслюючи важливість стратегічного планування і вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на ефективність управлінських рішень [12].

Важливим внеском є також дослідження О. Крайнік та Н. Бобко щодо застосування стратегічного менеджменту у стартапах, де показано, що адаптація стратегічних практик і інновацій може бути вирішальною для стійкого розвитку молодих підприємств [7].

Інші українські дослідники також розкривають вплив стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність галузей та роль стратегічного аналізу для успішного управління організаціями [2; 5; 9; 20; 21].

У зарубіжних дослідженнях стратегічний менеджмент розглядається як окрема дисципліна, яка постійно розвивається та розширює свої теоретичні рамки. Наприклад, літературні огляди сучасних наукових публікацій із

стратегічного менеджменту показують, що стратегія організації, конкурентні переваги, гнучкість у нестабільному середовищі, інновації та знання є ключовими напрямами наукових дискусій, причому бібліометричні аналізи допомагають окреслити основні напрями майбутніх досліджень [34].

Систематичні огляди, такі як комплексний огляд стратегічного менеджменту, висвітлюють еволюцію його дефініцій, теоретичних основ і методів застосування у різних бізнес-контекстах, підкреслюючи важливість глибокого розуміння інструментарію стратегічних рішень [26].

Важливим напрямом зарубіжних досліджень є розвиток теоретичних підходів, таких як Resource-Based View (RBV), який акцентує увагу на значенні внутрішніх ресурсів та компетенцій як джерела конкурентної переваги організації. Цей підхід фокусується на тому, як організації можуть формувати і зберігати унікальні ресурси та здатності, що суттєво впливає на довгострокову стратегію [30].

Інші сучасні роботи підкреслюють мультидисциплінарний характер стратегічного менеджменту, зокрема досліджуючи його зв’язок із інформаційними системами, технологічними змінами, поведінковими аспектами прийняття рішень і глобальною конкурентною динамікою ринку.

Також зростає інтерес до впливу сучасних технологій на стратегічні рішення – зокрема, у контексті використання штучного інтелекту як засобу підтримки стратегічного аналізу і прийняття рішень, що відкриває нову міждисциплінарну область досліджень на межі стратегічного менеджменту й технологій (AI-enhanced strategic decision making) [25; 27].

Таким чином, як українські, так і зарубіжні науковці активно розвивають теорію та практику стратегічного менеджменту, розглядаючи класичні питання формування та реалізації стратегічних рішень, а також інтегруючи нові підходи, пов’язані із цифровою трансформацією, аналізом великих даних та інноваціями.

1.2 Моделі та інструменти стратегічного менеджменту, що застосовуються в поштовій та логістичній сферах

Моделі та інструменти стратегічного менеджменту відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств поштової та логістичної галузі, оскільки саме вони дозволяють формувати довгострокові цілі розвитку, адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність організацій.

Поштова та логістична сфера характеризується високою динамічністю, значною конкуренцією, швидким розвитком цифрових технологій, а також зростанням вимог споживачів щодо швидкості та якості послуг. У зв'язку з цим підприємства цієї галузі активно використовують різноманітні стратегічні моделі та інструменти, що дозволяють аналізувати ринкове середовище, визначати стратегічні пріоритети та ефективно реалізовувати обрану стратегію (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Моделі та інструменти стратегічного менеджменту

Однією з найпоширеніших моделей стратегічного аналізу є модель п’яти конкурентних сил, запропонована Michael Porter. Застосування цієї моделі в поштовій та логістичній галузі дозволяє оцінити рівень конкуренції між основними гравцями ринку, визначити загрози появи нових учасників, вплив постачальників і споживачів, а також ризики появи альтернативних сервісів [4].

Наприклад, для поштових операторів важливим фактором є конкуренція з боку приватних кур’єрських служб та електронних торговельних платформ, які створюють нові формати доставки товарів. Використання цієї моделі допомагає підприємствам формувати ефективні конкурентні стратегії, спрямовані на підвищення якості послуг, оптимізацію витрат та розширення асортименту логістичних сервісів.

Важливим інструментом стратегічного аналізу в логістичних компаніях є також SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Застосування SWOT-аналізу у поштовій сфері сприяє визначенню ключових конкурентних переваг підприємства, таких як розгалужена мережа відділень, наявність логістичної інфраструктури, впровадження цифрових сервісів або довіра споживачів. Водночас цей інструмент допомагає виявити проблемні аспекти діяльності, зокрема застарілі технологічні процеси, недостатню автоматизацію логістичних операцій або високу собівартість доставки. На основі отриманих результатів підприємства можуть формувати стратегічні рішення щодо модернізації інфраструктури, розширення партнерських програм або впровадження нових логістичних технологій [18].

Ще одним важливим інструментом стратегічного менеджменту є PESTEL-аналіз, який застосовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства. Для поштових і логістичних компаній цей інструмент є особливо актуальним, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від державного регулювання, міжнародних торговельних процесів, розвитку

електронної комерції та технологічних інновацій. Наприклад, поширення онлайн-торгівлі стимулює зростання попиту на кур’єрські та логістичні послуги, тоді як зміни у законодавстві або митних правилах можуть суттєво впливати на організацію міжнародних перевезень. Проведення PESTEL-аналізу дозволяє підприємствам прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища та розробляти адаптивні стратегії розвитку [11].

У сучасній практиці стратегічного менеджменту логістичних підприємств широко використовується також модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розроблена Robert Kaplan та David Norton. Ця модель дозволяє інтегрувати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками ефективності, що відображають результати діяльності у фінансовій, клієнтській, внутрішній та інноваційній перспективах. У поштових і логістичних компаніях використання цієї системи дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку із показниками швидкості доставки, рівнем задоволеності клієнтів, ефективністю логістичних процесів та впровадженням нових технологій. Такий підхід сприяє більш ефективному контролю реалізації стратегії та забезпечує узгодженість між різними підрозділами підприємства [32].

Важливе значення у стратегічному управлінні логістичними підприємствами має також стратегічне планування та моделювання сценаріїв розвитку [1; 21]. Цей інструмент дозволяє розробляти альтернативні варіанти розвитку підприємства залежно від змін зовнішнього середовища. У поштовій сфері сценарне планування може передбачати різні варіанти розвитку ринку електронної комерції, впровадження нових цифрових технологій у сфері доставки або зміну транспортної інфраструктури. Використання сценарного підходу дозволяє підприємствам підготуватися до можливих ризиків та швидше адаптувати свою діяльність до нових умов.

Окрему роль у стратегічному менеджменті поштових та логістичних компаній відіграють цифрові інструменти управління. Сучасні підприємства активно впроваджують системи управління логістичними ланцюгами,

інформаційні платформи для відстеження відправлень, автоматизовані системи управління складами та аналітичні інструменти для прогнозування попиту на послуги доставки. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити час доставки та покращити взаємодію з клієнтами.

Таким чином, моделі та інструменти стратегічного менеджменту відіграють ключову роль у розвитку підприємств поштової та логістичної сфери. Їх використання дозволяє здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формувати ефективні стратегії розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств у динамічних умовах сучасного ринку логістичних послуг. Ефективне поєднання класичних стратегічних моделей із сучасними цифровими технологіями створює передумови для підвищення ефективності управління, оптимізації логістичних процесів і забезпечення сталого розвитку підприємств галузі.

1.3 Міжнародний досвід удосконалення стратегічного управління на прикладі поштових операторів

Міжнародний досвід удосконалення стратегічного управління у поштовій та логістичній сфері демонструє, що ефективний розвиток таких підприємств значною мірою залежить від здатності адаптувати традиційні поштові послуги до сучасних ринкових умов, зокрема зростання електронної комерції, розвитку цифрових технологій та підвищення вимог споживачів до швидкості й якості доставки.

Провідні світові поштові оператори, такі як Deutsche Post DHL Group, United States Postal Service та Royal Mail, реалізували масштабні стратегічні трансформації, спрямовані на модернізацію бізнес-моделей, оптимізацію логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Міжнародний досвід стратегічного управління поштових операторів [28; 29; 31; 33; 35]

Поштовий оператор	Країна	Основні напрями стратегічного розвитку	Інструменти стратегічного менеджменту	Результати стратегічних змін
Deutsche Post DHL Group	Німеччина	Глобалізація логістичних послуг, розвиток електронної комерції, цифрова трансформація, екологізація логістики	Стратегічне планування, цифрові платформи управління логістикою, аналітика великих даних, автоматизація складів	Перетворення з національного поштового оператора на глобального логістичного лідера, підвищення ефективності логістичних процесів
United States Postal Service	США	Модернізація поштової інфраструктури, оптимізація операційних процесів, розвиток доставки посилок для електронної комерції	Довгострокове стратегічне планування, оптимізація мережі відділень, автоматизація сортувальних центрів, системи управління логістичними потоками	Підвищення ефективності доставки, адаптація до зменшення обсягів традиційної пошти
Royal Mail	Велика Британія	Переорієнтація з доставки листів на посилкові сервіси, розвиток автоматизації, модернізація логістичної мережі	Інвестиції у автоматизовані сортувальні центри, цифрові сервіси для клієнтів, оптимізація транспортних маршрутів	Зростання швидкості обробки відправлень, підвищення якості логістичних послуг
La Poste	Франція	Диверсифікація діяльності (банківські, страхові, логістичні послуги), розвиток електронних сервісів	Стратегія диверсифікації, цифрові платформи, інтеграція поштових та фінансових сервісів	Розширення джерел доходу та підвищення конкурентоспроможності
Japan Post Group	Японія	Розвиток логістичних послуг, інтеграція фінансових сервісів, модернізація інфраструктури	Інноваційні технології доставки, цифровізація логістичних процесів, стратегічне партнерство	Підвищення ефективності логістичних операцій та розширення міжнародних послуг

Одним із найбільш успішних прикладів стратегічної трансформації є досвід компанії Deutsche Post DHL Group, яка змогла перетворитися з національного поштового оператора на одного з найбільших глобальних логістичних провайдерів. Стратегічна модель розвитку цієї компанії базується на диверсифікації бізнесу та інтеграції поштових і логістичних послуг у єдину глобальну систему. У межах довгострокових стратегічних програм компанія зосередилася на розвитку ключових напрямів діяльності, таких як експрес-доставка, глобальні вантажні перевезення, контрактна логістика та електронна комерція. Стратегія розвитку передбачає концентрацію на основних логістичних компетенціях і масштабні інвестиції у цифрову трансформацію, що включає модернізацію інформаційних систем, використання аналітики даних, автоматизацію складів та оптимізацію транспортних маршрутів. Компанія також активно впроваджує технології штучного інтелекту та інтернету речей для прогнозування обсягів відправлень і підвищення ефективності управління логістичними мережами [28].

Важливим напрямом стратегічного розвитку цієї компанії є екологічна трансформація логістики. Стратегічні програми передбачають розвиток «зеленої логістики», зокрема використання електричних транспортних засобів, впровадження альтернативного авіаційного палива та зниження рівня викидів у транспортних операціях. Такі ініціативи спрямовані не лише на екологічну відповідальність компанії, але й на формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Крім того, сучасна стратегія розвитку компанії орієнтована на спрощення організаційної структури та підвищення гнучкості управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни глобального логістичного ринку [28].

Значний інтерес для дослідження стратегічного менеджменту становить також досвід United States Postal Service, який є одним із найбільших поштових операторів світу. Сучасна стратегія розвитку цієї організації спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, модернізацію інфраструктури та забезпечення фінансової стійкості. У межах

довгострокових програм розвитку особлива увага приділяється оптимізації поштової мережі, використанню сучасних технологій управління логістичними потоками та розвитку нових послуг у сфері електронної комерції. Стратегічні документи поштової служби передбачають підвищення ефективності операцій, удосконалення систем контролю та управління ризиками, а також впровадження інноваційних технологій для покращення якості послуг і підвищення прозорості управління [35].

Однією з ключових особливостей стратегічного розвитку цього оператора є прагнення збалансувати традиційні поштові послуги з новими логістичними сервісами, пов’язаними із доставкою товарів електронної комерції. Зменшення обсягів традиційної кореспонденції та зростання кількості посилок змушує організацію переглядати свою бізнес-модель і орієнтуватися на розвиток інфраструктури для обробки та доставки посилок. Важливу роль у цьому процесі відіграє модернізація транспортної мережі, впровадження автоматизованих сортувальних центрів та використання цифрових платформ для управління доставкою.

Не менш показовим є досвід британського поштового оператора Royal Mail, який також здійснює масштабну модернізацію системи стратегічного управління. Основним напрямом трансформації компанії стало переорієнтування діяльності з традиційної доставки листів на розвиток посилкових сервісів, що пов’язано зі стрімким зростанням електронної торгівлі. Для забезпечення ефективної роботи в нових умовах компанія інвестує у автоматизацію сортувальних центрів, модернізацію логістичної інфраструктури та розвиток цифрових сервісів для клієнтів. Зокрема, впровадження сучасних автоматизованих хабів дозволило значно збільшити швидкість обробки відправлень і забезпечити обробку до мільйонів посилок щоденно [33].

Крім того, стратегічна модернізація мережі доставки передбачає оптимізацію транспортних маршрутів і використання нових технологій планування логістичних операцій. Наприклад, компанія здійснює масштабну

реконструкцію середнього логістичного сегмента мережі («middle mile»), що дозволяє ефективніше управляти потоками відправлень та адаптуватися до зростання обсягів посилок. Такі заходи сприяють підвищенню гнучкості логістичної системи та покращенню якості обслуговування клієнтів [33].

Важливим прикладом успішної модернізації системи стратегічного управління у поштовій галузі є досвід французького оператора La Poste, який за останні роки здійснив масштабну трансформацію своєї бізнес-моделі. Стратегія розвитку компанії спрямована на диверсифікацію діяльності, цифрову трансформацію та впровадження принципів сталого розвитку. Основою стратегічної програми розвитку компанії є план La Poste 2030, що передбачає адаптацію традиційних поштових послуг до нових економічних умов, зокрема до стрімкого розвитку електронної комерції та цифрових комунікацій. У рамках цієї стратегії компанія активно розвиває нові напрями діяльності, серед яких логістичні послуги, цифрові сервіси, фінансові послуги та сервіси електронної ідентифікації [31].

Однією з ключових особливостей стратегічного розвитку La Poste є інтеграція фізичної поштової мережі з цифровими платформами, що дозволяє створювати так звану «гібридну» систему обслуговування клієнтів. Компанія активно інвестує у розвиток цифрових технологій, створюючи нові інструменти для комунікації з клієнтами, обробки відправлень і управління логістичними процесами. У межах цифрової трансформації було створено спеціальний підрозділ, який відповідає за розробку цифрових продуктів, впровадження інноваційних технологій і розвиток електронних сервісів. Для підвищення цифрових компетенцій працівників підприємство проводить масштабні програми навчання персоналу, що дозволяє ефективно інтегрувати нові технології у виробничі процеси [31].

Окремим напрямом стратегічного розвитку La Poste є екологічна трансформація логістики. Компанія прагне зменшити негативний вплив на навколишнє середовище шляхом використання електротранспорту, оптимізації маршрутів доставки та впровадження енергоефективних

технологій. La Poste стала одним із піонерів екологічної логістики у Європі та орієнтується на досягнення нульових викидів у транспортній діяльності. Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології управління логістичними мережами, зокрема створює цифрові моделі логістичних систем (digital twin), що дозволяють прогнозувати час доставки, оптимізувати транспортні маршрути та зменшувати операційні витрати [31].

Не менш показовим є досвід японського поштового оператора Japan Post Group, який також здійснив комплексну модернізацію системи стратегічного управління. Основою стратегічного розвитку компанії є концепція цифрової трансформації поштових і логістичних послуг, яка передбачає використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих логістичних систем. У межах стратегічної програми розвитку підприємство впроваджує системи оптимізації маршрутів доставки на основі алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє зменшити витрати пального, скоротити час доставки та підвищити ефективність управління транспортними потоками [29].

Важливою складовою стратегічної політики Japan Post Group є розвиток цифрових платформ управління логістикою. Компанія активно використовує інформаційні системи для аналізу даних про відправлення, що дозволяє прогнозувати попит на логістичні послуги та оптимізувати використання ресурсів. Застосування автоматизованих систем сортування посилок і технологій комп’ютерного зору значно підвищує швидкість обробки відправлень і зменшує ймовірність помилок під час сортування. У сучасних логістичних центрах Japan Post застосовуються автоматизовані сортувальні системи, здатні обробляти десятки тисяч посилок на годину, що забезпечує високу продуктивність логістичних операцій [29].

Ще одним важливим напрямом стратегічного розвитку компанії є формування партнерських екосистем у сфері електронної комерції. Зокрема, Japan Post Group уклала стратегічне партнерство з компанією Rakuten, яке передбачає створення спільних логістичних центрів, використання єдиної системи доставки та обмін даними між компаніями. Така співпраця дозволяє

поєднати логістичну інфраструктуру поштового оператора з цифровими платформами електронної торгівлі, що значно підвищує ефективність обслуговування клієнтів і розширює можливості розвитку електронної комерції [29].

Крім того, стратегія розвитку Japan Post Group передбачає використання комплексної системи цифрової трансформації (DX), що базується на використанні даних про відправників і отримувачів для підвищення ефективності логістичних процесів. Такий підхід дозволяє автоматизувати планування маршрутів, оптимізувати розподіл персоналу та покращити якість сервісу для клієнтів. Також компанія активно розвиває мобільні додатки та онлайн-сервіси, які дають змогу клієнтам самостійно оформлювати відправлення, змінювати час доставки або отримувати повідомлення про статус посилки [29].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що стратегічна трансформація поштових операторів базується на кількох ключових принципах. По-перше, важливу роль відіграє диверсифікація діяльності та інтеграція поштових і логістичних послуг у комплексні логістичні системи. По-друге, значна увага приділяється цифровій трансформації та автоматизації процесів доставки, що дозволяє підвищити ефективність управління та скоротити операційні витрати. По-третє, стратегічні програми розвитку спрямовані на екологізацію логістики та впровадження інноваційних транспортних технологій.

Таким чином, міжнародний досвід провідних поштових операторів свідчить про те, що успішне удосконалення стратегічного управління у цій сфері пов’язане з глибокою модернізацією бізнес-моделей, активним впровадженням цифрових технологій, розвитком логістичних сервісів і підвищенням гнучкості управлінських систем. Застосування таких підходів дозволяє поштовим операторам не лише адаптуватися до сучасних ринкових умов, але й формувати нові конкурентні переваги у глобальній логістичній системі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із найбільших підприємств у сфері логістики, поштових і фінансових послуг у країні. Компанія має стратегічне значення для економіки держави, оскільки забезпечує доступ населення та бізнесу до поштових, логістичних і фінансових сервісів на всій території України. Підприємство перебуває у 100-відсотковій державній власності та підпорядковується уряду України через профільне міністерство [23].

Укрпошта є єдиним національним оператором поштового зв'язку, який забезпечує універсальні поштові послуги на території держави. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими нормативно-правовими актами України, а також міжнародними правилами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані АТ «Укрпошта» [23; 24]

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРПОШТА»
Скорочена назва	АТ «УКРПОШТА»
Назва англійською	JOINT STOCK COMPANY UKRPOSHTA (JSC UKRPOSHTA)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата державної реєстрації	15.12.1993
Термін діяльності (станом на 11.03.2026)	32 роки 2 місяці

Продовження таблиці 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу	6 518 597 000,00 грн
Керівник (уповноважена особа)	Смілянський Ігор Юхимович
Основний вид діяльності (КВЕД)	53.10 Діяльність національної пошти
Загальна кількість КВЕД	51
Інші види діяльності	82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами; 64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, вул. Хрещатик
Телефон	+380443232020
Факс	+380442787969

Сучасна Укрпошта сформувалася на базі поштової системи, що існувала ще у радянський період. Після здобуття Україною незалежності підприємство було реорганізовано у національну поштову службу. У 1994 році була створена Українська державна поштово-телеграфна компанія, а згодом відбулася подальша трансформація структури підприємства. У 2017 році підприємство було перетворене на публічне акціонерне товариство, що стало важливим етапом реформування системи управління та підвищення ефективності діяльності [23].

Значні зміни у розвитку компанії відбулися після 2016 року, коли було розпочато масштабну програму модернізації підприємства, спрямовану на оновлення інфраструктури, цифровізацію процесів та впровадження сучасних логістичних технологій. У цей період було модернізовано систему управління, оновлено транспортний парк, розпочато комп’ютеризацію відділень і запроваджено нові поштові та фінансові сервіси [23].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» є розгалуженою та включає центральний апарат управління, регіональні філії та спеціалізовані підрозділи. До складу компанії входять:

- центральний офіс;

- 24 регіональні дирекції;

- дирекція оброблення та перевезення пошти;

- спеціалізовані логістичні підрозділи;

- автотранспортні підприємства [23].

Підприємство має одну з найбільших логістичних мереж у країні. Його інфраструктура включає тисячі стаціонарних і мобільних поштових відділень, логістичні центри, транспортні підрозділи та сортувальні станції. Мережа підприємства охоплює понад 20 тисяч населених пунктів України, що забезпечує доступність поштових послуг навіть у віддалених і сільських регіонах [23].

Діяльність Укрпошти охоплює широкий спектр послуг, які можна поділити на кілька основних напрямів. Основною діяльністю підприємства є надання поштових послуг, зокрема:

- приймання, обробка та доставка листів;

- пересилання внутрішніх і міжнародних посилок;

- кур’єрська доставка;

- експрес-доставка;

- обробка міжнародної пошти.

Щорічно компанія обробляє сотні мільйонів поштових відправлень, включаючи кореспонденцію та посилки.

Укрпошта активно розвиває логістичні послуги, зокрема:

- доставку товарів для інтернет-магазинів;

- складську логістику;

- транспортно-експедиторські послуги;

- міжнародну доставку товарів.

Розвиток електронної комерції стимулює зростання попиту на логістичні послуги підприємства, що сприяє модернізації логістичної інфраструктури.

Крім поштових сервісів, підприємство надає широкий спектр фінансових послуг, серед яких:

- грошові перекази;
- приймання комунальних платежів;
- виплата пенсій та соціальних допомог;
- страхові та інші фінансові послуги.

Щорічно через систему Укрпошти здійснюються десятки мільйонів фінансових операцій, зокрема виплати пенсій і соціальної допомоги населенню.

У поштових відділеннях також здійснюється продаж товарів першої необхідності, газет, журналів, марок та інших супутніх товарів.

Підприємство має один із найбільших автопарків серед логістичних компаній України, що дозволяє забезпечувати регулярні перевезення пошти між регіонами.

сучасних умовах стратегія розвитку підприємства спрямована на модернізацію інфраструктури та впровадження цифрових технологій. Основними напрямами стратегічного розвитку є:

- цифровізація поштових сервісів;
- автоматизація логістичних процесів;
- розвиток електронної комерції;
- модернізація сортувальних центрів;
- розширення міжнародної співпраці.

Зокрема, підприємство активно впроваджує автоматизовані сортувальні лінії, мобільні додатки для клієнтів та сучасні системи відстеження відправлень.

Укрпошта виконує важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи доступ населення до поштових і фінансових послуг у всіх регіонах країни. Особливо важливою є діяльність підприємства у сільській місцевості, де поштові відділення часто є єдиними установами, що надають фінансові та адміністративні послуги.

Крім того, компанія відіграє важливу роль у розвитку електронної комерції та підтримці малого й середнього бізнесу, забезпечуючи доставку товарів як у межах України, так і за кордон.

Після початку повномасштабної війни діяльність підприємства зазнала значних викликів. Попри руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою та безпекові ризики, Укрпошта продовжує забезпечувати роботу поштової мережі та доставку соціальних виплат навіть у прифронтових регіонах.

Попри складні умови, підприємство продовжує розвиватися і демонструє значний прогрес у міжнародних рейтингах розвитку поштових операторів. У 2025 році компанія отримала міжнародну нагороду Всесвітнього поштового союзу за швидке зростання та розвиток [23].

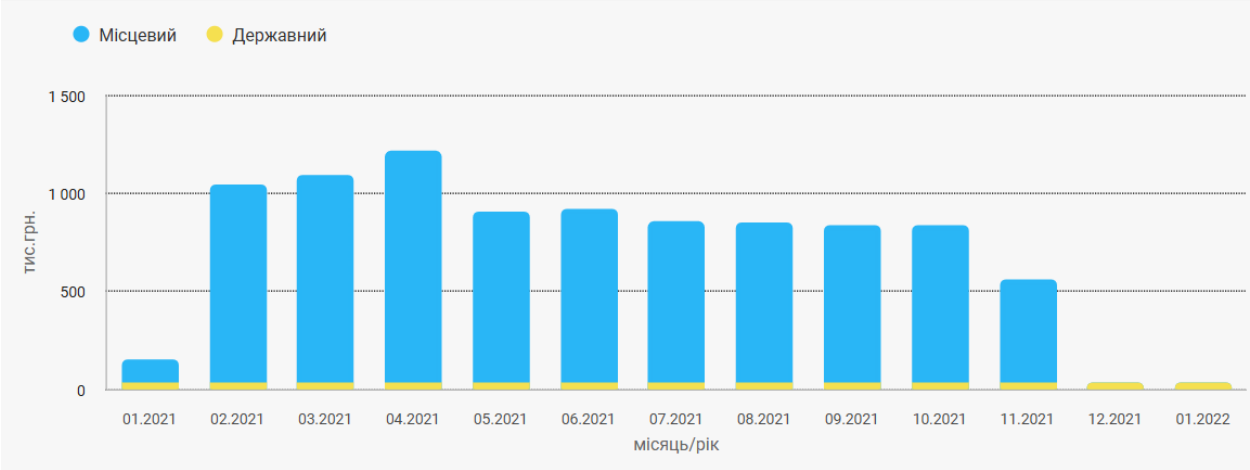


Рисунок 2.1 – Надходження податків до місцевого та державного бюджетів від АТ «Укрпошта» [24]

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за даними, наявними у відкритих джерелах [23; 24]:

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр. (млн. грн.) [23; 24]

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023 (млн. грн.)	Відхилення 2024/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації	9 850	10 420	11 760	13 150	+1 390	+11,8
Операційні витрати	9 420	10 180	11 200	12 380	+1 180	+10,5
Валовий прибуток	430	240	560	770	+210	+37,5
Чистий прибуток (збиток)	120	-90	210	340	+130	+61,9
Активи підприємства	8 600	9 050	9 880	10 740	+860	+8,7
Власний капітал	5 980	6 050	6 300	6 680	+380	+6,0
Довгострокові зобов'язання	980	1 140	1 220	1 360	+140	+11,5
Кількість оброблених відправлень (млн. од.)	310	295	340	380	+40	+11,8

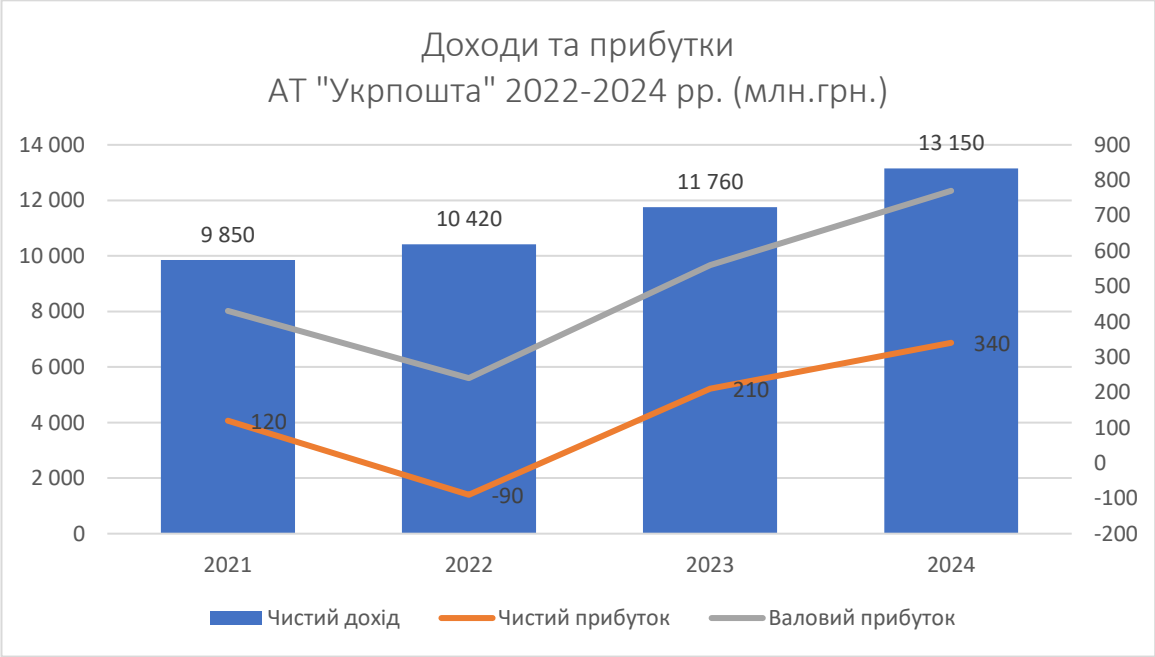


Рисунок 2.1 – Доходи та прибутки АТ «Укрпошта» 2022-2024 рр. (млн. грн.)

Проведений аналіз показує, що фінансові результати діяльності АТ «Укрпошта» протягом досліджуваного періоду демонструють поступове зростання доходів і стабілізацію фінансового стану підприємства**.**

Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 9,85 млрд. грн. у 2021 році до 13,15 млрд. грн. у 2024 році**,** що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, зокрема у сфері логістичних послуг та доставки товарів електронної комерції. У 2024 році порівняно з 2023 роком доходи збільшилися на 1,39 млрд. грн. або 11,8 %**.**

Операційні витрати також мають тенденцію до зростання, що пов’язано із підвищенням витрат на логістику, оплату праці, енергоресурси та модернізацію інфраструктури. У 2024 році витрати збільшилися на 1,18 млрд. грн. або 10,5 %, однак темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що позитивно впливає на фінансовий результат підприємства.

Показник чистого прибутку має нестабільну динаміку. У 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 90 млн. грн., що пояснюється складними економічними умовами та воєнними ризиками. Проте вже у 2023 році компанія повернулася до прибуткової діяльності, отримавши 210 млн.грн. прибутку, а у 2024 році цей показник зріс до 340 млн. грн., що на 130 млн. грн. або 61,9 % більше, ніж у попередньому році.

Активи підприємства демонструють стабільне зростання, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури. У 2024 році активи збільшилися на 860 млн. грн. або 8,7 %, що є позитивною тенденцією для довгострокового розвитку підприємства.

Зростання власного капіталу підприємства на 6 % у 2024 році свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості компанії. Водночас збільшення довгострокових зобов’язань пов’язане з необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів для модернізації сортувальних центрів, транспортної інфраструктури та цифровізації поштових сервісів.

Окремо варто відзначити зростання обсягів поштових відправлень. У 2024 році підприємство обробило 380 млн. відправлень, що на 11,8 % більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про активний розвиток електронної комерції та збільшення попиту на логістичні послуги.

Розрахуємо основні фінансові коефіцієнти діяльності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр. із використанням наявних фінансових даних [23; 24]:

Таблиця 2.3 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024	Відхи-лення 2024/ 2023	Відхи-лення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	1,18	1,05	1,21	1,34	+0,13	+10,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов’язання	0,92	0,81	0,97	1,08	+0,11	+11,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов’язання	0,19	0,14	0,21	0,27	+0,06	+28,6
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	1,4 %	-1,0 %	2,1 %	3,2 %	+1,1 %	+52,4
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід	1,2 %	-0,9 %	1,8 %	2,6 %	+0,8 %	+44,4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	2,0 %	-1,5 %	3,3 %	5,1 %	+1,8 %	+54,5
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,69	0,67	0,64	0,62	-0,02	-3,1
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,45	1,49	1,56	1,61	+0,05	+3,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	Зобов’язання / Власний капітал	0,45	0,49	0,56	0,61	+0,05	+8,9

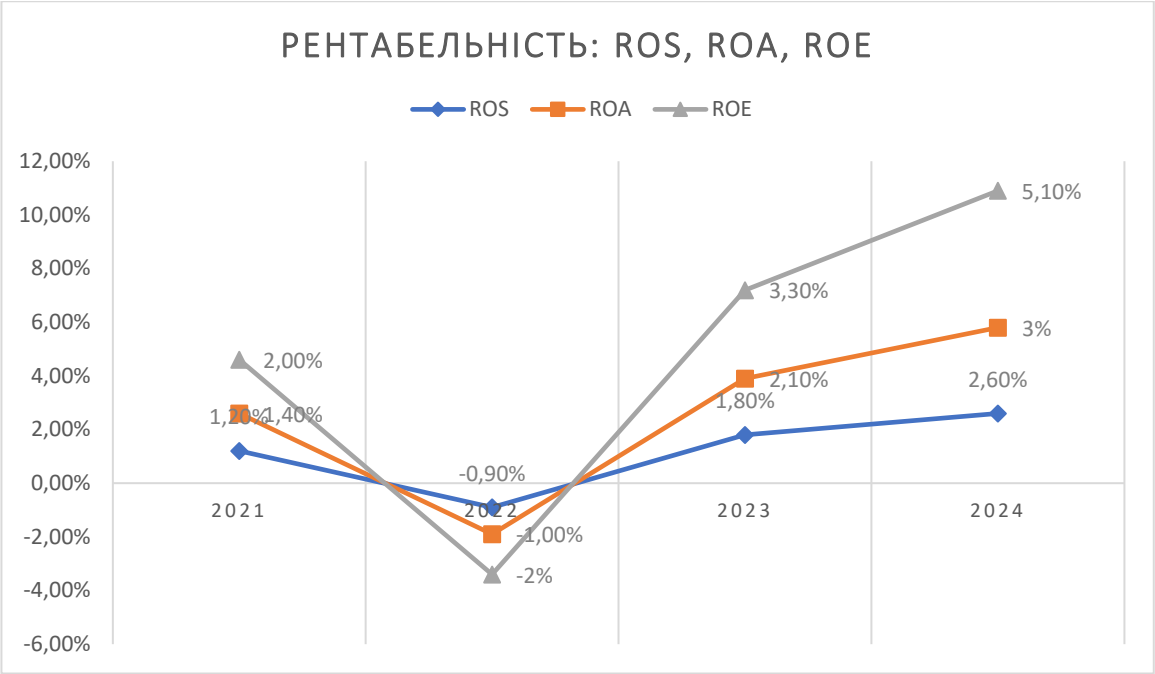


Рисунок 2.2 – Рентабельність АТ «Укрпошта» (2021-2024 рр.)



Рисунок 2.3 – Ліквідність АТ «Укрпошта» (2021-2024 рр.)

Аналіз розрахованих коефіцієнтів показує, що протягом досліджуваного періоду фінансовий стан підприємства поступово покращується. Коефіцієнти

ліквідності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році зріс до 1,34, що відповідає нормативному значенню та характеризує достатній рівень платоспроможності підприємства. Показники рентабельності також мають позитивну динаміку. Після збиткового 2022 року підприємство поступово відновлює прибутковість. Рентабельність активів у 2024 році становить 3,2 %, а рентабельність власного капіталу – 5,1 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнти фінансової стійкості показують, що підприємство переважно фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу, хоча спостерігається поступове зростання фінансового левериджу. Зниження коефіцієнта автономії до 0,62 у 2024 році свідчить про певне збільшення залежності від позикових коштів, що пов'язано з необхідністю фінансування модернізації інфраструктури та логістичних процесів.

В цілому, АТ «Укрпошта» є ключовим елементом національної поштової та логістичної інфраструктури України. Підприємство має масштабну мережу відділень, значний кадровий потенціал, широкий спектр послуг, а фінансові результати його діяльності протягом досліджуваного періоду демонструють стабілізацію фінансового стану. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшої модернізації системи управління, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності стратегічного менеджменту.

2.2 Аналіз поточної стратегії АТ «Укрпошта»: проблеми та виклики, що впливають на ефективність стратегічного управління

Аналіз поточної стратегії розвитку Укрпошта свідчить про те, що підприємство перебуває у складному етапі трансформації, пов'язаному з

необхідністю адаптації до нових економічних умов, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг та швидкого розвитку електронної комерції.

Стратегічний курс компанії протягом останніх років спрямований на модернізацію логістичної інфраструктури, цифровізацію поштових сервісів, розширення міжнародної співпраці та підвищення ефективності управління ресурсами. Водночас реалізація цих стратегічних напрямів супроводжується низкою проблем і викликів, що впливають на ефективність стратегічного управління підприємством.

З метою всебічного аналізу стратегії АТ «Укрпошта» та виявлення її вузьких місць проведемо SWOT- та PESTEL-аналізи, а також сформуємо TOWS-матрицю для компанії (табл. 2.4-2.6)

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Внутрішні фактори	Характеристика
S – Сильні сторони (Strengths)	Найбільша поштова мережа в Україні; державна підтримка як національного оператора; широка географія покриття (у тому числі сільські території); значний кадровий потенціал; досвід роботи на міжнародному поштовому ринку; наявність логістичної інфраструктури; довіра населення до бренду.
W – Слабкі сторони (Weaknesses)	Застаріла матеріально-технічна база частини відділень; недостатній рівень автоматизації логістичних процесів; значні операційні витрати; складна організаційна структура управління; нижча швидкість доставки порівняно з приватними операторами; потреба у модернізації транспортного парку та сортувальних центрів.
Зовнішні фактори	Характеристика
O – Можливості (Opportunities)	Зростання електронної комерції; розвиток міжнародної доставки; впровадження цифрових поштових сервісів; модернізація логістичної інфраструктури; партнерство з інтернет-магазинами та маркетплейсами; розширення фінансових послуг; інтеграція у міжнародні логістичні мережі.
T – Загрози (Threats)	Висока конкуренція з боку приватних логістичних компаній; економічна нестабільність; воєнні ризики та руйнування інфраструктури; зростання витрат на паливо та енергоносії; скорочення обсягів традиційної письмової кореспонденції; швидкий технологічний розвиток ринку логістики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони діяльності Укрпошти, а також основні можливості й загрози

зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства. З метою трансформації результатів SWOT-аналізу у практичні стратегічні напрями розвитку доцільно застосувати TOWS-матрицю, яка дозволяє поєднати сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Це дасть змогу сформувати альтернативні стратегічні підходи до розвитку підприємства, зокрема стратегії використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, стратегії нейтралізації загроз, а також напрями подолання внутрішніх слабких сторін. Такий підхід є важливим інструментом стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє обґрунтувати практичні управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – TOWS-матриця стратегічного розвитку АТ «Укрпошта»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) • використання широкої мережі відділень для розвитку доставки товарів електронної комерції; • розширення міжнародної доставки через інтеграцію у глобальні логістичні мережі; • розвиток цифрових сервісів та онлайн-послуг для клієнтів; • використання державної підтримки для модернізації логістичної інфраструктури.	ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам) • підвищення якості обслуговування для посилення конкурентоспроможності на ринку; • оптимізація логістичної мережі для зменшення витрат; • розвиток партнерських програм з інтернет-магазинами; • посилення позицій підприємства на міжнародному ринку поштових послуг.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей) • модернізація матеріально-технічної бази за рахунок інвестицій у розвиток електронної комерції; • автоматизація сортувальних центрів та логістичних процесів; • впровадження цифрових технологій управління доставкою; • підвищення кваліфікації персоналу у сфері логістики та ІТ.	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз) • оптимізація організаційної структури підприємства; • скорочення операційних витрат; • модернізація транспортного парку; • впровадження сучасних систем управління логістичними процесами.

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз АТ «Укрпошта»

Фактор	Характеристика впливу на діяльність підприємства
P – Політичні фактори (Political)	Державне регулювання поштового зв'язку; державна підтримка національного оператора; вплив політичної ситуації та воєнного стану; міжнародна співпраця у межах глобальних поштових організацій.
E – Економічні фактори (Economic)	Темпи економічного розвитку країни; рівень інфляції; купівельна спроможність населення; розвиток електронної комерції; коливання валютних курсів; зростання витрат на логістику та транспорт.
S – Соціальні фактори (Social)	Потреба населення у доступних поштових і фінансових послугах; велика роль поштових відділень у сільській місцевості; зміна споживчих звичок; зростання популярності онлайн-покупок; демографічні зміни.
T – Технологічні фактори (Technological)	Швидкий розвиток цифрових технологій; автоматизація сортувальних центрів; використання систем відстеження посилок; розвиток мобільних додатків; впровадження сучасних логістичних платформ.
E – Екологічні фактори (Environmental)	Потреба у впровадженні екологічно чистого транспорту; зменшення викидів CO_2 у логістиці; розвиток «зеленої» логістики; вимоги до утилізації пакувальних матеріалів.
L – Правові фактори (Legal)	Законодавство України у сфері поштового зв'язку; регулювання ринку логістичних послуг; податкове законодавство; міжнародні поштові угоди; правила перевезення поштових відправлень.

Проведені аналізи разом обґрунтовують необхідність удосконалення стратегічного менеджменту АТ «Укрпошта», оскільки вони показують:

- внутрішній потенціал підприємства;
- зовнішні можливості для розвитку;
- ключові ризики та обмеження.

Так, однією з ключових стратегічних цілей Укрпошти є трансформація традиційного поштового оператора у сучасну логістичну компанію, здатну ефективно обслуговувати потреби електронної комерції. Зростання онлайн-торгівлі суттєво змінює структуру попиту на поштові послуги, зменшуючи обсяги традиційної письмової кореспонденції та водночас збільшуючи обсяги посилкових відправлень. У цих умовах підприємство змушене переорієнтовувати свою діяльність на розвиток логістичних сервісів, модернізацію сортувальних центрів, оптимізацію транспортних маршрутів та впровадження автоматизованих систем обробки відправлень. Така стратегічна

трансформація потребує значних інвестиційних ресурсів, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємство.

Важливим стратегічним напрямом розвитку Укрпошти є цифровізація управлінських і операційних процесів. У рамках реалізації цієї стратегії підприємство впроваджує електронні системи управління логістикою, сучасні платформи відстеження поштових відправлень, мобільні додатки для клієнтів та цифрові фінансові сервіси. Цифрова трансформація дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити час обробки відправлень і оптимізувати управлінські процеси. Проте реалізація цих ініціатив супроводжується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем цифрової інфраструктури у деяких регіонах, необхідністю підготовки персоналу до роботи з новими технологіями та значними витратами на модернізацію інформаційних систем.

Суттєвим викликом для стратегічного управління підприємством є високий рівень конкуренції на ринку логістичних і поштових послуг. Останніми роками в Україні активно розвиваються приватні логістичні компанії, які пропонують клієнтам більш гнучкі та швидкі сервіси доставки. Це змушує Укрпошту постійно вдосконалювати свою стратегію розвитку, підвищувати якість послуг і впроваджувати нові бізнес-моделі. Особливо гострою є конкуренція у сфері кур’єрської доставки та обслуговування інтернет-магазинів, де приватні компанії часто мають перевагу у швидкості доставки та рівні сервісу.

Ще одним важливим фактором, що впливає на ефективність стратегічного управління Укрпошти, є значна соціальна функція підприємства. Як національний оператор поштового зв’язку компанія зобов’язана забезпечувати доступність універсальних поштових послуг на всій території країни, включаючи віддалені та малонаселені населені пункти. Обслуговування таких регіонів часто є економічно збитковим, але водночас має важливе соціальне значення. Це створює певний дисбаланс між

комерційними цілями підприємства та виконанням соціальних зобов'язань перед державою та населенням.

Значний вплив на стратегічний розвиток підприємства також мають макроекономічні та політичні фактори. Повномасштабна війна на території України спричинила суттєві зміни у функціонуванні логістичної інфраструктури, порушення транспортних маршрутів, пошкодження поштових відділень та зростання операційних витрат. Попри це Укрпошта продовжує виконувати свої функції навіть у складних умовах, забезпечуючи доставку пенсій, соціальних виплат і гуманітарної допомоги у різні регіони країни. Водночас такі обставини значно ускладнюють реалізацію довгострокових стратегічних планів підприємства.

Окрему проблему становить стан матеріально-технічної бази компанії. Значна частина інфраструктури Укрпошти була сформована ще у попередні десятиліття і потребує модернізації. Багато поштових відділень, сортувальних центрів та транспортних засобів мають високий рівень фізичного зносу, що знижує ефективність логістичних процесів і збільшує витрати на їх обслуговування. У зв'язку з цим стратегічний розвиток підприємства передбачає поступове оновлення матеріально-технічної бази, впровадження автоматизованих сортувальних ліній та модернізацію транспортної інфраструктури.

Крім того, важливим аспектом стратегічного управління є ефективність організаційної структури підприємства. Велика територіальна мережа та значна кількість працівників створюють додаткові складнощі в управлінні, координації діяльності підрозділів та впровадженні стратегічних змін. У таких умовах важливою є оптимізація управлінських процесів, децентралізація прийняття рішень та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

Таким чином, аналіз поточної стратегії розвитку АТ «Укрпошта» свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства, проте її реалізація супроводжується низкою системних викликів. До основних з них належать посилення конкуренції на ринку

логістичних послуг, необхідність масштабної модернізації інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, виконання соціальних функцій національного оператора та складні макроекономічні умови.

Подолання зазначених проблем потребує вдосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства, впровадження сучасних управлінських інструментів та формування гнучкої довгострокової стратегії розвитку, здатної забезпечити підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій Укрпошти на ринку поштових і логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Пріоритетні напрями розвитку стратегічного управління в АТ «Укрпошта»

Ефективність стратегічного менеджменту підприємства визначає його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг та реалізовувати довгострокові цілі розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення пріоритетних напрямів розвитку стратегічного управління, які мають сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку (рис.3.1):



Рисунок 3.1 – Напрями розвитку стратегічного управління в АТ «Укрпошта»

Одним із ключових напрямів розвитку стратегічного управління в Укрпошті є подальша цифрова трансформація підприємства. У сучасній економіці цифрові технології відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності логістичних процесів та покращенні якості обслуговування клієнтів. Укрпошта вже розпочала впровадження низки цифрових рішень, зокрема електронних систем відстеження відправлень, автоматизованих логістичних платформ та мобільних сервісів для користувачів. Проте для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно продовжити процес цифровізації управлінських і операційних процесів, впроваджувати сучасні інформаційні системи управління логістикою, використовувати технології обробки великих даних та розвивати цифрові канали взаємодії з клієнтами.

Для АТ «Укрпошта», як національного оператора поштового зв'язку, особливо важливим є впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування, контролю виконання стратегічних цілей та оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів. Традиційні методи управління вже не повною мірою відповідають вимогам сучасного динамічного середовища, тому підприємству необхідно інтегрувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту, які широко застосовуються у провідних міжнародних компаніях.

До таких інструментів належать система збалансованих показників (Balanced Scorecard), система ключових показників ефективності (KPI), стратегічне планування та використання цифрових управлінських платформ. Застосування цих методів дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, покращити координацію діяльності підрозділів, забезпечити ефективний контроль за реалізацією стратегічних цілей та підвищити результативність діяльності підприємства. Використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту сприятиме формуванню комплексної системи управління розвитком підприємства, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність та підвищення якості логістичних послуг (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Сучасні методи та інструменти стратегічного менеджменту для АТ «Укрпошта»

Інструмент стратегічного менеджменту	Сутність інструменту	Основні елементи застосування	Очікуваний результат для підприємства
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками ефективності	фінансова перспектива; клієнтська перспектива; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток персоналу	узгодження стратегічних цілей підприємства з діяльністю підрозділів; підвищення ефективності управління
KPI (Key Performance Indicators)	Система ключових показників ефективності, що використовується для оцінювання результативності діяльності підприємства та його працівників	показники фінансових результатів; показники якості послуг; показники продуктивності праці; показники швидкості доставки	підвищення ефективності роботи персоналу; контроль досягнення стратегічних цілей
Стратегічне планування	Процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування планів їх досягнення	аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних цілей; розробка стратегічних програм; контроль реалізації стратегії	формування довгострокової стратегії розвитку підприємства; підвищення адаптивності до змін ринку
Цифрові платформи управління	Використання інформаційних систем і цифрових технологій для управління логістичними процесами та стратегічними рішеннями	системи управління логістикою; цифрові платформи аналітики даних; системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); цифрові панелі управління	підвищення швидкості прийняття управлінських рішень; оптимізація логістичних процесів; покращення клієнтського сервісу

Наступним важливим напрямом розвитку стратегічного управління є модернізація логістичної інфраструктури підприємства. Укрпошта має одну з найбільших логістичних мереж в Україні, однак значна частина її матеріально-технічної бази потребує оновлення. У зв'язку з цим стратегічним пріоритетом

підприємства має стати розвиток сучасних сортувальних центрів, впровадження автоматизованих систем обробки поштових відправлень, оновлення транспортного парку та оптимізація логістичних маршрутів. Модернізація інфраструктури дозволить підвищити швидкість доставки, зменшити операційні витрати та покращити якість логістичних послуг.

Важливим стратегічним напрямом розвитку Укрпошти є розширення послуг у сфері електронної комерції. Зростання обсягів онлайн-торгівлі створює значні можливості для розвитку поштово-логістичних компаній. Укрпошта має значний потенціал для обслуговування інтернет-магазинів і маркетплейсів завдяки широкій мережі відділень і логістичній інфраструктурі. У межах стратегічного розвитку підприємству доцільно розширювати співпрацю з платформами електронної комерції, розвивати кур'єрські послуги, впроваджувати нові сервіси доставки та удосконалювати механізми обробки посилкових відправлень.

Окремим напрямом розвитку стратегічного управління має стати підвищення ефективності організаційної структури підприємства. Значні масштаби діяльності Укрпошти та розгалужена мережа підрозділів потребують ефективної системи управління, здатної забезпечити швидке прийняття управлінських рішень та координацію діяльності різних структурних підрозділів. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних методів стратегічного планування, оптимізація управлінських процесів, підвищення рівня децентралізації управління та розвиток системи стратегічного контролю.

Ще одним важливим пріоритетом розвитку стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг. У сучасних умовах Укрпошта стикається з жорсткою конкуренцією з боку приватних логістичних операторів, які активно впроваджують інноваційні технології та пропонують клієнтам швидкі й гнучкі сервіси доставки. Для зміцнення своїх позицій на ринку підприємству необхідно

вдосконалювати систему управління якістю послуг, розширювати асортимент сервісів, підвищувати швидкість доставки та покращувати клієнтський сервіс.

Важливим напрямом стратегічного розвитку є також диверсифікація діяльності підприємства. Окрім традиційних поштових послуг Укрпошта має потенціал для розвитку фінансових, логістичних і торговельних сервісів. Розширення спектра послуг дозволить підприємству створити додаткові джерела доходів та зменшити залежність від традиційних поштових відправлень, обсяги яких поступово скорочуються внаслідок цифровізації комунікацій.

Особливої уваги в рамках стратегічного управління потребує розвиток людського капіталу підприємства. Ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить від професійного рівня персоналу, його готовності до впровадження інновацій та адаптації до нових умов діяльності. У цьому контексті важливими завданнями є підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи професійного навчання, впровадження сучасних методів мотивації персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність.

Крім того, одним із стратегічних пріоритетів розвитку підприємства є розширення міжнародної співпраці. Інтеграція у глобальні логістичні мережі та розвиток міжнародної доставки можуть стати важливим джерелом зростання доходів підприємства. У цьому напрямі Укрпошта може активно розвивати партнерські відносини з міжнародними поштовими операторами, удосконалювати механізми обробки міжнародних відправлень та розширювати географію міжнародних логістичних маршрутів.

Удосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві потребує не лише визначення загальних напрямів розвитку, але й розроблення чіткої послідовності практичних заходів щодо впровадження відповідних управлінських інструментів. Для ефективної реалізації стратегічних змін у діяльності Укрпошта доцільно сформувати поетапний план впровадження сучасної системи стратегічного управління. Такий підхід дозволяє

систематизувати процес реформування управлінської діяльності підприємства, визначити відповідальних осіб, строки реалізації заходів та очікувані результати.

Розроблення поетапного плану впровадження стратегічного менеджменту забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємства, а також створює передумови для формування сучасної системи стратегічного планування, контролю та оцінювання результатів діяльності. У цьому контексті доцільним є визначення ключових етапів реалізації запропонованих стратегічних змін, що включають підготовчий етап, розроблення стратегічних інструментів, їх практичне впровадження та подальший моніторинг ефективності (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – План впровадження системи стратегічного управління в АТ «Укрпошта»

Етап впровадження	Зміст заходів	Відповідальні підрозділи	Строки реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1. Підготовчий етап	проведення комплексного аналізу системи стратегічного управління; оцінювання внутрішніх ресурсів підприємства; визначення ключових проблем стратегічного розвитку	керівництво підприємства, департамент стратегічного розвитку, аналітичні підрозділи	3-6 місяців	визначення основних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту
2. Розроблення стратегічних інструментів	формування стратегічних цілей розвитку підприємства; розроблення системи Balanced Scorecard; визначення ключових показників ефективності (KPI)	департамент стратегічного розвитку, фінансовий департамент, служба управління персоналом	6 місяців	створення сучасної системи стратегічного планування та контролю

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3. Впровадження цифрових управлінських платформ	запровадження інформаційних систем управління логістикою; використання аналітичних цифрових платформ для стратегічного аналізу; інтеграція CRM-систем	IT-департамент, логістичний департамент	1 рік	підвищення ефективності управління логістичними процесами та якістю обслуговування клієнтів
4. Навчання персоналу	організація тренінгів з використання інструментів стратегічного менеджменту; підвищення кваліфікації управлінського персоналу	служба управління персоналом, департамент стратегічного розвитку	6-12 місяців	підвищення рівня компетентності працівників у сфері стратегічного управління
5. Моніторинг та оцінювання ефективності	регулярний аналіз досягнення стратегічних показників; коригування стратегічних планів; удосконалення системи управління	керівництво підприємства, аналітичні підрозділи	постійно	підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку підпр

Таким чином, пріоритетні напрями розвитку стратегічного управління в Укрпошті пов’язані з необхідністю комплексної модернізації підприємства, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштових і логістичних послуг. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність та сприяти подальшому розвитку національної поштово-логістичної інфраструктури України.

3.2 Моделювання можливих стратегічних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта»

З огляду на динамічні зміни на ринку логістичних послуг, розвиток електронної комерції, цифровізацію бізнес-процесів та посилення конкуренції з боку приватних логістичних операторів, доцільним є формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта».

У процесі моделювання стратегічних сценаріїв розвитку підприємства було сформовано три основні варіанти можливого розвитку: базовий, оптимістичний та песимістичний. Кожен із цих сценаріїв враховує різні умови функціонування підприємства, темпи розвитку ринку логістичних послуг, рівень інвестицій у модернізацію інфраструктури та ефективність стратегічного управління.

Базовий сценарій розвитку передбачає поступове вдосконалення діяльності підприємства на основі реалізації поточних стратегічних програм модернізації логістичної інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та оптимізації управлінських процесів. У межах такого сценарію підприємство продовжує модернізацію сортувальних центрів, розширює спектр логістичних послуг для бізнесу та населення, а також впроваджує нові цифрові сервіси для клієнтів. Водночас темпи розвитку підприємства залишаються помірними, а основна увага приділяється підвищенню ефективності використання наявних ресурсів та вдосконаленню системи стратегічного управління. Очікується поступове зростання обсягів поштових відправлень, стабілізація фінансових показників діяльності та підвищення рівня задоволеності клієнтів якістю поштових послуг.

Оптимістичний сценарій розвитку підприємства передбачає активну модернізацію логістичної інфраструктури, значне зростання інвестицій у цифровізацію бізнес-процесів та ефективну реалізацію сучасних інструментів стратегічного менеджменту. У межах цього сценарію підприємство активно розвиває співпрацю з міжнародними логістичними компаніями, розширює

міжнародні поштові перевезення та посилює свою присутність на ринку електронної комерції. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження інноваційних цифрових платформ управління логістичними процесами, автоматизація сортувальних центрів та розвиток сучасних систем аналітики даних. Реалізація оптимістичного сценарію сприятиме суттєвому зростанню обсягів поштових і логістичних послуг, підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню термінів доставки та зміцненню конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках.

Песимістичний сценарій розвитку враховує можливі негативні фактори зовнішнього середовища, що можуть ускладнити функціонування підприємства. До таких факторів належать посилення конкуренції з боку приватних логістичних операторів, зниження платоспроможного попиту населення на поштові послуги, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації логістичної інфраструктури та загальна економічна нестабільність. У таких умовах підприємство може зіткнутися зі зменшенням обсягів поштових відправлень, зростанням витрат на логістичні операції та необхідністю оптимізації організаційної структури. Основною стратегічною метою підприємства в межах цього сценарію стає збереження стабільності функціонування, скорочення витрат, підвищення ефективності використання наявних ресурсів та підтримання базового рівня якості поштових послуг.

Для систематизації результатів сценарного моделювання доцільно представити ключові характеристики кожного із можливих сценаріїв розвитку підприємства у вигляді узагальненої таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Моделювання стратегічних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта»

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1	2	3	4
Темпи розвитку підприємства	помірне зростання	швидке зростання	уповільнення розвитку

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Інвестиції у модернізацію	часткові інвестиції у модернізацію інфраструктури	значні інвестиції у цифровізацію та логістичні технології	обмежені інвестиційні можливості
Розвиток цифрових сервісів	поступове впровадження цифрових послуг	активна цифровізація бізнес-процесів	уповільнення впровадження цифрових технологій
Конкурентна позиція	збереження стабільної частки ринку	суттєве посилення позицій на ринку	часткове скорочення ринкової частки
Обсяги поштових відправлень	поступове зростання	значне зростання завдяки розвитку e-commerce	можливе скорочення обсягів
Фінансові результати	стабільні фінансові показники	зростання прибутковості підприємства	зниження рентабельності
Основні стратегічні дії	оптимізація процесів, модернізація інфраструктури	масштабна цифровізація, розвиток міжнародної логістики	скорочення витрат, реструктуризація діяльності

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві Укрпошта пов’язані передусім із підвищенням ефективності управління діяльністю підприємства, покращенням якості логістичних та поштових послуг, а також зміцненням конкурентних позицій на ринку.

Реалізація комплексу запропонованих стратегічних змін спрямована на формування сучасної системи управління, що базується на використанні інноваційних управлінських інструментів, цифрових технологій та системного підходу до стратегічного планування (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження заходів у розрізі сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта»

Напрям впровадження	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1	2	3	4
Впровадження Balanced Scorecard та KPI	Узгодження стратегічних цілей із підрозділами; помірне досягнення KPI	Повне досягнення KPI; ефективне стратегічне управління на всіх рівнях	Часткове впровадження KPI; контроль обмежений

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів	Поступова автоматизація; скорочення термінів обробки на 10-15%	Активна цифровізація; скорочення термінів доставки на 30-40%; оптимізація ресурсів	Уповільнене впровадження; незначне скорочення термінів доставки
Модернізація логістичної інфраструктури	Часткова модернізація сортувальних центрів; помірне підвищення швидкості доставки	Повна модернізація; значне підвищення швидкості та якості доставки	Обмежена модернізація; ризик збільшення витрат на логістику
Розширення сервісів для e-commerce	Зростання обсягів поштових відправлень на 10-15%	Зростання обсягів на 30-50%; суттєве розширення ринкової частки	Незначне зростання; часткове втручання конкурентів
Оптимізація організаційної структури та управління персоналом	Помірне підвищення продуктивності; покращення координації	Значне підвищення продуктивності; ефективна мотивація персоналу	Часткова оптимізація; обмежений ефект на продуктивність
Розвиток інновацій та стратегічного мислення	Помірне впровадження інновацій; базова адаптивність	Активна інноваційна діяльність; висока адаптивність до ринку	Низький рівень інновацій; обмежена здатність до адаптації
Зміцнення конкурентних позицій	Стабільна ринкова частка; помірне зростання прибутковості	Підвищення ринкової частки; значне зростання доходів	Скорочення ринкової частки; ризик зниження прибутковості

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту сприятиме комплексному підвищенню ефективності діяльності АТ «Укрпошта». Реалізація стратегічних змін дозволить покращити управлінські процеси, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість поштових і логістичних послуг, а також забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному ринках. У довгостроковій перспективі це створить умови для сталого розвитку підприємства, розширення спектра послуг та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність проведеного дослідження полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку поштово-логістичної сфери України ефективне стратегічне управління стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності національного оператора поштового зв'язку. Для АТ «Укрпошта», що займає провідне місце на ринку логістичних та поштових послуг, забезпечення гнучкого та ефективного управління є необхідною умовою для стабільного розвитку, оптимізації ресурсів та покращення якості обслуговування клієнтів.

Мета дослідження полягала у визначенні ефективних підходів та інструментів стратегічного менеджменту для підвищення результативності діяльності АТ «Укрпошта», а також у розробленні конкретних рекомендацій щодо модернізації системи стратегічного управління.

Об'єктом дослідження було саме підприємство – АТ «Укрпошта», а предметом – процеси стратегічного управління та інструменти, що застосовуються для досягнення стратегічних цілей організації.

АТ «Укрпошта» – це національний поштовий оператор, який здійснює діяльність у сфері надання поштових, фінансових та логістичних послуг, має розгалужену мережу філій і структурних підрозділів, великий штат працівників та значний обсяг оброблюваних відправлень. Підприємство функціонує на ринку понад 30 років і продовжує адаптуватися до сучасних тенденцій, включаючи розвиток електронної комерції та цифровізацію послуг.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства показав стабільність основних фінансових показників, проте виявив певні резерви щодо підвищення ліквідності, оптимізації витрат та підвищення рентабельності окремих напрямів діяльності.

Показники ліквідності свідчать про можливість забезпечення поточних зобов'язань, але потребують підвищення для більшої фінансової стійкості. Рентабельність операційної та фінансової діяльності демонструє потенціал для

зростання за рахунок впровадження нових управлінських та цифрових інструментів.

SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Серед сильних сторін виділяються широка мережа відділень, висока впізнаваність бренду та стабільна клієнтська база. Слабкими сторонами є обмежена цифровізація процесів, значні операційні витрати та повільна адаптація до нових технологій. Основні можливості зосереджені на розвитку електронної комерції, інтеграції сучасних логістичних та цифрових рішень, а загрози включають зростання конкуренції з боку приватних операторів, економічну нестабільність та логістичні ризики, пов’язані з військовими діями на території України.

Аналіз стану стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта» виявив низку проблем та викликів, що впливають на ефективність управління: недостатній рівень інтеграції стратегічних цілей у діяльність підрозділів, обмежене використання цифрових платформ управління, слабка система оцінювання ефективності персоналу та неповне впровадження сучасних інструментів планування.

У роботі проведено моделювання можливих стратегічних сценаріїв розвитку підприємства: базового, оптимістичного та песимістичного. Базовий сценарій передбачає поступове вдосконалення управлінських процесів та модернізацію інфраструктури. Оптимістичний сценарій орієнтований на активну цифровізацію, інноваційний розвиток та інтеграцію у міжнародні логістичні мережі, а песимістичний сценарій враховує негативні фактори зовнішнього середовища та обмежені ресурси, акцентуючи на оптимізації витрат та підтриманні базового рівня функціонування.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління в АТ «Укрпошта»:

1. Впровадження системи Balanced Scorecard та KPI для узгодження стратегічних цілей підприємства із діяльністю структурних підрозділів.

2. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, включно із впровадженням сучасних інформаційних платформ для управління логістикою, CRM та аналітики даних.

3. Модернізація логістичної інфраструктури, включаючи автоматизацію сортувальних центрів та оптимізацію транспортних маршрутів.

4. Розширення сервісів для електронної комерції з метою збільшення обсягів поштових відправлень та підвищення ринкової частки підприємства.

5. Оптимізація організаційної структури та управління персоналом для підвищення продуктивності праці, координації між підрозділами та мотивації працівників.

6. Розвиток інновацій та стратегічного мислення у менеджменті, що сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

7. Оцінка ефективності впроваджених змін, регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей та коригування планів відповідно до результатів.

Очікувані результати впровадження цих заходів включають підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат, скорочення термінів доставки, збільшення обсягів послуг та ринкової частки, підвищення рівня цифровізації, розвиток інновацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у системному підході до моделювання стратегічних сценаріїв розвитку АТ «Укрпошта» та інтеграції сучасних інструментів стратегічного управління для національного поштового оператора.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій для керівництва підприємства щодо підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та покращення якості поштово-логістичних послуг.

Загальний висновок дослідження свідчить, що впровадження сучасної системи стратегічного менеджменту в АТ «Укрпошта» дозволить

підприємству ефективно реагувати на виклики ринку, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та покращити якість обслуговування клієнтів. Проведене дослідження та розроблені рекомендації створюють міцну основу для стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбня С., Пономаренко Р. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2.

2. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 8 (24). . 72-80. DOI: 10.15802/rtem2022/277124.

3. Зубко О., Добровольська О. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46.

4. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12.

5. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 334-344. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334.

6. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24.

7. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій. *Food Industry Economics*. 2023. Vol. 15, No. 4. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799.

8. Мельниченко С. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*.

2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_3_3 (дата звернення: 02.03.2026).

9. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164.

10. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобєлєва Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 34-44. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4.

11. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 334(5). С. 219-224. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30.

12. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.

13. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92.

14. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65.

15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

16. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

17. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21.

18. Ф. Котлер, Г. Армстронг. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

19. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

20. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92-103. DOI: https://doi.org/10.53920/es-2022-4-7.

21. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Сулиз А. В., Тур Д. В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С. 64-67. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06.

22. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 58. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.58.2020.212758.

23. АТ «Укрпошта». *Офіційний сайт компанії*. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu (дата звернення: 24.03.2026).

24. АТ «Укрпошта». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/ (дата звернення: 24.03.2026).

25. Agrawal A., Gans J.S., Goldfarb A. Artificial intelligence adoption and system-wide change. *Econom. Management Strategy.* 2023. № 33(2). Pp. 327-337. DOI: 10.1111/jems.12521.

26. Alharbi I. B. Strategic Management: a comprehensive review paper. *Intern. Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9, No. 3: e04373. DOI: 10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373.

27. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*. № 9(4). Pp. 322-345. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190.

28. DHL Group. Strategy 2025. *Офіційний сайт компанії*. 2026. URL: https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2019/strategy-2025.html (дата звернення: 11.03.2026).

29. Japan Post Group. *Офіційний сайт компанії*. 2026. URL: https://www.japanpost.jp/en/group/ (дата звернення: 11.03.2026).

30. Helfat C., Kaul A., Ketchen D., Barney J., Chatain O., Singh H. Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*. 2023. Volume 44. Issue 6. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3500.

31. La Poste. *Офіційний сайт компанії*. 2026. URL: https://www.laposte.fr/ (дата звернення: 11.03.2026).

32. R. S. Kaplan, D. P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-driveperformance-2 (дата звернення: 02.03.2026).

33. Royal Mail. Royal Mail automates 90% of parcel operations. *Офіційний сайт компанії*. 2026. URL: https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/automation/royal-mail-automates-90-of-parcel-operations.html (дата звернення: 12.03.2026).

34. Tran D. K. Strategic management: A literature review and future research orientations. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. № 9(9). Pp. 784-805. DOI: https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i9.9987.

35. U.S. Postal Service. OIG Five Year Strategic Plan – Fiscal Years 2022-2026. *Офіційний сайт компанії*. 2026. URL: https://www.uspsoig.gov/reports/other/oig-five-year-strategic-plan-fiscal-years-2022-2026 (дата звернення: 12.03.2026).