

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.89>

УДК 658.7:656.8

I. П. Тимченко,

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

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

К. І. Андрусік,

магістрант, освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування», Київський національний університет

імені Тараса Шевченка

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

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

I. Tymchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovation and Investment Activities,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

K. Andrusik,

Master's student, educational and scientific program "Management of organizations and administration", Taras Shevchenko National University of Kyiv

MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES AT A POSTAL COMPANY

У статті здійснено комплексний аналіз логістичних процесів акціонерного товариства «Укрпошта» як національного оператора поштового зв'язку України, що володіє розгалуженою мережею з понад 11 тисяч відділень. Особлива увага приділена трансформації логістичної системи в умовах воєнного часу, яка включала модернізацію інфраструктури, автоматизацію сортувальних центрів, впровадження цифрових технологій та розвиток партнерських відносин. Завдяки цим заходам було досягнуто зменшення середнього часу доставки до 36 годин. Логістичні послуги охоплюють сегменти електронної комерції, поштових і міжнародних перевезень, а також соціальної логістики з фокусом на обслуговування віддалених населених пунктів. У статті висвітлено ключові проблеми, зокрема високі витрати, затримки доставки, недостатню ефективність використання ресурсів. Запропоновано низку адаптивних стратегій управління логістикою, які спрямовані на підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності підприємства та його готовності до повоєнного відновлення економіки.

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

The article highlights the company's strategic response to wartime disruptions, including diversifying transport routes, using mobile post offices,

deploying digital tracking systems, and partnerships with international logistics providers. The authors examine adaptive management approaches and operational improvements introduced to ensure resilience and continuity of service. Moreover, the study identifies the key performance indicators (KPIs) used to evaluate the effectiveness of the logistics system and outlines specific areas where optimization is required. Based on empirical observations and analytical data, the article offers strategic recommendations to enhance Ukrposhta's competitiveness in the logistics sector and ensure sustainable development in the post-war recovery period. These findings contribute to the broader discourse on crisis logistics management and may be helpful for practitioners and researchers in postal and logistics services. Increasing the efficiency of JSC "Ukrposhta" logistics processes can be achieved by implementing comprehensive measures, including logistics optimization, improving the quality of customer service, applying the latest technologies, motivating employees, and reducing costs.

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

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

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової та навчальної літератури свідчить про всебічне висвітлення теоретичних засад і практичних підходів до управління логістичними процесами в умовах нестабільного середовища. А. М. Гаджинський та В. С. Пономаренко розкривають фундаментальні основи логістики як системи, що забезпечує ефективність діяльності підприємства. В. М. Кислий, О. А. Біловодська та Є. В. Крикавський приділяють увагу сучасним викликам, зокрема цифровізації та інноваціям у логістиці. Особливе значення мають праці Т. С. Дячуна та А. Мокрякова, які аналізують адаптивні логістичні стратегії в умовах криз і війни. І. С. Луценко, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, А. С. Мохненко та інші дослідники пропонують організаційно-економічні підходи до вдосконалення логістичних систем підприємств.

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

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

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

Організація логістичної діяльності на підприємстві передбачає впровадження ефективної системи управління, важливою частиною якої є планування і моніторинг логістичних процесів. Усі елементи логістичної

системи повинні бути добре скоординовані для забезпечення максимального ефекту від діяльності підприємства і задоволення потреб клієнтів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

відносин з виробниками та постачальниками та вирішення проблем у ланцюгу постачання [7, с. 65].

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

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

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

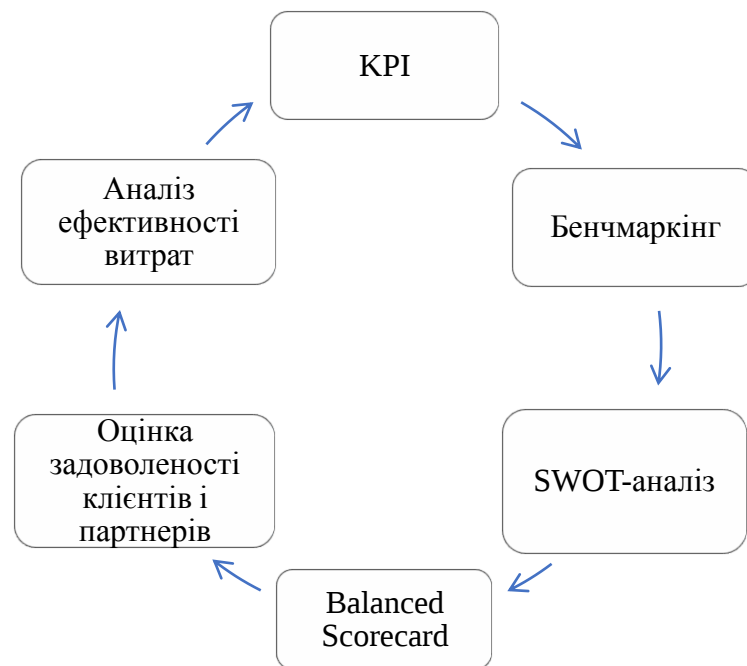


Рис. 1. Основні підходи та показники для оцінки результативності логістичних процесів у компаніях логістичного сектору

Джерело: власна розробка

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

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

Таблиця 1. Основні сегменти логістичної діяльності 2024 рік

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

Джерело: власна розробка

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2. Динаміка обсягів перевезень 2019-2024 роки

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

Джерело: власна розробка

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

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

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

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

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

Таблиця 3. Частки ринку операторів 2024 рік

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

Джерело: власна розробка

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

АТ «Укрпошта» постійно вдосконалює свої логістичні процеси, впроваджуючи новітні технології, оптимізуючи ресурси, підвищуючи продуктивність і задоволення клієнтів. Для цього компанія застосовує низку

інструментів, що сприяють полегшенню та покращенню взаємодії з клієнтами:

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

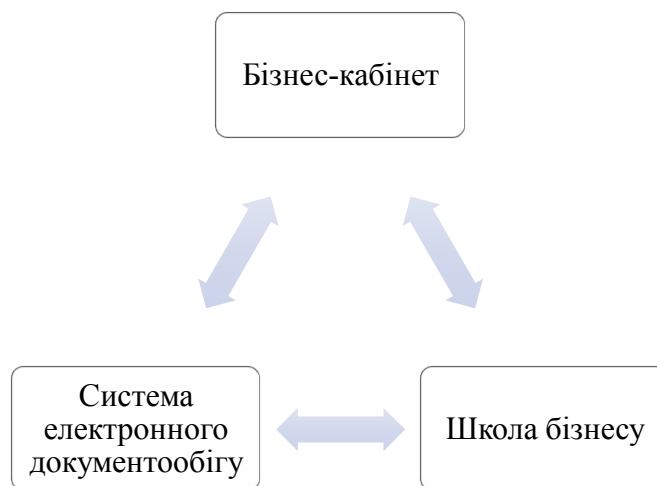


Рис. 2. Інструменти для вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка

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

Для оцінювання ефективності управління логістичними процесами АТ «Укрпошта» розроблено набір ключових показників ефективності (KPI), які відображають основні аспекти діяльності: швидкість доставки, продуктивність персоналу, задоволеність клієнтів та операційну

ефективність. У таблиці 2.8 наведено основні KPI за 2024 рік (гіпотетичні дані).

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

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

Джерело: власна розробка

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

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

Кількість відправлень на одного водія склала 140 одиниць на день замість планових 150, що демонструє відхилення на 6,7%. Цей показник є

відносно стабільним, але оптимізація маршрутів могла б підвищити продуктивність. Індекс задоволеності клієнтів досяг 7,5 балів із 10 при цільовому значенні 8.0, що на 6,25% нижче від норми. Затримки в доставці та обмежений асортимент послуг могли вплинути на цей результат, що підкреслює необхідність покращення клієнтського досвіду.

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

Основні проблеми в ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта»:

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

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

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

4. Технологічні виклики. Оскільки технології розвиваються швидкими темпами, компанія змушена постійно інвестувати в інноваційні рішення для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Якщо нові технології впроваджуються неефективно, це може позбавити компанію конкурентних переваг та знизити її ефективність у довгостроковій перспективі.

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

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

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

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

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

4. Оптимізація складської логістики. Для швидкого реагування на зміни в попиті АТ «Укрпошта» розгорнула мережу модульних складів у безпечних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. Ці

склади, які можна швидко розгорнути чи перенести, дозволяють оперативно перерозподіляти вантажі.

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

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

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

Література

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

9. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. 440 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 30.04.2025).

10. Русанов І. В. Інноваційні технології в логістиці: від теорії до впровадження. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 320 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 02.05.2025).

References

1. Hadzhynskyi, A. M. (2020), *Suchasna lohistyka: teoriia i praktyka* [Modern logistics: theory and practice], Znannia, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

2. Dyachun, T. S. (2022), *Lohistychni stratehii v umovakh kryzy: ukrains'kyj dosvid* [Logistics strategies in crisis conditions: Ukrainian experience], KNEU, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

3. Kyslyi, V. M., Bilovodska, O. A., Olefirenko, O. M. and Smolianyk, O. M. (2017), *Lohistyka: teoriia ta praktyka* [Logistics: theory and practice: textbook], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

4. Krykavskyi, Ye. V. (2021), *Lohistyka v epokhu tsyvrovizatsii: novi vyklyky ta mozhlyvosti* [Logistics in the era of digitalization: new challenges and opportunities], Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

5. Lutsenko, I. S. and Konovalova, I. V. (2020), “Improvement of logistics process management as a method of enhancing enterprise performance”, *Business Inform*, vol. 11, pp. 430–435. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

6. Matviienko-Biliaieva, H. L. (2020), “Logistics system of the enterprise”, *Market Infrastructure*, vol. 41, pp. 108–111. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

7. Mokryakov, A. (2022), “Results of 2022 for Ukrainian logistics and forecast for 2023”, available at: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlyaukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik> (accessed: 26.04.2025).
8. Mokhnenko, A. S., Naumov, O. B. and Chmut, O. O. (2023), “Model of organizational and economic mechanism of the enterprise’s logistics system”, Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences, vol. 48, pp. 19–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.
9. Ponomarenko, V. S. (2015), *Lohistychnyj menedzhment* [Logistics management], VD "INZHEK", Kharkiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.
10. Rusanov I. V. (2023), *Innovatsijni tekhnolohii v lohistytsi: vid teorii do vprovadzhennia* [Innovative technologies in logistics: from theory to implementation], V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.