ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного управління

Назаренко Дмитро Леонідович
(прізвище, ім´я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
на тему**: «Управління логістичною діяльністю підприємства»**

ІН15-9-22-Б1УБ (4.0д)
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

_____ Назаренко Д.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
доктор філософії з економіки _____ Положенцев Д.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри УПЕППУ
к.е.н., доцент _____ Попова Г.Ю.
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного управління

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
Завідувач кафедри
Попова Г.Ю.

_____
(підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Назаренко Дмитру Леонідовичу
(прізвище, ім´я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи:
«Управління логістичною діяльністю підприємства»
Керівник кваліфікаційної роботи
доктор філософії з економіки
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
Положенцев Дмитро Валентинович
(прізвище, ім´я, по батькові)
2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):
Дослідити теоретичні засади управління логістичною діяльністю підприємства, розкрити її сутність, функції та значення в системі менеджменту. Проаналізувати сучасні підходи до організації логістичних процесів, зокрема транспортування, складування, управління запасами, оброблення замовлень та інформаційного супроводу.
Надати організаційно-управлінську характеристику АТ «Укрпошта» та оцінити особливості його логістичної діяльності. Визначити основні проблеми в управлінні логістичними процесами підприємства, пов’язані з координацією, швидкістю обслуговування, цифровим супроводом і ефективністю використання ресурсів.
Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта», обґрунтувати доцільність використання сучасних логістичних і цифрових рішень та визначити очікувану ефективність запропонованих заходів.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	01.04.2025-15.04.2025		
	Розділ 1.	16.04.2025–31.05.2025		
	Розділ 2.	01.06.2025–15.07.2025		
	Розділ 3.	16.07.2025–17.08.2025		
	Висновки	До 01.09.2025		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____ Назаренко Д.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Положенцев Д.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Назаренко Д. Л. «Управління логістичною діяльністю підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі логістичної діяльності в системі управління сучасними підприємствами, особливо тими, що працюють у сфері поштового, транспортного та сервісного обслуговування. В умовах посилення вимог до швидкості доставки, якості обслуговування, надійності логістичних процесів і цифрового супроводу операцій ефективне управління логістикою стає важливою умовою стабільної роботи підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад управління логістичною діяльністю підприємства, аналізі сучасного стану логістичної системи АТ «Укрпошта» та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. У роботі розкрито сутність, роль і значення логістичної діяльності, охарактеризовано її основні функції, елементи та інструменти, проаналізовано організацію логістичних процесів АТ «Укрпошта», визначено проблемні аспекти управління логістикою та запропоновано напрями підвищення її ефективності.

Методи дослідження, використані у роботі: аналіз і синтез наукових джерел, теоретичне узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, логічне узагальнення, методи оцінювання ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління, підприємство, логістична система, поштовий зв’язок, АТ «Укрпошта», цифровізація, логістичні процеси.

ANNOTATION

Nazarenko D. L. "Management of Enterprise Logistics Activities" – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution 'Interregional Academy of Personnel Management'", Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of logistics activities in the management system of modern enterprises, especially those operating in the field of postal, transport and service provision. In the context of increasing requirements for delivery speed, service quality, reliability of logistics processes and digital support of operations, effective logistics management becomes an important condition for ensuring stable enterprise performance and strengthening its competitiveness.

The aim of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations of enterprise logistics management, analyze the current state of the logistics system of JSC "Ukrposhta", and develop practical recommendations for its improvement. The study reveals the essence, role and importance of logistics activities, characterizes their main functions, elements and tools, analyzes the organization of logistics processes at JSC "Ukrposhta", identifies problematic aspects of logistics management, and proposes directions for improving its efficiency.

The research methods used in the study include analysis and synthesis of scientific sources, theoretical generalization, a systemic approach, comparative analysis, logical generalization, and methods for evaluating the effectiveness of managerial decisions.

Keywords: logistics, logistics activities, management, enterprise, logistics system, postal services, JSC "Ukrposhta", digitalization, logistics processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....11
1.1. Сутність, роль і значення логістичної діяльності в системі управління підприємством.....11
1.2. Основні функції, елементи та інструменти управління логістичною діяльністю.....23
1.3. Сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....32
Висновки до розділу 1.....40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА».....42
2.1. Організаційно-управлінська характеристика АТ «Укрпошта».....42
2.2. Оцінка особливостей організації логістичної діяльності АТ «Укрпошта»....51
2.3. Проблеми та недоліки в системі управління логістичною діяльністю підприємства.....59
Висновки до розділу 2.....68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА».....71
3.1. Формування напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства.....71
3.2. Використання сучасних логістичних та цифрових рішень в управлінні діяльністю АТ «Укрпошта».....81
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....89
Висновки до розділу 3.....97
ВИСНОВКИ.....99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання логістична діяльність посідає важливе місце у системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує узгоджений рух матеріальних, інформаційних і супровідних потоків, від якого значною мірою залежить результативність операційної діяльності, якість обслуговування споживачів і загальна конкурентоспроможність організації. Для підприємств, що працюють у сфері доставки, перевезень, поштового та сервісного обслуговування, логістика є не допоміжною функцією, а однією з базових управлінських підсистем, від ефективності якої залежить стабільність роботи всієї організації.

Управління логістичною діяльністю охоплює широке коло питань, пов’язаних із плануванням, організацією, координацією та контролем процесів транспортування, сортування, оброблення, зберігання, переміщення та доставки. Водночас сучасна логістика вже давно не обмежується лише фізичним переміщенням ресурсів або товарів. Вона включає інформаційний супровід операцій, забезпечення своєчасного обміну даними, узгодження дій структурних підрозділів, оптимізацію маршрутів, скорочення втрат часу й ресурсів, а також формування належного рівня сервісу для клієнтів. Саме тому рівень організації логістичної діяльності дедалі частіше розглядається як один із ключових показників якості управління підприємством.

Для сучасних підприємств актуальність управління логістичною діяльністю посилюється внаслідок зростання вимог до швидкості обслуговування, точності виконання замовлень, надійності постачання та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах підприємство повинно не лише забезпечувати безперервність логістичних процесів, а й постійно вдосконалювати підходи до їх організації, враховуючи як внутрішні управлінські потреби, так і очікування споживачів. Неефективна логістична система може призводити до перевитрат ресурсів, затримок, зниження якості обслуговування, погіршення репутації та ослаблення ринкових позицій.

Натомість налагоджене управління логістичною діяльністю створює умови для підвищення результативності роботи підприємства та формування стійких переваг у конкурентному середовищі.

Особливої ваги ця проблематика набуває для великих підприємств із розгалуженою мережею обслуговування, значною територіальною присутністю та великою кількістю операційних процесів. У таких організаціях логістична діяльність має складний багаторівневий характер, а її результативність залежить від узгодженості дій різних ланок, швидкості передавання інформації, ефективності маршрутної організації, технічного забезпечення та якості управлінського контролю. Саме тому дослідження логістичної діяльності на матеріалах масштабного національного підприємства є доцільним і практично значущим.

Як базу практичного дослідження у роботі обрано АТ «Укрпошта» – національного оператора поштового зв'язку, який має широку мережу відділень, значний обсяг логістичних операцій і важливу роль у забезпеченні поштового, фінансового та сервісного обслуговування населення і бізнесу в Україні. Діяльність АТ «Укрпошта» пов'язана з організацією складних процесів приймання, сортування, перевезення, доставки та супроводу поштових відправлень, що потребує належного рівня управлінської координації. Це дає можливість розглядати підприємство як показовий об'єкт для дослідження системи управління логістичною діяльністю, виявлення її сильних і проблемних сторін, а також обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення.

Питання логістики, управління логістичними процесами, організації руху потоків, оптимізації операційної діяльності та підвищення ефективності логістичних систем розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. У науковій літературі досліджено сутність логістичної діяльності, її функції, принципи організації, методи управління та підходи до оцінювання результативності. Разом із тим сучасні умови функціонування підприємств, ускладнення логістичних ланцюгів, розвиток цифрових технологій, зростання вимог до швидкості та якості доставки, а також необхідність підвищення

стійкості логістичних систем зумовлюють потребу у подальшому дослідженні цієї проблематики.

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

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

розкрити сутність, роль і значення логістичної діяльності в системі управління підприємством;

узагальнити основні функції, елементи та інструменти управління логістичною діяльністю;

дослідити сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства;

надати організаційно-управлінську характеристику АТ «Укрпошта»;

оцінити особливості організації логістичної діяльності підприємства;

виявити проблеми та недоліки в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта»;

обґрунтувати напрями удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю сучасного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення системи управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності логістичної діяльності та систематизації наукових підходів до її управління. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження складових системи управління

логістичною діяльністю та оцінювання особливостей її організації на підприємстві. Порівняльний підхід дав можливість узагальнити сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності. Системний підхід використано для розгляду логістичної діяльності як цілісної сукупності взаємопов'язаних процесів і управлінських рішень. Під час розроблення практичних рекомендацій застосовано методи логічного аналізу, узагальнення та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з питань менеджменту, логістики та організації діяльності підприємств, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, відкриті інформаційні ресурси, а також матеріали, що характеризують діяльність АТ «Укрпошта».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління логістичною діяльністю на підприємствах, підвищення узгодженості логістичних процесів, поліпшення якості обслуговування споживачів, скорочення неефективних операцій і посилення результативності діяльності організації загалом.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю та оцінено ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль і значення логістичної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах функціонування підприємств логістична діяльність поступово перетворилася з допоміжного напряму операційної роботи на одну з ключових складових системи управління. Якщо раніше логістику часто пов’язували переважно з транспортуванням, складським зберіганням або переміщенням матеріальних ресурсів, то сьогодні її зміст є значно ширшим. Вона охоплює планування, організацію, координацію, контроль і регулювання потоків, які забезпечують безперервну діяльність підприємства, його взаємодію з постачальниками, споживачами, партнерами та іншими учасниками ринку. Саме тому логістична діяльність уже не може розглядатися лише як технічна або виконавча функція, оскільки вона безпосередньо впливає на витрати, якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, стабільність постачання та загальну результативність управління підприємством.

Особливого значення логістична діяльність набуває в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, ускладнення ланцюгів постачання, цифровізації бізнес-процесів і нестабільності зовнішнього середовища. Для сучасного підприємства недостатньо просто виготовити продукцію або надати послугу. Не менш важливо своєчасно доставити її споживачу, забезпечити належний інформаційний супровід, мінімізувати втрати часу й ресурсів, організувати ефективну взаємодію між підрозділами та сформувати такий рівень сервісу, який відповідатиме очікуванням клієнтів. У цьому контексті логістика виступає не відокремленою операцією, а управлінською системою, яка поєднує різні

елементи діяльності підприємства в єдиний узгоджений процес.

У науковій літературі логістика найчастіше розглядається як система управління потоками. Зокрема, дослідники зазначають, що «логістика є процесом планування, реалізації та контролю ефективного переміщення і зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації від місця походження до місця споживання з метою задоволення потреб споживача» [65, с. 4]. У цьому визначенні важливими є кілька аспектів. По-перше, логістика охоплює не лише саме переміщення, а й планування та контроль. По-друге, вона пов'язана не тільки з матеріальними ресурсами, а й з інформацією. По-третє, кінцевою метою логістики є задоволення потреб споживача, тобто вона має не лише внутрішньоорганізаційне, а й ринкове значення.

Логістична діяльність підприємства є практичним проявом логістики як управлінської концепції. Якщо логістика як наукова та управлінська категорія відображає загальні принципи організації потокових процесів, то логістична діяльність характеризує конкретні дії підприємства щодо закупівлі, транспортування, складування, оброблення замовлень, управління запасами, пакування, розподілу, доставки, інформаційного супроводу та контролю виконання логістичних операцій. Отже, логістична діяльність має прикладний характер, але водночас спирається на певну систему управлінських рішень, без яких окремі операції залишалися б розрізненими та недостатньо ефективними.

У межах управління підприємством логістична діяльність виконує інтегруючу роль. Вона поєднує виробничі, комерційні, фінансові, інформаційні та сервісні процеси, забезпечуючи їхню узгодженість у часі та просторі. Наприклад, закупівельна діяльність не може бути ефективною без розуміння потреб виробництва або попиту споживачів. Складська діяльність не може бути результативною без належного обліку запасів і прогнозування потреб. Транспортування не може розглядатися окремо від графіків постачання, маршрутів, витрат, строків доставки та якості обслуговування. Тому логістична діяльність фактично виступає зв'язувальною ланкою між різними підсистемами підприємства.

Важливо підкреслити, що логістична діяльність не обмежується лише матеріальними потоками. Звичайно, переміщення сировини, матеріалів, готової продукції або поштових відправлень є видимою частиною логістики. Однак не менш важливими є інформаційні потоки, які супроводжують ці процеси: замовлення, заявки, накладні, графіки доставки, повідомлення клієнтів, дані про залишки, маршрути, статуси виконання операцій. Без своєчасної та достовірної інформації навіть добре організована фізична логістика може втрачати ефективність, оскільки підприємство не зможе оперативно реагувати на зміни, контролювати рух ресурсів і забезпечувати належний рівень координації.

Саме тому сучасне розуміння логістичної діяльності передбачає єдність матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Матеріальні потоки відображають фізичний рух ресурсів і продукції. Інформаційні потоки забезпечують управлінський супровід цього руху. Фінансові потоки пов’язані з оплатою постачання, транспортування, зберігання, обслуговування та іншими витратами. Сервісні потоки характеризують рівень взаємодії підприємства з клієнтами, якість виконання замовлень, своєчасність доставки та здатність вирішувати проблеми, що виникають у процесі обслуговування. Усі ці потоки не існують ізольовано, а формують цілісну логістичну систему підприємства.

Управлінський зміст логістичної діяльності полягає в тому, що вона вимагає не лише виконання окремих операцій, а й постійного прийняття рішень щодо їх оптимізації. Підприємство має визначати, які запаси є оптимальними, які маршрути доставки є найраціональнішими, як скоротити час оброблення замовлень, як уникнути зайвих витрат, як забезпечити надійність постачання, як організувати роботу складів, як поєднати швидкість обслуговування з економічною доцільністю. У цьому сенсі логістика є не просто набором технічних дій, а управлінською діяльністю, що потребує аналізу, планування, координації та контролю.

Науковці слушно наголошують, що «логістична діяльність підприємства спрямована на забезпечення раціонального руху матеріальних та супровідних потоків у межах логістичної системи з мінімальними витратами та необхідним

рівнем сервісу» [52, с. 292]. Це положення дозволяє краще зрозуміти подвійний характер логістики. З одного боку, вона орієнтована на економію витрат, скорочення втрат, уникнення дублювання операцій і підвищення продуктивності. З іншого боку, надмірне зниження витрат не повинно погіршувати якість обслуговування. Тому ефективне управління логістичною діяльністю передбачає пошук балансу між витратами, швидкістю, надійністю та якістю.

Для підприємства логістична діяльність має значення не лише на операційному, а й на стратегічному рівні. На операційному рівні вона забезпечує виконання щоденних процесів: приймання замовлень, переміщення товарів, комплектацію, складування, доставку, контроль залишків. На тактичному рівні логістика пов’язана з вибором постачальників, формуванням маршрутів, плануванням запасів, організацією складської мережі, розподілом ресурсів між підрозділами. На стратегічному рівні логістична діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства, його здатність масштабувати діяльність, виходити на нові ринки, підтримувати репутацію надійного партнера та забезпечувати довгострокову стійкість.

У цьому аспекті важливо розмежовувати поняття «логістика», «логістична діяльність» і «управління логістичною діяльністю». Логістика є ширшим поняттям, що охоплює концепцію, принципи, методи та підходи до управління потоками. Логістична діяльність – це сукупність практичних процесів і операцій, які здійснюються підприємством для забезпечення руху ресурсів, продукції, інформації та послуг. Управління логістичною діяльністю – це цілеспрямований вплив керівництва на ці процеси з метою їх узгодження, оптимізації та підпорядкування загальним цілям підприємства. Таке розмежування є важливим, оскільки дозволяє уникнути спрощеного розуміння логістики лише як транспортування або складування.

Для більш повного розкриття сутності логістичної діяльності доцільно узагальнити основні підходи до її трактування. У наукових джерелах логістика розглядається з різних позицій: як система управління потоками, як інструмент

мінімізації витрат, як засіб підвищення якості обслуговування, як інтегрована частина менеджменту підприємства та як фактор формування конкурентних переваг. Узагальнення таких підходів подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування сутності логістичної діяльності підприємства

Підхід до трактування	**Зміст підходу**	**Основний акцент**	**Значення для управління підприємством**
Потоковий підхід	Логістична діяльність розглядається як управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками	Узгоджений рух ресурсів, продукції та інформації	Дозволяє бачити логістику як цілісну систему, а не як сукупність окремих операцій
Операційний підхід	Логістична діяльність трактується як виконання конкретних операцій: закупівлі, складування, транспортування, оброблення замовлень, доставки	Практичні логістичні процеси	Орієнтує підприємство на чітку організацію щоденних логістичних процедур
Витратний підхід	Логістична діяльність розглядається як інструмент скорочення витрат на переміщення, зберігання та обслуговування потоків	Оптимізація витрат	Дає можливість підвищити економічну ефективність діяльності підприємства
Сервісний підхід	Логістика пов’язується з якістю обслуговування споживачів, швидкістю доставки, точністю виконання замовлень	Рівень сервісу та задоволеність клієнтів	Підкреслює роль логістики у формуванні довіри споживачів і ринкової репутації
Інтеграційний підхід	Логістична діяльність розглядається як механізм узгодження дій різних підрозділів підприємства та зовнішніх партнерів	Координація, взаємодія, синхронізація процесів	Забезпечує єдність закупівельної, виробничої, збутової та інформаційної діяльності
Стратегічний підхід	Логістика трактується як фактор конкурентоспроможності, розвитку та стійкості підприємства	Довгострокова ефективність і конкурентні переваги	Дозволяє використовувати логістику не лише для поточних операцій, а й для стратегічного розвитку

Як видно з таблиці 1.1, логістична діяльність підприємства має багатовимірний характер. Потоковий підхід дозволяє розглядати її як систему управління рухом ресурсів та інформації. Операційний підхід конкретизує практичний зміст логістики через сукупність дій, які щоденно виконуються на підприємстві. Витратний підхід акцентує увагу на економічному аспекті, адже значна частина витрат підприємства пов’язана саме з транспортуванням, зберіганням, обробленням і переміщенням ресурсів. Сервісний підхід підкреслює, що логістика має бути орієнтована не лише на внутрішню зручність підприємства, а й на потреби споживача. Інтеграційний підхід є особливо важливим для великих підприємств, де логістичні процеси охоплюють значну кількість підрозділів, партнерів, маршрутів, складів і інформаційних каналів. Стратегічний підхід, своєю чергою, дає можливість розглядати логістику як чинник довгострокового розвитку.

Найбільш обґрунтованим для дослідження є інтегроване розуміння логістичної діяльності. Воно передбачає, що логістика не може бути зведена лише до доставки, складування або мінімізації витрат. Її сутність полягає у забезпеченні узгодженого руху потоків, які створюють умови для стабільної роботи підприємства та задоволення потреб споживачів. Якщо підприємство має якісну продукцію або послугу, але не може своєчасно доставити її клієнту, його ринкові позиції послаблюються. Якщо воно має розвинену мережу обслуговування, але не контролює витрати на логістику, знижується економічна ефективність. Якщо воно використовує сучасні цифрові рішення, але не забезпечує координацію між підрозділами, логістична система залишається фрагментарною. Тому логістична діяльність має бути системною, керованою та підпорядкованою загальній стратегії підприємства.

Роль логістичної діяльності в системі управління підприємством проявляється насамперед у забезпеченні безперервності господарських процесів. Будь-яке підприємство залежить від своєчасного надходження ресурсів, їх раціонального використання, переміщення між структурними ланками, зберігання, оброблення та передавання кінцевому споживачу. Якщо хоча б один

із цих елементів працює неузгоджено, виникають затримки, перевитрати, втрати якості, невиконання замовлень або погіршення обслуговування клієнтів. Логістична діяльність покликана запобігати таким проблемам, забезпечуючи ритмічність, послідовність і контрольованість руху потоків.

Важливою функцією логістичної діяльності є координація. У межах підприємства різні підрозділи часто мають власні завдання, показники та пріоритети. Закупівельний підрозділ може бути зацікавлений у придбанні більших партій ресурсів за нижчою ціною, виробництво – у стабільному забезпеченні матеріалами, фінансовий підрозділ – у зменшенні витрат, збут – у швидкому виконанні замовлень, а клієнтський сервіс – у високій якості обслуговування. Без логістичної координації ці інтереси можуть вступати в суперечність. Логістика дозволяє поєднати їх у єдину систему, де рішення приймаються не ізольовано, а з урахуванням загального результату для підприємства.

Дослідники підкреслюють, що «ефективна логістична система забезпечує узгодження діяльності всіх учасників руху матеріального потоку, починаючи від постачальника і завершуючи кінцевим споживачем» [31, с. 22]. Це твердження є особливо важливим, оскільки сучасне підприємство рідко функціонує повністю автономно. Воно залежить від постачальників, перевізників, складських операторів, інформаційних систем, торговельних партнерів, споживачів, фінансових установ та інших суб’єктів. Логістична діяльність фактично забезпечує зв’язок між цими учасниками, перетворюючи окремі операції на єдиний ланцюг створення цінності.

Значення логістичної діяльності для підприємства проявляється і в її впливі на витрати. Логістичні витрати можуть становити значну частину загальних витрат підприємства, особливо якщо його діяльність пов’язана з перевезеннями, складським зберіганням, доставкою, обробленням великої кількості замовлень або територіально розгалуженою мережею. До таких витрат належать витрати на транспортування, паливо, оплату праці логістичного персоналу, оренду або утримання складів, пакування, оброблення замовлень,

інформаційні системи, втрати від пошкодження або затримки товарів. Якщо логістика організована нераціонально, підприємство може мати приховані перевитрати, які не завжди одразу помітні, але суттєво впливають на фінансовий результат.

Разом із тим зменшення логістичних витрат не повинно здійснюватися механічно. Підприємство може скоротити витрати на доставку, але якщо це призведе до збільшення строків обслуговування або зниження надійності, загальний ефект буде негативним. Можна зменшити складські запаси, але за відсутності точного планування це може спричинити перебої в постачанні. Можна скоротити кількість персоналу, зайнятого в логістичних процесах, але якщо це погіршить якість оброблення замовлень, підприємство втратить клієнтів. Тому управління логістичною діяльністю має бути спрямоване не просто на мінімізацію витрат, а на досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатом.

Окремо слід звернути увагу на роль логістики у формуванні якості обслуговування споживачів. У сучасних умовах клієнт оцінює не лише сам продукт або послугу, а й увесь процес взаємодії з підприємством. Для нього важливими є швидкість отримання замовлення, точність виконання, зручність комунікації, можливість відстеження, надійність доставки, прозорість умов, оперативність реагування на проблеми. Саме логістична діяльність значною мірою визначає, чи буде споживач задоволений результатом взаємодії. Тому якість логістики безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, повторні звернення та репутацію підприємства.

У цьому контексті логістика тісно пов’язана з маркетингом і збутом. Маркетинг формує попит і комунікує цінність пропозиції, але саме логістика забезпечує фактичне виконання обіцянки підприємства перед споживачем. Якщо підприємство рекламує швидку доставку, широкий асортимент або високий рівень сервісу, але його логістична система не здатна це підтримати, виникає розрив між очікуваннями клієнта і реальним досвідом. Такий розрив може погіршити довіру до підприємства навіть за умови якісного товару або

конкурентної ціни. Отже, логістична діяльність є практичним продовженням ринкової стратегії підприємства.

Суттєве значення логістична діяльність має і для внутрішньої організації підприємства. Вона впливає на розподіл відповідальності між підрозділами, інформаційний обмін, планування завантаження персоналу, використання обладнання, контроль виконання операцій, управління ризиками. Добре організована логістика зменшує хаотичність у роботі підприємства, оскільки процеси стають більш передбачуваними, вимірюваними та контрольованими. Натомість слабка логістична система часто проявляється у затримках, дублюванні операцій, неузгодженості дій, втраті інформації, конфліктах між підрозділами та зниженні управлінської дисципліни.

На практиці логістична діяльність виконує роль своєрідного «організаційного каркаса», який підтримує рух ресурсів і результатів діяльності підприємства. Вона забезпечує зв’язок між тим, що підприємство планує, і тим, що воно реально виконує. Наприклад, стратегічні плани щодо розширення ринку не можуть бути реалізовані без здатності доставляти продукцію або послуги до нових регіонів. Рішення про збільшення обсягів продажу потребує відповідного логістичного забезпечення. Намір підвищити якість обслуговування повинен підкріплюватися змінами у процесах доставки, оброблення замовлень, комунікації з клієнтами. Отже, логістика переводить управлінські цілі у практичні дії.

Значення логістичної діяльності посилюється також через зростання ролі часу як управлінського ресурсу. У багатьох сферах господарювання швидкість виконання операцій стає не менш важливою, ніж ціна або якість. Підприємство, яке швидше обробляє замовлення, оперативніше доставляє продукцію, точніше інформує клієнта та швидше реагує на зміни попиту, отримує додаткові переваги. Водночас швидкість має бути керованою. Якщо підприємство намагається прискорити процеси без належної організації, це може призвести до помилок, втрат, перевантаження персоналу або зниження якості. Тому логістична діяльність повинна забезпечувати не просто швидкість, а раціональну

швидкість, яка поєднується з надійністю та контрольованістю.

У сучасних умовах логістична діяльність дедалі більше залежить від цифрових технологій. Інформаційні системи управління запасами, електронний документообіг, системи відстеження вантажів, автоматизоване планування маршрутів, аналітика попиту, CRM-системи, мобільні додатки для клієнтів і внутрішні платформи координації дозволяють значно підвищити прозорість і керованість логістичних процесів. Однак цифрові інструменти самі по собі не гарантують ефективності. Вони мають бути інтегровані у загальну систему управління підприємством, відповідати реальним процесам і використовуватися персоналом не формально, а як інструмент прийняття рішень.

У наукових джерелах наголошується, що «логістичне управління має забезпечувати не лише фізичне переміщення ресурсів, а й інформаційну підтримку управлінських рішень на всіх етапах руху потоку» [28, с. 256]. Це положення особливо актуальне для сучасних підприємств, оскільки без якісної інформації неможливо забезпечити точне планування, своєчасний контроль і швидке реагування на відхилення. Наприклад, якщо підприємство не має актуальних даних про запаси, воно може або накопичувати надлишки, або стикатися з дефіцитом. Якщо воно не бачить реального статусу доставки, йому складно інформувати клієнта. Якщо воно не аналізує логістичні витрати, то не може визначити джерела перевитрат. Тому інформаційна складова логістичної діяльності є такою ж важливою, як і матеріальна.

Важливо враховувати і ризиковий характер логістичної діяльності. Логістичні процеси залежать від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів: стану транспортної інфраструктури, роботи постачальників, доступності ресурсів, цін на паливо, погодних умов, безпекової ситуації, технічного стану транспорту, роботи персоналу, якості інформаційних систем. Будь-який збій у цих елементах може вплинути на строки, витрати та якість обслуговування. Тому управління логістичною діяльністю повинно включати не лише планування стандартних процесів, а й підготовку до можливих відхилень, формування резервних варіантів, моніторинг ризиків і оперативне коригування рішень.

Для українських підприємств питання стійкості логістичної діяльності має особливе значення. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зміни маршрутів, пошкодження інфраструктури, коливання цін, обмеженості ресурсів і високої потреби у швидкому реагуванні логістика стає одним із критично важливих напрямів управління. Підприємство, яке здатне зберігати керованість логістичних процесів навіть за складних умов, має більше шансів підтримати роботу, виконати зобов'язання перед клієнтами та уникнути різкого погіршення результатів діяльності. У цьому сенсі логістична діяльність виступає не лише інструментом ефективності, а й чинником організаційної стійкості.

Для кращого відображення місця логістичної діяльності в системі управління підприємством доцільно подати відповідну схему, яка демонструє взаємозв'язок між ресурсами, логістичними процесами, управлінською координацією, сервісом і результативністю діяльності підприємства.

Рисунок 1.1 – Місце логістичної діяльності в системі управління підприємством

Як бачимо на рисунку 1.1, логістична діяльність займає проміжне, але водночас ключове місце між загальними функціями управління підприємством і конкретними операційними процесами. Вона пов’язує планування, організацію, мотивацію та контроль із такими практичними напрямами, як постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл і доставка, а також інформаційний супровід. Саме завдяки цьому логістика не обмежується окремими технічними операціями, а виступає інструментом координації потоків і забезпечення стабільної роботи підприємства.

З рисунка також видно, що результативність логістичної діяльності проявляється у кількох основних напрямах: узгодженні матеріальних та інформаційних потоків, оптимізації витрат, підвищенні рівня сервісу та зростанні загальної ефективності підприємства. Тому логістика має оцінюватися не лише за фактом виконання перевезень або складських операцій, а за тим, наскільки вона сприяє досягненню управлінських цілей підприємства. Якщо логістичні процеси є своєчасними, контрольованими й узгодженими між підрозділами, підприємство отримує змогу швидше реагувати на потреби споживачів, краще використовувати ресурси та зменшувати втрати.

Узагальнюючи розглянуті положення, можна визначити кілька ключових ознак логістичної діяльності підприємства. По-перше, вона має системний характер, оскільки охоплює взаємопов’язані потоки, процеси, підрозділи та управлінські рішення. По-друге, вона є інтеграційною, адже забезпечує взаємодію між постачанням, виробництвом, збутом, сервісом, фінансами та інформаційним забезпеченням. По-третє, вона має економічне значення, оскільки впливає на витрати, продуктивність і фінансові результати. По-четверте, вона має сервісне значення, оскільки визначає якість обслуговування клієнтів. По-п’яте, вона має стратегічне значення, оскільки формує передумови для конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Отже, логістична діяльність у системі управління підприємством є комплексною сукупністю процесів, операцій і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення раціонального руху матеріальних, інформаційних,

фінансових і сервісних потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача. Її сутність полягає не лише у фізичному переміщенні ресурсів або продукції, а у створенні цілісної системи координації, яка забезпечує безперервність роботи підприємства, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування, узгодження дій підрозділів і формування конкурентних переваг. У сучасних умовах логістична діяльність виступає однією з базових управлінських підсистем підприємства, від ефективності якої залежить не тільки поточна операційна стабільність, а й довгострокова результативність його розвитку.

1.2 Основні функції, елементи та інструменти управління логістичною діяльністю

Управління логістичною діяльністю підприємства передбачає не лише загальне розуміння ролі логістики в системі менеджменту, а й чітке визначення її функцій, складових елементів та практичних інструментів. Якщо у попередньому підпункті логістична діяльність розглядалася як важлива управлінська підсистема підприємства, то в межах цього підпункту доцільно зосередитися на тому, як саме вона реалізується на практиці, які процеси охоплює та за допомогою яких управлінських засобів забезпечується її результативність.

Логістична діяльність має комплексний характер, оскільки охоплює різні напрями роботи підприємства: постачання, транспортування, складування, управління запасами, оброблення замовлень, розподіл, доставку, інформаційний супровід, контроль витрат і взаємодію з клієнтами. Усі ці напрями не можуть функціонувати ізольовано, адже будь-який збій в одному елементі логістичної системи впливає на інші процеси. Наприклад, помилки у плануванні запасів можуть ускладнити роботу складу, затримати виконання замовлень і збільшити транспортні витрати. Неефективне транспортування, своєю чергою, погіршує якість обслуговування клієнтів і може знижувати довіру до підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що «управління логістичною діяльністю підприємства полягає у цілеспрямованому впливі на матеріальні, інформаційні та фінансові потоки з метою забезпечення їх раціонального руху у просторі й часі» [5, с. 76]. Це визначення дає змогу побачити, що логістичне управління не обмежується організацією перевезень або складських операцій. Його зміст полягає у координації потоків, прийнятті рішень щодо їх оптимізації та підпорядкуванні логістичних процесів загальним цілям підприємства.

Основними функціями управління логістичною діяльністю є планування, організація, координація, регулювання, контроль та аналіз. Планування передбачає визначення потреб підприємства у ресурсах, прогнозування обсягів поставок, формування маршрутів, розрахунок необхідного рівня запасів і встановлення строків виконання логістичних операцій. Організація пов’язана з розподілом завдань між підрозділами, визначенням відповідальних осіб, формуванням логістичних маршрутів, вибором складів, транспорту, постачальників і каналів доставки. Координація забезпечує узгодження дій усіх учасників логістичного процесу. Контроль дає можливість перевіряти своєчасність, якість і економічність виконання логістичних операцій, а аналіз – виявляти проблеми, оцінювати показники та визначати резерви вдосконалення.

Важливо зазначити, що ці функції мають не послідовний, а циклічний характер. Підприємство не може один раз спланувати логістичну діяльність і надалі лише виконувати затверджені операції. Зовнішнє середовище постійно змінюється: змінюються ціни на паливо, умови постачання, попит, маршрути, завантаженість складів, потреби клієнтів, технічні можливості підприємства. Тому логістичне управління потребує постійного коригування. Саме в цьому проявляється його динамічний характер.

Однією з базових функцій логістичного управління є постачання. Воно охоплює вибір постачальників, визначення умов поставки, узгодження обсягів, строків, якості ресурсів, контроль виконання договірних зобов’язань. Ефективне постачання забезпечує безперервність роботи підприємства та зменшує ризик перебоїв. Якщо підприємство отримує ресурси із запізненням або в недостатній

кількості, це може порушити весь подальший логістичний ланцюг. Тому постачання є не просто закупівельною процедурою, а важливою складовою логістичного управління.

Наступним важливим елементом є транспортування, яке забезпечує фізичне переміщення ресурсів, продукції, товарів або відправлень. У процесі транспортування вирішуються питання вибору виду транспорту, маршруту, графіка, завантаження, вартості перевезення, строків доставки та безпеки вантажу. Для підприємств, що мають широку територіальну присутність або працюють із великою кількістю клієнтів, транспортна логістика стає одним із найбільш витратних і водночас найбільш значущих елементів логістичної системи. Раціональна організація транспортування дозволяє скоротити витрати, зменшити час доставки та підвищити якість обслуговування.

Важливе місце в логістичній діяльності займає складування. Воно забезпечує приймання, розміщення, зберігання, облік, сортування, комплектацію та підготовку ресурсів або продукції до подальшого переміщення. Складська діяльність має особливе значення тому, що саме на цьому етапі часто виникають затримки, втрати, помилки в обліку або нераціональне використання площ. Сучасний склад не можна розглядати лише як приміщення для зберігання. Він є активною логістичною ланкою, від якої залежить швидкість і точність виконання замовлень.

Окремою функцією є управління запасами. Запаси потрібні підприємству для забезпечення безперервності діяльності, але їх надмірний обсяг призводить до заморожування коштів, збільшення витрат на зберігання та ризику втрат. Недостатній обсяг запасів, навпаки, може спричинити перебої у роботі, невиконання замовлень і погіршення обслуговування клієнтів. Тому управління запасами має бути спрямоване на підтримання оптимального рівня ресурсів, який забезпечує стабільність діяльності без зайвого фінансового навантаження.

Дослідники зазначають, що «ефективність логістичної системи значною мірою залежить від здатності підприємства підтримувати оптимальний рівень запасів, не допускаючи одночасно ні дефіциту, ні надлишкового накопичення

ресурсів» [25, с. 81]. Це положення є важливим, оскільки демонструє балансову природу логістичного управління. Підприємство постійно має шукати компроміс між надійністю забезпечення та економічною доцільністю.

Ще одним елементом логістичної діяльності є розподіл і доставка. Вони пов’язані з доведенням продукції, товарів, послуг або відправлень до кінцевого споживача. Саме цей етап найчастіше безпосередньо сприймається клієнтом, тому його якість має велике значення для репутації підприємства. Якщо замовлення доставляється вчасно, у належному стані та з потрібним інформаційним супроводом, клієнт сприймає підприємство як надійне. Якщо ж доставка затримується або супроводжується помилками, негативне враження може поширюватися не лише на логістику, а й на підприємство загалом.

Не менш важливим є інформаційний супровід логістичної діяльності. Він охоплює облік замовлень, контроль залишків, передавання даних між підрозділами, відстеження переміщення вантажів, інформування клієнтів, аналітику витрат і формування управлінської звітності. У сучасних умовах інформація фактично стає основою логістичного управління. Без актуальних даних неможливо правильно планувати маршрути, контролювати запаси, оцінювати витрати або забезпечувати прозорість виконання замовлень.

Основні функції та елементи управління логістичною діяльністю підприємства доцільно узагальнити у таблиці 1.2.

Як видно з таблиці 1.2, управління логістичною діяльністю охоплює не одну окрему функцію, а цілу сукупність взаємопов’язаних процесів. Кожен елемент має власне призначення, але його результативність залежить від узгодженості з іншими складовими. Наприклад, навіть якісне планування не забезпечить ефективності, якщо підприємство не має належного інформаційного супроводу. Так само добре організоване транспортування не дасть очікуваного результату, якщо складські операції виконуються повільно або з помилками. Отже, логістичне управління має розглядатися як єдина система, у якій постачання, складування, транспортування, запаси, доставка та інформація взаємно доповнюють одне одного.

Таблиця 1.2 – Основні функції та елементи управління логістичною діяльністю підприємства

Функція / елемент логістичного управління	**Зміст**	**Основне управлінське завдання**	**Очікуваний результат для підприємства**
Планування логістичних процесів	Визначення потреб, обсягів, строків, маршрутів, ресурсів і послідовності операцій	Забезпечити узгодженість майбутніх логістичних дій	Зменшення хаотичності процесів і підвищення передбачуваності роботи
Постачання	Вибір постачальників, організація закупівель, контроль строків і якості поставок	Забезпечити підприємство необхідними ресурсами	Безперервність діяльності та зниження ризику перебоїв
Транспортування	Переміщення ресурсів, продукції або відправлень між пунктами логістичної системи	Вибрати оптимальний маршрут, транспорт і графік доставки	Скорочення витрат і строків переміщення
Складування	Приймання, зберігання, сортування, комплектація та підготовка до відвантаження	Раціонально організувати складські операції	Підвищення точності та швидкості виконання замовлень
Управління запасами	Формування, контроль і регулювання рівня запасів	Уникнути дефіциту та надлишкового накопичення	Оптимальне використання оборотних коштів
Розподіл і доставка	Доведення товарів, продукції або відправлень до кінцевого споживача	Забезпечити своєчасне й якісне обслуговування клієнта	Підвищення рівня сервісу та довіри споживачів
Інформаційний супровід	Облік, моніторинг, передавання та аналіз логістичних даних	Забезпечити прозорість і контрольованість процесів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Контроль і аналіз	Оцінювання показників логістичної діяльності та виявлення проблем	Визначити відхилення й резерви покращення	Підвищення ефективності логістичної системи

Поряд із функціями та елементами важливе значення мають інструменти управління логістичною діяльністю. Саме вони дозволяють підприємству не лише описувати логістичні процеси, а й реально впливати на їхню ефективність.

До таких інструментів можна віднести логістичне планування, нормування запасів, маршрутизацію перевезень, автоматизований облік, системи моніторингу доставки, складські інформаційні системи, аналіз логістичних витрат, стандарти обслуговування, ключові показники ефективності, логістичний аудит і цифрові платформи управління.

Одним із найважливіших інструментів є логістичне планування. Воно дозволяє підприємству заздалегідь визначати потреби в ресурсах, прогнозувати навантаження, розподіляти транспорт, планувати складські потужності та уникати перевантаження окремих ланок системи. Без планування логістика часто стає реактивною, тобто підприємство не попереджає проблеми, а лише реагує на них після виникнення. Такий підхід знижує керованість процесів і підвищує ризик неефективних витрат.

Важливим інструментом є маршрутизація, тобто планування оптимальних маршрутів переміщення вантажів, продукції або відправлень. Її значення полягає у скороченні непродуктивного пробігу, зменшенні витрат на паливо, підвищенні завантаження транспорту та дотриманні строків доставки. Для підприємств із великою кількістю щоденних переміщень маршрутизація має особливо важливе значення, оскільки навіть незначне покращення маршрутів може давати відчутний економічний ефект.

До практичних інструментів логістичного управління належить також нормування запасів. Воно передбачає визначення мінімального, максимального, страхового та поточного рівня запасів. Завдяки цьому підприємство може підтримувати необхідну кількість ресурсів без надмірного накопичення. Нормування є особливо важливим для тих підприємств, діяльність яких залежить від регулярності постачання, сезонних коливань попиту або великої кількості товарних позицій.

У сучасних умовах зростає роль цифрових інструментів логістичного управління. До них належать системи управління складом, транспортом, запасами, електронний документообіг, системи відстеження відправлень, аналітичні панелі, автоматизовані засоби планування маршрутів. Їх

використання дозволяє зменшити залежність від ручної обробки даних, прискорити прийняття рішень і підвищити прозорість логістичних процесів.

У літературі справедливо зазначається, що «інформаційні технології в логістиці забезпечують оперативне отримання даних про стан матеріальних потоків і створюють умови для своєчасного прийняття управлінських рішень» [28, с. 257]. Це особливо важливо для підприємств, де одночасно відбувається велика кількість логістичних операцій. Якщо керівництво не має актуальної інформації, воно не може швидко реагувати на відхилення, коригувати маршрути, управляти запасами або контролювати якість обслуговування.

Окремим інструментом виступає аналіз логістичних витрат. Його завдання полягає у визначенні, які саме процеси створюють найбільше витрат, де виникають перевитрати, які операції є недостатньо продуктивними та які рішення можуть підвищити економічну ефективність. Логістичні витрати не завжди є очевидними. Частина з них може бути прихованою: зайвий пробіг транспорту, простої, помилки в обробленні замовлень, повернення, надлишкові запаси, неефективне використання складських площ. Тому без спеціального аналізу підприємство може не бачити реального масштабу логістичних проблем.

Не менш важливим є використання ключових показників ефективності логістики. До них можна віднести своєчасність доставки, середній час виконання замовлення, рівень логістичних витрат, точність комплектації, оборотність запасів, продуктивність складських операцій, рівень втрат, кількість скарг клієнтів, частку виконаних замовлень без порушень. Такі показники дозволяють не лише оцінити поточний стан логістичної системи, а й порівнювати результати в динаміці, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управління логістичною діяльністю не може бути ефективним без належної стандартизації процесів. Стандарти й регламенти визначають, як саме мають виконуватися операції, хто за них відповідає, які строки є допустимими, які документи використовуються, як здійснюється контроль і які дії виконуються у разі відхилень. Стандартизація дозволяє зменшити залежність результату від

випадкових факторів і забезпечити більш стабільну якість виконання логістичних операцій.

Водночас надмірна формалізація також може бути проблемою. Якщо регламенти не оновлюються і не враховують реальних умов діяльності, вони перетворюються на формальність. Тому логістичні інструменти мають бути не лише затверджені документально, а й реально використовуватися в управлінській практиці. Їхнє завдання полягає не у створенні додаткового адміністративного навантаження, а у підвищенні керованості, прозорості та результативності логістичних процесів.

Для кращого відображення взаємозв'язку функцій, елементів та інструментів управління логістичною діяльністю доцільно подати відповідну схему (див. рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок функцій, елементів та інструментів управління логістичною діяльністю підприємства

У цій схемі показано, що функції управління задають загальну логіку логістичної діяльності, елементи відображають конкретні процеси, а інструменти забезпечують практичний вплив на їхню ефективність. Наприклад, планування реалізується через прогнозування потреб, маршрутизацію та нормування запасів; контроль – через показники ефективності, моніторинг і логістичний аудит; організація – через розподіл відповідальності, стандартизацію процесів і використання цифрових систем. Такий підхід дає змогу розглядати логістичне управління як практичний механізм, а не лише як теоретичну категорію.

Загалом ефективність управління логістичною діяльністю залежить від того, наскільки підприємство здатне поєднати функції, елементи та інструменти в єдину систему. Якщо функції управління визначені, але не забезпечені інструментами, логістика залишається недостатньо керованою. Якщо підприємство має окремі цифрові рішення, але не перебудовує процеси, ефект від них буде обмеженим. Якщо елементи логістики працюють окремо один від одного, виникають затримки, дублювання операцій і зайві витрати. Тому головним завданням логістичного менеджменту є забезпечення узгодженості всієї системи.

Отже, управління логістичною діяльністю підприємства охоплює сукупність функцій, елементів та інструментів, які забезпечують раціональний рух матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. До основних функцій належать планування, організація, координація, регулювання, контроль та аналіз. Ключовими елементами є постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл, доставка та інформаційний супровід. Практичну реалізацію цих процесів забезпечують інструменти логістичного планування, маршрутизації, нормування запасів, цифрового моніторингу, аналізу витрат, стандартизації та оцінювання ефективності. Саме їхнє комплексне використання дає змогу підприємству підвищувати керованість логістичних процесів, скорочувати витрати, покращувати якість обслуговування та зміцнювати власні управлінські позиції.

1.3 Сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства стає одним із важливих напрямів управлінського розвитку. Це пов’язано з тим, що логістика безпосередньо впливає на витрати, швидкість виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів, стабільність постачання, використання ресурсів і загальну конкурентоспроможність підприємства. Якщо логістичні процеси організовані нераціонально, підприємство може втрачати кошти через надмірні запаси, неефективні маршрути, простої транспорту, дублювання операцій, помилки в обробленні замовлень або недостатній інформаційний супровід. Натомість ефективна логістика дозволяє забезпечити узгодженість потоків, скоротити витрати, підвищити рівень сервісу та зробити діяльність підприємства більш керованою.

Поняття ефективності логістичної діяльності не можна зводити лише до зменшення витрат. Звичайно, економія ресурсів є важливою, однак надмірне скорочення логістичних витрат може негативно вплинути на якість обслуговування. Наприклад, підприємство може зменшити кількість рейсів або скоротити складські витрати, але якщо це призведе до затримок доставки, зростання кількості помилок або незадоволеності клієнтів, загальний результат буде сумнівним. Тому сучасний підхід до ефективності логістики передбачає не просту мінімізацію витрат, а досягнення оптимального співвідношення між витратами, швидкістю, якістю, надійністю та гнучкістю.

У науковій літературі наголошується, що «ефективність логістичної діяльності визначається не лише рівнем логістичних витрат, а й здатністю підприємства забезпечити необхідний рівень сервісу за раціонального використання ресурсів» [38, с. 104]. Це положення є важливим для розуміння сучасної логістики, оскільки підприємство повинно одночасно враховувати і власні економічні інтереси, і потреби споживачів. Якщо логістична система дешевша, але нестабільна, вона не може вважатися ефективною. Якщо вона

якісна, але занадто витратна, це також створює проблему для підприємства. Отже, ефективність логістичної діяльності має комплексний характер.

Одним із сучасних підходів до підвищення ефективності логістичної діяльності є процесний підхід. Його сутність полягає в тому, що логістика розглядається не як набір окремих операцій, а як сукупність взаємопов'язаних процесів, які мають вхід, вихід, виконавців, ресурси, показники та результат. За такого підходу підприємство аналізує не лише окремі дії, а весь логістичний ланцюг: від формування потреби та отримання замовлення до доставки кінцевому споживачу. Це дозволяє виявляти місця, де виникають затримки, зайві витрати або дублювання функцій.

Процесний підхід є особливо важливим для великих підприємств, у яких логістична діяльність охоплює багато підрозділів і виконавців. Якщо кожен підрозділ оцінює лише власну частину роботи, загальна ефективність може залишатися низькою. Наприклад, склад може швидко обробити замовлення, але транспортна служба не матиме належного маршруту; або транспорт може виконати доставку, але інформація про статус замовлення не буде своєчасно передана клієнту. Процесний підхід дозволяє бачити такі проблеми не фрагментарно, а в межах цілісного логістичного процесу.

Другим важливим підходом є системний підхід. Він передбачає розгляд логістичної діяльності як частини загальної системи управління підприємством. Логістика пов'язана із закупівлями, виробництвом, фінансами, маркетингом, управлінням персоналом, інформаційними технологіями та клієнтським сервісом. Тому рішення у сфері логістики не можуть прийматися ізольовано. Наприклад, зміна умов постачання впливає на запаси, фінансові потоки, складське навантаження і строки виконання замовлень. Оптимізація транспортних витрат може змінити рівень сервісу. Впровадження цифрового моніторингу потребує підготовки персоналу й оновлення інформаційних процесів.

Дослідники зазначають, що «системний підхід у логістиці забезпечує узгодження всіх елементів логістичної системи та дозволяє уникнути локальної

оптимізації, яка не дає загального ефекту для підприємства» [31, с. 39]. Це означає, що покращення окремого елемента логістики не завжди підвищує ефективність усієї системи. Наприклад, скорочення складських запасів може виглядати позитивно з погляду фінансів, але якщо воно призведе до перебоїв у виконанні замовлень, загальний ефект буде негативним. Тому сучасне логістичне управління має орієнтуватися не на локальні покращення, а на результат усієї системи.

Важливим напрямом підвищення ефективності логістичної діяльності є цифровізація логістичних процесів. Вона охоплює використання інформаційних систем для управління запасами, транспортом, складами, замовленнями, маршрутами, доставкою, клієнтським інформуванням і аналітикою. Цифрові інструменти дозволяють зменшити ручну обробку даних, прискорити передавання інформації, підвищити точність обліку, забезпечити прозорість руху потоків і швидше виявляти відхилення. У сучасних умовах цифровізація вже не є додатковою перевагою, а поступово стає необхідною умовою ефективного логістичного управління.

Цифровізація має практичне значення передусім тому, що логістика працює з великою кількістю даних. Це дані про замовлення, залишки, маршрути, транспорт, строки, клієнтів, витрати, відхилення, повернення, завантаження складів і виконання операцій. Якщо ці дані обробляються повільно або неточно, управлінські рішення приймаються із запізненням. Натомість цифрові системи дозволяють бачити логістичні процеси майже в реальному часі, що підвищує здатність підприємства до оперативного реагування.

У цьому контексті слушною є думка, що «інформаційне забезпечення логістики виступає основою оперативного управління потоками, оскільки саме своєчасна інформація дає можливість координувати дії учасників логістичного процесу» [10, с. 101]. Особливо це важливо для підприємств, які працюють із великою кількістю клієнтів або мають розгалужену мережу обслуговування. Для таких підприємств прозорість логістичних процесів стає однією з умов стабільності та довіри з боку споживачів.

Окремим сучасним підходом є орієнтація на клієнтський сервіс. У традиційному розумінні логістика часто оцінювалася через витрати, швидкість і обсяги перевезень. Однак сьогодні ефективність логістичної діяльності дедалі більше пов’язується з тим, наскільки вона відповідає очікуванням клієнтів. Для споживача важливо не лише отримати товар або послугу, а й мати зрозумілий строк виконання, можливість відстеження, оперативне інформування, зручний спосіб отримання, належну якість доставки та швидке вирішення проблемних ситуацій. Тому логістика стає важливою частиною клієнтського досвіду.

Клієнтоорієнтований підхід не означає, що підприємство повинно виконувати будь-які вимоги клієнтів без урахування власних ресурсів. Йдеться про формування такого рівня сервісу, який є прийнятним для клієнта й економічно обґрунтованим для підприємства. Наприклад, можна запропонувати кілька варіантів доставки, забезпечити інформування про статус замовлення, скоротити кількість помилок у комплектації, підвищити точність строків або оптимізувати процедури повернення. Такі рішення не завжди потребують радикальної перебудови логістичної системи, але вони можуть суттєво впливати на задоволеність клієнтів.

Ще одним актуальним підходом є оптимізація логістичних витрат. Вона передбачає не механічне скорочення витрат, а їх аналіз, структурування та пошук резервів зниження без погіршення якості обслуговування. Для цього підприємство має визначати, які витрати є необхідними, які є надлишковими, які виникають через неефективні процеси, а які пов’язані із зовнішніми факторами. Наприклад, перевитрати можуть виникати через нераціональні маршрути, неповне завантаження транспорту, надмірні складські запаси, низьку продуктивність операцій, дублювання функцій або недостатній рівень автоматизації.

Оптимізація витрат потребує використання показників і регулярного аналізу. До таких показників можуть належати частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства, витрати на одну доставку, витрати на одиницю продукції або відправлення, середній час оброблення замовлення, витрати на

зберігання, коефіцієнт завантаження транспорту, кількість повернень, рівень втрат і пошкоджень. Без таких показників підприємство може оцінювати логістику надто загально, не бачачи конкретних причин неефективності.

У літературі підкреслюється, що «логістичні витрати повинні аналізуватися не ізольовано, а у взаємозв'язку з рівнем логістичного сервісу, оскільки саме цей баланс визначає реальну результативність логістичної системи» [62, с. 74]. Це твердження дає змогу уникнути спрощеного підходу до ефективності. Якщо підприємство знижує витрати, але водночас втрачає клієнтів через погіршення сервісу, таке рішення не можна вважати ефективним. Навпаки, іноді певне збільшення логістичних витрат може бути виправданим, якщо воно забезпечує помітне покращення якості обслуговування та зміцнює позиції підприємства.

Важливим підходом до підвищення ефективності логістичної діяльності є стандартизація та регламентація процесів. Вона передбачає чітке визначення порядку виконання логістичних операцій, відповідальності працівників, строків, документального супроводу, правил контролю, критеріїв якості та дій у разі відхилень. Стандартизація дозволяє зменшити кількість випадкових помилок і забезпечити більш стабільну якість логістичних процесів. Особливо важливою вона є для підприємств, де логістичні операції повторюються щоденно та виконуються великою кількістю працівників.

Разом із тим стандартизація не повинна перетворювати логістику на жорстку систему, яка не здатна реагувати на зміни. Сучасні логістичні процеси потребують поєднання стандартів і гнучкості. Стандарти мають забезпечувати порядок і передбачуваність, а гнучкість – можливість швидко адаптуватися до змін попиту, маршрутів, ресурсів, технічних умов або клієнтських потреб. Тому ефективна логістична система повинна бути одночасно регламентованою та адаптивною.

Для систематизації сучасних підходів до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства доцільно подати таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Підхід	**Зміст підходу**	**Практичне значення для підприємства**	**Очікуваний результат**
Процесний підхід	Розгляд логістики як сукупності взаємопов'язаних процесів від замовлення до кінцевого результату	Дозволяє виявляти затримки, дублювання операцій і слабкі місця в логістичному ланцюгу	Підвищення узгодженості та керованості процесів
Системний підхід	Узгодження логістики з іншими підсистемами управління підприємством	Запобігає локальним рішенням, які покращують один елемент, але погіршують роботу системи загалом	Підвищення загальної ефективності підприємства
Цифровізація логістики	Використання інформаційних систем, цифрового моніторингу, автоматизованого обліку та аналітики	Забезпечує прозорість руху потоків і швидше прийняття управлінських рішень	Скорочення помилок, прискорення операцій, підвищення контролю
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація логістики на якість обслуговування, точність, зручність і своєчасність доставки	Дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити довіру до підприємства	Покращення сервісу та репутації підприємства
Оптимізація логістичних витрат	Аналіз структури витрат і пошук резервів скорочення без погіршення якості	Дає змогу виявляти приховані перевитрати й неефективні операції	Зменшення витрат і підвищення економічної результативності
Стандартизація процесів	Установлення правил, регламентів, відповідальності та критеріїв виконання логістичних операцій	Забезпечує стабільність, повторюваність і контрольованість процесів	Зниження кількості помилок і підвищення якості виконання
Гнучке логістичне управління	Здатність швидко адаптувати маршрути, запаси, ресурси та процеси до змін	Допомагає підприємству реагувати на нестабільність зовнішнього середовища	Підвищення стійкості та адаптивності логістичної системи

Як видно з таблиці 1.3, сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності не є взаємовиключними. Навпаки, вони доповнюють один

одного. Процесний підхід дозволяє бачити логістику як послідовність взаємопов'язаних дій, системний – пов'язує її з іншими підсистемами підприємства, цифровізація забезпечує інформаційну прозорість, клієнтоорієнтований підхід спрямовує логістику на потреби споживача, оптимізація витрат забезпечує економічну раціональність, стандартизація підвищує стабільність, а гнучке управління дозволяє реагувати на зміни. Саме їх поєднання створює основу для реального підвищення ефективності логістичної діяльності.

Важливо підкреслити, що ефективність логістики не може бути досягнута лише за рахунок одного управлінського рішення. Наприклад, впровадження цифрової системи не дасть очікуваного результату, якщо працівники не будуть підготовлені до її використання, а процеси залишаться неузгодженими. Так само стандартизація не забезпечить ефективності, якщо підприємство не аналізує показники та не реагує на відхилення. Оптимізація маршрутів буде обмеженою, якщо відсутні актуальні дані про замовлення, завантаження транспорту або зміни в попиті. Тому підвищення ефективності логістичної діяльності потребує комплексного підходу.

Окреме значення має оцінювання результативності логістичної діяльності. Підприємство повинно не лише впроваджувати сучасні підходи, а й перевіряти, чи дають вони реальний результат. Для цього можуть використовуватися такі показники, як рівень своєчасної доставки, середній час виконання замовлення, частка логістичних витрат, кількість помилок під час оброблення замовлень, рівень втрат, продуктивність складських операцій, оборотність запасів, рівень задоволеності клієнтів. Якщо такі показники не аналізуються, підприємство може не бачити, чи справді логістика стає ефективнішою.

Сучасне підвищення ефективності логістичної діяльності також пов'язане з управлінням ризиками. Логістичні процеси залежать від стану інфраструктури, стабільності постачальників, цін на паливо, технічного стану транспорту, роботи персоналу, інформаційних систем і зовнішніх обмежень. Тому підприємство має передбачати можливі збої та формувати резервні варіанти дій. Це можуть бути

альтернативні маршрути, резервні постачальники, страхові запаси, додаткові інформаційні канали, плани реагування на затримки або технічні несправності. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність, а й забезпечити стійкість логістичної системи.

Дослідники зазначають, що «сучасна логістика має бути орієнтована не тільки на оптимізацію поточних процесів, а й на забезпечення стійкості логістичної системи до змін і ризиків зовнішнього середовища» [9, с. 65]. Це положення є особливо актуальним для підприємств, які працюють у нестабільних умовах. Ефективна логістика сьогодні – це не лише швидка й дешева логістика, а й така, що здатна зберігати працездатність у разі ускладнення зовнішніх обставин.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства спрямовані на перехід від фрагментарного управління окремими операціями до цілісного управління логістичною системою. Їхня сутність полягає в узгодженні процесів, використанні цифрових інструментів, орієнтації на клієнта, оптимізації витрат, стандартизації операцій, аналізі показників і підвищенні адаптивності. При цьому кожен із підходів має власне значення, але найбільший ефект досягається тоді, коли вони використовуються комплексно.

Отже, підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства є складним управлінським завданням, яке передбачає не лише скорочення витрат, а й покращення якості обслуговування, підвищення прозорості процесів, прискорення руху потоків, зменшення кількості помилок і посилення стійкості логістичної системи. Сучасне підприємство має розглядати логістику не як допоміжний напрям роботи, а як важливий інструмент управління результативністю. Саме тому процесний, системний, цифровий, клієнтоорієнтований, витратний і гнучкий підходи створюють основу для формування ефективної логістичної діяльності, здатної підтримувати стабільність підприємства та забезпечувати його подальший розвиток.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Проведене дослідження дозволило встановити, що логістична діяльність у сучасних умовах є не лише сукупністю операцій із постачання, транспортування, складування чи доставки, а важливою управлінською підсистемою, яка забезпечує узгоджений рух матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Її значення полягає в тому, що вона поєднує різні напрями діяльності підприємства, забезпечує безперервність господарських процесів, впливає на витрати, якість обслуговування, швидкість виконання замовлень і загальну результативність управління.

Було визначено, що логістична діяльність має системний, інтеграційний, економічний, сервісний і стратегічний характер. Вона не може розглядатися ізольовано від загальної системи менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо пов’язана з плануванням, організацією, контролем, фінансовим управлінням, маркетингом, управлінням персоналом та інформаційним забезпеченням. Саме тому ефективна логістика виступає одним із чинників стабільності підприємства, його здатності своєчасно реагувати на потреби споживачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку.

У межах розділу було узагальнено основні функції та елементи управління логістичною діяльністю. До ключових функцій належать планування, організація, координація, регулювання, контроль і аналіз. Основними елементами логістичної діяльності є постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл, доставка та інформаційний супровід. Зазначені елементи формують єдину логістичну систему, у якій результативність кожної складової залежить від узгодженості з іншими процесами. Тому порушення в одному елементі може негативно впливати на всю логістичну діяльність підприємства.

Окрему увагу було приділено інструментам управління логістичною

діяльністю. Встановлено, що практичне підвищення її ефективності забезпечується за допомогою логістичного планування, маршрутизації, нормування запасів, цифрового моніторингу, аналізу логістичних витрат, стандартизації процесів і використання показників ефективності. Саме ці інструменти дозволяють підприємству не лише виконувати логістичні операції, а й контролювати їхню якість, своєчасно виявляти проблеми, скорочувати нераціональні витрати та підвищувати керованість логістичних процесів.

У розділі також було розглянуто сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. До них належать процесний, системний, цифровий, клієнтоорієнтований, витратний, стандартизований і гнучкий підходи. Їх застосування дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими операціями до цілісного управління логістичною системою. При цьому ефективність логістики не повинна ототожнюватися лише зі скороченням витрат, оскільки важливе значення мають також швидкість, надійність, якість обслуговування, прозорість процесів і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, теоретичний аналіз показав, що управління логістичною діяльністю є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства. Воно спрямоване на забезпечення раціонального руху потоків, узгодження дій структурних підрозділів, оптимізацію витрат, підвищення рівня сервісу та формування передумов для стійкого розвитку підприємства. Розглянуті теоретичні положення створюють основу для подальшого аналізу системи управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта», визначення її особливостей, проблемних аспектів і напрямів удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є одним із найбільших підприємств України у сфері поштово-логістичного, фінансового та сервісного обслуговування населення і бізнесу. Значення цього підприємства визначається не лише масштабами його господарської діяльності, а й особливою соціальною роллю, оскільки через мережу відділень і пересувних точок обслуговування забезпечується доступ населення до поштових, логістичних, платіжних, пенсійних, торговельних та інших послуг. Саме тому АТ «Укрпошта» доцільно розглядати не як звичайне комерційне підприємство, а як складну організаційно-управлінську систему, у якій поєднуються комерційні завдання, соціальні функції, логістична інфраструктура та державне значення.

АТ «Укрпошта» є господарським товариством, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави щодо товариства здійснює Міністерство розвитку громад та територій України. Компанія є правонаступницею Українського державного підприємства поштового зв’язку «Укрпошта», зареєстрованого у 1993 році; у 2017 році внаслідок корпоратизації її було перетворено у публічне акціонерне товариство, а у 2018 році змінено тип товариства з публічного на приватне акціонерне товариство.

Основною місією підприємства є надання сучасних поштових та фінансових послуг на всій території України, а також забезпечення міжнародного поштового обміну. У звіті про управління за 2025 рік зазначено, що метою діяльності товариства є одержання прибутку від господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв’язку, водночас на підприємство

покладено низку соціальних зобов’язань, зокрема надання універсальних послуг поштового зв’язку, доставка пенсій та соціальних допомог.

За характером діяльності АТ «Укрпошта» поєднує кілька напрямів роботи. До них належать пересилання листів, посилок та інших поштових відправлень, міжнародний поштовий обмін, виплата і доставка пенсій та соціальних виплат, приймання платежів, здійснення поштових переказів, розповсюдження періодичних друкованих видань, торгівля товарами та надання супровідних сервісів. Така багатофункціональність суттєво ускладнює управління підприємством, оскільки кожен із напрямів має власні операційні процедури, вимоги до персоналу, інформаційного супроводу, логістики та контролю якості.

Особливе місце в діяльності АТ «Укрпошта» займає логістична складова. Для підприємства такого типу логістика є не допоміжною функцією, а основою операційної діяльності. Вона забезпечує приймання, сортування, транспортування, зберігання, розподіл і доставку поштових відправлень, а також інформаційний супровід цих процесів. Від рівня організації логістичної діяльності залежить своєчасність надання послуг, доступність сервісу для населення, якість обслуговування клієнтів, рівень витрат і здатність підприємства працювати в умовах значного територіального охоплення.

Масштаб діяльності АТ «Укрпошта» є однією з головних особливостей його організаційно-управлінської характеристики. За інформацією офіційного сайту, компанія є єдиним національним поштовим оператором України, її мережа охоплює 100% території країни, крім тимчасово окупованих територій, а послуги надаються у 20 204 населених пунктах. Також зазначено, що сьогодні Укрпошта складається з 24 регіональних філій, Дирекції оброблення та перевезення пошти й Автотранспошти; мережа включає 4 273 стаціонарні та 1 867 пересувних відділень, а чисельність персоналу становить близько 32 тис. працівників.

Зазначені масштаби свідчать про те, що АТ «Укрпошта» має складну територіально-функціональну організацію. З одного боку, підприємство повинно забезпечувати централізоване управління, єдині стандарти обслуговування,

контроль фінансових потоків, інформаційну сумісність і загальну логіку розвитку. З іншого боку, воно має працювати в різних регіонах України, у містах, селищах, сільських громадах, прифронтових і віддалених територіях, що вимагає гнучкості, адаптивності та врахування місцевих умов. Саме тому організаційна структура підприємства не може бути надто простою: вона повинна поєднувати стратегічний центр управління, функціональні департаменти, регіональні філії, транспортно-логістичні ланки та мережу безпосереднього клієнтського обслуговування.

Важливою особливістю управління АТ «Укрпошта» є поєднання корпоративного управління та поточного операційного менеджменту. На стратегічному рівні функціонують акціонер, Наглядова рада та виконавчий орган. Наглядова рада товариства є колегіальним органом, який захищає права акціонера та в межах своєї компетенції здійснює управління товариством, контролює і регулює діяльність виконавчого органу. Станом на початок 2025 року Наглядова рада складалася з незалежних директорів і представників держави.

Виконавчий рівень управління забезпечує організацію поточної діяльності підприємства. Він охоплює управління поштовими послугами, логістикою, фінансами, персоналом, інформаційними технологіями, продажами, клієнтським сервісом, безпекою, внутрішнім аудитом і розвитком мережі. Офіційні матеріали компанії свідчать, що організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямами, що забезпечує виконання стратегічної мети підприємства.

З управлінського погляду така структура має як переваги, так і певні ризики. Її перевагою є можливість спеціалізації функціональних напрямів: окремо розвиваються поштові послуги, логістика, фінанси, ІТ, регіональна мережа, транспорт, клієнтські сервіси. Це дає змогу концентрувати відповідальність, формувати професійні управлінські команди та встановлювати єдині стандарти роботи. Водночас ризиком великої функціональної структури є потенційна складність координації між підрозділами, особливо коли рішення

одного напряму безпосередньо впливають на інші. Наприклад, зміна маршрутів доставки впливає на роботу відділень, транспортної служби, сортувальних центрів, інформаційних систем і клієнтського сервісу.

У зв'язку з цим організаційна структура АТ «Укрпошта» повинна розглядатися не лише як адміністративна схема підпорядкування, а як управлінський механізм, що забезпечує взаємодію між центральним апаратом, регіональними філіями, логістичними підрозділами, транспортними службами та мережею відділень. Саме через таку структуру реалізується управління логістичною діяльністю підприємства.

Для наочного відображення організаційної побудови підприємства доцільно подати рисунок 2.1.

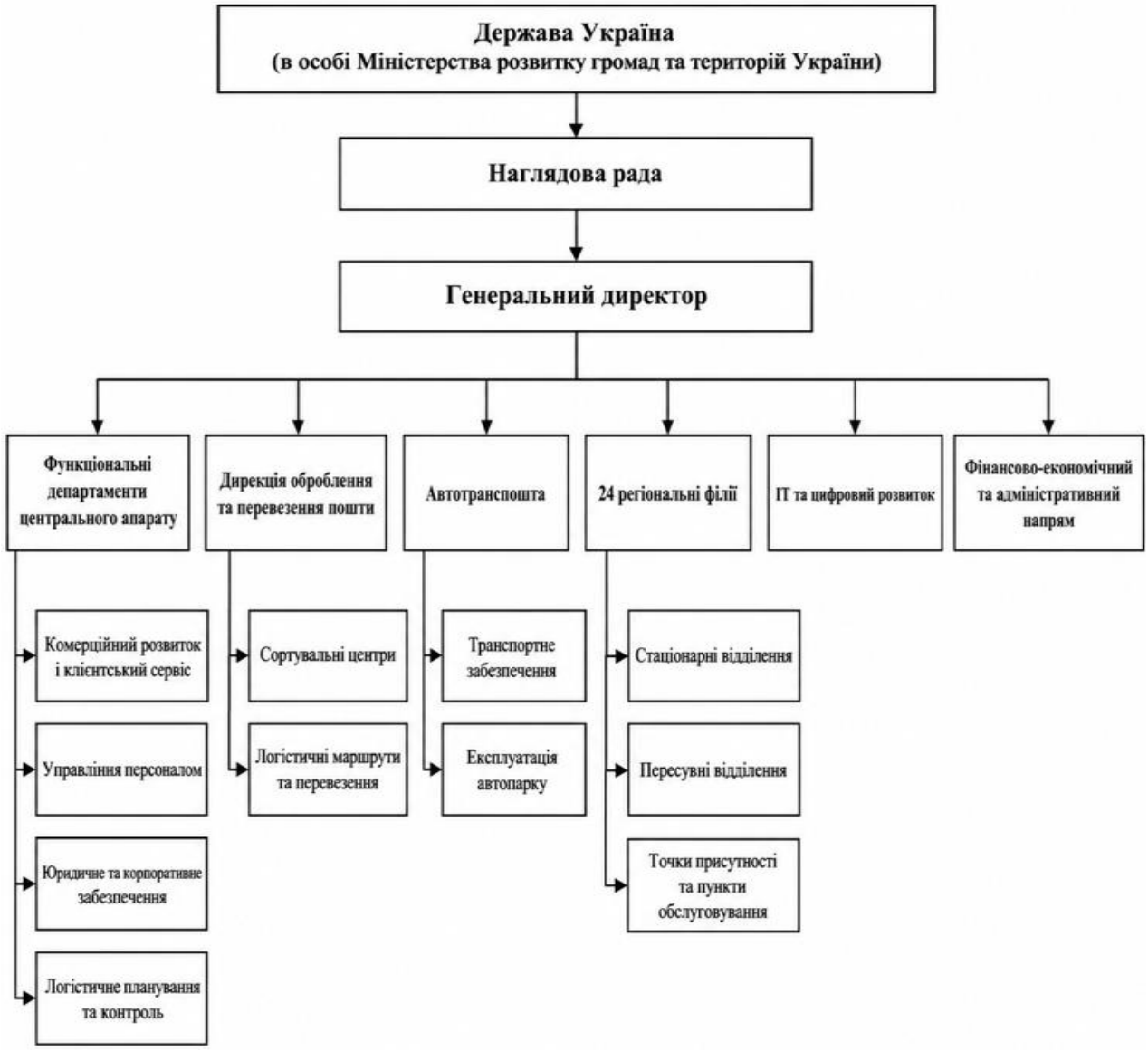

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»

Як бачимо на рисунку 2.1 відображено такі рівні: держава Україна в особі уповноваженого органу управління корпоративними правами; Наглядова рада; Генеральний директор; функціональні напрями управління; регіональні філії; Дирекція оброблення та перевезення пошти; Автотранспошта; мережа відділень і пересувних відділень. Така схема дозволить показати, що логістична діяльність підприємства не зосереджена лише на одному підрозділі, а проходить через кілька управлінських і операційних рівнів.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» має виразний функціонально-мережевий характер. Центральний рівень забезпечує стратегічне управління, фінансовий контроль, розвиток послуг, ІТ-рішення та загальну політику підприємства. Регіональні філії відповідають за організацію роботи на територіальному рівні. Дирекція оброблення та перевезення пошти й Автотранспошта мають особливе значення для логістичної діяльності, оскільки саме вони пов’язані з рухом поштових відправлень, сортуванням, транспортуванням, маршрутизацією та доставкою. Мережа стаціонарних і пересувних відділень забезпечує безпосередній контакт із клієнтами та виконує роль кінцевої ланки логістичного процесу.

Оцінюючи організаційно-управлінську характеристику АТ «Укрпошта», важливо розглянути і динаміку основних техніко-економічних показників. Для підприємства логістичного типу фінансові результати не можна аналізувати окремо від операційної специфіки, оскільки значна частина витрат пов’язана з утриманням мережі, транспортом, персоналом, обробленням відправлень, підтримкою інфраструктури та виконанням соціально важливих функцій.

Основні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2023–2025 роки подано у таблиці 2.1.

За даними фінансової звітності, дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг у 2023 році становив 11 581,1 млн грн. У звіті про управління за 2023 рік зазначено, що цей показник був на 1 257,6 млн грн, або на 12,2% більшим порівняно з 2022 роком. Водночас за підсумками 2023 року підприємство отримало чистий збиток 796,4 млн грн, а показник EBITDA мав

від’ємне значення та становив -22,9 млн грн.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2023–2025 рр.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025 р. до 2023 р.**
Дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, млн грн	11 581,1	12 978,0	13 118,4	+1 537,3
Темп приросту доходу до попереднього року, %	–	+12,1	+1,1	–
Чистий фінансовий результат, млн грн	-796,4	-413,2	-206,6	+589,8
Скорочення чистого збитку до попереднього року, %	–	48,1	50,0	–
Рентабельність за чистим фінансовим результатом, %	-6,9	-3,2	-1,6	+5,3 в.п.
Загальна оцінка фінансової динаміки	збиткова діяльність при зростанні доходу	скорочення збитку та позитивна EBITDA	подальше зменшення збитку	поступове покращення результативності

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності та звітів про управління АТ «Укрпошта» за 2023–2025 рр.; окремі показники розраховано автором.

У 2024 році дохід від реалізації зріс до 12 978,0 млн грн, що на 1 396,9 млн грн, або на 12,1% більше порівняно з 2023 роком. Водночас чистий збиток скоротився до 413,2 млн грн, а EBITDA стала позитивною і становила 659,3 млн грн. Це свідчить про певне покращення операційної результативності підприємства, хоча остаточний фінансовий результат ще залишався від’ємним.

У 2025 році дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг становив 13 118,4 млн грн. Порівняно з 2024 роком приріст доходу був незначним, однак чистий збиток підприємства скоротився до 206,6 млн грн. У звіті про управління зазначено, що компанія не виконала ціль виходу на беззбиткову діяльність, а серед чинників збитковості названо відтік пенсіонерів, падіння традиційних

послуг, невиконання планів щодо зростання внутрішніх посилок і просідання міжнародного бізнесу.

Аналіз таблиці 2.1 показує, що протягом 2023–2025 років АТ «Укрпошта» демонструвало зростання доходу, хоча темпи цього зростання були нерівномірними. Найбільш відчутне збільшення відбулося у 2024 році, коли дохід зріс більш ніж на 12%. У 2025 році зростання було значно повільнішим, що може свідчити про вичерпання частини резервів екстенсивного відновлення після попередніх кризових періодів та про посилення впливу структурних проблем у традиційних напрямах діяльності.

Позитивною тенденцією є поступове скорочення чистого збитку. Якщо у 2023 році він становив 796,4 млн грн, то у 2024 році зменшився до 413,2 млн грн, а у 2025 році – до 206,6 млн грн. Тобто за два роки від'ємний фінансовий результат скоротився на 589,8 млн грн. Це дозволяє зробити висновок, що підприємство поступово покращує фінансову результативність, хоча ще не досягло повної прибутковості.

Особливо важливим для аналізу є показник рентабельності за чистим фінансовим результатом. У 2023 році на кожні 100 грн доходу підприємство мало близько 6,9 грн чистого збитку. У 2024 році цей показник покращився до 3,2 грн збитку на 100 грн доходу, а у 2025 році – до 1,6 грн. Така динаміка свідчить про зменшення збитковості діяльності та поступове наближення підприємства до беззбиткового рівня.

Водночас наявність збитку протягом трьох років поспіль свідчить про те, що фінансова модель АТ «Укрпошта» залишається складною. Це пояснюється не лише внутрішніми управлінськими чинниками, а й зовнішніми умовами: війною, зміною попиту на традиційні поштові послуги, зменшенням обсягів окремих соціально значущих операцій, необхідністю утримувати широку мережу обслуговування, зростанням витрат на транспорт, персонал, енергозабезпечення та логістичну інфраструктуру.

Для логістичного аналізу важливо те, що АТ «Укрпошта» працює в умовах високого навантаження на операційну систему. Підприємство має забезпечувати

обслуговування як великих міст, так і малих населених пунктів, де комерційна доцільність окремих операцій може бути нижчою, але соціальна значущість послуг залишається високою. Це формує специфіку управління: підприємство не може орієнтуватися лише на прибуткові напрями, а повинно підтримувати доступність послуг на всій території присутності.

З організаційно-управлінського погляду важливою тенденцією є централізація управління та оптимізація персоналу. У звіті про управління за 2023 рік зазначено, що підприємство проводило заходи з централізації структури та оптимізації персоналу, а також перезапустило програму капітальних інвестицій. Серед напрямів інвестування були заміна застарілої ІТ-техніки, створення єдиних операційних центрів, придбання автотранспорту, обладнання для відділень, поштове та пошто-оброблювальне обладнання, а також упровадження нової фронт-офісної системи.

Ці напрями мають безпосередній зв’язок із темою кваліфікаційної роботи. Оновлення ІТ-техніки та фронт-офісних систем впливає на швидкість оброблення даних і якість клієнтського сервісу. Створення єдиних операційних центрів пов’язане з підвищенням пропускної здатності та оптимізацією праці. Придбання автотранспорту спрямоване на покращення поштових перевезень, зменшення експлуатаційних витрат і підвищення якості доставки. Пошто-оброблювальне обладнання має значення для скорочення часу сортування відправлень і зниження трудомісткості операцій. Отже, навіть у межах організаційно-управлінської характеристики видно, що логістика є одним із центральних напрямів розвитку АТ «Укрпошта».

Окремої уваги потребує територіальна доступність послуг. Для більшості приватних логістичних операторів головним критерієм розвитку мережі є комерційна доцільність, концентрація попиту та рентабельність точок обслуговування. Натомість АТ «Укрпошта» виконує функцію національного оператора, тому повинно підтримувати мережу навіть у тих населених пунктах, де обсяг операцій є невеликим, але послуги мають соціальне значення. Це ускладнює управління витратами, але водночас формує унікальну роль

підприємства в економічній і соціальній інфраструктурі держави.

Управлінська специфіка АТ «Укрпошта» полягає також у тому, що підприємство працює на перетині кількох ринків: поштового, логістичного, фінансового, торговельного та сервісного. Це потребує від менеджменту постійного балансування між різними групами цілей. З одного боку, необхідно підвищувати ефективність і скорочувати збитковість. З іншого боку, потрібно підтримувати широку мережу, забезпечувати доступність послуг і виконувати соціально важливі функції. З третього боку, підприємство має конкурувати з приватними логістичними операторами, які можуть бути більш гнучкими у виборі ринкових сегментів та географії діяльності.

Проведений аналіз дає змогу визначити кілька ключових організаційно-управлінських рис АТ «Укрпошта». По-перше, підприємство має державну форму власності та стратегічне значення для країни. По-друге, воно виконує одночасно комерційні та соціальні функції. По-третє, його діяльність має розгалужений територіальний характер. По-четверте, управління підприємством побудоване за функціональними напрямами, що дозволяє спеціалізувати управлінські процеси. По-п’яте, логістична діяльність є основою операційної моделі підприємства, оскільки саме через неї забезпечується фактичне надання значної частини послуг.

Отже, АТ «Укрпошта» є великим національним підприємством із розгалуженою мережею, складною системою корпоративного та операційного управління, значним соціальним навантаженням і високою залежністю результатів діяльності від ефективності логістичних процесів. Аналіз техніко-економічних показників за 2023–2025 роки свідчить про зростання доходу та поступове скорочення збитковості, однак підприємство все ще не досягло стабільної прибутковості. Це посилює значення подальшого аналізу організації логістичної діяльності АТ «Укрпошта», оскільки саме логістична система впливає на витрати, швидкість обслуговування, якість послуг і здатність підприємства забезпечувати стабільну роботу в умовах значної територіальної мережі.

2.2 Оцінка особливостей організації логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

Логістична діяльність АТ «Укрпошта» має особливе значення для функціонування підприємства, оскільки саме через неї забезпечується основна частина послуг, пов'язаних із прийманням, обробленням, транспортуванням, сортуванням, розподілом і доставкою поштових відправлень. Якщо для багатьох підприємств логістика є одним із допоміжних напрямів операційної діяльності, то для АТ «Укрпошта» вона фактично становить основу бізнес-моделі. Підприємство не лише надає поштові послуги, а й забезпечує широке логістичне, фінансове та сервісне обслуговування населення і бізнесу, що потребує постійної координації між центральним апаратом, регіональними філіями, сортувальними потужностями, транспортними службами, та відділеннями.

Специфіка логістичної діяльності АТ «Укрпошта» насамперед визначається масштабом його мережі. Компанія є єдиним національним поштовим оператором України, а її мережа охоплює 20 204 населені пункти, за винятком тимчасово окупованих територій. Офіційно зазначено, що Укрпошта складається з 24 регіональних філій, Дирекції оброблення та перевезення пошти й Автотранспошти, а її мережа включає 4 273 стаціонарні та 1 867 пересувних відділень. Крім того, підприємство має понад 5 300 автомобілів, що підкреслює значення транспортної складової в організації логістичних процесів.

Наведені дані свідчать, що логістична система АТ «Укрпошта» має не лінійний, а складний мережевий характер. Вона охоплює не лише рух відправлень між окремими пунктами, а й організацію взаємодії великої кількості структурних одиниць, каналів обслуговування та інформаційних потоків. У межах такої системи важливо забезпечити не лише фізичне переміщення відправлень, а й своєчасне внесення даних, коректне сортування, узгодження маршрутів, контроль строків, інформування клієнтів та реагування на відхилення.

Логістичний процес в АТ «Укрпошта» умовно можна поділити на кілька

взаємопов’язаних етапів. Першим етапом є приймання відправлень через стаціонарні відділення, пересувні відділення, точки присутності, бізнес-канали та цифрові сервіси. На цьому етапі формується первинна інформація про відправлення, його тип, маршрут, одержувача, вартість послуги та умови доставки. Другий етап пов’язаний із передаванням відправлень до сортувальних і логістичних ланок, де здійснюється їх групування за напрямами. Третій етап охоплює міжрегіональне або внутрішньорегіональне транспортування. Четвертий етап передбачає доставку до кінцевого відділення, пересувої точки або безпосередньо адресату. Завершальним елементом виступає інформаційне підтвердження виконання операції та, у разі потреби, оброблення звернень клієнтів.

Особливістю цієї системи є те, що майже кожен етап має як фізичну, так і інформаційну складову. Наприклад, приймання відправлення передбачає не лише його фактичне отримання, а й реєстрацію у системі. Сортування не обмежується переміщенням відправлень між контейнерами, оскільки потребує коректного інформаційного розподілу. Тому ефективність логістичної діяльності АТ «Укрпошта» значною мірою залежить від узгодженості матеріальних та інформаційних потоків.

Основні елементи логістичної діяльності АТ «Укрпошта» та їх управлінське значення подано у таблиці 2.2.

Як видно з таблиці 2.2, логістична діяльність АТ «Укрпошта» охоплює не одну операцію, а цілий комплекс процесів, які мають бути узгоджені між собою. Приймання відправлення впливає на якість усієї подальшої логістики, оскільки помилка на початковому етапі може спричинити затримку, неправильне сортування або складність під час доставки. Сортування визначає швидкість проходження відправлень через логістичну систему. Транспортування забезпечує фізичний рух між ланками мережі, а регіональний розподіл дозволяє адаптувати логістичні процеси до територіальних умов. Доставка є завершальним етапом, який безпосередньо формує враження клієнта від якості послуги.

Таблиця 2.2 – Основні елементи логістичної діяльності АТ «Укрпошта» та їх управлінське значення

Елемент логістичної діяльності	**Зміст процесу**	**Особливість організації в АТ «Укрпошта»**	**Значення для ефективності логістики**
Приймання відправлень	Оформлення, реєстрація та первинне оброблення поштових відправлень	Здійснюється через стаціонарні відділення, пересувні відділення, бізнес-канали та цифрові сервіси	Формує початкову якість логістичного процесу та правильність подальшого руху відправлення
Сортування	Розподіл відправлень за напрямами, маршрутами та типами доставки	Пов'язане з роботою сортувальних центрів і Дирекції оброблення та перевезення пошти	Визначає швидкість проходження відправлень і рівень навантаження на транспортні маршрути
Транспортування	Переміщення відправлень між відділеннями, філіями, сортувальними центрами та пунктами доставки	Підприємство використовує власну транспортну складову, зокрема Автотранспошту та значний автопарк	Впливає на строки доставки, витрати на логістику та стабільність обслуговування
Регіональний розподіл	Передавання відправлень на рівень регіональних філій і місцевих точок обслуговування	Організований через 24 регіональні філії та територіальну мережу підприємства	Забезпечує охоплення різних регіонів і пристосування логістики до місцевих умов
Доставка кінцевому споживачу	Вручення відправлень адресатам або видача у відділеннях	Відбувається через стаціонарні та пересувні відділення, а також інші точки присутності	Безпосередньо впливає на клієнтський досвід і репутацію підприємства
Пересувні відділення	Надання поштових і супровідних послуг у населених пунктах без постійного стаціонарного відділення	Дають змогу підтримувати присутність підприємства у віддалених та малих населених пунктах	Підвищують доступність послуг і виконують соціально важливу функцію
Інформаційний супровід	Відстеження статусу відправлень, облік операцій, передавання даних між підрозділами	Реалізується через трекінг, онлайн-сервіси, особистий кабінет, чатботи та мобільні інструменти	Забезпечує прозорість, контрольованість і інформування клієнтів
Клієнтське обслуговування	Консультування, видача, приймання звернень, робота з рекламаціями та сервісними запитами	Поєднує роботу відділень, контакт-центру, цифрових каналів і персоналу	Визначає рівень задоволеності клієнтів і повторне звернення до послуг підприємства

Окремої уваги заслуговує мережевий характер логістики АТ «Укрпошта». Підприємство повинно забезпечувати логістичний зв’язок не лише між великими містами, а й між малими населеними пунктами, сільськими громадами, віддаленими територіями та прифронтовими зонами. Така особливість відрізняє АТ «Укрпошта» від багатьох приватних логістичних операторів, які можуть концентруватися переважно на найбільш прибуткових напрямах. Для Укрпошти ж важливо підтримувати доступність послуг на всій території присутності, навіть якщо окремі напрями не забезпечують високої комерційної віддачі.

У цьому контексті важливу роль відіграють пересувні відділення. За даними звіту про управління за 2025 рік, Укрпошта мала 7 211 об’єктів з обслуговування користувачів, серед яких 2 032 пересувних відділення поштового зв’язку; з них функціонували 1 854, які обслуговували 20 173 населені пункти. Це свідчить про те, що пересувні відділення є не другорядною формою присутності, а важливою частиною логістичної моделі підприємства.

Пересувні відділення виконують одразу кілька функцій. По-перше, вони забезпечують доступність послуг у населених пунктах, де утримання стаціонарного відділення є економічно складним або організаційно недоцільним. По-друге, вони дозволяють підтримувати зв’язок підприємства з віддаленими громадами. По-третє, вони виступають мобільною логістичною ланкою, яка поєднує приймання, видачу, доставку, фінансові та супровідні операції. По-четверте, у складних умовах вони підвищують гнучкість мережі, оскільки можуть частково компенсувати обмеження стаціонарної інфраструктури.

Разом із тим пересувні відділення створюють додаткові управлінські виклики. Їх робота залежить від маршрутизації, технічного стану транспорту, графіків обслуговування, погодних умов, стану доріг, безпекової ситуації та якості інформаційного обміну. Якщо графік пересувного відділення порушується, це одразу впливає на доступність послуг для населення. Тому ефективна організація роботи таких відділень потребує чіткої координації між регіональними філіями, транспортними службами, операторами та інформаційними системами.

Важливою складовою логістичної діяльності АТ «Укрпошта» є транспортне забезпечення. Наявність значного автопарку дозволяє підприємству виконувати регулярні перевезення між логістичними ланками, забезпечувати роботу пересувних відділень і підтримувати розгалужену мережу обслуговування. Офіційна інформація про понад 5 300 автомобілів свідчить, що транспортна складова є однією з найбільш ресурсомістких частин діяльності підприємства.

Транспортна логістика АТ «Укрпошта» має кілька особливостей. По-перше, вона повинна обслуговувати маршрути різної довжини та складності: від міських і приміських до міжрегіональних. По-друге, вона працює з різними типами відправлень, які можуть відрізнятися за вагою, габаритами, строками доставки, умовами оброблення та рівнем відповідальності. По-третє, транспортні процеси мають бути узгоджені з роботою сортувальних центрів, відділень і пересувних ланок. По-четверте, у воєнних умовах транспортна логістика додатково залежить від безпекових обмежень, стану інфраструктури, об’їзних маршрутів і ризиків порушення графіків.

Не менш важливим елементом є сортувальна логістика. Вона забезпечує розподіл поштових відправлень за напрямами, регіонами, маршрутами та типами доставки. Саме на цьому етапі відбувається перехід від великого потоку прийнятих відправлень до структурованого потоку, готового до подальшого транспортування. Помилки або затримки під час сортування можуть мати ланцюговий ефект: відправлення потрапляє не в той маршрут, затримується в обробленні, потребує повторного пересортування або доставляється із запізненням.

Організація сортування в АТ «Укрпошта» має бути пов’язана з Дирекцією оброблення та перевезення пошти, яка в організаційній структурі виконує спеціалізовану роль у логістичному процесі. Такий підхід є важливим, оскільки сортування і перевезення не можуть функціонувати окремо. Сортувальний центр має розуміти транспортні графіки, транспортна служба – обсяги й напрями відправлень, регіональні філії – строки надходження потоків, а відділення –

очікуване навантаження. Саме тому логістична діяльність АТ «Укрпошта» потребує постійної міжфункціональної координації.

Суттєвою особливістю логістики підприємства є поєднання традиційних і цифрових каналів обслуговування. З одного боку, АТ «Укрпошта» зберігає широку фізичну мережу відділень, яка особливо важлива для населення малих населених пунктів, людей старшого віку та клієнтів, які користуються фінансовими або соціальними послугами. З іншого боку, підприємство поступово розвиває цифрові сервіси, які забезпечують онлайн-оформлення, відстеження, пошук відділень, розрахунок вартості доставки та взаємодію з клієнтом через особистий кабінет, чатботи й мобільні застосунки.

На офіційних ресурсах компанії представлено низку онлайн-сервісів, зокрема трекінг відправлень, оформлення відправлення, калькулятор вартості, пошук відділення, пошук індексу, переадресацію та керування посилкою. Також Укрпошта пропонує чатботи у Viber, Telegram і Facebook Messenger, через які можна відстежувати відправлення, отримувати повідомлення про зміну статусу, розраховувати вартість доставки та знаходити найближче відділення.

Цифровий супровід має важливе значення для управління логістичною діяльністю. Він дозволяє зменшити інформаційні розриви між клієнтом і підприємством, підвищити прозорість руху відправлення, знизити навантаження на персонал відділень і контакт-центр, а також забезпечити оперативніше реагування на проблемні ситуації. Для клієнта можливість відстеження відправлення часто є не менш важливою, ніж сама швидкість доставки, оскільки вона створює відчуття контрольованості процесу.

Разом із тим цифровізація логістики не може повністю замінити фізичну інфраструктуру, особливо для такого підприємства, як АТ «Укрпошта». Значна частина послуг все ще потребує безпосередньої взаємодії з клієнтом, фізичного приймання або видачі відправлення, доставки пенсій, обслуговування населення в малих громадах. Тому особливість логістичної організації Укрпошти полягає саме в поєднанні цифрових сервісів із великою фізичною мережею. Це поєднання є складним, але необхідним, оскільки підприємство має

обслуговувати різні групи клієнтів із різним рівнем цифрової готовності.

Оцінюючи логістичну діяльність АТ «Укрпошта», варто звернути увагу і на її клієнтоорієнтований аспект. Для клієнта логістика проявляється не як внутрішня система маршрутизації чи сортування, а як конкретний результат: чи швидко прийнято відправлення, чи зрозуміло оформлено послугу, чи можна відстежити рух, чи дотримано строк доставки, чи зручно отримати посилку, чи оперативно вирішується проблема. Відповідно, ефективність логістики повинна оцінюватися не лише внутрішніми показниками, а й рівнем клієнтського досвіду.

Сильною стороною логістичної діяльності АТ «Укрпошта» є широка доступність послуг. Компанія присутня в тих населених пунктах, де приватні оператори можуть не мати постійної мережі або працювати обмежено. Це створює важливу соціальну перевагу і підтримує функціонування підприємства як національного оператора. Водночас така широка присутність збільшує логістичні витрати і потребує більш складного управління маршрутами, графіками, персоналом і транспортом.

Ще однією сильною стороною є наявність власної організаційної та транспортної бази. Поєднання регіональних філій, Дирекції оброблення та перевезення пошти, Автотранспошти, відділень і цифрових сервісів дозволяє підприємству будувати логістику як внутрішньо керовану систему, а не повністю залежати від зовнішніх підрядників. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли контроль над ключовими логістичними процесами має стратегічне значення.

Водночас складність логістичної системи АТ «Укрпошта» створює і низку управлінських викликів. По-перше, велика кількість об’єктів обслуговування ускладнює стандартизацію процесів. По-друге, різна щільність населення і нерівномірність попиту в регіонах ускладнюють планування навантаження. По-третє, утримання широкої мережі потребує значних витрат. По-четверте, воєнні умови впливають на маршрути, безпеку, доступність окремих територій і стабільність графіків. По-п’яте, розвиток електронної комерції підвищує очікування клієнтів щодо швидкості, прозорості та зручності доставки.

У звіті про управління за 2025 рік серед перспектив розвитку підприємства зазначено модернізацію мережі відділень, збільшення кількості вантажних відділень для e-commerce, продовження проєкту пересувних відділень, забезпечення листонош і кур'єрів електробайками, упровадження модульних відділень у прифронтових територіях, а також масштабування мережі поштоматів і партнерських точок видачі. Це підтверджує, що подальший розвиток логістики підприємства пов'язаний не лише з підтримкою чинної мережі, а й з її адаптацією до нових форматів обслуговування.

Для логістичної діяльності АТ «Укрпошта» особливо важливим є розвиток e-commerce. Зростання електронної торгівлі змінює вимоги до поштово-логістичних операторів: клієнти очікують швидшого оформлення, прогнозованих строків, зручного трекінгу, можливості вибору способу отримання, роботи з поверненнями та більш гнучких тарифів. Укрпошта, маючи широку мережу, може використовувати цей потенціал для розширення послуг, однак для цього потрібна подальша модернізація сортування, маршрутів, цифрового обліку та клієнтських сервісів.

Ще однією особливістю організації логістики є поєднання соціальної та комерційної логіки. Комерційна логістика зазвичай прагне максимальної ефективності маршрутів, концентрації на прибуткових клієнтах і скорочення нерентабельних точок. Укрпошта не може повністю діяти за таким принципом, оскільки виконує функцію національного оператора. Тому її логістика має забезпечувати не лише економічну ефективність, а й територіальну доступність, соціальну значущість і стабільність обслуговування населення.

Звідси випливає, що оцінювати логістичну діяльність АТ «Укрпошта» лише за критерієм прибутковості окремих маршрутів або відділень було б недостатньо. Потрібно враховувати ширший управлінський ефект: підтримання комунікаційної інфраструктури, доступність послуг для громад, виконання соціальних функцій, забезпечення національного поштового обміну, а також можливість роботи в умовах воєнних ризиків. Водночас це не означає, що питання економічної ефективності є другорядним. Навпаки, саме через

складність і соціальне навантаження логістична система потребує постійної оптимізації.

Узагальнюючи проведену оцінку, можна визначити кілька основних особливостей організації логістичної діяльності АТ «Укрпошта». По-перше, вона має масштабний мережевий характер і охоплює всю територію присутності підприємства. По-друге, логістика побудована на поєднанні стаціонарних, пересувних, транспортних, сортувальних і цифрових елементів. По-третє, значну роль відіграють регіональні філії, які забезпечують адаптацію загальних процесів до місцевих умов. По-четверте, пересувні відділення є важливою формою підтримання доступності послуг у віддалених населених пунктах. По-п’яте, цифровий супровід поступово стає необхідним елементом управління логістикою, оскільки забезпечує відстеження та прозорість процесів.

Отже, логістична діяльність АТ «Укрпошта» є складною багаторівневою системою, у якій поєднуються приймання, сортування, транспортування, регіональний розподіл, доставка, інформаційний супровід і клієнтське обслуговування. Її особливість полягає у значному територіальному охопленні, наявності стаціонарної та мобільної мережі, використанні власної транспортної інфраструктури, виконанні соціально важливих функцій і поступовій цифровізації сервісів. Водночас така система потребує постійного управлінського вдосконалення, оскільки масштаб мережі, воєнні умови, зростання вимог клієнтів і конкуренція на ринку логістичних послуг створюють додаткове навантаження на організацію логістичної діяльності. Саме тому в наступному підпункті доцільно перейти до аналізу проблем і недоліків у системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта».

2.3 Проблеми та недоліки в системі управління логістичною діяльністю підприємства

Проведений аналіз організаційно-управлінської характеристики АТ «Укрпошта» та особливостей організації його логістичної діяльності дає

підстави стверджувати, що логістична система підприємства має складний, багаторівневий і соціально значущий характер. Вона поєднує стаціонарні та пересувні відділення, регіональні філії, сортувальні ланки, транспортне забезпечення, цифрові сервіси, клієнтське обслуговування та інформаційний супровід. Така система забезпечує широку територіальну присутність підприємства, однак водночас формує низку проблем і недоліків, які впливають на ефективність управління логістичною діяльністю.

Варто підкреслити, що проблеми логістичної діяльності АТ «Укрпошта» не можна пояснювати лише внутрішніми управлінськими прорахунками. Значна частина складнощів пов'язана з об'єктивними умовами функціонування підприємства: воєнним станом, пошкодженням інфраструктури, нерівномірним розвитком територій, зміною структури попиту, зменшенням частки традиційних поштових послуг, потребою підтримувати широку мережу обслуговування та виконанням соціально важливих функцій. Водночас саме через ці обставини управління логістичною діяльністю потребує постійного вдосконалення, оскільки без належної координації та оптимізації велика мережа може створювати надмірне фінансове й організаційне навантаження.

Однією з ключових проблем є нерівномірність логістичного навантаження між різними територіями та каналами обслуговування. У великих містах, обласних центрах і регіонах із високою активністю електронної комерції попит на доставку посилок, оброблення відправлень і клієнтське обслуговування є значно вищим. Натомість у малих населених пунктах обсяги операцій можуть бути нижчими, але підприємство все одно повинно підтримувати присутність і доступність послуг. Такий дисбаланс ускладнює планування маршрутів, розподіл персоналу, завантаження транспорту та оцінку економічної ефективності окремих ланок логістичної системи.

Для приватного логістичного оператора рішення в такій ситуації часто було б простішим: посилення присутності у прибуткових регіонах і скорочення активності там, де попит є недостатнім. Проте АТ «Укрпошта» як національний оператор не може повністю діяти за такою логікою, оскільки виконує соціальну

функцію. Підприємство має забезпечувати доступ до базових поштових, фінансових і сервісних послуг не лише там, де це найбільш прибутково, а й там, де ці послуги є критично важливими для населення. Саме тому нерівномірність логістичного навантаження стає не просто операційною, а управлінською проблемою.

Другою важливою проблемою є висока витратність утримання широкої мережі обслуговування. У попередньому підпункті було показано, що мережа АТ «Укрпошта» включає значну кількість стаціонарних і пересувних відділень, а також охоплює велику кількість населених пунктів. З одного боку, це є сильною стороною підприємства, оскільки забезпечує територіальну доступність послуг. З іншого боку, така мережа потребує значних витрат на персонал, транспорт, утримання приміщень, паливо, зв'язок, технічне забезпечення, безпеку, ремонт і підтримку інформаційних систем.

Проблема полягає в тому, що витрати на підтримання мережі не завжди прямо відповідають обсягу доходів, які генеруються окремими точками обслуговування або маршрутами. У населених пунктах із невеликим потоком клієнтів частина операцій може бути соціально необхідною, але економічно малорентабельною. Це створює додатковий тиск на фінансовий результат підприємства. Саме тому логістична система АТ «Укрпошта» потребує не простого скорочення витрат, а більш тонкого управління: пошуку балансу між доступністю послуг і економічною доцільністю.

Ще одним суттєвим недоліком є складність маршрутизації та транспортного забезпечення. Логістика підприємства охоплює міжрегіональні, регіональні, міські, сільські та пересувні маршрути. Для їх ефективної організації потрібно враховувати обсяги відправлень, графіки роботи відділень, стан доріг, доступність населених пунктів, безпекову ситуацію, завантаження транспорту, паливні витрати, строки доставки та можливість своєчасного інформування клієнтів. У таких умовах навіть незначні відхилення в одному елементі можуть спричинити затримки в усьому логістичному ланцюгу.

Особливо складною є організація маршрутів для пересувних відділень. З

одного боку, вони дозволяють підтримувати присутність підприємства у віддалених і малих населених пунктах. З іншого боку, їхня ефективність залежить від чіткого графіка, технічного стану транспорту, стану дорожньої інфраструктури та безпекових обмежень. Якщо пересувне відділення не може своєчасно прибути до населеного пункту, це впливає не лише на доставку відправлень, а й на доступ населення до пенсійних, платіжних та інших сервісів.

Окрему групу проблем становить недостатня рівномірність модернізації логістичної інфраструктури. АТ «Укрпошта» реалізує заходи з оновлення мережі, розвитку пересувних відділень, впровадження цифрових сервісів і модернізації окремих операційних процесів. Проте масштаб підприємства є настільки значним, що оновлення не може відбуватися однаково швидко в усіх регіонах і на всіх рівнях. У результаті можуть співіснувати більш модернізовані ділянки логістичної системи та ті ланки, де процеси залишаються більш традиційними, трудомісткими або менш автоматизованими.

Нерівномірність модернізації створює ризик різної якості логістичного обслуговування. Наприклад, у частині відділень або регіонів клієнт може отримувати швидший цифровий сервіс, кращу інформаційну підтримку та зручніше оформлення відправлень, тоді як в інших локаціях процеси можуть бути повільнішими.

Основні проблеми в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» доцільно узагальнити у таблиці 2.3.

Як видно з таблиці 2.3, проблеми в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» мають різну природу. Частина з них пов’язана з внутрішніми організаційними аспектами: маршрутизацією, рівнем цифровізації, координацією між підрозділами, модернізацією інфраструктури та управлінням мережею. Інша частина має зовнішній характер і зумовлена воєнними ризиками, станом інфраструктури, зміною попиту та конкурентним середовищем. Тому їх неможливо вирішити одним управлінським заходом. Потрібна система послідовних змін, яка поєднуватиме операційну оптимізацію, цифровізацію, оновлення мережі та підвищення якості сервісу.

Таблиця 2.3 – Основні проблеми в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта»

Проблемний напрям	**Прояв у діяльності підприємства**	**Можливі наслідки для логістики**	**Управлінський акцент для подальшого вдосконалення**
Нерівномірність логістичного навантаження	Високе навантаження у великих містах і нижча інтенсивність операцій у малих населених пунктах	Складність планування ресурсів, транспорту, персоналу та графіків обслуговування	Диференційоване планування логістичних процесів за типами територій
Висока витратність мережі	Необхідність утримувати широку мережу стаціонарних і пересувних відділень	Зростання постійних витрат і тиск на фінансовий результат	Оптимізація форматів присутності без зниження доступності послуг
Складність маршрутизації	Велика кількість маршрутів, різний стан доріг, воєнні обмеження, віддалені населені пункти	Затримки доставки, перевитрати пального, нерівномірне завантаження транспорту	Розвиток цифрової маршрутизації та гнучкого планування перевезень
Нерівномірна модернізація інфраструктури	Різний рівень технічного та цифрового забезпечення окремих ланок мережі	Відмінності в якості обслуговування та швидкості виконання операцій	Пріоритетне оновлення критичних логістичних вузлів і відділень
Недостатня інтеграція цифрових інструментів	Наявність цифрових сервісів не завжди означає повну інтеграцію всіх логістичних процесів	Інформаційні розриви між відділеннями, транспортом, сортуванням і клієнтом	Поглиблення інтеграції IT-систем у всі етапи логістичного процесу
Високе навантаження на пересувні відділення	Поєднання поштових, фінансових і сервісних функцій у мобільному форматі	Залежність якості послуг від графіка, транспорту, персоналу та безпекової ситуації	Оптимізація графіків, маршрутів і ресурсного забезпечення пересувних відділень
Зміна структури попиту	Скорочення частини традиційних послуг і зростання вимог до доставки посилок та e-commerce	Необхідність перебудови логістичних пріоритетів і форматів обслуговування	Розвиток посилкової логістики, вантажних відділень і партнерських точок видачі
Воєнні ризики	Обмеження доступу до окремих територій, пошкодження інфраструктури, зміна маршрутів	Порушення графіків доставки, зростання витрат і потреба в резервних рішеннях	Формування адаптивних маршрутів і резервних логістичних сценаріїв
Конкуренція з приватними операторами	Вищі очікування клієнтів щодо швидкості, прозорості та сервісу	Ризик втрати частини клієнтів у комерційних сегментах	Підвищення якості сервісу, цифрового супроводу та клієнтської зручності

Особливої уваги потребує проблема фінансового навантаження. Як було показано у підпункті 2.1, протягом 2023–2025 років АТ «Укрпошта» залишалося збитковим, хоча розмір чистого збитку поступово скорочувався. Така динаміка свідчить про певне покращення фінансової результативності, однак водночас показує, що підприємство має обмежений простір для швидкої модернізації всієї логістичної системи одночасно. У ситуації, коли доходи зростають помірно, а логістична мережа потребує постійних витрат, будь-які інвестиційні рішення мають бути добре обґрунтованими.

Фінансові обмеження можуть впливати на темпи оновлення транспорту, модернізацію сортувального обладнання, цифровізацію процесів, ремонт відділень, навчання персоналу та впровадження нових форматів доставки. Якщо підприємство змушене одночасно підтримувати широку мережу, виконувати соціальні функції та конкурувати з приватними операторами, управлінські рішення мають бути особливо виваженими. Надмірне скорочення витрат може погіршити якість обслуговування, а недостатня оптимізація – зберігати збитковість. Саме тому фінансовий аспект тісно пов’язаний із логістичним управлінням.

Окремим проблемним напрямом є співвідношення соціальної та комерційної логіки в діяльності підприємства. Для АТ «Укрпошта» характерна ситуація, коли окремі послуги або маршрути можуть бути не надто прибутковими, але залишаються необхідними для населення. Йдеться насамперед про обслуговування малих і віддалених населених пунктів, доставку пенсій і соціальних виплат, підтримання універсальних послуг поштового зв’язку. З управлінського погляду це створює складну дилему: підприємство має підвищувати ефективність, але не може повністю відмовитися від соціально важливих напрямів.

Ця проблема прямо впливає на логістичну діяльність. Соціально важливі маршрути можуть мати нижче завантаження, більшу протяжність і вищі витрати на одиницю операції. Пересувні відділення можуть бути необхідними для доступності послуг, але водночас потребувати значних організаційних ресурсів.

Стаціонарні відділення у малих населених пунктах можуть не генерувати достатнього доходу, але їх закриття може погіршити доступ населення до базових сервісів. Тому вдосконалення логістики АТ «Укрпошта» повинно враховувати не лише економічні, а й соціальні критерії.

Важливим недоліком є також наявність цифрових розривів у логістичному процесі. Укрпошта має трекінг, особистий кабінет, мобільні сервіси, чатботи та інші цифрові інструменти. Проблема полягає не у відсутності цифрових сервісів як таких, а в необхідності їх більш глибокої інтеграції з усіма ланками логістичного процесу. Для ефективного управління важливо, щоб дані про відправлення, сортування, транспорт, пересувні відділення, статус доставки та звернення клієнта були максимально узгодженими й оперативними.

Якщо інформація оновлюється із затримкою або не повністю відображає реальний стан відправлення, клієнт може втрачати довіру до сервісу. Навіть якщо фізично відправлення рухається правильно, недостатня прозорість інформаційного супроводу створює відчуття невизначеності. Для сучасної логістики це є серйозним питанням, оскільки клієнт очікує не лише фактичної доставки, а й можливості контролювати її перебіг. Тому розвиток цифрового моніторингу повинен бути одним із пріоритетів подальшого вдосконалення.

Ще однією проблемою є неоднаковий рівень клієнтського досвіду в різних каналах обслуговування. Клієнт може взаємодіяти з підприємством через відділення, пересувне відділення, сайт, мобільний застосунок, чатбот, контакт-центр або бізнес-кабінет. Кожен канал має власні переваги, але важливо, щоб вони створювали єдину якість обслуговування. Якщо в одному каналі клієнт отримує швидкий і зручний сервіс, а в іншому стикається з чергами, затримками або недостатньою інформацією, загальна оцінка логістичної діяльності підприємства погіршується.

Значна частина клієнтського досвіду залежить від завершального етапу логістики – доставки або видачі відправлення. Саме на цьому етапі клієнт безпосередньо оцінює результат усієї роботи підприємства. При цьому він зазвичай не бачить складності попередніх операцій: сортування,

транспортування, маршрутизації, оброблення даних, внутрішньої координації. Якщо відправлення затрималося або статус відстеження є незрозумілим, негативна оцінка поширюється на всю систему. Це означає, що управління логістичною діяльністю має бути орієнтоване не лише на внутрішню ефективність, а й на сприйняття якості послуги клієнтом.

Суттєвим зовнішнім чинником, який ускладнює логістичну діяльність АТ «Укрпошта», є воєнні ризики. Вони впливають на доступність окремих територій, безпеку працівників, стан транспортної та поштової інфраструктури, стабільність маршрутів, строки доставки та витрати на виконання операцій. У таких умовах підприємство змушене постійно адаптувати логістичні процеси, використовувати об’їзні маршрути, змінювати графіки, забезпечувати роботу в прифронтових громадах і водночас дотримуватися базових стандартів обслуговування.

Воєнні умови не можна розглядати як внутрішній недолік підприємства, проте вони виявляють слабкі місця логістичної системи. Якщо система недостатньо гнучка, будь-яке зовнішнє порушення може швидко призвести до затримок. Якщо бракує резервних маршрутів, ускладнюється доставка. Якщо інформаційна система не забезпечує швидке оновлення даних, клієнти не отримують своєчасної інформації. Тому в умовах нестабільності особливого значення набувають адаптивність, резервування, цифровий контроль і оперативне управління.

Конкуренція на ринку логістичних і поштових послуг також посилює вимоги до АТ «Укрпошта». Приватні оператори активно розвивають мережі відділень, поштоматів, кур’єрську доставку, цифрові застосунки, партнерські точки видачі та швидкі формати обслуговування. Для клієнта порівняння відбувається не лише за ціною, а й за швидкістю, зручністю, прозорістю, якістю комунікації та доступністю сервісу. Укрпошта має перевагу широкої територіальної присутності, але для утримання комерційних сегментів їй потрібно постійно підвищувати якість логістичного сервісу.

У цьому аспекті одним із недоліків є недостатня гнучкість окремих

елементів великої організаційної системи. Чим масштабніша структура підприємства, тим складніше швидко впроваджувати зміни одночасно в усіх підрозділах і регіонах. Нові правила, цифрові інструменти, стандарти обслуговування або маршрути потребують навчання персоналу, зміни процедур, оновлення технічного забезпечення та контролю виконання. Тому процес удосконалення у великому підприємстві є більш тривалим, ніж у менших операторів.

Водночас саме масштаб АТ «Укрпошта» створює значний потенціал для вдосконалення. Якщо підприємство зможе більш ефективно інтегрувати цифровий моніторинг, маршрутизацію, стандартизацію процесів, управління пересувними відділеннями та клієнтське інформування, позитивний ефект може поширитися на всю мережу. Тому виявлені проблеми не слід розглядати лише як слабкі сторони. Вони одночасно показують напрями, у яких управлінські зміни можуть дати найбільший результат.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна виділити кілька груп проблем у системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». До організаційних проблем належать складність координації між центральним апаратом, регіональними філіями, транспортними службами, сортувальними ланками та відділеннями. До фінансових – висока витратність мережі та обмежений ресурс для швидкої модернізації. До технологічних – потреба в глибшій цифровій інтеграції та оновленні окремих логістичних процесів. До клієнтських – неоднаковий рівень сервісу в різних каналах і зростання очікувань споживачів. До зовнішніх – воєнні ризики, стан інфраструктури та конкуренція.

Отже, система управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» має низку проблем і недоліків, які зумовлені як внутрішніми організаційними чинниками, так і зовнішніми умовами функціонування. Найбільш суттєвими з них є нерівномірність логістичного навантаження, висока витратність мережі, складність маршрутизації, нерівномірна модернізація інфраструктури, недостатня інтеграція цифрових інструментів, навантаження на пересувні відділення, зміна структури попиту, воєнні ризики та конкуренція з приватними

операторами. Виявлені проблеми свідчать про необхідність подальшого вдосконалення логістичної діяльності підприємства, що має бути спрямоване на оптимізацію маршрутів, розвиток цифрового контролю, модернізацію логістичної інфраструктури, підвищення якості клієнтського сервісу та забезпечення балансу між соціальною доступністю послуг і економічною ефективністю діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз системи управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших національних операторів у сфері поштово-логістичного, фінансового та сервісного обслуговування, має стратегічне значення для держави та виконує не лише комерційні, а й соціально важливі функції. Організаційно-управлінська структура АТ «Укрпошта» має складний функціонально-мережевий характер, оскільки поєднує центральний апарат управління, регіональні філії, Дирекцію оброблення та перевезення пошти, Автотранспошту, стаціонарні та пересувні відділення.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив, що протягом 2023–2025 років АТ «Укрпошта» демонструвало зростання доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Водночас підприємство залишалося збитковим, хоча розмір чистого збитку поступово скорочувався. Така динаміка свідчить про певне покращення фінансової результативності, але водночас показує, що підприємство має обмежені ресурси для швидкої модернізації всієї логістичної системи. Це посилює значення раціонального управління витратами, оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності використання наявної інфраструктури.

У межах аналізу було встановлено, що логістична діяльність АТ «Укрпошта» має багаторівневий і мережевий характер. Вона охоплює приймання відправлень, первинну обробку, сортування, транспортування,

регіональний розподіл, доставку, інформаційний супровід та клієнтське обслуговування. Особливістю логістичної системи підприємства є поєднання стаціонарних і пересувних відділень, транспортної інфраструктури, сортувальних процесів, регіональних філій і цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Саме така структура дозволяє підприємству підтримувати широку територіальну присутність і забезпечувати доступність послуг для різних категорій споживачів.

Окрему роль у логістичній діяльності АТ «Укрпошта» відіграють пересувні відділення, які забезпечують обслуговування віддалених, малих і менш комерційно привабливих населених пунктів. Їх використання підвищує доступність послуг, однак водночас ускладнює управління маршрутами, графіками, транспортом, персоналом та інформаційним супроводом. Тому пересувні відділення слід розглядати не лише як сервісний формат, а як важливий елемент логістичної системи, що потребує чіткої координації та ресурсного забезпечення.

Було визначено, що сильними сторонами логістичної діяльності АТ «Укрпошта» є широка територіальна мережа, наявність власної транспортної бази, поєднання стаціонарних і мобільних форматів обслуговування, поступовий розвиток цифрових сервісів, можливість роботи з різними категоріями клієнтів і виконання соціально значущих функцій. Водночас саме масштаб підприємства створює додаткове управлінське навантаження, оскільки потребує постійної координації між центральним рівнем, регіональними підрозділами, транспортними службами, сортувальними ланками та відділеннями.

Проведений аналіз також дозволив виявити основні проблеми та недоліки в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». До них належать нерівномірність логістичного навантаження між регіонами, висока витратність утримання широкої мережі, складність маршрутизації, нерівномірна модернізація логістичної інфраструктури, потреба у глибшій інтеграції цифрових інструментів, високе навантаження на пересувні відділення, зміна структури попиту на традиційні послуги, вплив воєнних ризиків і конкуренція з

приватними логістичними операторами.

Отже, система управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» має значний потенціал, проте потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямами такого вдосконалення мають стати оптимізація маршрутів, розвиток цифрового моніторингу, модернізація сортувальної та транспортної інфраструктури, підвищення якості клієнтського сервісу, удосконалення роботи пересувних відділень і забезпечення балансу між соціальною доступністю послуг та економічною ефективністю. Саме ці питання доцільно розглянути в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Формування напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що логістична діяльність АТ «Укрпошта» має складний, багаторівневий і водночас соціально значущий характер. Підприємство забезпечує приймання, сортування, транспортування, розподіл і доставку поштових відправлень, обслуговує значну кількість населених пунктів, використовує мережу стаціонарних і пересувних відділень, має транспортну інфраструктуру, цифрові сервіси та регіональні філії. Така система дозволяє підтримувати широку територіальну присутність, однак водночас створює значне управлінське навантаження, оскільки потребує постійної координації між різними ланками логістичного процесу.

У межах попереднього аналізу було визначено, що основними проблемами в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта» є нерівномірність логістичного навантаження між регіонами, висока витратність утримання широкої мережі, складність маршрутизації, нерівномірна модернізація логістичної інфраструктури, недостатня інтеграція цифрових інструментів, навантаження на пересувні відділення, зміна структури попиту, воєнні ризики та посилення конкуренції з боку приватних логістичних операторів. Тому подальше вдосконалення логістичної діяльності підприємства має бути спрямоване не на окремі локальні зміни, а на формування цілісної системи управлінських рішень.

Удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує організаційні, технологічні, транспортні, цифрові, сервісні та фінансово-економічні заходи. Якщо вдосконалювати лише один елемент, наприклад транспортні маршрути, але не

змінювати підхід до сортування або цифрового моніторингу, очікуваний ефект буде обмеженим. Так само впровадження нових цифрових сервісів не забезпечить суттєвого покращення, якщо вони не будуть пов’язані з реальними операціями у відділеннях, сортувальних центрах, транспортних підрозділах і пересувних відділеннях. Саме тому основою третього розділу має стати системний підхід до вдосконалення логістики.

Першим напрямом удосконалення є оптимізація маршрутної мережі та транспортного планування. Для АТ «Укрпошта» цей напрям має особливе значення, оскільки підприємство працює з великою кількістю маршрутів різного рівня: міжрегіональних, регіональних, міських, сільських, пересувних і спеціалізованих маршрутів для окремих категорій відправлень. У межах чинної логістичної системи важливо не просто забезпечити фізичне переміщення поштових відправлень, а зробити це з мінімальними витратами часу, пального, трудових ресурсів і транспортного навантаження.

Оптимізація маршрутної мережі повинна починатися з аналізу фактичного завантаження маршрутів. Доцільно регулярно оцінювати кількість відправлень за напрямами, середню заповненість транспорту, частоту рейсів, витрати на один маршрут, час проходження відправлення та кількість затримок. Це дозволить виявити маршрути, які мають надмірне навантаження, а також напрями, де транспорт використовується недостатньо ефективно. На основі такого аналізу можна переглядати графіки, об’єднувати або розділяти маршрути, змінювати періодичність обслуговування, застосовувати різні транспортні рішення для різних типів територій.

Особливо важливим є поділ маршрутів за функціональним призначенням. Міські маршрути мають орієнтуватися на швидкість, частоту й обслуговування великої кількості клієнтів. Міжрегіональні маршрути – на стабільність графіків, завантаження транспорту й узгодження з сортувальними центрами. Сільські та пересувні маршрути – на доступність послуг і соціальну значущість. Такий підхід дозволяє уникнути однакового управління різними за природою логістичними потоками. Для великого підприємства, яким є АТ «Укрпошта», це

має принципове значення, оскільки однакові управлінські рішення не завжди працюють ефективно для різних територій і категорій клієнтів.

Другим напрямом має стати модернізація сортувальних і операційних процесів. Сортування є однією з центральних ланок поштово-логістичної системи, оскільки саме тут відбувається розподіл відправлень за напрямами, маршрутами, регіонами та типами доставки. Якщо сортування організоване недостатньо ефективно, це може спричинити затримки, повторне оброблення, помилки маршрутизації, зайве переміщення відправлень і збільшення навантаження на транспортну систему.

Модернізація сортувальних процесів має передбачати не лише оновлення обладнання, а й перегляд самої логіки організації операцій. Доцільно скорочувати кількість ручних процедур, уніфікувати правила оброблення відправлень, упроваджувати контроль часу перебування відправлення на кожному етапі, зменшувати кількість повторного сортування та посилювати відповідальність за точність маркування. Особливу увагу варто приділити взаємозв’язку між сортуванням і транспортними графіками. Якщо сортувальні центри працюють без чіткої прив’язки до фактичних маршрутів і часу відправлення транспорту, виникають простої, накопичення відправлень або нерівномірне навантаження на персонал.

Третім напрямом є поглиблення цифрового моніторингу логістичних процесів. Укрпошта вже використовує цифрові сервіси, зокрема трекінг, онлайн-оформлення, особистий кабінет, чатботи та інші інструменти взаємодії з клієнтами. Однак проблема полягає не стільки у відсутності цифрових рішень, скільки в потребі їх глибшої інтеграції з усіма ланками логістичного процесу. Цифровий інструмент має бути не лише зовнішнім сервісом для клієнта, а й внутрішнім засобом управління логістикою.

У цьому напрямі доцільно формувати єдиний цифровий контур руху відправлення. Це означає, що інформація про приймання, сортування, транспортування, прибуття до відділення, передавання на доставку та вручення має бути максимально узгодженою, своєчасною та доступною для

відповідальних працівників. Важливо, щоб цифровий моніторинг дозволяв не лише бачити статус відправлення, а й аналізувати причини затримок, визначати проблемні маршрути, оцінювати навантаження на сортувальні центри, контролювати роботу пересувних відділень і формувати управлінську звітність.

Цифровий моніторинг також має значення для клієнтського сервісу. Клієнт оцінює якість логістики не лише за фактом доставки, а й за можливістю відстежувати процес, розуміти статус відправлення, отримувати повідомлення про зміни та своєчасно реагувати на затримки. Якщо інформація у трекінгу оновлюється нерівномірно або не відображає реального стану відправлення, у клієнта виникає відчуття невизначеності. Тому цифровий супровід повинен бути не формальним, а точним і корисним як для підприємства, так і для споживача.

Четвертим напрямом є удосконалення роботи пересувних відділень. Для АТ «Укрпошта» пересувні відділення мають особливе значення, оскільки вони забезпечують доступність послуг у населених пунктах, де утримання стаціонарного відділення є економічно складним або організаційно недоцільним. Водночас саме цей формат створює додаткові виклики для логістичного управління: необхідність планувати маршрути, графіки, транспорт, персонал, технічне забезпечення, зв’язок і безпеку.

Удосконалення роботи пересувних відділень доцільно здійснювати через диференціацію маршрутів за рівнем попиту та соціальної значущості. Для населених пунктів із вищим попитом можна передбачати частіше обслуговування або збільшення часу перебування пересувного відділення. Для територій із нижчим попитом доцільно оптимізувати графіки, об’єднувати маршрути або застосовувати попереднє інформування населення про дату й час приїзду. Водночас оцінювати ефективність пересувних відділень лише за доходом було б неправильно, адже вони також виконують соціальну функцію.

Окремо варто передбачити посилення цифрового забезпечення пересувних відділень. Працівники таких відділень повинні мати стабільний доступ до інформаційних систем, можливість оперативної реєстрації операцій, передачі даних, перевірки статусів, приймання платежів і взаємодії з клієнтами. Якщо

пересувне відділення фактично працює як мобільна точка обслуговування, то його інформаційне забезпечення має відповідати цій ролі. Без цього мобільний формат може втрачати частину своєї ефективності.

П’ятим напрямом є розвиток партнерських точок видачі, поштоматів і вантажних відділень. Цей напрям важливий з огляду на зміну структури попиту, зростання електронної комерції та посилення конкуренції на ринку доставки. Традиційна мережа відділень залишається важливою, однак вона не завжди може повністю відповідати сучасним вимогам клієнтів щодо швидкості, зручності й доступності отримання відправлень. Тому доцільно розвивати додаткові формати логістичної присутності.

Партнерські точки видачі можуть розміщуватися в торговельних об’єктах, сервісних центрах або інших місцях із високим клієнтським потоком. Поштомати дозволяють зменшити навантаження на відділення, надати клієнтам можливість отримувати відправлення у зручний час і скоротити черги. Вантажні відділення доцільні для обслуговування e-commerce, малого бізнесу та клієнтів, які працюють із більшими або регулярними відправленнями. При цьому такі формати не повинні замінювати класичну мережу, а мають доповнювати її, створюючи більш гнучку логістичну систему.

Шостим напрямом є підвищення якості клієнтського сервісу в логістичних процесах. Для клієнта логістика проявляється не через внутрішню організаційну структуру підприємства, а через конкретний досвід: швидкість приймання відправлення, зрозумілість оформлення, точність трекінгу, дотримання строків доставки, зручність отримання, оперативність вирішення проблем. Тому вдосконалення логістики має бути пов’язане не лише з транспортом, сортуванням і маршрутами, а й із клієнтською взаємодією.

У цьому напрямі доцільно запровадити єдині стандарти логістичного сервісу для різних каналів обслуговування. Йдеться про стандарти часу оброблення клієнта у відділенні, правила інформування про затримки, порядок роботи зі скаргами, строки реагування на звернення, зрозумілі повідомлення у цифрових сервісах, узгодженість інформації між контакт-центром, відділенням і

трекінговою системою. Якщо клієнт отримує різну інформацію в різних каналах, це знижує довіру до підприємства навіть за умови фактичного виконання послуги.

Сьомим напрямом є формування системи показників ефективності логістичної діяльності. Удосконалення не може бути результативним без вимірювання. Якщо підприємство не має чітких показників, складно визначити, які саме заходи дають ефект, а які залишаються формальними. Для АТ «Укрпошта» доцільно застосовувати систему ключових показників, яка охоплюватиме строки доставки, рівень своєчасного виконання, завантаженість транспорту, вартість доставки одного відправлення, кількість повторних сортувань, частку скарг, точність оновлення статусів, ефективність пересувних відділень і рівень задоволеності клієнтів.

Запровадження таких показників дозволить перейти від загальної оцінки логістики до конкретного управлінського контролю. Наприклад, якщо певний маршрут регулярно має затримки, це буде видно не лише з окремих скарг, а з системних даних. Якщо відділення має високий рівень черг або повільну обробку відправлень, це також можна буде оцінити кількісно. Якщо пересувне відділення має низьке завантаження, але високу соціальну значущість, це дозволить приймати більш збалансовані рішення, а не орієнтуватися лише на фінансовий результат.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» доцільно подати таблицю 3.1.

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і безпосередньо пов’язані з проблемами, виявленими у другому розділі. Вони не є відірваними від реальної специфіки АТ «Укрпошта», оскільки враховують масштаб мережі, наявність пересувних відділень, значення транспортної та сортувальної інфраструктури, потребу у цифровізації, зміну попиту та необхідність підвищення якості клієнтського сервісу. При цьому кожен напрям має не лише загальну ідею, а й конкретний управлінський результат, якого можна очікувати після його реалізації.

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

Виявлена проблема	**Запропонований напрям удосконалення**	**Основні заходи реалізації**	**Очікуваний управлінський результат**
Складність маршрутизації та нерівномірне завантаження транспорту	Оптимізація маршрутної мережі та транспортного планування	Аналіз завантаження маршрутів, перегляд графіків, поділ маршрутів за типами територій, цифрове планування перевезень	Скорочення витрат на перевезення, підвищення своєчасності доставки, зменшення простоїв
Затримки та помилки на етапі оброблення відправлень	Модернізація сортувальних і операційних процесів	Уніфікація операцій, скорочення ручної праці, контроль часу проходження відправлення, оновлення обладнання	Прискорення сортування, зменшення кількості помилок, підвищення пропускної здатності
Недостатня інтеграція цифрових інструментів у всі етапи логістики	Поглиблення цифрового моніторингу логістичних процесів	Єдиний цифровий контур руху відправлення, контроль статусів, аналітика затримок, інтеграція даних між підрозділами	Підвищення прозорості логістики, швидше реагування на відхилення, покращення клієнтського інформування
Високе навантаження на пересувні відділення	Удосконалення роботи пересувних відділень	Оптимізація графіків, диференціація маршрутів, цифрове забезпечення, оцінка соціальної значущості маршрутів	Підвищення доступності послуг, краща керованість мобільної мережі, зниження непродуктивних витрат
Зміна структури попиту та розвиток e-commerce	Розвиток партнерських точок, поштоматів і вантажних відділень	Розширення альтернативних точок видачі, розвиток поштоматів, поділ потоків за типами відправлень	Розвантаження класичних відділень, підвищення зручності для клієнтів, розвиток комерційних сегментів
Неоднаковий рівень клієнтського досвіду	Підвищення якості логістичного сервісу	Стандарти інформування, скорочення черг, робота зі скаргами, узгодження інформації між каналами	Зростання задоволеності клієнтів, підвищення довіри до підприємства, зменшення кількості негативних звернень
Відсутність достатньо деталізованого контролю ефективності логістики	Формування системи KPI логістичної діяльності	Впровадження показників строків доставки, вартості операцій, завантаження транспорту, точності статусів, скарг і сервісу	Посилення управлінського контролю, обґрунтованість рішень, можливість оцінки результатів удосконалення

Особливо важливо, що напрями удосконалення взаємопов’язані між собою. Наприклад, оптимізація маршрутів буде неповною без цифрового

моніторингу, оскільки підприємство повинно мати актуальні дані про завантаження, строки, затримки й витрати. Модернізація сортування не дасть повного ефекту, якщо транспортні графіки залишаться неузгодженими. Розвиток поштоматів і партнерських точок потребує якісного цифрового супроводу, щоб клієнт міг своєчасно отримувати інформацію про відправлення. Удосконалення пересувних відділень неможливе без перегляду маршрутів і оцінювання соціальної значущості обслуговування. Отже, підвищення ефективності логістичної діяльності має здійснюватися не ізольовано, а як єдина система змін.

Окремої уваги потребує питання балансу між економічною ефективністю та соціальною доступністю послуг. Для АТ «Укрпошта» це питання має принципове значення, оскільки підприємство не може повністю орієнтуватися лише на прибуткові маршрути або наймасовіші сегменти клієнтів. Удосконалення логістики має бути спрямоване на скорочення нераціональних витрат, але не повинно призводити до погіршення доступності послуг для населення віддалених територій. Саме тому доцільно поєднувати різні формати присутності: стаціонарні відділення, пересувні відділення, партнерські точки видачі, поштомати та цифрові сервіси.

Важливим елементом реалізації запропонованих напрямів є поетапність. Неможливо одночасно модернізувати всю логістичну систему підприємства, особливо з огляду на її масштаб, фінансові обмеження та зовнішні ризики. Тому доцільно визначати пріоритети. На першому етапі варто зосередитися на найбільш проблемних маршрутах, критичних сортувальних ланках, відділеннях із високим навантаженням, пересувних маршрутах із нестабільним графіком і цифрових розривах, які найбільше впливають на клієнтський досвід. На другому етапі можна розширювати модернізацію на інші регіони та типи операцій. На третьому – закріплювати зміни через систему показників ефективності й регулярний управлінський контроль.

З погляду управління персоналом важливо враховувати, що будь-які зміни в логістичній діяльності повинні супроводжуватися підготовкою працівників. Нові цифрові інструменти, змінені маршрути, оновлені стандарти

обслуговування, інші графіки пересувних відділень і нові формати взаємодії з клієнтами потребують не лише технічного впровадження, а й пояснення для персоналу. Якщо працівники не розумітимуть логіку змін або не матимуть належних навичок, навіть добре розроблені заходи можуть реалізовуватися формально. Тому вдосконалення логістики має включати навчання, інструктажі, внутрішню комунікацію та контроль виконання оновлених процедур.

Для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю важливо також посилити аналітичний супровід рішень. Це означає, що управління маршрутами, відділеннями, сортуванням і доставкою має спиратися не лише на загальний досвід керівників, а й на системні дані. Дані про обсяги відправлень, сезонність, частоту затримок, завантаження транспорту, кількість звернень клієнтів і витрати на маршрути повинні перетворюватися на основу для управлінських рішень. Такий підхід дозволить уникнути суб'єктивності та зробити логістичну систему більш адаптивною.

На рисунку 3.1, відобразимо комплексну модель удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта».

Рисунок 3.1 – Модель удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

Як бачимо з рисунку, центральним елементом є удосконалення логістичної діяльності підприємства, а навколо нього формуються основні напрями: оптимізація маршрутів, модернізація сортування, цифровий моніторинг, удосконалення пересувних відділень, розвиток партнерських точок і поштоматів, підвищення клієнтського сервісу та запровадження системи KPI. У нижній частині схеми відображено очікувані результати: скорочення витрат, підвищення своєчасності доставки, зростання якості обслуговування, посилення керованості логістики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ця модель показує, що вдосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» повинно базуватися на поєднанні кількох взаємопов'язаних напрямів. Якщо підприємство буде працювати лише над одним аспектом, наприклад оновленням транспорту, але не змінюватиме цифровий контроль і маршрутизацію, ефект буде частковим. Якщо розвиватиме цифрові сервіси без модернізації сортування, клієнт бачитиме статуси, але не завжди отримуватиме швидшу доставку. Якщо розширюватиме мережу поштоматів без якісного управління потоками, це може не зменшити навантаження на відділення. Тому центральною умовою ефективності є саме системність.

Отже, формування напрямів удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» має здійснюватися на основі результатів аналізу виявлених проблем і специфіки діяльності підприємства. Найбільш доцільними напрямами є оптимізація маршрутної мережі, модернізація сортувальних і операційних процесів, поглиблення цифрового моніторингу, удосконалення роботи пересувних відділень, розвиток партнерських точок видачі, поштоматів і вантажних відділень, підвищення якості клієнтського сервісу та формування системи показників ефективності логістики. Їх реалізація дозволить підвищити керованість логістичних процесів, зменшити нераціональні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів, посилити гнучкість підприємства та створити основу для подальшого розвитку логістичної системи. У наступному підпункті доцільно конкретизувати, які саме сучасні логістичні та цифрові рішення можуть бути використані для практичної реалізації запропонованих напрямів.

3.2 Використання сучасних логістичних та цифрових рішень в управлінні діяльністю АТ «Укрпошта»

У попередньому підпункті було визначено основні напрями удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта», серед яких особливе значення мають оптимізація маршрутної мережі, модернізація сортувальних процесів, розвиток цифрового моніторингу, удосконалення роботи пересувних відділень, підвищення якості клієнтського сервісу та запровадження системи показників ефективності. Однак самі по собі напрями вдосконалення залишаються загальними, якщо не визначити конкретні логістичні та цифрові рішення, за допомогою яких вони можуть бути реалізовані на практиці. Саме тому в межах цього підпункту доцільно розглянути сучасні інструменти, які можуть посилити керованість логістичної системи АТ «Укрпошта» та забезпечити більш відчутний управлінський ефект.

Для АТ «Укрпошта» цифрові рішення мають не допоміжне, а прикладне управлінське значення. Підприємство працює з великою кількістю відправлень, маршрутів, відділень, пересувних точок обслуговування, транспортних одиниць, клієнтських звернень і статусів доставки. У таких умовах ручне або фрагментарне управління інформацією не дозволяє достатньо швидко виявляти затримки, оцінювати навантаження, контролювати якість сервісу та приймати оперативні рішення. Тому цифровізація логістики повинна розглядатися не як окремий ІТ-напрям, а як складова системи управління всією логістичною діяльністю підприємства.

Першим і базовим рішенням має стати формування єдиного цифрового контуру руху відправлення. Його сутність полягає в тому, що кожне поштове відправлення повинно мати чіткий цифровий слід на всіх етапах логістичного процесу: від приймання у відділенні або через онлайн-сервіс до сортування, транспортування, прибуття в пункт видачі та вручення одержувачу. Такий контур має забезпечувати не лише відображення статусу для клієнта, а й управлінську інформацію для працівників підприємства.

Єдиний цифровий контур дозволить зменшити кількість інформаційних розривів між відділеннями, сортувальними центрами, транспортними підрозділами, пересувними відділеннями та контакт-центром. Наприклад, якщо відправлення затрималося на певному етапі, система повинна не просто показувати останній статус, а давати можливість визначити, де саме виникло відхилення, скільки часу воно триває і хто відповідає за наступну дію. Це перетворює цифровий трекінг із сервісної функції на повноцінний інструмент управлінського контролю.

Другим важливим рішенням є впровадження або посилення використання TMS-системи, тобто системи управління транспортом і маршрутами. Для АТ «Укрпошта» це має особливе значення, оскільки підприємство має значну кількість транспортних маршрутів, які відрізняються за протяжністю, завантаженням, регулярністю, складністю та соціальною значущістю. TMS-система може використовуватися для планування маршрутів, розрахунку витрат, контролю руху транспорту, оцінювання завантаженості, аналізу відхилень від графіка та формування управлінської звітності.

Особливо корисним такий інструмент може бути для управління пересувними відділеннями. Їх робота залежить від графіка прибуття до населених пунктів, технічного стану транспорту, дорожніх умов, безпекової ситуації та потреб населення. Якщо маршрути пересувних відділень планувати лише за сталими графіками без аналізу фактичного попиту, це може призводити до зайвих витрат або недостатньої якості обслуговування. Натомість TMS-система дозволить переглядати графіки на основі реального навантаження, кількості операцій, звернень клієнтів і витрат на маршрут.

Третім рішенням є використання WMS-системи або сортувально-операційної системи управління обробленням відправлень. У класичному розумінні WMS використовується для управління складськими процесами, але для АТ «Укрпошта» її логіку доцільно адаптувати до сортувальних центрів і логістичних вузлів. Йдеться про систему, яка дозволяє контролювати проходження відправлень через етапи сортування, розподіляти навантаження

між працівниками, фіксувати час оброблення, мінімізувати повторне сортування та зменшувати кількість помилок.

Для підприємства з великою кількістю відправлень ефективність сортувальних процесів прямо впливає на строки доставки. Якщо відправлення швидко прийняте у відділенні, але затримується на сортуванні, клієнт усе одно сприйматиме послугу як повільну. Тому модернізація сортувально-операційного управління є не менш важливою, ніж розвиток транспортної логістики. Вона дає змогу зменшити втрати часу в логістичних вузлах і краще узгодити сортування з графіками перевезень.

Четвертим рішенням є розвиток CRM-системи та омніканального клієнтського сервісу. Логістична діяльність не завершується фізичним переміщенням відправлення, оскільки для клієнта важливими є також комунікація, зрозумілість статусів, можливість отримати консультацію, подати звернення, оформити переадресацію або вирішити проблему. Якщо клієнт звертається до відділення, контакт-центру, чатбота або мобільного застосунку, він повинен отримувати однакову інформацію, а працівники різних каналів мають бачити єдину історію взаємодії.

Омніканальний сервіс дозволить зменшити розрив між фізичною логістикою та клієнтським обслуговуванням. Наприклад, якщо відправлення затримується, система має автоматично інформувати клієнта і водночас фіксувати цю ситуацію для працівників контакт-центру. Якщо клієнт уже звертався зі скаргою, інформація про це має бути доступною відповідальним працівникам, щоб уникнути повторного пояснення ситуації. Такий підхід підвищує довіру до підприємства і зменшує напруження у взаємодії з клієнтами.

П’ятим рішенням є використання BI-аналітики та аналітичних панелей управління логістикою. Для великої логістичної системи важливо не лише збирати дані, а й перетворювати їх на зрозумілу управлінську інформацію. Аналітичні панелі можуть показувати строки доставки, проблемні маршрути, перевантажені відділення, кількість скарг, витрати за напрямами, завантаженість транспорту, ефективність пересувних відділень, рівень своєчасного оновлення

статусів і динаміку відхилень.

BI-аналітика потрібна для того, щоб керівництво могло бачити не окремі випадки, а системні тенденції. Наприклад, якщо певний маршрут регулярно має затримки, це може свідчити про неправильний графік, недостатню кількість транспорту, проблеми з дорогами або неузгодженість із сортувальним центром. Якщо в конкретному відділенні постійно виникають черги, це може бути пов’язано з нестачею персоналу, незручним графіком, нерівномірним потоком клієнтів або недостатнім рівнем цифрового самообслуговування. Таким чином, аналітика дозволяє переходити від реакції на скарги до попереджувального управління.

Шостим рішенням є автоматизоване інформування клієнтів. Воно може здійснюватися через SMS, push-повідомлення, Viber, Telegram, електронну пошту або повідомлення в особистому кабінеті. Йдеться не лише про стандартне повідомлення про прибуття відправлення, а й про більш широкий інформаційний супровід: приймання, сортування, передавання в доставку, зміну строку, затримку, готовність до видачі, можливість переадресації, зміну графіка пересувного відділення.

Таке рішення має подвійний ефект. З одного боку, клієнт отримує більше прозорості та краще розуміє, на якому етапі перебуває його відправлення. З іншого боку, підприємство зменшує кількість звернень до контакт-центру і відділень, оскільки частина питань знімається автоматично. Особливо важливим є інформування про затримки, адже саме відсутність пояснення часто викликає більше невдоволення, ніж сама затримка.

Сьомим рішенням є розвиток цифрових інструментів для пересувних відділень. Для АТ «Укрпошта» це один із найбільш специфічних напрямів, оскільки пересувні відділення виконують одночасно логістичну, сервісну та соціальну функції. Їхню роботу можна посилити через мобільні робочі термінали для працівників, електронні маршрутні листи, GPS-контроль виконання маршруту, цифрові графіки обслуговування населених пунктів, можливість попереднього інформування населення та офлайн-режим роботи з подальшою

синхронізацією даних.

Офлайн-режим є особливо важливим для віддалених або проблемних територій, де зв'язок може бути нестабільним. Якщо працівник пересувного відділення не має доступу до системи через слабкий інтернет, це не повинно повністю блокувати виконання операцій. Дані можуть фіксуватися локально, а після відновлення зв'язку – синхронізуватися із центральною системою. Такий підхід підвищить стійкість роботи пересувних відділень і зменшить залежність від технічних обмежень.

Восьмим рішенням є розширення поштоматів, партнерських точок видачі та спеціалізованих вантажних відділень. Ці формати є важливими для адаптації логістичної системи до потреб електронної комерції та сучасних клієнтів. Поштомати дозволяють отримувати відправлення без черг і в зручний час. Партнерські точки видачі можуть розширити присутність підприємства без повного відкриття класичних відділень. Вантажні відділення можуть краще обслуговувати інтернет-магазини, підприємців і клієнтів із більшими обсягами відправлень.

Такі рішення не повинні розглядатися як заміна традиційної мережі. Для АТ «Укрпошта» класичні відділення й надалі залишатимуться важливими, особливо у малих населених пунктах і для соціально значущих послуг. Однак альтернативні точки видачі можуть розвантажити відділення у великих містах, скоротити черги, підвищити зручність для клієнтів і дозволити краще розподіляти різні типи потоків: дрібні посилки, вантажні відправлення, фінансові операції, пенсійні виплати та сервісні звернення.

Для систематизації сучасних логістичних і цифрових рішень, які можуть бути використані в управлінні діяльністю АТ «Укрпошта», доцільно подати таблицю 3.2.

Як видно з таблиці 3.2, сучасні логістичні та цифрові рішення мають різне функціональне призначення, однак їх доцільно впроваджувати не відокремлено, а як взаємопов'язану систему. TMS-система допоможе оптимізувати маршрути, але для її повноцінної роботи потрібні якісні дані з єдиного цифрового контуру.

Таблиця 3.2 – Сучасні логістичні та цифрові рішення для удосконалення управління діяльністю АТ «Укрпошта»

Рішення	**Зміст використання**	**Яку проблему вирішує**	**Очікуваний ефект**
Єдиний цифровий контур руху відправлення	Фіксація всіх етапів руху від приймання до вручення в єдиній інформаційній системі	Інформаційні розриви між відділеннями, сортуванням, транспортом і клієнтом	Підвищення прозорості логістики, точніше відстеження, швидше виявлення затримок
TMS-система управління транспортом	Планування маршрутів, контроль руху транспорту, аналіз завантаження та витрат	Складність маршрутизації, нерівномірне завантаження транспорту, затримки	Скорочення транспортних витрат, підвищення своєчасності доставки, кращий контроль маршрутів
WMS / сортувально-операційна система	Управління проходженням відправлень через сортувальні та операційні ланки	Затримки на сортуванні, повторне оброблення, помилки розподілу	Прискорення оброблення, зменшення помилок, підвищення пропускної здатності
CRM та омніканальний клієнтський сервіс	Єдина історія звернень і однакова інформація для відділень, контакт-центру, чатботів і застосунків	Розрив між логістичним процесом і клієнтським обслуговуванням	Швидше опрацювання звернень, підвищення довіри клієнтів, зменшення повторних скарг
BI-аналітика логістичних процесів	Аналітичні панелі для контролю строків доставки, маршрутів, витрат, скарг і завантаження	Недостатня деталізація управлінського контролю	Виявлення проблемних зон, обґрунтованість рішень, перехід до попереджувального управління
Автоматизоване інформування клієнтів	Повідомлення про статуси, затримки, готовність до видачі, зміну графіка, можливість переадресації	Нестача своєчасної інформації для клієнтів	Зменшення навантаження на контакт-центр і відділення, підвищення задоволеності клієнтів
Цифрові інструменти для пересувних відділень	Мобільні термінали, електронні маршрутні листи, GPS-контроль, офлайн-режим роботи	Складність управління пересувними відділеннями та залежність від зв’язку	Кращий контроль графіків, стабільність обслуговування, оперативна синхронізація даних
Поштомати, партнерські точки та вантажні відділення	Розвиток альтернативних форматів видачі та спеціалізованого обслуговування e-commerce	Перевантаження традиційних відділень і зростання вимог клієнтів	Розвантаження мережі, підвищення зручності отримання, розвиток комерційних сегментів

WMS або сортувально-операційна система прискорить оброблення відправлень, але ефект буде більшим, якщо її дані будуть пов’язані з транспортними графіками. CRM підвищить якість клієнтського сервісу, але лише за умови, що інформація про реальний стан відправлення буде актуальною. BI-аналітика стане корисною тоді, коли збиратиме дані з усіх ключових ланок логістики.

Особливо важливо уникнути ситуації, коли цифрові рішення існують формально, але не змінюють управлінську практику. Наприклад, сама наявність трекінгу ще не означає високої якості логістики, якщо статуси оновлюються із запізненням або не допомагають виявити причину затримки. Наявність електронної звітності не гарантує ефективного управління, якщо керівники не використовують її для прийняття рішень. Встановлення поштоматів не дасть очікуваного ефекту, якщо вони не будуть правильно інтегровані в маршрути доставки та систему інформування клієнтів. Тому головним завданням є не просто впровадження технологій, а їх реальне включення в логістичний менеджмент.

У практичному плані доцільно реалізовувати зазначені рішення поетапно. На першому етапі варто зосередитися на тих напрямах, які можуть дати швидший управлінський ефект: точніше оновлення статусів, цифровий контроль проблемних маршрутів, аналітика затримок, автоматизоване інформування клієнтів і електронні маршрутні листи для пересувних відділень. Ці заходи не обов’язково потребують повної перебудови всієї мережі, але можуть помітно підвищити прозорість і керованість процесів.

На другому етапі доцільно розширювати транспортну та сортувальну цифровізацію. Йдеться про глибше впровадження TMS- і WMS-логіки, інтеграцію даних між сортувальними центрами, транспортом і відділеннями, удосконалення планування завантаження, контроль часу проходження відправлень і аналіз вартості логістичних операцій. Саме цей етап може дати більш відчутний економічний ефект, оскільки він пов’язаний зі скороченням витрат, простоїв, повторних операцій і нераціонального використання

транспорту.

На третьому етапі слід посилювати клієнтоорієнтовані та мережеві рішення: розвиток поштоматів, партнерських точок видачі, спеціалізованих вантажних відділень, омніканальної CRM-системи та стандартів сервісу. Цей етап має стратегічне значення, оскільки він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» у сегменті посилкової логістики та електронної комерції.

Окремо слід зазначити, що використання сучасних цифрових рішень потребує підготовки персоналу. Навіть найкраща інформаційна система не забезпечить ефекту, якщо працівники не розумітимуть її призначення, не матимуть навичок роботи або сприйматимуть її як додаткове навантаження. Тому впровадження технологій має супроводжуватися навчанням, інструктажами, зрозумілими регламентами, внутрішньою комунікацією та поясненням практичної користі для працівників. Це особливо важливо для відділень і пересувних ланок, де цифрові інструменти безпосередньо впливають на щоденну роботу персоналу.

Не менш важливим є питання інтеграції цифрових рішень із системою показників ефективності. Якщо TMS показує завантаження транспорту, ці дані мають використовуватися для оцінки ефективності маршрутів. Якщо CRM фіксує звернення клієнтів, ця інформація повинна враховуватися під час аналізу якості сервісу. Якщо WMS показує час проходження сортування, це має впливати на оцінку роботи логістичних вузлів. Якщо цифровий контур фіксує затримки, ці дані повинні ставати підставою для управлінських рішень, а не залишатися лише інформацією для клієнта.

Застосування сучасних логістичних та цифрових рішень також дозволить краще враховувати специфіку різних територій. Для великих міст доцільно робити акцент на поштоматах, партнерських точках, швидкому сортуванні, цифровому самообслуговуванні та високій частоті доставки. Для малих населених пунктів важливими є пересувні відділення, стабільні графіки, попереднє інформування населення, офлайн-інструменти для працівників і

маршрутизація з урахуванням соціальної значущості. Для бізнес-клієнтів та e-commerce доцільно розвивати вантажні відділення, API-інтеграції, особисті кабінети, швидке оформлення партійних відправлень і прозорий контроль доставки.

Важливо, що цифровізація не повинна руйнувати соціальну функцію АТ «Укрпошта». Навпаки, сучасні рішення мають допомогти поєднати соціальну доступність і економічну ефективність. Наприклад, цифрове планування маршрутів може зменшити витрати на обслуговування віддалених населених пунктів без їх виключення з мережі. Електронні маршрутні листи можуть підвищити контроль роботи пересувних відділень. Автоматизоване інформування може зробити обслуговування населення більш передбачуваним. Отже, цифрові рішення мають не замінити соціальну місію підприємства, а зробити її виконання більш організованим і менш витратним.

У підсумку використання сучасних логістичних і цифрових рішень в управлінні діяльністю АТ «Укрпошта» має бути спрямоване на створення більш прозорої, керованої, адаптивної та клієнтоорієнтованої логістичної системи. Найбільш доцільними рішеннями є єдиний цифровий контур руху відправлення, TMS-система управління транспортом, WMS або сортувально-операційна система, CRM та омніканальний сервіс, BI-аналітика, автоматизоване інформування клієнтів, цифрові інструменти для пересувних відділень, а також розвиток поштоматів, партнерських точок і вантажних відділень. Їх комплексне використання дозволить скоротити логістичні витрати, підвищити своєчасність доставки, зменшити кількість інформаційних розривів, покращити клієнтський досвід і створити основу для подальшої оцінки ефективності запропонованих заходів у підпункті 3.3.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» має здійснюватися комплексно, оскільки логістика

підприємства впливає не лише на фінансовий результат, а й на строки доставки, якість клієнтського сервісу, доступність послуг, завантаження персоналу, рівень цифрового контролю та стабільність роботи мережі. Для такого підприємства, як АТ «Укрпошта», недостатньо оцінювати ефективність лише через пряме скорочення витрат, оскільки воно виконує не тільки комерційні, а й соціально важливі функції. Саме тому очікуваний ефект доцільно розглядати за кількома напрямами: економічним, логістичним, сервісним, управлінським і соціальним.

У попередніх підпунктах було запропоновано напрями вдосконалення, які передбачають оптимізацію маршрутної мережі, модернізацію сортувальних процесів, розвиток цифрового моніторингу, удосконалення роботи пересувних відділень, розширення партнерських точок видачі та поштоматів, підвищення якості клієнтського сервісу і впровадження системи показників ефективності логістики. Очікуваний результат від цих заходів не слід розглядати як миттєвий, оскільки логістична система АТ «Укрпошта» є масштабною і потребує поетапних змін. Водночас навіть часткове впровадження запропонованих рішень може позитивно вплинути на керованість процесів і зменшити втрати, які виникають через затримки, повторні операції, нераціональні маршрути та недостатню прозорість інформації.

Насамперед ефективність запропонованих заходів має проявитися у зниженні непродуктивних витрат. Йдеться не про механічне скорочення мережі чи зменшення доступності послуг, а про раціональніше використання транспорту, персоналу, сортувальних потужностей, інформаційних систем і форматів обслуговування. Наприклад, оптимізація маршрутів може зменшити холостий пробіг і нерівномірне завантаження автомобілів; модернізація сортування – скоротити повторну обробку відправлень; автоматизоване інформування – зменшити кількість звернень клієнтів щодо статусу відправлення; розвиток поштоматів і партнерських точок – розвантажити класичні відділення у місцях із високим клієнтським потоком.

Для систематизації очікуваних результатів доцільно подати узагальнену оцінку ефекту від запропонованих заходів у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

Запропонований захід	**Показник оцінювання**	**Поточна проблема**	**Очікуваний результат**	**Вид ефекту**
Оптимізація маршрутної мережі	Завантаженість транспорту, витрати на маршрут, строк доставки	Нерівномірне завантаження маршрутів, зайві витрати часу та пального	Скорочення непродуктивних перевезень, підвищення стабільності графіків	Економічний, логістичний
Використання TMS-системи	Контроль маршрутів, відхилення від графіка, витрати на перевезення	Складність управління великою кількістю маршрутів	Підвищення прозорості транспортного планування та оперативності управління	Управлінський, економічний
Модернізація сортувальних процесів	Час оброблення, кількість повторного сортування, частка помилок	Затримки та помилки під час оброблення відправлень	Прискорення проходження відправлень через логістичні вузли	Логістичний, сервісний
Єдиний цифровий контур руху відправлення	Точність статусів, швидкість оновлення інформації, кількість інформаційних розривів	Недостатня узгодженість даних між ланками логістичного процесу	Підвищення прозорості руху відправлень і швидше виявлення затримок	Управлінський, сервісний
Електронні маршрутні листи для пересувних відділень	Дотримання графіків, кількість обслужених населених пунктів, стабільність роботи	Складність контролю пересувних відділень і залежність від маршруту	Кращий контроль графіків, підвищення передбачуваності і обслуговування	Логістичний, соціальний
Автоматизоване інформування клієнтів	Кількість звернень щодо статусу, рівень задоволеності клієнтів	Недостатність своєчасної інформації для клієнтів	Зменшення навантаження на контакт-центр і підвищення довіри до сервісу	Сервісний, управлінський
Розвиток поштоматів і партнерських точок	Час видачі, навантаження на відділення, кількість альтернативних точок видачі	Перевантаження класичних відділень у місцях із високим попитом	Розвантаження відділень, підвищення зручності отримання відправлень	Сервісний, економічний

Продовження таблиці 3.3

Запровадження системи KPI логістики	Строки доставки, витрати, скарги, якість статусів, ефективність маршрутів	Недостатньо деталізований управлінський контроль	Перехід від загальної оцінки до системного контролю логістики	Управлінський

Як видно з таблиці 3.3, запропоновані заходи мають різний характер, але їхній ефект є взаємопов'язаним. Оптимізація маршрутів впливає не лише на транспортні витрати, а й на своєчасність доставки. Модернізація сортування зменшує затримки, але водночас покращує клієнтський досвід. Цифровий моніторинг посилює контроль, але також підвищує прозорість для клієнта. Автоматизоване інформування зменшує навантаження на контакт-центр, але водночас формує відчуття передбачуваності послуги. Отже, ефективність заходів потрібно оцінювати не окремо, а в межах єдиної логістичної системи.

Окремо слід звернути увагу на економічний ефект. За даними фінансової звітності, у 2025 році дохід АТ «Укрпошта» від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг становив 13 118,4 млн грн, а чистий збиток за 2025 рік – 206,6 млн грн. Це означає, що навіть відносно невелике підвищення операційної ефективності може мати помітний вплив на фінансовий результат підприємства. Звичайно, не можна стверджувати, що всі запропоновані заходи автоматично ліквідують збитковість, однак їх реалізація може суттєво зменшити обсяг непродуктивних витрат і наблизити підприємство до беззбиткової діяльності.

Для прогнозної оцінки можна використати сценарний підхід. Оскільки детальна внутрішня структура логістичних витрат підприємства не є відкритою, доцільно оцінювати не точний фінансовий результат, а можливий орієнтовний ефект від підвищення ефективності логістичної діяльності. Наприклад, якщо сукупна реалізація запропонованих заходів забезпечить ефект на рівні 1% від доходу 2025 року, потенційний результат становитиме близько 131,2 млн грн. Якщо ефект становитиме 1,5%, його розмір може досягти 196,8 млн грн. Такий розрахунок є прогнозним, але він показує, що навіть невелике підвищення

ефективності може бути суттєвим для підприємства.

Розрахунок потенційного ефекту:

13118,4 млн грн × 1% = 131,2 млн грн;

13118,4 млн грн × 1,5% = 196,8 млн грн.

З урахуванням того, що чистий збиток АТ «Укрпошта» у 2025 році становив 206,6 млн грн, орієнтовний ефект у межах 1–1,5% від річного доходу не можна вважати незначним. Він не гарантує автоматичного переходу підприємства до прибутковості, але може суттєво скоротити розрив до беззбиткового рівня. Особливо це важливо тому, що частина запропонованих заходів спрямована не лише на пряме скорочення витрат, а й на покращення керованості, зменшення затримок, підвищення якості сервісу та розвиток комерційно перспективних сегментів, зокрема посилкової логістики та e-commerce.

Більш деталізовану прогнозну оцінку можливого ефекту від реалізації заходів подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка економічного та операційного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Джерело ефекту	**Механізм впливу**	**Орієнтовний прогнозний результат**	**Очікуване управлінське значення**
Оптимізація маршрутів	Зменшення холостого пробігу, краща завантаженість транспорту, перегляд графіків	Скорочення транспортно-логістичних витрат на 2–3% за проблемними маршрутами	Зниження витрат на перевезення та підвищення регулярності доставки
Модернізація сортування	Зменшення ручних помилок, скорочення повторної обробки, контроль часу сортування	Скорочення часу оброблення відправлень на 5–10% у модернізованих ланках	Прискорення проходження відправлень через логістичну систему
Цифровий моніторинг	Оперативне виявлення затримок і проблемних маршрутів	Підвищення своєчасності доставки на 3–5 в.п. у контрольованих процесах	Посилення управлінського контролю та зменшення затримок

Продовження таблиці 3.4

Автоматизоване інформування клієнтів	Повідомлення про статуси, затримки, прибуття та можливі зміни	Зниження кількості звернень щодо статусу відправлення на 5–8%	Розвантаження контакт-центру та відділень
Електронні інструменти для пересувних відділень	Електронні маршрутні листи, GPS-контроль, офлайн-режим роботи	Підвищення дотримання графіків і керованості мобільної мережі	Покращення доступності послуг у віддалених населених пунктах
Розвиток поштоматів і партнерських точок	Перенесення частини потоку з класичних відділень до альтернативних каналів	Скорочення черг і часу видачі у відділеннях із високим навантаженням	Підвищення зручності для клієнтів і розвантаження персоналу
Система KPI логістики	Регулярний контроль строків, витрат, скарг, завантаження та якості сервісу	Швидше виявлення проблемних зон і обґрунтованість управлінських рішень	Перехід до системного та попереджувального управління

Дані таблиці 3.4 свідчать, що найбільш швидкий операційний ефект дадуть заходи, пов’язані з цифровим моніторингом, автоматизованим інформуванням клієнтів та оптимізацією проблемних маршрутів. Вони не обов’язково потребують повної перебудови всієї логістичної системи, але дозволяють швидше виявляти слабкі місця, скорочувати затримки й зменшувати інформаційні розриви. Більш глибокий економічний ефект може бути отриманий від модернізації сортування, розвитку TMS-рішень і кращого управління транспортними потоками, оскільки ці заходи безпосередньо впливають на витрати часу, пального, праці та повторних операцій.

Економічний ефект запропонованих заходів проявлятиметься передусім у скороченні непродуктивних витрат. До таких витрат можна віднести зайвий пробіг транспорту, простої, повторне сортування, ручні помилки, нераціональне використання персоналу, додаткові звернення клієнтів через відсутність інформації, перевантаження окремих відділень і недостатнє використання альтернативних каналів видачі. Якщо підприємство зможе зменшити хоча б частину таких втрат, це позитивно вплине на загальну фінансову

результативність.

Логістичний ефект буде пов’язаний із прискоренням проходження відправлень через систему. Оптимізація маршрутів і TMS-рішення дозволять краще узгоджувати перевезення з фактичним обсягом відправлень. Модернізація сортувальних процесів сприятиме скороченню часу оброблення. Єдиний цифровий контур допоможе швидше виявляти затримки та відповідальних за їх усунення. У результаті підприємство зможе підвищити частку своєчасних доставок і зменшити кількість ситуацій, коли відправлення затримується через неузгодженість між окремими ланками логістичного процесу.

Сервісний ефект проявиться в покращенні клієнтського досвіду. Для клієнта важливо не тільки те, щоб відправлення було доставлене, а й те, щоб процес був зрозумілим і передбачуваним. Автоматизоване інформування, точніші статуси, розвиток поштоматів і партнерських точок, скорочення черг у відділеннях і швидша робота зі зверненнями можуть суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів. Це особливо важливо в умовах конкуренції з приватними логістичними операторами, які активно розвивають зручні формати видачі та цифрові сервіси.

Управлінський ефект полягає у переході від реактивного до попереджувального управління логістикою. У традиційній моделі підприємство часто реагує на проблему вже після того, як вона стала помітною для клієнта: відправлення затрималося, статус не оновився, маршрут порушено, виникла скарга. За умови впровадження BI-аналітики, KPI, цифрового моніторингу та систем управління транспортом підприємство може виявляти проблеми раніше, ніж вони перетворяться на масові порушення сервісу. Це дає можливість не лише виправляти наслідки, а й запобігати повторенню типових проблем.

Соціальний ефект також має важливе значення. Запропоновані заходи не повинні призводити до зменшення доступності послуг для малих і віддалених населених пунктів. Навпаки, удосконалення роботи пересувних відділень, електронні маршрутні листи, цифрові графіки, попереднє інформування населення та офлайн-режим роботи можуть зробити обслуговування таких

територій більш стабільним. Для АТ «Укрпошта» це принципово, оскільки підприємство виконує роль не лише логістичного оператора, а й елемента соціальної інфраструктури.

Важливо враховувати, що ефективність заходів залежатиме від поетапності їх упровадження. На першому етапі доцільно зосередитися на рішеннях, які не потребують надмірних капітальних витрат, але можуть швидко підвищити керованість: автоматизоване інформування, аналітика затримок, електронні маршрутні листи, контроль проблемних маршрутів, точніше оновлення статусів. На другому етапі доцільно поглиблювати транспортну й сортувальну цифровізацію, розвивати TMS- і WMS-рішення, удосконалювати логістичні вузли. На третьому етапі можна масштабувати поштомати, партнерські точки видачі, вантажні відділення та омніканальну систему клієнтського сервісу.

Запропоновані заходи також потребують організаційного супроводу. Недостатньо лише встановити нову систему або змінити маршрут. Потрібно підготувати персонал, оновити регламенти, визначити відповідальних осіб, закріпити показники контролю та забезпечити зворотний зв’язок. Якщо працівники не розумітимуть логіку змін, а керівники не матимуть інструментів контролю, очікуваний ефект може бути нижчим. Тому ефективність заходів залежить не лише від технічних рішень, а й від якості управління змінами.

Для оцінювання результативності впроваджених заходів доцільно використовувати систему ключових показників. До таких показників можна віднести середній строк доставки, частку своєчасно доставлених відправлень, витрати на один маршрут, завантаженість транспорту, кількість повторних сортувань, кількість звернень клієнтів щодо статусу відправлення, точність оновлення статусів, кількість скарг, ефективність пересувних відділень і рівень задоволеності клієнтів. Регулярний аналіз цих показників дозволить не лише оцінити результат упровадження заходів, а й своєчасно коригувати управлінські рішення.

Загалом очікувана ефективність запропонованих заходів полягає не лише

у можливому скороченні витрат, а й у посиленні керованості всієї логістичної системи АТ «Укрпошта». Це є особливо важливим, оскільки масштаб підприємства, соціальна функція, воєнні ризики та конкуренція створюють постійне навантаження на логістичні процеси. За таких умов головним результатом удосконалення має стати не окреме покращення одного показника, а створення більш прозорої, адаптивної та контрольованої системи управління логістикою.

Отже, впровадження запропонованих заходів може забезпечити для АТ «Укрпошта» комплексний економічний, логістичний, сервісний, управлінський і соціальний ефект. Економічний ефект проявлятиметься у скороченні непродуктивних витрат і наближенні підприємства до беззбитковості. Логістичний ефект полягатиме у скороченні затримок, кращому використанні транспорту та прискоренні оброблення відправлень. Сервісний ефект буде пов’язаний із підвищенням зручності та прозорості для клієнтів. Управлінський ефект забезпечить кращий контроль, аналітику та обґрунтованість рішень. Соціальний ефект проявиться у збереженні доступності послуг для віддалених населених пунктів і підвищенні стабільності роботи пересувних відділень. Таким чином, запропоновані заходи мають реальне практичне значення для підвищення ефективності логістичної діяльності АТ «Укрпошта» та зміцнення його позицій як національного поштово-логістичного оператора.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано напрями удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта» з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналізу. Встановлено, що розвиток логістичної системи підприємства має здійснюватися комплексно, оскільки окремі локальні заходи не забезпечать достатнього ефекту без узгодження транспортних, цифрових, організаційних і сервісних рішень.

Основними напрямами удосконалення визначено оптимізацію маршрутної

мережі, модернізацію сортувальних процесів, поглиблення цифрового моніторингу, удосконалення роботи пересувних відділень, розвиток поштоматів, партнерських точок видачі та вантажних відділень, підвищення якості клієнтського сервісу й запровадження системи KPI. Ці напрями безпосередньо пов’язані з такими проблемами, як складність маршрутизації, висока витратність мережі, нерівномірність навантаження, недостатня цифрова інтеграція та зростання конкуренції.

У розділі було обґрунтовано доцільність використання сучасних логістичних і цифрових рішень: єдиного цифрового контуру руху відправлення, TMS-системи управління транспортом, WMS або сортувально-операційної системи, CRM та омніканального сервісу, BI-аналітики, автоматизованого інформування клієнтів і цифрових інструментів для пересувних відділень. Їх застосування дозволить підвищити прозорість логістичних процесів, оперативніше виявляти проблемні ділянки та покращити управлінський контроль.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація може забезпечити економічний, логістичний, сервісний, управлінський і соціальний ефект. Економічний ефект проявлятиметься у скороченні непродуктивних витрат, логістичний – у підвищенні своєчасності доставки та кращому використанні транспорту, сервісний – у покращенні інформування клієнтів і зменшенні черг, управлінський – у переході до більш системного контролю, а соціальний – у збереженні доступності послуг для віддалених населених пунктів.

Отже, запропоновані заходи мають практичне значення для підвищення ефективності логістичної діяльності АТ «Укрпошта». Їх реалізація сприятиме скороченню витрат, підвищенню якості сервісу, розвитку цифрового контролю та зміцненню конкурентних позицій підприємства, водночас дозволяючи зберегти соціальну функцію національного поштово-логістичного оператора.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах логістика вже не може розглядатися лише як допоміжна функція, пов’язана з транспортуванням або складуванням. Вона виступає важливою управлінською підсистемою, яка впливає на витрати підприємства, якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, стабільність роботи мережі та конкурентоспроможність.

У першому розділі було розкрито сутність, роль і значення логістичної діяльності в системі управління підприємством. Встановлено, що логістична діяльність охоплює управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, а її ефективність залежить від узгодженості постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподілу, доставки та інформаційного супроводу. Також було визначено основні функції, елементи й інструменти управління логістикою, серед яких важливе місце займають планування, координація, контроль, аналіз витрат, маршрутизація, цифровий моніторинг і система показників ефективності.

У роботі встановлено, що сучасні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності повинні мати комплексний характер. Найбільш значущими є процесний, системний, цифровий, клієнтоорієнтований, витратний, стандартизований і гнучкий підходи. Їх застосування дозволяє підприємству перейти від фрагментарного управління окремими логістичними операціями до цілісного управління логістичною системою, орієнтованою на скорочення витрат, підвищення якості сервісу та швидшу адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі було проведено аналіз системи управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». Визначено, що підприємство є національним поштово-логістичним оператором, має стратегічне значення для держави та виконує не лише комерційні, а й соціально важливі функції. Організаційно-

управлінська структура АТ «Укрпошта» має складний функціонально-мережевий характер, оскільки поєднує центральний апарат, регіональні філії, Дирекцію оброблення та перевезення пошти, Автотранспошту, стаціонарні й пересувні відділення.

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2023–2025 роки показав, що підприємство демонструвало зростання доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, однак залишалося збитковим. Разом із тим позитивною тенденцією є поступове скорочення чистого збитку, що свідчить про певне покращення фінансової результативності. Водночас наявність від'ємного фінансового результату підтверджує необхідність подальшої оптимізації логістичних процесів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення ефективності використання транспортної, сортувальної та сервісної інфраструктури.

У процесі аналізу встановлено, що логістична діяльність АТ «Укрпошта» має багаторівневий і мережевий характер. Вона охоплює приймання відправлень, сортування, транспортування, регіональний розподіл, доставку, інформаційний супровід і клієнтське обслуговування. Особливістю підприємства є поєднання стаціонарних і пересувних відділень, широкої транспортної мережі, цифрових сервісів та соціально значущого обслуговування віддалених населених пунктів. Це забезпечує високу доступність послуг, але водночас ускладнює управління витратами, маршрутами, графіками та якістю сервісу.

У роботі було виявлено основні проблеми й недоліки в системі управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта». До них належать нерівномірність логістичного навантаження між регіонами, висока витратність утримання широкої мережі, складність маршрутизації, нерівномірна модернізація логістичної інфраструктури, недостатня інтеграція цифрових інструментів, високе навантаження на пересувні відділення, зміна структури попиту, вплив воєнних ризиків і конкуренція з боку приватних логістичних операторів. Виявлені проблеми мають як внутрішній, так і зовнішній характер, тому

потребують системного управлінського вирішення.

У третьому розділі було сформовано напрями удосконалення логістичної діяльності АТ «Укрпошта». До основних напрямів віднесено оптимізацію маршрутної мережі, модернізацію сортувальних і операційних процесів, поглиблення цифрового моніторингу, удосконалення роботи пересувних відділень, розвиток партнерських точок видачі, поштоматів і вантажних відділень, підвищення якості клієнтського сервісу та запровадження системи KPI логістичної діяльності. Зазначені напрями безпосередньо пов’язані з проблемами, виявленими під час аналізу, і мають практичне значення для підвищення керованості логістичної системи.

Обґрунтовано доцільність використання сучасних логістичних і цифрових рішень в управлінні діяльністю АТ «Укрпошта». Серед них – єдиний цифровий контур руху відправлення, TMS-система управління транспортом, WMS або сортувально-операційна система, CRM та омніканальний клієнтський сервіс, BI-аналітика, автоматизоване інформування клієнтів, цифрові інструменти для пересувних відділень, розвиток поштоматів і партнерських точок видачі. Їх комплексне використання дозволить підвищити прозорість логістичних процесів, швидше виявляти проблемні ділянки, скоротити затримки та покращити клієнтський досвід.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація може забезпечити комплексний економічний, логістичний, сервісний, управлінський і соціальний ефект. Економічний ефект проявлятиметься у скороченні непродуктивних витрат і наближенні підприємства до беззбитковості. Логістичний ефект полягатиме у скороченні затримок, підвищенні своєчасності доставки та кращому використанні транспортної інфраструктури. Сервісний ефект буде пов’язаний із покращенням інформування клієнтів, зменшенням черг і підвищенням зручності отримання відправлень. Управлінський ефект забезпечить кращий контроль і аналітичну обґрунтованість рішень, а соціальний – збереження доступності послуг для віддалених населених пунктів.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі розкрито теоретичні засади управління логістичною діяльністю, проаналізовано систему логістичного управління АТ «Укрпошта», визначено її ключові проблеми та сформовано практичні напрями удосконалення. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, скорочення витрат, покращення якості сервісу, розвитку цифрового контролю та зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» як національного поштово-логістичного оператора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про поштовий зв’язок: Закон України від 03.11.2022 № 2722-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2722-20 (дата звернення: 10.01.2026).

2. Про національного оператора поштового зв’язку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 № 10-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/10-2002-%D1%80 (дата звернення: 09.01.2026).

3. Про затвердження Правил надання послуг поштового зв’язку: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2009 № 270 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/270-2009-%D0%BF (дата звернення: 05.01.2026).

4. Про затвердження Нормативів і нормативних строків пересилання поштових відправлень: наказ Міністерства інфраструктури України від 28.11.2013 № 958 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0173-14 (дата звернення: 08.01.2026).

5. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 73–86. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-73-86.

6. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 272 с.

7. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: https://www.ukrposhta.ua (дата звернення: 17.02.2026).

8. Банько В. Г. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Київ: КНТ, 2007. 332 с.

9. Васильєв О. Л., Сторожилова У. Л. Перспективи використання стійкої логістики в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 63–68.

10. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи

управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-98-107.

11. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: СІК ГРУП Україна, 2017. 513 с.

12. Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 43–49. DOI: 10.12958/1817-3772-2025-2(80)-43-49.

13. Денисенко М. П. та ін. Організація та проектування логістичних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Міленіум, 2016. 387 с.

14. Дмитриченко М. Ф., Левковець П. Р., Ткаченко А. М., Ігнатенко О. С. та ін. Транспортні технології в системах логістики: підручник. Київ: Інформавтодор, 2007. 676 с.

15. ДСТУ 2623:2001. Зв'язок поштовий. Терміни та визначення. Київ: Держстандарт України, 2001. 28 с.

16. ДСТУ 3876-99. Зв'язок поштовий. Конверти поштові. Технічні умови. Київ: Держстандарт України, 1999. 55 с.

17. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. № 4(12). С. 182–191.

18. Завгородній Є. Є., Снітко Є. О. Практикум з дисципліни «Логістика» для студентів із напряму підготовки 05.02 «Менеджмент»: навч. посіб. Луганськ: Альма-матер, 2004. 57 с.

19. Зяйлик М. І., Вівчар О. В. Парадигма і наукова база логістичного управління. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1(4). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

20. Ільченко Н. Б. Розробка динамічної моделі управління ланцюгами поставок автокомпонентів на ринку України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 92–98.

21. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.

22. Кальченко А. Г. Логістика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. 254 с.

23. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

24. Карпій О. П., Михайлик Н. І. Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10(311). С. 99–107.

25. Колодізєва Т. О. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 163 с.

26. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю туристичних підприємств: уточнення термінології. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління в туристичній сфері»*. 2005. № 10. С. 47–57.

27. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 11.

28. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. № 12(150). С. 254–262.

29. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 2006. 456 с.

30. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 683 с.

31. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 286 с.

32. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 338 с.

33. Легеза Д. Г., Нехай В. В., Лобанов М. І. Логістика: навч. посіб. Мелітополь: Вид. буд. ММД, 2012. 279 с.

34. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. Київ: Артек,

2018. 312 с.

35. Марчук В. Є., Григорак М. Ю. Реверсивна логістика та рециклінг наукомісткої продукції: монографія. Київ: Логос, 2013. 131 с.

36. Марчук В. Є. та ін. Складська логістика: навч. посіб. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 254 с.

37. Междибовська Н. С. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 1(35). С. 283–287.

38. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–110.

39. Нагорний Є. В. та ін. Транспортно-експедиторська діяльність: підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 351 с.

40. Ніколаєва Я. В. Тенденції розвитку ринку послуг експрес-доставки України. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 188–192.

41. Окландер М. А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

42. Олійник Я. Б., Смирнов І. Г. Міжнародна логістика: навч. посіб. Київ: Обрії, 2011. 546 с.

43. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка.* 2014. № 10.

44. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: *Центр навчальної літератури*, 2015. 328 с.

45. Регіональні логістичні системи: теорія та практика: монографія / З. Герасимчук та ін. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 261 с.

46. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102. DOI: 10.31649/ins.2022.3.95.102.

47. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір: монографія. Київ: ВГЛ «Обрії», 2004. 334 с.

48. Смирнов І. Г. Логістика туризму: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 444

с.

49. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

50. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 54–59.

51. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки. 2013. № 4(21). С. 290–296.

52. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2015. 543 с.

53. Сумець О. М., Кононов І. О., Огієнко С. О., Телепнєва О. С., Янковська В. А. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2021. 119 с.

54. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 566 с.

55. Тридід О. М., Колодізєва Т. О., Голофаєва І. П. Логістика: конспект лекцій. Харків: ХДЕУ, 2004. 168 с.

56. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

57. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ, 2015. 392 с.

58. Уткіна Ю. М., Бесєдіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 186–194.

59. Фалович В. А. Розвиток емерджентних якостей ланцюга поставок інвестиційних товарів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 19–24.

60. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111–113.

61. Чечет А. М. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. *Вісник НТУ.* 2012. Вип. 26. С. 351–354.

62. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.

63. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Шандрівський В. А. Дослідження сегменту експрес-доставки вантажів в Україні з використанням методів математичної статистики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2015. № 815. С. 169–184.

64. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2(41). С. 183–190.

65. Ballou R. H. Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004. 789 p.

66. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013. 484 p.

67. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 310 p.

68. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. 354 p.