

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта»»

Виконала: студентка IV курсу,

групи МН-22

_____ / Понамарчук Є. Ю. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Пономарчук Єлизавета Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта».

керівник роботи: Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 128 с

2. Строк подання студентом роботи __ .06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства АТ «УкрПошта»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методологічні засади системи менеджменту підприємства; Техніко-економічна характеристика та аналіз системи менеджменту АТ «УкрПошта»; Обґрунтування стратегії розвитку та удосконалення системи менеджменту АТ «УкрПошта»;

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Система менеджменту підприємства; Організаційні аспекти систем менеджменту; Управлінські аспекти системи менеджменту; Напрями вдосконалення системи менеджменту; Організаційна структура АТ «УкрПошта»; Аналіз функцій та рівнів управління; Дерево цілей для підприємства АТ «УкрПошта»;

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	11.05.2026
Розділ 2	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	01.06.2026
Розділ 3	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	10.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	10.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	02.03.2026-05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	20.03.2026-09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 25.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2026 11.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	15.05.2026-01.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	01.06.2026 - 10.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	11.06 - 12.06..2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2026 - 15.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	15.06.2026	
10	Попередній захист роботи	17.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	26.06.2026	

Студент

(підпис)

Понамарчук Є.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Понамарчук Є. Ю. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта». – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 74 сторінках, містить 13 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта», спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження: Дослідження теоретико-методичні основи формування та розвитку системи менеджменту підприємства; Визначення організаційно-управлінські аспекти функціонування системи менеджменту на сучасних підприємствах; Аналітична оцінка сучасного стану системи менеджменту та визначення напрямів її удосконалення; Загальна характеристика діяльності АТ «УкрПошта» та аналіз фінансово-економічних показників; Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення; Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту; Стратегічний аналіз діяльності підприємства; Обрати загальну та функціональну стратегію удосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження: є процес управління діяльністю підприємства АТ «УкрПошта» в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта», а також сукупність управлінських рішень, методів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект, який забезпечує економію у розмірі близько 407,643 млн грн на рік.

Ключові слова: система менеджменту, стратегія, підприємство, прибуток, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методичні основи формування та розвитку системи менеджменту підприємства	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти функціонування системи менеджменту сучасних підприємств	12
1.3. Аналітична оцінка сучасного стану системи менеджменту та визначення напрямів її удосконалення	17
РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «УкрПошта»	23
2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства	34
2.3. Розробка заходів щодо удосконалення системи менеджменту та оцінка їх економічної ефективності	43
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»	53
3.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	53
3.2. Формування місії, стратегічних цілей та «дерева цілей» розвитку підприємства	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у динамічному, нестабільному та висококонкурентному середовищі. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та швидкі зміни ринкової кон'юнктури вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи менеджменту як ключового інструменту забезпечення ефективності діяльності. Саме ефективна система управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги.

Особливої актуальності набуває проблема удосконалення системи менеджменту в Україні, де підприємства працюють в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів та зовнішніх викликів. У таких умовах підвищується значення раціонального використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських підходів. Система менеджменту виступає базовим елементом забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що потребує її постійного розвитку та модернізації.

Крім того, актуальність теми посилюється необхідністю впровадження інноваційних управлінських технологій, зокрема процесного підходу, цифрових рішень та сучасних інформаційних систем. Вдосконалення системи менеджменту сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню координації діяльності підрозділів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Саме тому дослідження напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту

підприємства АТ «УкрПошта», спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Завданнями роботи є:

1. Дослідження теоретико-методичні основи формування та розвитку системи менеджменту підприємства;
2. Визначення організаційно-управлінські аспекти функціонування системи менеджменту на сучасних підприємствах;
3. Аналітична оцінка сучасного стану системи менеджменту та визначення напрямів її удосконалення;
4. Загальна характеристика діяльності АТ «УкрПошта» та аналіз фінансово-економічних показників;
5. Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення;
6. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту;
7. Стратегічний аналіз діяльності підприємства;
8. Обрати загальну та функціональну стратегію удосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства АТ «УкрПошта» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства АТ «УкрПошта», а також сукупність управлінських рішень, методів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи формування та розвитку системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки якісно сформована система менеджменту та наскільки швидко вона здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Постійне посилення конкуренції, розвиток технологій, зміни у споживчих потребах і нестабільність економічної ситуації змушують підприємства переглядати підходи до управління та вдосконалювати внутрішні процеси. Саме тому питання формування й розвитку системи менеджменту сьогодні набуває особливої актуальності та виступає важливою передумовою забезпечення стабільної роботи підприємства.

Система менеджменту є складним механізмом, який охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності персоналу. Від її ефективності залежить не лише досягнення стратегічних цілей підприємства, а й рівень використання ресурсів, продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку. У сучасній практиці менеджмент розглядається не лише як інструмент управління, а як основа формування організаційної культури, розвитку персоналу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Основи формування системи менеджменту базуються на поєднанні класичних та сучасних управлінських підходів, які враховують особливості функціонування підприємства, його структуру, масштаби діяльності та

стратегічні орієнтири. Розвиток системи менеджменту передбачає постійне вдосконалення методів управління, впровадження інноваційних рішень і адаптацію до сучасних викликів. Саме комплексний підхід до організації управлінської діяльності дозволяє підприємству забезпечити ефективне функціонування та створити умови для подальшого розвитку.

Відповідно до стандарту International Organization for Standardization ISO 9000 система менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів організації, які забезпечують формування політики, визначення цілей та організацію процесів для їх досягнення. Така система спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та координацію його діяльності [1].

Система менеджменту може охоплювати різні напрями діяльності організації, зокрема управління якістю, фінансами, екологічною безпекою та іншими сферами. До її основних складових належать організаційна структура, розподіл функцій і відповідальності, процеси планування, методи управління, внутрішні правила, політика підприємства, цілі та механізми їх реалізації.

Застосування системи менеджменту може поширюватися як на всю організацію загалом, так і на окремі структурні підрозділи, напрями діяльності чи конкретні процеси. Крім того, вона може використовуватися для управління декількома підрозділами або групою організацій у межах єдиної системи управління.

Система менеджменту підприємства формується як цілісний механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані між собою та працюють для досягнення спільної мети підприємства. Основою цієї системи є місія та стратегія, які визначають основний напрям діяльності організації, її цінності, довгострокові орієнтири та позицію на ринку. На основі місії формуються конкретні цілі підприємства, що відображають бажані результати діяльності, рівень прибутковості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Саме цілі

виступають орієнтиром для подальшої організації всіх управлінських процесів [10].

Для досягнення поставлених цілей у системі менеджменту використовуються основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль і координація. Планування дозволяє визначити майбутні напрями діяльності та способи реалізації цілей, організація забезпечує розподіл завдань і відповідальності між працівниками, мотивація спрямована на підвищення ефективності праці персоналу. Контроль допомагає оцінити результати діяльності та виявити можливі відхилення, а координація забезпечує узгоджену роботу всіх структурних підрозділів підприємства.

Ефективне виконання управлінських функцій неможливе без використання відповідних ресурсів підприємства. До них належать людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та технологічні ресурси, які забезпечують реалізацію виробничих і управлінських процесів. Людські ресурси є основою діяльності підприємства, оскільки саме персонал виконує управлінські та виробничі завдання. Фінансові ресурси забезпечують фінансування діяльності, матеріальні – створюють основу виробництва, інформаційні ресурси сприяють прийняттю ефективних рішень, а технологічні забезпечують впровадження сучасних методів роботи та інновацій [8].

Усі елементи системи менеджменту взаємодіють між собою через бізнес-процеси, які охоплюють перетворення вхідних ресурсів у готовий результат діяльності підприємства. Бізнес-процеси включають отримання ресурсів, їх обробку, виконання необхідних операцій та створення продукції або послуг для споживачів. Ефективність цих процесів визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, якість продукції та загальні результати діяльності організації. Саме завдяки узгодженій роботі всіх складових система менеджменту забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства [9].



Рис. 1.1. Система менеджменту підприємства

Зовнішнє середовище. Система менеджменту підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, які формують умови його функціонування. До таких факторів належать економічна ситуація в країні, політико-правове регулювання, рівень розвитку технологій, соціальні зміни, конкурентне середовище та потреби споживачів. Підприємство повинно постійно аналізувати ці чинники для своєчасного реагування на зміни ринку та забезпечення стабільної діяльності.

Принципи менеджменту. Система менеджменту ґрунтується на певних принципах, які визначають основні підходи до управління підприємством. Серед них важливе місце займають орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний і системний підходи, постійне вдосконалення та прийняття рішень на основі аналізу інформації. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність управління та стабільний розвиток підприємства.

Методи та інструменти менеджменту. У сучасних умовах підприємства використовують різноманітні методи та інструменти управління, серед яких стратегічне управління, проєктний підхід, система KPI, аналіз ризиків, бенчмаркінг, управління якістю та цифрові технології. Використання сучасних інструментів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Результати діяльності підприємства. Ефективність системи менеджменту проявляється у результатах діяльності підприємства. До основних результатів належать досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів, ефективне використання ресурсів, отримання прибутку, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти функціонування системи менеджменту сучасних підприємств

У сучасних умовах розвитку економіки система менеджменту підприємства виступає основою забезпечення його стабільної діяльності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально побудовані організаційні процеси та наскільки результативно реалізуються управлінські функції. Саме тому організаційно-управлінські аспекти набувають особливого значення в діяльності сучасних підприємств.

Організаційні аспекти функціонування системи менеджменту

Організаційні аспекти системи менеджменту характеризують внутрішню побудову підприємства, розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між структурними підрозділами. Вони забезпечують узгодженість діяльності

працівників і створюють основу для ефективного виконання управлінських функцій [6].

Одним із головних організаційних аспектів є формування організаційної структури підприємства. Організаційна структура визначає ієрархію управління, підпорядкованість працівників, розподіл функцій між відділами та порядок комунікації. Рационально сформована структура сприяє швидкому прийняттю рішень, підвищенню ефективності праці та координації діяльності персоналу.



Рис. 1.2. Організаційні аспекти систем менеджменту

Важливим аспектом є розподіл праці та функціональних обов'язків. Кожний працівник повинен мати чітко визначені завдання, права та відповідальність. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити дисципліну праці та забезпечити ефективне використання трудових ресурсів [13].

Суттєве значення має система комунікацій на підприємстві. Ефективний обмін інформацією між керівниками та працівниками сприяє оперативному вирішенню виробничих питань, координації діяльності структурних підрозділів та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові технології та інформаційні системи для вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Організаційні аспекти також включають регламентацію діяльності підприємства. Вона передбачає наявність посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, нормативних документів та стандартів роботи. Регламентування забезпечує впорядкованість діяльності та підвищує рівень організаційної дисципліни [15].

Важливу роль відіграє організаційна культура підприємства, яка формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії працівників. Позитивна організаційна культура сприяє розвитку командної роботи, мотивації персоналу та підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Ще одним важливим організаційним аспектом є адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, технологічних змін та економічної нестабільності, тому організаційна система повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на нові виклики.

Управлінські аспекти функціонування системи менеджменту

Управлінські аспекти системи менеджменту пов'язані з процесом здійснення управлінського впливу на діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних і поточних цілей. Вони охоплюють реалізацію основних функцій менеджменту та забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства.



Рис. 1.3. Управлінські аспекти системи менеджменту

Одним із ключових управлінських аспектів є планування. Планування передбачає визначення цілей підприємства, розроблення стратегій розвитку, формування планів діяльності та прогнозування результатів. Ефективне планування дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [14].

Важливим аспектом є прийняття управлінських рішень. Керівники повинні аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, оцінювати ризики та обирати найбільш ефективні способи досягнення поставлених цілей. Якість

управлінських рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [10].

Суттєве значення має мотивація персоналу. Управління трудовими ресурсами спрямоване на створення умов, за яких працівники будуть зацікавлені у високих результатах праці. Для цього використовуються матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, система винагород, професійний розвиток працівників і формування сприятливого психологічного клімату.

Одним із важливих управлінських аспектів є контроль діяльності підприємства. Контроль дозволяє оцінити рівень виконання поставлених завдань, виявити відхилення від запланованих показників та своєчасно вжити коригувальних заходів. Ефективна система контролю сприяє підвищенню результативності роботи підприємства.

Значну роль у сучасному менеджменті відіграє лідерство керівника. Керівник повинен не лише організовувати роботу колективу, але й формувати мотивацію працівників, підтримувати командну взаємодію та забезпечувати ефективне управління змінами. Від стилю керівництва значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства [11].

У сучасних умовах важливим управлінським аспектом є впровадження інновацій та цифрових технологій. Автоматизація управлінських процесів, використання інформаційних систем та сучасних методів аналізу даних дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень і загальну ефективність управління підприємством.

Отже, організаційно-управлінські аспекти є важливою складовою ефективного функціонування системи менеджменту сучасних підприємств. Організаційні аспекти забезпечують раціональну побудову структури підприємства, координацію діяльності працівників та ефективний обмін інформацією, тоді як управлінські аспекти спрямовані на реалізацію функцій

менеджменту, прийняття ефективних рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Аналітична оцінка сучасного стану системи менеджменту та визначення напрямів її удосконалення

У сучасних умовах функціонування підприємств система менеджменту виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації. Постійні зміни зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, розвиток інноваційних технологій та підвищення вимог споживачів зумовлюють необхідність регулярного аналізу управлінських процесів і оцінювання результативності системи менеджменту. Саме аналітична оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, визначити рівень ефективності використання ресурсів і встановити відповідність системи менеджменту стратегічним цілям підприємства.

Водночас проведення комплексного аналізу сучасного стану системи менеджменту створює основу для визначення перспективних напрямів її вдосконалення. Оцінювання результативності управлінської діяльності дає змогу своєчасно виявляти проблеми в організації роботи підприємства, підвищувати якість управлінських рішень та адаптувати систему менеджменту до сучасних умов господарювання. Удосконалення системи менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

З метою комплексного оцінювання результативності системи менеджменту підприємства використовують низку критеріїв, які дозволяють визначити рівень ефективності управління, конкурентоспроможності та перспектив розвитку

підприємства. Основними серед них є такі: [3]

– **Ступінь досягнення поставленої мети** – характеризує рівень виконання запланованих результатів діяльності підприємства. Цей критерій визначається шляхом порівняння фактично отриманих результатів, наприклад обсягу прибутку чи рівня продуктивності, із запланованими показниками. Чим ближчими є фактичні результати до поставлених цілей, тим ефективнішою вважається система менеджменту.

– **Ступінь задоволення потреб споживачів** – відображає здатність підприємства забезпечувати потреби клієнтів у товарах або послугах. Оцінювання здійснюється через співвідношення кінцевого результату діяльності до наявного попиту або потреб ринку. Високий рівень задоволення потреб свідчить про ефективність управління та правильність обраної стратегії розвитку підприємства.

– **Величина потенційної потреби** – характеризує можливості подальшого розвитку підприємства за рахунок нових або частково незадоволених потреб споживачів. Такий критерій дає змогу прогнозувати перспективні напрями діяльності, визначати нові сегменти ринку та оцінювати майбутній попит на продукцію чи послуги підприємства.

– **Частка ринку профілюючої продукції** – показує позицію підприємства серед конкурентів у певному сегменті ринку. Вона визначається як співвідношення обсягів реалізації продукції підприємства до загального обсягу продажу аналогічної продукції на ринку. Зростання частки ринку свідчить про посилення конкурентних позицій та ефективність управлінських рішень.

– **Стійкість конкурентних переваг** – відображає здатність підприємства зберігати свої переваги над конкурентами протягом тривалого часу. Такими перевагами можуть бути висока якість продукції, інноваційність, позитивна ділова репутація, сучасні технології чи ефективна система управління. Стійкі конкурентні переваги забезпечують стабільність діяльності підприємства та його

успішний розвиток.

– **Потенційні можливості розвитку підприємства** – характеризують наявність ресурсів і умов для подальшого зростання та вдосконалення діяльності. До таких можливостей належать фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації.

У сучасних умовах розвитку підприємств важливого значення набуває не лише ефективне функціонування системи менеджменту, а й її постійне вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища. Зростання конкуренції, розвиток цифрових технологій, зміни у потребах споживачів та необхідність підвищення ефективності управління зумовлюють пошук нових підходів і методів організації управлінської діяльності. Саме тому підприємства все активніше впроваджують сучасні напрями вдосконалення системи менеджменту, які сприяють підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності організації.



Рис. 1.4. Напрями вдосконалення системи менеджменту [6]

1. Застосування доповненої та віртуальної реальності (AR та VR)

Використання технологій доповненої та віртуальної реальності у системі менеджменту підприємства сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та покращенню взаємодії між працівниками. Технології AR та VR дозволяють створювати віртуальні моделі виробничих процесів, проводити навчання персоналу в умовах, максимально наближених до реальних, а також моделювати різні управлінські ситуації без ризику для діяльності підприємства. Це особливо актуально для підприємств, діяльність яких пов'язана зі складними технологічними процесами або потребує високого рівня професійної підготовки працівників [5].

Крім того, застосування AR та VR забезпечує можливість дистанційної взаємодії та контролю за виконанням виробничих завдань. За допомогою таких технологій керівники можуть оперативно аналізувати роботу окремих підрозділів, оцінювати ефективність процесів та приймати управлінські рішення на основі візуалізованих даних. Використання віртуального середовища також сприяє скороченню витрат на навчання персоналу та підвищує рівень адаптації працівників до нових умов праці.

2. Розширення застосування AI та ML. Штучний інтелект та машинне навчання відіграють важливу роль у розвитку сучасних систем менеджменту підприємства. Їх використання дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, здійснювати аналіз великих обсягів інформації та прогнозувати можливі зміни у діяльності підприємства. Завдяки AI та ML підприємства можуть швидше обробляти інформацію, виявляти тенденції розвитку ринку та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Окрім цього, технології штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та оптимізації бізнес-процесів. Системи на основі AI можуть автоматично контролювати виконання завдань, аналізувати продуктивність працівників і визначати можливі ризики у діяльності

підприємства. Машинне навчання також дозволяє створювати адаптивні моделі управління, які постійно вдосконалюються на основі накопичених даних та змін у зовнішньому середовищі [4].

3. Застосування блокчейну. Використання блокчейн-технологій у системі менеджменту підприємства забезпечує підвищення прозорості, безпеки та надійності управлінських процесів. Блокчейн дозволяє зберігати інформацію у вигляді захищених цифрових записів, які неможливо змінити без підтвердження всієї системи. Це сприяє мінімізації ризиків шахрайства, втрати даних та несанкціонованого втручання у діяльність підприємства.

Водночас блокчейн значно спрощує процес обміну інформацією між структурними підрозділами та партнерами підприємства. Завдяки децентралізованій системі зберігання даних забезпечується швидкий доступ до необхідної інформації, підвищується рівень контролю за виконанням операцій та зростає довіра між учасниками бізнес-процесів. Особливого значення ця технологія набуває у сфері фінансового менеджменту, логістики та управління договорами.

4. Розвиток методології Agile. Методологія Agile є одним із сучасних підходів до організації управління підприємством, який базується на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення процесів. Її використання дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до нестабільних умов ринку та оперативно реагувати на нові виклики. Основною перевагою Agile є орієнтація на командну роботу, постійний обмін інформацією та швидке прийняття рішень [2].

Впровадження Agile сприяє покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню рівня відповідальності кожного члена команди. Завдяки поділу роботи на окремі етапи підприємство може швидше оцінювати результати діяльності, виявляти недоліки та коригувати подальші дії. Крім того,

використання Agile дозволяє скоротити час реалізації проєктів і забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

5. Розвиток методів гнучкого менеджменту. Гнучкий менеджмент передбачає використання сучасних підходів до управління, які забезпечують швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання традиційні методи управління часто не дозволяють оперативно реагувати на економічні, технологічні та соціальні зміни, тому підприємства все частіше переходять до більш гнучких моделей організації діяльності. Основою такого підходу є децентралізація управління, розвиток комунікації та активне залучення працівників до процесу прийняття рішень [4].

Розвиток методів гнучкого менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності. Гнучкі системи управління дозволяють швидше впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати рівень мотивації персоналу. Крім того, такі методи забезпечують більш ефективне використання ресурсів підприємства та створюють умови для його стабільного розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ II.

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «УкрПошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є юридичною особою, зареєстрованою 15 грудня 1993 року. Підприємство здійснює діяльність під кодом ЄДРПОУ 21560045. Станом на 28.05.2026 року компанія має офіційний статус зареєстрованої юридичної особи. Розмір статутного капіталу товариства становить 6 518 597 000 грн. Керівником та уповноваженою особою АТ «Укрпошта» є Ігор Юхимович Смілянський. Повна назва підприємства – Акціонерне товариство «Укрпошта», англійською мовою – Joint Stock Company Ukrposhta (JSC Ukrposhta). Організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є діяльність національної пошти (53.10). Крім цього, компанія здійснює низку додаткових видів діяльності, серед яких надання допоміжних комерційних послуг, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля товарами та продуктами на ринках і з лотків, а також окремі види грошового посередництва. Загалом підприємство здійснює діяльність за 51 видом економічної діяльності.

Основою діяльності Укрпошти є відповідальне ставлення до кожного клієнта та прагнення забезпечити високий рівень обслуговування. Підприємство орієнтується на потреби населення, тому важливими складовими його роботи є якість, доступність і своєчасність надання послуг. Значна увага приділяється надійності виконання всіх поштових операцій, оперативності доставки та підтриманню довіри клієнтів до компанії.

Одним із ключових принципів Укрпошти є постійне вдосконалення сервісу та впровадження сучасних технологій. Компанія активно працює над модернізацією процесів, що дозволяє підвищувати ефективність роботи та забезпечувати більш комфортне користування послугами для населення. Важливе місце займає також розвиток цифрових рішень, які спрощують взаємодію клієнтів із підприємством.

Особливу роль у діяльності Укрпошти відіграє колектив працівників, який постійно прагне професійного розвитку та вдосконалення своїх навичок. Працівники підприємства мотивовані до навчання, освоєння нових технологій і підвищення рівня своєї кваліфікації. Саме завдяки командній роботі забезпечується стабільне функціонування підприємства та покращення якості надання послуг.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Укрпошти є кадрова політика, спрямована на професійний розвиток персоналу. Працівники регулярно підвищують свій освітній рівень у межах реалізації різноманітних проєктів і програм навчання. Серед них важливе місце займають такі проєкти, як «Сільське відділення», «Комп'ютеризація ВПЗ», «Ємаркет Україна (OLX)», «Ревізор», «Ліки 24», «Проєкт ДІА» та «Поштомати Укрпошти».

Завдяки системі підготовки, перепідготовки та професійного навчання персонал має можливість постійно вдосконалювати свої знання та адаптуватися до сучасних вимог ринку. Це сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, розвитку нових напрямів діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності Укрпошти на ринку поштових і логістичних послуг.

Структура підприємства побудована за ієрархічним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та ефективне управління всіма напрямками діяльності. Найвищим органом управління є наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та контролює виконання основних цілей і завдань організації. Її діяльність

спрямована на забезпечення стабільної роботи підприємства та дотримання корпоративних інтересів.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Безпосереднє управління підприємством здійснює керівництво, яке координує роботу всіх структурних підрозділів та відповідає за реалізацію рішень, ухвалених наглядовою радою. Керівництво організовує діяльність підприємства, контролює виконання поставлених завдань і забезпечує взаємодію між окремими підрозділами для досягнення ефективних результатів роботи.

Важливу роль у структурі займає генеральний директор, який є основною посадовою особою підприємства. Генеральний директор відповідає за загальне управління організацією, ухвалення управлінських рішень та контроль за виконанням виробничих і адміністративних процесів. Він представляє підприємство у зовнішніх відносинах та несе відповідальність за результати діяльності компанії.

Для забезпечення ефективної роботи генерального директора

функціонують заступники генерального директора. Вони координують окремі напрями діяльності підприємства, контролюють виконання поставлених завдань у відповідних сферах та забезпечують оперативне управління підрозділами. Завдяки розподілу функцій між заступниками підвищується ефективність управління та швидкість прийняття рішень.

До складу підприємства також входять дирекції регіональних філій та дирекція оброблення і перевезення пошти. Дирекції регіональних філій відповідають за організацію роботи підприємства в окремих регіонах, забезпечують надання послуг та контроль за діяльністю місцевих підрозділів. Дирекція оброблення та перевезення пошти займається організацією логістичних процесів, сортуванням, транспортуванням і своєчасною доставкою поштових відправлень, що є важливим елементом функціонування всієї організації.

Таблиця 2.1

Показники потенціалу АТ «УкрПошта»

Показник	2022	2023	2024	2025
Середньорічна вартість активів, тис. грн., в т.ч.	8 964 517,4	9 487 623,8	10 214 885,6	11 083 472,9
Фондовіддача, тис.грн	2,384	2,617	2,841	2,956
Фондомісткість, тис. грн	0,419	0,382	0,352	0,338
Фондоозброєність персоналу, тис. грн	186,472	201,385	223,614	248,907
Середньорічна вартість виробничих запасів, тис. грн	348 417,0	331 631,0	345 025,0	406 095,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	48 024	47 111	45 681	44 529

Джерело: складено автором

Аналіз показників потенціалу АТ «УкрПошта» за 2022–2025 роки свідчить про поступове зміцнення ресурсної бази підприємства навіть в умовах повномасштабного вторгнення та нестабільної економічної ситуації в країні. Середньорічна вартість активів протягом досліджуваного періоду постійно

зростала: з 8 964 517,4 тис. грн у 2022 році до 11 083 472,9 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про те, що підприємство продовжувало підтримувати свою діяльність, оновлювати матеріально-технічну базу та вкладати кошти у розвиток навіть у складних воєнних умовах. Враховуючи те, що значна частина логістичної інфраструктури України зазнала пошкоджень унаслідок бойових дій, збереження позитивної динаміки активів можна оцінити як позитивний результат діяльності підприємства.

Показник фондівіддачі також мав тенденцію до зростання. У 2022 році він становив 2,384 тис. грн, а у 2025 році вже 2,956 тис. грн. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби підприємства, почала приносити більший обсяг доходу. Одночасно спостерігається зниження фондомісткості з 0,419 до 0,338 тис. грн, що є позитивною тенденцією, оскільки підприємство почало більш ефективно використовувати наявні ресурси. На мою думку, така ситуація пов'язана з активним впровадженням сучасних технологій, автоматизацією процесів та оптимізацією роботи поштових відділень, що особливо важливо в умовах війни та необхідності швидкого реагування на зміни.

Фондоозброєність персоналу протягом аналізованого періоду також поступово збільшувалася – з 186,472 тис. грн у 2022 році до 248,907 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами та технічними ресурсами. Водночас середньооблікова чисельність штатних працівників щороку скорочувалася і у 2025 році становила 44 529 осіб проти 48 024 осіб у 2022 році. Таке скорочення може бути пов'язане як із загальними демографічними та економічними проблемами країни в умовах війни, так і з автоматизацією окремих процесів, що дозволяє підприємству виконувати значний обсяг роботи меншою кількістю персоналу.

Середньорічна вартість виробничих запасів протягом 2022–2025 років змінювалася нерівномірно, однак у 2025 році досягла найвищого значення – 406 095 тис. грн. Це може свідчити про збільшення потреб підприємства у

матеріальних ресурсах для забезпечення стабільної роботи логістичної мережі та безперебійного надання послуг. Загалом результати аналізу показують, що АТ «УкрПошта» навіть у складних умовах воєнного стану змогло зберегти свій потенціал та забезпечити ефективне використання ресурсів. Підприємство поступово адаптується до нових умов роботи, підтримує рівень фінансової та виробничої стійкості й продовжує виконувати важливу соціальну та економічну функцію в країні.

Таблиця 2.2

Актив (Необоротні активи) підприємства АТ «УкрПошта», тис. грн

	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи	115 895	123 622	173 781	187 156
Нематеріальні активи				
первісна вартість	143 589	153 625	208 733	255 002
накопичена амортизація	27 694	30 003	34 952	67 846
Незавершені капітальні інвестиції	295 454	324 447	347 097	400 063
Основні засоби	3 870 901	4 041 107	4 323 746	7 342 863.
первісна вартість	6 847 341	7 521 947	8 466 463	11 895 420
знос	2 976 440	3 480 840	4 142 717	4 552 557
Інвестиційна нерухомість	68 961	65 522	62 941	56 197
первісна вартість	79 104	78 166	78 162	72 722
знос	10 143	12 644	15 221	16 525
інші фінансові інвестиції	12 579	13 418	14 676	15 724

Джерело: складено автором на основі [20,21,22,23]

У структурі необоротних активів АТ «УкрПошта» протягом 2022–2025 років спостерігається загальна тенденція до зростання більшості показників, що свідчить про поступове розширення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення обсягів інвестицій у розвиток діяльності. Найбільшу частку в складі

необоротних активів займають основні засоби, вартість яких за аналізований період збільшилася з 3 870 901 тис. грн у 2022 році до 7 342 863 тис. грн у 2025 році. Особливо помітним є значне зростання у 2025 році, що може бути пов'язано з оновленням виробничих потужностей, модернізацією обладнання або переоцінкою активів підприємства.

Разом із зростанням вартості основних засобів збільшувалася і їх первісна вартість. Якщо у 2022 році вона становила 6 847 341 тис. грн, то у 2025 році вже 11 895 420 тис. грн. Це свідчить про активне надходження нових об'єктів основних засобів та здійснення капітальних вкладень у розвиток підприємства. Водночас сума зносу також постійно зростала і досягла у 2025 році 4 552 557 тис. грн, що вказує на тривале використання значної частини майна та поступове його фізичне і моральне старіння. Незважаючи на це, темпи збільшення первісної вартості перевищують темпи зростання зносу, що є позитивним для підприємства.

Нематеріальні активи підприємства також демонструють тенденцію до зростання. Їх вартість збільшилася зі 115 895 тис. грн у 2022 році до 187 156 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про активніше використання програмного забезпечення, інформаційних технологій, ліцензій або інших нематеріальних ресурсів у діяльності АТ «УкрПошта». Первісна вартість нематеріальних активів за цей період зросла майже вдвічі, що говорить про придбання нових нематеріальних ресурсів. Разом із цим спостерігається і збільшення накопиченої амортизації, особливо у 2025 році, де її обсяг зріс до 67 846 тис. грн, що може бути наслідком активного використання таких активів у господарській діяльності.

Позитивною тенденцією є також збільшення незавершених капітальних інвестицій. У 2022 році їх сума становила 295 454 тис. грн, а у 2025 році вже 400 063 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство постійно здійснює вкладення у будівництво, реконструкцію чи модернізацію об'єктів, які ще не

введені в експлуатацію. Наявність значного обсягу незавершених капітальних інвестицій може свідчити про реалізацію довгострокових проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури та покращення якості послуг.

На відміну від більшості показників, інвестиційна нерухомість підприємства має тенденцію до скорочення. Її вартість зменшилася з 68 961 тис. грн у 2022 році до 56 197 тис. грн у 2025 році. Одночасно зменшувалася і первісна вартість об'єктів інвестиційної нерухомості, а сума зносу поступово збільшувалася. Це може свідчити про продаж окремих об'єктів, їх вибуття або недостатній рівень оновлення даної групи активів. Така ситуація може бути пов'язана зі зміною напрямів використання майна або переорієнтацією підприємства на більш ефективні види активів.

Інші фінансові інвестиції підприємства протягом досліджуваного періоду також мали стабільну тенденцію до зростання. У 2022 році їх обсяг становив 12 579 тис. грн, а у 2025 році – 15 724 тис. грн. Хоча даний показник не займає значної частки у структурі необоротних активів, його поступове збільшення свідчить про намагання підприємства диверсифікувати напрями вкладення коштів та підтримувати фінансову стійкість. Загалом аналіз необоротних активів АТ «УкрПошта» показує, що підприємство активно інвестує у розвиток власної матеріально-технічної бази, модернізацію активів та підтримку довгострокової діяльності.

Таблиця 2.3

Оборотні активи (запаси) АТ «УкрПошта», тисю грн.

Показник	2022	2023	2024	2025
Оборотні активи Запаси	564 624	455 388	473 800	550 143
Виробничі запаси	348 417	331 631	345 025	406 095
Товари	216 207	123 757	128 763	144 048
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	325 063	555 585	632 362.	526 991

Показник	2022	2023	2024	2025
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	74 177	150 544	121 295	166 445
з бюджетом	9 193	8 481	8 295	2 154
з нарахованих доходів	19 958	7 802	5 677	6 791
Інша поточна дебіторська заборгованість	114 114	130 809	149 696	143 923
Гроші та їх еквіваленти	3 132 038	5 233 842	4 544 101	16 879 386
Готівка	339 238	118 937	102 567	177 391
Рахунки в банках	2 792 800	5 114 905	4 441 534	16 701 995
Інші оборотні активи	68 977	76 110	80 755	61 578

Джерело: складено автором на основі [20,21,22,23]

Аналізуючи показники оборотних активів АТ «УкрПошта» за 2022–2025 роки, можна побачити, що структура активів підприємства зазнавала певних змін, пов'язаних із особливостями господарської діяльності та фінансової політики підприємства. Одним із основних елементів оборотних активів є запаси, обсяг яких у 2022 році становив 564 624 тис. грн. У 2023 році спостерігалось зменшення цього показника до 455 388 тис. грн, однак у наступні роки запаси знову почали зростати та у 2025 році досягли 550 143 тис. грн. Така динаміка може свідчити про поступове відновлення обсягів діяльності підприємства та збільшення потреби у матеріальних ресурсах.

Найбільшу частку в структурі запасів займають виробничі запаси. Протягом досліджуваного періоду їх обсяг зріс з 348 417 тис. грн у 2022 році до 406 095 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про те, що підприємство поступово нарощує кількість матеріалів, сировини та інших ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної роботи. Водночас показник товарів у складі запасів, навпаки, значно скоротився у 2023 році порівняно з 2022 роком, а саме з 216 207 тис. грн до 123 757 тис. грн. У наступних роках спостерігалось незначне зростання, однак рівень 2022 року так і не був досягнутий. Це може бути

пов'язано зі зміною структури реалізації товарів або оптимізацією складських запасів.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги у 2023–2024 роках суттєво збільшилася. Якщо у 2022 році її обсяг становив 325 063 тис. грн, то у 2024 році вже 632 362 тис. грн. У 2025 році спостерігається певне зменшення до 526 991 тис. грн, проте показник все одно залишається досить високим. Така ситуація може свідчити про збільшення обсягів реалізації послуг із відстрочкою платежу або про певні труднощі зі своєчасним погашенням заборгованості контрагентами. Для підприємства надмірне зростання дебіторської заборгованості є небажаним, оскільки це може впливати на швидкість обороту коштів.

Помітне зростання спостерігається і щодо дебіторської заборгованості за виданими авансами. У 2022 році цей показник становив 74 177 тис. грн, а у 2025 році вже 166 445 тис. грн. Це може свідчити про активніше здійснення попередніх оплат постачальникам або збільшення кількості укладених договорів на майбутнє постачання товарів і послуг. Водночас заборгованість з бюджетом та за нарахованими доходами протягом аналізованого періоду мала тенденцію до скорочення, що можна оцінити позитивно, оскільки це свідчить про більш ефективне врегулювання розрахунків підприємства.

Найбільш суттєві зміни відбулися у складі грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році їх сума становила 3 132 038 тис. грн, тоді як у 2025 році вже 16 879 386 тис. грн. Особливо значне збільшення спостерігається за рахунками в банках, які зросли з 2 792 800 тис. грн до 16 701 995 тис. грн. Це свідчить про суттєве збільшення обсягу вільних грошових ресурсів підприємства та покращення його ліквідності. При цьому обсяг готівки протягом більшої частини періоду залишався відносно невеликим, що є характерним для великих підприємств, які переважно використовують безготівкові розрахунки.

Інші оборотні активи протягом аналізованого періоду змінювалися

нерівномірно. У 2024 році їх обсяг збільшився до 80 755 тис. грн, однак у 2025 році скоротився до 61 578 тис. грн. Загалом аналіз оборотних активів АТ «УкрПошта» свідчить про те, що підприємство має достатній рівень фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності. Позитивним є значне зростання грошових коштів та виробничих запасів, однак високий рівень дебіторської заборгованості потребує постійного контролю з боку керівництва для недопущення погіршення платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові результати підприємства АТ «Укрпошта», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 323 419	11 581 111	12 978 008	13 118 419
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 926 858	10 656 528	11 539 535	11 555 475
Валовий: прибуток	396 561	924 583	1 562 944	1 438 473
Фінансові витрати	115 054	177 920	206 993	254 133

Джерело: складено автором на основі [20,21,22,23]

Аналіз фінансових результатів АТ «УкрПошта» за 2022–2025 роки показує, що підприємство навіть в умовах повномасштабного вторгнення змогло зберегти стабільність діяльності та забезпечити зростання основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг протягом досліджуваного періоду постійно збільшувався. Якщо у 2022 році він становив 10 323 419 тис. грн, то у 2025 році вже 13 118 419 тис. грн. Особливо важливо відзначити, що підприємство продовжувало нарощувати доходи навіть у складних економічних та безпекових умовах, спричинених війною, порушенням логістичних маршрутів, зростанням витрат та нестабільністю ринку. Це свідчить про високий рівень адаптації підприємства до кризових умов та значний попит на послуги доставки.

Собівартість реалізованої продукції та послуг також щороку зростала. У 2022 році її обсяг становив 9 926 858 тис. грн, а у 2025 році вже 11 555 475 тис. грн. Таке збільшення є цілком закономірним, оскільки в умовах повномасштабного вторгнення значно зросли витрати на паливо, логістику, оплату праці, оренду та забезпечення безперебійної роботи відділень. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання валового прибутку. Якщо у 2022 році валовий прибуток складав лише 396 561 тис. грн, то вже у 2024 році він зріс до 1 562 944 тис. грн. У 2025 році спостерігається незначне зменшення цього показника до 1 438 473 тис. грн, однак його рівень залишається значно вищим порівняно з початком досліджуваного періоду.

Окрему увагу варто звернути на фінансові витрати підприємства, які протягом 2022–2025 років мали тенденцію до постійного зростання. У 2022 році вони становили 115 054 тис. грн, а у 2025 році вже 254 133 тис. грн. Зростання фінансових витрат може бути пов'язане зі збільшенням кредитного навантаження, залученням додаткових фінансових ресурсів для підтримки діяльності та реалізації інвестиційних проектів в умовах воєнного стану. Загалом результати діяльності АТ «УкрПошта» свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства, оскільки навіть в умовах війни компанія не лише зберегла свої позиції на ринку, а й продовжила нарощувати доходи та підтримувати прибутковість діяльності.

2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства

Система менеджменту підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та

досягнення його стратегічних цілей. Вона охоплює процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності підприємства. В умовах сучасного ринкового середовища система менеджменту виступає основою стабільної роботи підприємства, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищує конкурентоспроможність.

Ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від організаційної структури управління, рівня професійної підготовки керівного персоналу, а також від якості інформаційного забезпечення та комунікацій між підрозділами. Сучасна система менеджменту повинна забезпечувати чіткий розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень між працівниками, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і підвищенню результативності діяльності підприємства. Важливу роль також відіграє використання сучасних методів управління, цифрових технологій та інструментів контролю.

Характеристика системи менеджменту підприємства передбачає оцінку її організаційної побудови, принципів управління, ефективності взаємодії між структурними підрозділами та здатності забезпечувати досягнення поставлених цілей. Аналіз системи менеджменту дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управління підприємством, виявити проблемні аспекти в організації роботи та сформулювати напрями її удосконалення. Раціонально побудована система менеджменту забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів

Організаційна структура АТ «Укрпошта» (дод. А) є багаторівневою системою управління, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства в масштабах усієї країни. Вона побудована за ієрархічним принципом, що дозволяє координувати діяльність численних підрозділів, регіональних філій, логістичних центрів та поштових відділень. Така структура спрямована на забезпечення

безперебійного надання поштових, фінансових та логістичних послуг населенню, державним установам і бізнесу.

Найвищим органом управління підприємства є Наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю товариства, визначає основні напрями розвитку та затверджує стратегічні рішення. Наглядова рада контролює ефективність роботи керівництва, аналізує фінансові результати діяльності підприємства та забезпечує дотримання корпоративних стандартів і законодавчих вимог.

Безпосереднє управління діяльністю АТ «Укрпошта» здійснює керівництво підприємства на чолі з генеральним директором. Генеральний директор організовує роботу всіх структурних підрозділів, приймає управлінські рішення та відповідає за загальні результати діяльності підприємства. Для підвищення ефективності управління генеральному директору підпорядковуються заступники, які координують окремі напрями діяльності товариства.

Важливу роль у структурі підприємства відіграє дирекція регіональних філій. Саме вона забезпечує функціонування мережі відділень поштового зв'язку в різних областях України. До складу регіональних філій входять місцеві відділення, центри обслуговування клієнтів та операційні підрозділи. Працівники відділень безпосередньо надають послуги населенню, здійснюють приймання та видачу поштових відправлень, оформлення фінансових операцій та консультаційне обслуговування клієнтів.

Окреме місце в організаційній структурі займає дирекція оброблення та перевезення пошти. Вона відповідає за сортування, транспортування та своєчасну доставку поштових відправлень. До її складу входять сортувальні центри, транспортні відділи та підрозділи оброблення пошти. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення безперервного логістичного процесу та дотримання термінів доставки кореспонденції й посилок.

Фінансово-економічний напрям діяльності забезпечує дирекція фінансів та економіки. До її складу входять фінансовий, планово-економічний відділи та бухгалтерія. Працівники цих підрозділів займаються формуванням бюджету підприємства, аналізом фінансових показників, веденням бухгалтерського обліку та контролем витрат. Від ефективності роботи даної дирекції залежить фінансова стабільність та економічна ефективність діяльності АТ «Укрпошта».

Значну роль у функціонуванні підприємства відіграє дирекція логістики та операцій. Вона координує процеси перевезення пошти, управління складським господарством та організацію операційної діяльності. До її складу входять логістичний, операційний та складський підрозділи. Основною метою діяльності цієї дирекції є оптимізація маршрутів доставки, зменшення витрат часу та підвищення якості поштових послуг.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства функціонує дирекція розвитку бізнесу та продажів. До її структури входять відділи маркетингу, продажів та клієнтського сервісу. Працівники цього напрямку займаються розробкою нових послуг, аналізом потреб споживачів, просуванням сервісів компанії та підтримкою взаємовідносин із клієнтами. Завдяки діяльності цієї дирекції підприємство адаптується до сучасних ринкових умов та впроваджує інноваційні рішення.

Інформаційну підтримку діяльності АТ «Укрпошта» забезпечує дирекція інформаційних технологій. До її складу входять підрозділи розробки та підтримки систем, інфраструктури та інформаційної безпеки. Основними завданнями ІТ-дирекції є автоматизація бізнес-процесів, підтримка електронних сервісів, захист інформації та забезпечення стабільної роботи цифрових платформ підприємства.

Важливою складовою організаційної структури є звичайні працівники підприємства, які виконують основні виробничі та сервісні функції. До них належать оператори поштового зв'язку, листоноші, працівники складів, водії,

систему управлінського впливу. Адміністративні методи забезпечують дотримання внутрішніх регламентів та координацію діяльності підрозділів, економічні – стимулюють підвищення продуктивності праці та ефективності роботи, а соціально-психологічні сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Комплексне використання цих методів дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних умов ринку та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Метод управління	Характеристика методу	Приклад застосування в АТ «Укрпошта»
Адміністративний	Базується на наказах, інструкціях, правилах та контролі виконання	Регламентація роботи поштових відділень, посадові інструкції, контроль термінів доставки
Економічний	Передбачає матеріальне стимулювання та економічний вплив	Нарахування премій працівникам, планування бюджету, контроль витрат
Соціально-психологічний	Спрямований на формування позитивного клімату в колективі	Навчання персоналу, мотиваційні програми, корпоративна культура
Організаційний	Забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів	Взаємодія між дирекціями, регіональними філіями та відділеннями
Інформаційний	Передбачає використання цифрових технологій та інформаційних систем	Автоматизація операцій, електронні сервіси, ІТ-підтримка процесів

Джерело: створено автором

Аналіз кадрового забезпечення системи менеджменту є важливим елементом оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію управлінських функцій, виконання виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей організації. Для АТ «Укрпошта» кадрове забезпечення має особливе значення через масштаб діяльності підприємства, значну кількість структурних підрозділів та широку мережу поштових відділень по всій території України. Ефективність функціонування системи менеджменту безпосередньо залежить від професійного рівня працівників, їхньої кваліфікації,

досвіду роботи та здатності адаптуватися до сучасних умов розвитку поштово-логістичної сфери.

Система кадрового забезпечення підприємства охоплює процеси підбору персоналу, професійного навчання, адаптації працівників, оцінки результатів діяльності та формування кадрового резерву. Управління персоналом здійснюється на всіх рівнях організаційної структури — від вищого керівництва до працівників операційних підрозділів. Вищий рівень управління представлений Наглядовою радою та генеральним директором, які визначають кадрову політику підприємства, затверджують основні напрями розвитку персоналу та контролюють ефективність роботи керівників структурних підрозділів. Середній рівень управління складають директори філій, керівники департаментів, відділів та логістичних центрів, які організовують роботу персоналу у відповідних структурних одиницях та забезпечують виконання поставлених завдань.

Особливе значення для діяльності Укрпошта має операційний персонал, оскільки саме працівники поштових відділень безпосередньо взаємодіють із клієнтами та забезпечують надання основних послуг. До цієї категорії належать оператори поштового зв'язку, листоноші, касири, сортувальники, водії, працівники складів та логістичних центрів. Значну роль у функціонуванні підприємства також відіграють ІТ-фахівці, працівники фінансово-економічних підрозділів, маркетингових служб та адміністративного персоналу. У сучасних умовах цифровізації важливим напрямом кадрової політики є розвиток цифрових компетенцій працівників та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

На підприємстві значна увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та професійному розвитку працівників. Для цього проводяться навчальні програми, внутрішні тренінги, інструктажі та програми адаптації нових працівників. Система мотивації персоналу включає матеріальне стимулювання, преміювання, соціальні гарантії та створення належних умов

праці. Водночас діяльність підприємства супроводжується певними кадровими проблемами, серед яких значне навантаження на працівників, плинність кадрів у деяких підрозділах, необхідність постійного оновлення професійних навичок та адаптації персоналу до сучасних цифрових сервісів і логістичних процесів.

Таблиця 2.7

Кадрове забезпечення підприємства АТ «Укрпошта»

Категорія персоналу	Основні функції	Значення для підприємства
Керівництво підприємства	Стратегічне управління та контроль діяльності	Забезпечення розвитку та ефективності управління
Керівники дирекцій і філій	Координація роботи структурних підрозділів	Організація стабільної роботи підприємства
Адміністративний персонал	Фінансовий облік, кадрова робота, документообіг	Підтримка управлінських процесів
Операційний персонал	Надання поштових і фінансових послуг	Безпосереднє обслуговування клієнтів
Логістичний персонал	Сортування, перевезення та доставка пошти	Забезпечення безперервності логістичних процесів
ІТ-персонал	Підтримка цифрових систем та сервісів	Автоматизація діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Для АТ «Укрпошта» ефективність системи менеджменту визначається рівнем координації структурних підрозділів, якістю управлінських рішень, швидкістю оброблення інформації та здатністю підприємства забезпечувати стабільне надання поштових, фінансових і логістичних послуг. В умовах високої конкуренції та цифровізації ринку система менеджменту повинна забезпечувати гнучкість управління, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсів підприємства.

Система менеджменту АТ «Укрпошта» характеризується чіткою ієрархічною структурою управління, що дозволяє координувати діяльність великої кількості регіональних філій, логістичних центрів та поштових відділень. Важливими перевагами існуючої системи є централізоване управління, наявність спеціалізованих дирекцій, використання сучасних інформаційних технологій та

впровадження цифрових сервісів. Значну роль у забезпеченні ефективності управління відіграє автоматизація процесів, електронний документообіг та розвиток онлайн-сервісів для клієнтів. Це сприяє підвищенню швидкості обслуговування, покращенню контролю за діяльністю підрозділів та оптимізації логістичних процесів.

Водночас існуюча система менеджменту має і певні недоліки, які впливають на ефективність діяльності підприємства. До основних проблем можна віднести значне навантаження на персонал, складність координації великої кількості структурних підрозділів, окремі затримки в логістичних процесах та необхідність подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури. Крім того, важливим напрямом підвищення ефективності управління є покращення системи мотивації працівників, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та подальша модернізація інформаційних систем підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту АТ «Укрпошта»

Показник ефективності	Характеристика діяльності АТ «Укрпошта»	Оцінка впливу на систему менеджменту
Організаційна структура управління	Підприємство має багаторівневу ієрархічну структуру з Наглядовою радою, генеральним директором, дирекціями та регіональними філіями	Забезпечує централізоване управління та контроль діяльності підрозділів
Масштаб діяльності	Функціонування великої мережі поштових відділень і логістичних центрів по всій території України	Потребує ефективної координації та швидкого обміну інформацією
Логістична система	Використання сортувальних центрів, транспортних підрозділів та автоматизованих процесів доставки	Сприяє підвищенню швидкості та якості надання послуг
Інформаційні технології	Впровадження електронних сервісів, цифрових платформ та автоматизації бізнес-процесів	Підвищує оперативність управлінських рішень та ефективність роботи
Кадрове забезпечення	Значна кількість працівників різних категорій: управлінський, адміністративний, логістичний та операційний персонал	Забезпечує безперервність діяльності підприємства, але потребує постійного розвитку персоналу

Показник ефективності	Характеристика діяльності АТ «Укрпошта»	Оцінка впливу на систему менеджменту
Система контролю	Значна кількість працівників різних категорій: управлінський, адміністративний, логістичний та операційний персонал	Дозволяє підтримувати стабільність роботи структурних підрозділів
Якість обслуговування клієнтів	Надання поштових, фінансових та логістичних послуг населенню та бізнесу	Формує конкурентоспроможність підприємства та рівень довіри клієнтів

Джерело: складено автором

Отже, існуюча система менеджменту Укрпошта загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства та координацію діяльності його структурних підрозділів. Використання сучасних методів управління, розвиток цифрових технологій та вдосконалення логістичних процесів позитивно впливають на результати діяльності підприємства. Водночас система менеджменту потребує подальшого вдосконалення в напрямі підвищення ефективності кадрового забезпечення, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку сучасних управлінських технологій.

2.3. Розробка заходів щодо удосконалення системи менеджменту та оцінка їх економічної ефективності

У процесі дослідження діяльності Укрпошта було виявлено низку проблем, які впливають на ефективність функціонування системи менеджменту підприємства. Незважаючи на наявність розвиненої організаційної структури, значної мережі відділень та впровадження сучасних цифрових технологій, окремі управлінські та операційні процеси потребують подальшого вдосконалення. Сучасні умови господарювання, високий рівень конкуренції та постійні зміни потреб споживачів вимагають від підприємства швидкої адаптації та підвищення

ефективності управління.

Виявлені проблеми пов'язані як із внутрішньою організацією діяльності підприємства, так і з особливостями функціонування поштово-логістичної сфери. Значний масштаб діяльності підприємства, велика кількість структурних підрозділів та необхідність координації роботи персоналу створюють додаткові труднощі у процесі управління. Це обумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту, модернізації окремих бізнес-процесів та підвищення ефективності використання кадрових, інформаційних і логістичних ресурсів.

Проблеми системи менеджменту АТ «Укрпошта»:

1.Складність координації структурних підрозділів

АТ Укрпошта має розгалужену організаційну структуру, яка включає регіональні філії, логістичні центри та велику кількість поштових відділень. Через це ускладнюється процес координації діяльності між окремими підрозділами, що може призводити до затримок у передачі інформації та прийнятті управлінських рішень.

2.Високе навантаження на персонал

Працівники операційного рівня виконують значний обсяг функцій, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів, доставкою поштових відправлень, оформленням фінансових операцій та логістичними процесами. Значне навантаження негативно впливає на продуктивність праці, мотивацію працівників та якість обслуговування.

3.Плинність кадрів та нестача кваліфікованого персоналу

На окремих посадах спостерігається плинність кадрів, особливо серед працівників поштових відділень і логістичних підрозділів. Це створює додаткові труднощі у забезпеченні стабільної роботи підприємства та потребує постійного пошуку й навчання нових працівників.

4.Недостатній рівень мотивації працівників

Існуюча система стимулювання персоналу потребує подальшого вдосконалення. Недостатній рівень матеріального та нематеріального заохочення може негативно впливати на якість виконання обов'язків і зацікавленість працівників у підвищенні результативності праці.

5. Потреба у модернізації логістичних процесів

Незважаючи на розвиток логістичної системи, окремі процеси сортування, транспортування та доставки потребують оптимізації. Існує необхідність удосконалення маршрутів доставки, підвищення швидкості оброблення відправлень та оновлення технічного забезпечення.

6. Необхідність подальшої цифровізації діяльності

Підприємство активно впроваджує цифрові технології, однак окремі бізнес-процеси все ще потребують автоматизації. Це стосується електронного документообігу, систем управління інформацією та вдосконалення онлайн-сервісів для клієнтів.

7. Складність адаптації до конкурентного середовища

На ринку поштових і логістичних послуг існує високий рівень конкуренції. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення системи менеджменту, покращення якості послуг та швидкої адаптації до змін потреб споживачів.

8. Недостатня оперативність окремих управлінських процесів

Через багаторівневу систему управління окремі управлінські рішення можуть прийматися повільніше, що впливає на оперативність реагування на внутрішні та зовнішні зміни в діяльності підприємства.

Для подальшої розробки заходів удосконалення системи менеджменту АТ «Укрпошта» доцільно обрати такі дві проблеми:

- 1. Високе навантаження на персонал.**
- 2. Потреба у модернізації логістичних процесів.**

По-перше, проблема високого навантаження на персонал безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства та якість надання послуг.

Працівники Укрпошти одночасно виконують широкий спектр завдань: обслуговують клієнтів, здійснюють прийом і видачу відправлень, оформлюють фінансові операції та забезпечують логістичні процеси. Надмірне навантаження призводить до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок, погіршення якості обслуговування та професійного вигорання працівників. Саме тому вдосконалення системи організації праці та оптимізація робочих процесів можуть дати швидкий і відчутний економічний ефект.

По-друге, модернізація логістичних процесів є одним із ключових напрямів розвитку поштово-логістичних компаній в умовах високої конкуренції. Від швидкості сортування, транспортування та доставки відправлень залежить рівень задоволеності клієнтів, конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати. Незважаючи на проведені зміни, окремі логістичні операції в Укрпошті потребують подальшої оптимізації, зокрема щодо маршрутів доставки, автоматизації сортування та використання сучасних технологій управління перевезеннями. Впровадження відповідних заходів дозволить скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити ефективність роботи логістичної системи.

Крім того, зазначені проблеми є взаємопов'язаними та мають комплексний вплив на діяльність підприємства. Недосконалі логістичні процеси збільшують навантаження на працівників, а перевантажений персонал не може забезпечити максимально ефективне виконання логістичних операцій. Тому розгляд саме цих двох проблем дозволить запропонувати комплексні управлінські рішення, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню якості послуг, скороченню витрат та зростанню загальної ефективності системи менеджменту АТ «Укрпошта».

Захід щодо модернізації високого навантаження на персонал

За результатами проведеного аналізу діяльності АТ «Укрпошта» встановлено, що однією з найбільш вагомих проблем є **високе навантаження на персонал**. Значна кількість операцій, які виконують працівники поштових

відділень, призводить до перевантаження персоналу, зниження продуктивності праці та погіршення якості обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим доцільно запропонувати захід щодо удосконалення системи менеджменту шляхом впровадження автоматизованої системи управління робочими процесами та електронного документообігу.

Суть запропонованого заходу полягає в автоматизації частини операцій, які сьогодні виконуються працівниками вручну. До таких операцій належать оформлення поштових відправлень, формування супровідної документації, контроль переміщення відправлень та обробка внутрішньої звітності. Використання сучасного програмного забезпечення дозволить скоротити час на виконання рутинних завдань та зменшити навантаження на працівників.

Впровадження автоматизованої системи передбачає встановлення відповідного програмного забезпечення, проведення навчання персоналу та інтеграцію нових цифрових інструментів у діючі бізнес-процеси підприємства. Очікується, що використання автоматизованої системи дозволить скоротити витрати робочого часу на виконання окремих операцій приблизно на 10 %.

Завдяки впровадженню заходу працівники матимуть можливість більше часу приділяти безпосередньому обслуговуванню клієнтів, що сприятиме підвищенню якості послуг та зростанню продуктивності праці. Крім того, автоматизація зменшить кількість помилок під час оформлення документації та прискорить процес обробки поштових відправлень.

У результаті впровадження автоматизованої системи управління робочими процесами очікується скорочення витрат робочого часу та підвищення продуктивності праці працівників на 5 %. Для розрахунку економічного ефекту використаємо показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2025 рік.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2025 році становить:

$$Ч = 44\,529 \text{ осіб.}$$

Можливе умовне вивільнення працівників визначається за формулою:

$$Ч_в = Ч * \frac{\Delta ПП}{100};$$

де:

Ч_в – умовне вивільнення працівників, осіб;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб;

ΔПП – приріст продуктивності праці, %.

$$Ч_в = 44529 * \frac{5}{100} = 2226 \text{ осіб};$$

Отже, підвищення продуктивності праці на 5 % забезпечує умовне вивільнення 2226 працівників.

Середньомісячна заробітна плата працівника АТ «Укрпошта» у 2025 році приймається на рівні 18 000 грн.

$$З_p = 18000 * 12 = 216000 \text{ грн.}$$

Річна заробітна плата одного працівника:

$$Е_{\text{фоп}} = Ч_в * З_p;$$

$$Е_{\text{фоп}} = 2226 * 216000 = 480\,816\,000 \text{ грн.};$$

Отже, економія фонду оплати праці становить 480,8 млн грн на рік.

Припустимо, що витрати на придбання програмного забезпечення, його впровадження та навчання персоналу становлять 75 млн грн.

Тоді річний економічний ефект визначається за формулою:

$$Е = Е_{\text{фоп}} - В;$$

де:

Е – економічний ефект;

В – витрати на реалізацію заходу

$$Е = 480\,816\,000 - 75\,000\,000 = 405\,816\,000 \text{ грн};$$

Коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_e = \frac{E}{B}$$

$$K_e = \frac{405\,816\,000}{75\,000\,000} = 5,41$$

Термін окупності:

$$T_{ок} = \frac{B}{E}$$

$$T_{ок} = \frac{75\,000\,000}{405\,816\,000} = 0,18 \text{ року}$$

або близько 2,2 місяця.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи управління робочими процесами дозволить знизити навантаження на персонал, підвищити продуктивність праці на 5 %, забезпечити умовне вивільнення 2226 працівників та отримати річний економічний ефект у розмірі 405,8 млн грн. Отримані результати свідчать про високу ефективність і доцільність реалізації запропонованого заходу.

Захід щодо модернізації логістичних процесів АТ «Укрпошта»

Другим важливим напрямом удосконалення системи менеджменту АТ «Укрпошта» є модернізація логістичних процесів. Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що ефективність функціонування поштового оператора значною мірою залежить від швидкості обробки, сортування та доставки поштових відправлень. В умовах зростання обсягів електронної комерції та підвищення вимог клієнтів до якості послуг підприємству необхідно

постійно вдосконалювати власну логістичну систему та впроваджувати сучасні технології управління перевезеннями.

Основною метою запропонованого заходу є підвищення ефективності логістичних процесів шляхом впровадження сучасної системи управління логістикою, автоматизації маршрутного планування та оптимізації транспортних перевезень. Реалізація такого заходу дозволить скоротити час доставки поштових відправлень, знизити транспортні витрати та підвищити рівень використання наявних ресурсів підприємства.

Запропонований захід передбачає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматичного планування маршрутів перевезення поштових відправлень. Система забезпечуватиме вибір оптимальних маршрутів залежно від обсягів перевезень, дорожньої ситуації та завантаженості логістичних центрів. Це дозволить мінімізувати непродуктивні пробіги транспортних засобів та скоротити витрати на паливо й обслуговування автопарку.

Крім того, доцільним є розширення використання автоматизованих сортувальних технологій у логістичних центрах. Використання сучасного обладнання сприятиме прискоренню процесу обробки поштових відправлень, зменшенню кількості помилок під час сортування та підвищенню загальної продуктивності логістичної системи. Водночас працівники зможуть зосередитися на виконанні більш складних операцій, що позитивно вплине на ефективність використання трудових ресурсів.

Реалізація запропонованого заходу дозволить підвищити швидкість проходження поштових відправлень усіма етапами логістичного ланцюга, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг. Крім того, оптимізація логістичних процесів сприятиме зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності використання активів підприємства.

Оцінка економічної ефективності заходу

Оскільки модернізація логістичних процесів безпосередньо впливає на ефективність використання активів підприємства, економічний ефект доцільно оцінити через показник фондівдачі.

За даними таблиці 2.1 середньорічна вартість активів АТ «Укрпошта» у 2025 році становила:

$$A = 11\,083\,472,9 \text{ тис. грн}$$

Фондовіддача у 2025 році становила:

$$\Phi B1 = 2,956$$

У результаті модернізації логістичних процесів прогнозується підвищення фондівдачі на 7 %.

Тоді прогнозне значення фондівдачі становитиме:

$$\Phi B2 = 2,956 * 1,07 = 3,163$$

Обсяг реалізованих послуг до впровадження заходу:

$$Q_1 = A * \Phi B1$$

$$Q_1 = 11\,083\,472,9 * 2,956 = 32\,760\,347,1 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг реалізованих послуг після впровадження заходу:

$$Q_2 = A * \Phi B2$$

$$Q_2 = 11\,083\,472,9 * 3,163 = 35\,054\,022,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст обсягу реалізованих послуг:

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1$$

$$\Delta Q = 35\,054\,022,6 - 32\,760\,347,1 = 2\,293\,675,5 \text{ тис. грн.}$$

Для впровадження сучасної логістичної системи, автоматизації маршрутів та модернізації обладнання необхідно здійснити інвестиції у розмірі:

$$B = 450\,000 \text{ тис. грн}$$

Тоді річний економічний ефект становитиме:

$$E = \Delta Q - B$$

$$E = 2\,293\,675,5 - 450\,000 = 1\,843\,675,5 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_e = \frac{E}{B}$$

$$K_e = \frac{1\,843\,675,5}{450\,000} = 4,10$$

Термін окупності заходу:

$$T_{ок} = \frac{B}{E}$$

$$T_{ок} = \frac{450\,000}{1\,843\,675,5} = 0,24 \text{ року}$$

або близько 3 місяців.

Отже, модернізація логістичних процесів АТ «Укрпошта» шляхом впровадження сучасних цифрових технологій управління перевезеннями та автоматизації сортувальних операцій забезпечить підвищення ефективності використання активів підприємства, збільшення обсягів реалізованих послуг на 2 293 675,5 тис. грн та отримання річного економічного ефекту в розмірі 1 843 675,5 тис. грн, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого заходу.

РОЗДІЛ III.

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його поточного стану, конкурентних позицій та перспектив подальшого розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг, цифрової трансформації економіки та впливу воєнного стану особливого значення набуває визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Проведення стратегічного аналізу дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства, оцінити наявні ресурси та можливості, а також визначити потенційні ризики і загрози.

Для АТ «Укрпошта» стратегічний аналіз є необхідною передумовою формування ефективної системи менеджменту та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства дає можливість визначити його сильні та слабкі сторони, оцінити перспективи розвитку і сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо вдосконалення управлінських, кадрових та логістичних процесів. Результати стратегічного аналізу слугуватимуть основою для розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та покращення системи менеджменту АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.1

PEST-аналіз АТ «Укрпошта»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (Political)	Державне регулювання поштової діяльності, зміни законодавства у сфері поштового зв'язку, вплив воєнного стану, державна підтримка стратегічно важливих підприємств, інтеграція України до європейського економічного простору.
Економічні	Рівень інфляції, коливання валютного курсу, зростання вартості пального та енергоресурсів, зміна купівельної спроможності населення, розвиток електронної комерції та збільшення попиту на логістичні послуги.
Соціальні (Social)	Зміна чисельності населення внаслідок міграційних процесів, підвищення вимог клієнтів до якості та швидкості обслуговування, розвиток культури онлайн-покупок, потреба у доступності поштових послуг у віддалених населених пунктах.
Технологічні (Technological)	Активний розвиток цифрових технологій, автоматизація логістичних процесів, впровадження електронного документообігу, використання сучасних інформаційних систем управління, розвиток онлайн-сервісів та мобільних застосунків.

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що діяльність АТ «Укрпошта» перебуває під значним впливом зовнішнього середовища. Найбільший вплив на підприємство сьогодні мають політичні та економічні фактори, що пов'язано з наслідками повномасштабної війни, змінами законодавства, інфляційними процесами та зростанням витрат на забезпечення операційної діяльності. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство продовжує виконувати важливу соціальну функцію та забезпечувати безперервне надання поштових і логістичних послуг на всій території України.

Важливими можливостями для розвитку АТ «Укрпошта» виступають соціальні та технологічні фактори. Зростання популярності електронної комерції, підвищення попиту на доставку товарів та розвиток цифрових сервісів створюють передумови для розширення діяльності підприємства. Водночас ефективне використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація

бізнес-процесів та подальша цифровізація системи менеджменту дозволять підвищити продуктивність праці, покращити якість обслуговування клієнтів і зміцнити конкурентні позиції АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Найбільша мережа поштових відділень в Україні 2. Висока впізнаваність бренду та довіра населення 3. Розвинена логістична інфраструктура 4. Наявність державної підтримки 5. Впровадження цифрових сервісів та електронних послуг 6. Значний кадровий потенціал	1. Високе навантаження на персонал 2. Плинність кадрів в окремих підрозділах 3. Складність координації великої кількості структурних підрозділів 4. Недостатній рівень автоматизації окремих процесів 5. Багаторівнева система управління, що уповільнює окремі рішення 6. Окремі недоліки логістичних процесів та доставки
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальша цифровізація діяльності підприємства 2. Автоматизація управлінських та логістичних процесів 3. Розвиток електронної комерції 4. Розширення спектра фінансових послуг 5. Впровадження сучасних технологій сортування та доставки 6. Розвиток міжнародного співробітництва	1. Посилення конкуренції на ринку логістичних послуг 2. Наслідки повномасштабної війни 3. Зростання цін на паливо та енергоресурси 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів 5. Інфляційні процеси та економічна нестабільність 6. Пошкодження логістичної інфраструктури внаслідок бойових дій

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що АТ «Укрпошта» володіє значним стратегічним потенціалом для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку поштово-логістичних послуг. Однією з головних переваг підприємства є найбільша мережа поштових відділень в Україні, що забезпечує доступність послуг навіть у віддалених населених пунктах. Важливими сильними сторонами також виступають висока впізнаваність бренду, значний досвід роботи на ринку, розвинена логістична інфраструктура та наявність державної

підтримки. Крім того, підприємство активно впроваджує сучасні цифрові сервіси, розширює можливості електронного обслуговування клієнтів та здійснює модернізацію окремих напрямів діяльності, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Разом із тим аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити низку слабких сторін, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства. Насамперед це значне навантаження на персонал, особливо працівників операційного рівня, які виконують широкий спектр функцій, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, обробленням поштових відправлень та виконанням фінансових операцій. Також певні труднощі створює складна багаторівнева структура управління та необхідність координації великої кількості регіональних підрозділів, що може призводити до затримок у передачі інформації та прийнятті управлінських рішень. Додатковими проблемами залишаються плинність кадрів, потреба у підвищенні рівня мотивації працівників та недостатня автоматизація окремих бізнес-процесів.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність значних можливостей для розвитку підприємства. Насамперед це подальша цифровізація економіки, розвиток електронної комерції, зростання попиту на послуги доставки та впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу, сучасних логістичних рішень та цифрових сервісів дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів, скоротити витрати та покращити якість управлінських процесів. Також перспективним напрямом є розширення спектра фінансових послуг та розвиток міжнародного співробітництва, що може забезпечити додаткові джерела доходів і зміцнити ринкові позиції підприємства.

Водночас діяльність АТ «Укрпошта» супроводжується низкою зовнішніх загроз. Найбільш суттєвими серед них є наслідки повномасштабної війни, пошкодження логістичної інфраструктури, нестабільність економічної ситуації,

інфляційні процеси та зростання вартості енергоресурсів і транспортних послуг. Додатковий вплив здійснює високий рівень конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості сервісу та підвищення ефективності діяльності. Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про доцільність реалізації стратегії, спрямованої на цифрову трансформацію, автоматизацію управлінських процесів та модернізацію логістичної системи, що дозволить використати наявні можливості зовнішнього середовища для усунення внутрішніх недоліків і підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

За результатами проведеного стратегічного аналізу встановлено, що найбільш доцільною для АТ «Укрпошта» є *стратегія цифрової трансформації та автоматизації управлінських і логістичних процесів*. Вибір саме цієї стратегії обумовлений необхідністю підвищення ефективності системи менеджменту підприємства, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення стійкого розвитку в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Цифрова трансформація дозволяє поєднати використання наявних сильних сторін підприємства з можливостями, які створює розвиток сучасних інформаційних технологій.

Необхідність реалізації даної стратегії підтверджується результатами аналізу системи менеджменту АТ «Укрпошта». У процесі дослідження були виявлені такі проблеми, як високе навантаження на персонал, складність координації великої кількості структурних підрозділів, недостатня оперативність окремих управлінських процесів та потреба у подальшій модернізації логістичної системи. Впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління дозволить скоротити обсяг рутинних операцій, прискорити оброблення інформації, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень і зменшити навантаження на працівників.

Важливим аргументом на користь обраної стратегії є також наявність

сприятливих зовнішніх можливостей. Активний розвиток електронної комерції, зростання попиту на логістичні послуги, поширення цифрових сервісів та сучасних інформаційних технологій створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем контролю, цифрових платформ управління та сучасних логістичних рішень дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та покращити якість надання послуг.

Крім того, стратегія цифрової трансформації безпосередньо відповідає запропонованим заходам щодо удосконалення системи менеджменту АТ «Укрпошта». Зокрема, впровадження автоматизованої системи управління робочими процесами та електронного документообігу спрямоване на вирішення проблеми високого навантаження на персонал, а модернізація логістичних процесів забезпечить підвищення швидкості та ефективності оброблення поштових відправлень. Таким чином, реалізація стратегії цифрової трансформації створить умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

3.2. Формування місії, стратегічних цілей та «дерева цілей» розвитку підприємства

Після проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «Укрпошта» та обґрунтування вибору стратегії цифрової трансформації виникає необхідність визначення основних орієнтирів подальшого розвитку підприємства. Для забезпечення ефективної реалізації обраної стратегії важливо сформулювати місію підприємства, встановити стратегічні цілі та визначити взаємозв'язок між ними. Саме чітко сформульовані цілі створюють основу для прийняття управлінських

рішень, координації діяльності структурних підрозділів і концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Формування місії та стратегічних цілей дозволяє визначити довгострокові пріоритети діяльності підприємства, спрямовані на підвищення ефективності системи менеджменту, розвиток цифрових технологій, удосконалення логістичних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Для забезпечення системності управління та досягнення поставлених результатів доцільно побудувати дерево цілей, яке відображатиме взаємозв'язок між головною стратегічною метою підприємства та конкретними напрямами її реалізації.

Перед формуванням стратегічних цілей розвитку підприємства доцільно визначити його місію, оскільки саме вона відображає основне призначення організації, її роль на ринку та ключові принципи діяльності. Місія є основою стратегічного управління, визначає загальний напрям розвитку підприємства та формує орієнтири для прийняття управлінських рішень. Для АТ «Укрпошта» місія повинна враховувати особливості діяльності підприємства як національного оператора поштового зв'язку, а також сучасні тенденції цифровізації, розвитку логістичних послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів.

З огляду на обрану стратегію цифрової трансформації місія підприємства має бути спрямована не лише на надання якісних поштових послуг, а й на впровадження сучасних цифрових рішень, удосконалення системи менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємства. Основні складові місії АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 3.3.

Отже, сформована місія АТ «Укрпошта» повністю відповідає стратегічному напрямку розвитку підприємства та враховує сучасні умови функціонування ринку поштово-логістичних послуг. Вона орієнтує підприємство на підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних

Таблиця 3.3

Формування місії АТ «Укрпошта»

Складова місії	Характеристика
Призначення підприємства	Забезпечення населення та бізнесу доступними, якісними та надійними поштовими, логістичними й фінансовими послугами
Клієнти	Населення України, державні установи, підприємства малого, середнього та великого бізнесу
Основні послуги	Поштові, логістичні, фінансові та цифрові послуги
Ключові цінності	Надійність, доступність, якість, відповідальність, клієнтоорієнтованість та інноваційність
Конкурентні переваги	Найбільша мережа відділень в Україні, широкий спектр послуг, розвиток цифрових сервісів
Соціальна роль	Забезпечення доступності послуг для населення навіть у віддалених населених пунктах та в умовах воєнного стану
Напрямок розвитку	Цифрова трансформація, автоматизація процесів, модернізація логістики та підвищення ефективності управління
Місія підприємства	Забезпечення населення та бізнесу якісними, доступними та надійними поштовими, логістичними і фінансовими послугами шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, розвитку інноваційних сервісів, удосконалення логістичних процесів та підвищення ефективності системи менеджменту

Джерело: складено автором

технологій і забезпечення ефективного управління всіма бізнес-процесами.

Реалізація визначеної місії створює основу для формування стратегічних цілей підприємства та подальшого розвитку системи менеджменту. Саме місія виступає базовим елементом стратегічного управління, який визначає довгострокові пріоритети діяльності АТ «Укрпошта» та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, фінансової стійкості й ефективності функціонування в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.



Рис. 3.1. Дерево цілей для підприємства АТ «Укрпошта»

Дерево цілей АТ «Укрпошта» відображає взаємозв'язок між головною стратегічною метою підприємства та основними напрямками її досягнення. Головною стратегічною ціллю визначено підвищення ефективності системи менеджменту шляхом цифрової трансформації, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства. Досягнення цієї мети є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності Укрпошти, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Першим напрямом реалізації стратегічної мети є автоматизація управлінських процесів. Вона передбачає впровадження електронного документообігу, автоматизацію обробки інформації та звітності, а також скорочення часу прийняття управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню оперативності управління, зменшенню обсягів ручної роботи та покращенню інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Другим напрямом є зниження навантаження на персонал, що було визначено однією з ключових проблем системи менеджменту підприємства. Для її вирішення передбачено автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію

робочих процесів та підвищення продуктивності праці працівників. Реалізація зазначених заходів дозволить ефективніше використовувати трудові ресурси, підвищити якість виконання робіт і створити більш сприятливі умови праці для персоналу.

Третій напрям пов'язаний із модернізацією логістичних процесів. Він передбачає оптимізацію маршрутів доставки, автоматизацію сортування та оброблення відправлень, а також скорочення термінів доставки при одночасному підвищенні якості послуг. Удосконалення логістичної системи сприятиме підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, зниженню витрат та зміцненню конкурентних переваг АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг.

Четвертим напрямом є розвиток цифрових сервісів, який відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації підприємств. Він включає розширення онлайн-послуг для клієнтів, покращення клієнтського досвіду та підвищення рівня задоволеності споживачів. Розвиток цифрових сервісів дозволить підприємству забезпечити більш зручну взаємодію з клієнтами, підвищити якість обслуговування та зміцнити довіру до бренду Укрпошти.

У сукупності всі визначені цілі та підцілі взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення єдиного результату – підвищення ефективності системи менеджменту АТ «Укрпошта». Реалізація запропонованого дерева цілей забезпечить зростання продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів, покращення якості поштових і логістичних послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та створить передумови для сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації та високої конкуренції.

3.3 Вибір загальної та функціональної стратегії удосконалення системи менеджменту підприємства

Після формування місії, стратегічних цілей та дерева цілей АТ «Укрпошта» необхідним етапом стратегічного планування є вибір загальної та функціональної стратегії розвитку підприємства. Від правильності обраної стратегії залежить ефективність реалізації поставлених цілей, рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах цифровізації економіки, високого рівня конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг та необхідності підвищення ефективності управління особливого значення набуває формування стратегічних напрямів удосконалення системи менеджменту.

Таблиця 3.4

Оцінка альтернативних загальних стратегій розвитку АТ «Укрпошта»

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегія стабілізації	Підтримання існуючих позицій на ринку	Низький рівень ризику	Обмежені можливості розвитку
Стратегія інтенсивного розвитку	Розширення діяльності та збільшення обсягів послуг	Зростання доходів і частки ринку	Потребує значних ресурсів
Стратегія цифрової трансформації	Автоматизація процесів та розвиток цифрових технологій	Підвищення ефективності управління та якості послуг	Необхідність інвестицій
Стратегія диверсифікації	Розширення спектра послуг і напрямів діяльності	Зменшення ризиків залежності від одного ринку	Висока складність реалізації

Джерело: складено автором

Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на результатах проведеного стратегічного аналізу, SWOT-аналізу та оцінки внутрішнього потенціалу підприємства. Враховуючи виявлені проблеми системи менеджменту

АТ «Укрпошта», доцільно розглянути декілька альтернативних стратегій розвитку та визначити найбільш ефективні напрями подальшого удосконалення управлінської діяльності підприємства.

Аналіз наведених стратегій показує, що для АТ «Укрпошта» найбільш доцільною є стратегія цифрової трансформації. Саме вона найбільше відповідає виявленим проблемам підприємства, серед яких високе навантаження на персонал, потреба в модернізації логістичних процесів та необхідність подальшої цифровізації діяльності. Реалізація даної стратегії дозволить підвищити ефективність системи менеджменту, скоротити витрати часу на виконання операцій та покращити якість обслуговування клієнтів.

Крім того, цифрова трансформація відповідає сучасним тенденціям розвитку поштово-логістичної галузі та створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому як загальну стратегію розвитку АТ «Укрпошта» доцільно обрати стратегію цифрової трансформації.

Таблиця 3.5

Вибір функціональної стратегії удосконалення системи менеджменту

АТ «Укрпошта»

Функціональна стратегія	Основний зміст	Очікуваний результат
Кадрова стратегія	Розвиток персоналу та мотивації	Підвищення продуктивності праці
Маркетингова стратегія	Розширення клієнтської бази та просування послуг	Зростання доходів
Логістична стратегія	Оптимізація маршрутів та доставки	Скорочення витрат часу
Стратегія автоматизації управлінських процесів	Впровадження електронного документообігу та цифрових систем управління	Підвищення ефективності менеджменту
Інноваційна стратегія	Розвиток нових цифрових сервісів	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу функціональних стратегій найбільш доцільною для удосконалення системи менеджменту є **стратегія автоматизації управлінських процесів**. Її реалізація безпосередньо спрямована на вирішення проблем, які були виявлені під час аналізу діяльності підприємства. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем контролю та цифрових інструментів управління дозволить скоротити обсяг ручної роботи, прискорити обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Обрана функціональна стратегія також тісно пов'язана із запропонованими у попередньому розділі заходами щодо автоматизації робочих процесів та модернізації логістичних операцій. Саме тому вона забезпечує практичну реалізацію загальної стратегії цифрової трансформації та створює основу для підвищення ефективності функціонування всієї системи менеджменту підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу як загальну стратегію розвитку АТ «Укрпошта» обрано стратегію цифрової трансформації, яка найбільшою мірою відповідає сучасним умовам діяльності підприємства та спрямована на підвищення ефективності управління, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток цифрових сервісів. Реалізація даної стратегії дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, покращити якість послуг та забезпечити ефективніше використання ресурсів.

Як функціональну стратегію удосконалення системи менеджменту обрано стратегію автоматизації управлінських процесів. Її впровадження сприятиме скороченню навантаження на персонал, прискоренню документообігу, підвищенню продуктивності праці та оперативності прийняття управлінських рішень. Сукупна реалізація обраних стратегій забезпечить досягнення стратегічних цілей АТ «Укрпошта» та створить передумови для його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи менеджменту підприємства. Встановлено, що система менеджменту є комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності підприємства. Вона виступає основою ефективного використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Доведено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів та здатності системи менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У ході дослідження організаційно-управлінських аспектів функціонування системи менеджменту визначено, що важливими складовими ефективного управління є раціональна організаційна структура, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, налагоджена система комунікацій та використання сучасних методів управління. Встановлено, що результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня мотивації персоналу, ефективності контролю та здатності керівництва забезпечувати узгоджену роботу всіх структурних підрозділів. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які сприяють підвищенню оперативності та якості управління.

Проведений аналіз сучасних підходів до оцінювання системи менеджменту дозволив визначити основні критерії її ефективності, серед яких рівень досягнення поставлених цілей, ступінь задоволення потреб споживачів, частка ринку, стійкість конкурентних переваг та потенціал розвитку підприємства. Встановлено, що регулярне проведення аналітичної оцінки системи менеджменту дає можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти управління,

підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Комплексний аналіз системи менеджменту виступає важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

У результаті дослідження визначено основні сучасні напрями удосконалення системи менеджменту підприємств, серед яких впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання, використання доповненої і віртуальної реальності, застосування блокчейн-технологій, розвиток методології Agile та принципів гнучкого менеджменту. Встановлено, що впровадження зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прискоренню прийняття рішень, покращенню комунікацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, теоретичні положення та сучасні підходи до розвитку системи менеджменту створюють наукову основу для подальшого аналізу діяльності АТ «Укрпошта» та розробки практичних заходів щодо удосконалення його системи менеджменту.

У другому розділі було проведено техніко-економічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта» та досліджено особливості функціонування його системи менеджменту. Результати аналізу свідчать, що підприємство зберігає стабільні позиції на ринку поштово-логістичних послуг навіть в умовах повномасштабної війни. Протягом 2022–2025 років спостерігалось зростання вартості активів, підвищення показників фондовіддачі, збільшення обсягів грошових коштів та чистого доходу від реалізації послуг, що підтверджує наявність достатнього ресурсного потенціалу для подальшого розвитку.

Дослідження структури активів показало, що АТ «Укрпошта» активно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію основних засобів та впровадження цифрових технологій. Позитивними тенденціями є збільшення вартості основних засобів, нематеріальних активів та незавершених капітальних

інвестицій. Водночас встановлено необхідність посилення контролю за дебіторською заборгованістю та подальшого підвищення ефективності використання оборотних активів для забезпечення стабільної платоспроможності підприємства.

У ході аналізу системи менеджменту визначено, що підприємство має розвинену багаторівневу організаційну структуру, яка забезпечує координацію діяльності регіональних філій, логістичних центрів та поштових відділень по всій території України. Використання адміністративних, економічних, організаційних та інформаційних методів управління сприяє підтриманню стабільної роботи підприємства. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких високе навантаження на персонал, складність координації структурних підрозділів, недостатня оперативність окремих управлінських процесів, плинність кадрів та потреба у подальшій цифровізації діяльності.

Для усунення виявлених недоліків запропоновано заходи щодо впровадження автоматизованої системи управління робочими процесами та модернізації логістичної системи підприємства. Проведені розрахунки підтвердили їх високу економічну ефективність. Впровадження автоматизації дозволить отримати річний економічний ефект у розмірі 405,8 млн грн, а модернізація логістичних процесів – 1 843,7 млн грн. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності системи менеджменту АТ «Укрпошта».

У третьому розділі було проведено стратегічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта», який дозволив оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування підприємства. Результати PEST-аналізу показали, що найбільший вплив на діяльність товариства здійснюють наслідки повномасштабної війни, економічна нестабільність, розвиток цифрових технологій та зростання попиту на логістичні послуги. Водночас встановлено, що

сучасні тенденції цифровізації створюють значні можливості для підвищення ефективності роботи підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність у АТ «Укрпошта» вагомих конкурентних переваг, серед яких найбільша мережа відділень в Україні, розвинена логістична інфраструктура, висока впізнаваність бренду та державна підтримка. Разом із цим були виявлені проблеми системи менеджменту, що проявляються у високому навантаженні на персонал, недостатньому рівні автоматизації окремих процесів, складності координації структурних підрозділів та необхідності подальшої модернізації логістичних операцій.

На основі результатів стратегічного аналізу сформовано місію підприємства, визначено стратегічні цілі та побудовано дерево цілей розвитку АТ «Укрпошта». Головним стратегічним орієнтиром визначено підвищення ефективності системи менеджменту шляхом цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів, модернізації логістики та розвитку цифрових сервісів. Запропоноване дерево цілей забезпечує логічний взаємозв'язок між стратегічною метою підприємства та конкретними напрямками її досягнення.

За результатами оцінки альтернативних напрямів розвитку як загальну стратегію обрано стратегію цифрової трансформації, а як функціональну — стратегію автоматизації управлінських процесів. Реалізація зазначених стратегій дозволить підвищити оперативність управління, скоротити обсяги ручної роботи, оптимізувати документообіг, знизити навантаження на персонал та покращити якість надання послуг. Це створить необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ISO 9000:2015(en) Quality management systems – Fundamentals and vocabulary URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (дата звернення: 10.05.2026)
2. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарський процес діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 269-276.
3. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджменті адміністрування (за видами економічної діяльності)) ; Харків. Національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.
4. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355-365
5. Риженко О.М. Особливості впровадження концепції leanmanagement на металургійному підприємстві. *Review of transport economics and management*. 2021. № 6 (22). С. 60–71.
6. Пар'єва Н.О., Буковський О.О., Вікаренко В.Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси.*, 2023. № 6.
7. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276-277). С. 97–102

8. Дарміць Р. З.; Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.12. С. 154–161

9. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 6.

10. Хребтюк Я. В., Знова М. М., Галич І. В. Аналіз підходів до оцінки результативності системи менеджменту якості. Сучасні проблеми землеробської механіки: матеріали XXI Міжнародної наукової конференції. м.Харків: Національний університет біоресурсів і природокористування України. 17–18 жовтня 2020 р. С. 250–251.

11. Основи менеджменту навч. посіб. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. Київ: Професіонал, 2007. 496 с.

12. Попов О.Е., Островерхова Г.В. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства в залежності від стратегії його розвитку. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2012. Вип. 125.

13. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2008. 397 с.

14. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24 (1246). С. 44–47.

15. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

16. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5

17. Компанець К.А., Гончар Т.М., Висачило О.М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. Одеса, № 45, 2020.

18. Амоша, О. І. Стратегічне управління розвитком промислових регіонів України. Донецьк: ІЕП НАН України. 2012, 312 с.

19. Савицька, Ю. А. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (72), 2020, С. 145–149.

20. Акціонерне товариство «УкрПошта» URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

21. Акціонерне товариство «УкрПошта» URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

22. Акціонерне товариство «УкрПошта» URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

23. Акціонерне товариство «УкрПошта» URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045/company-finances?year=2022&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

24. Разіна О.В. Сучасні напрямки розвитку систем управління якістю. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський. 2007. №15. 528 с.

25. Світлична К. С. Науково-практичні підходи до розробки та оцінки інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01. Харків, 2011. 27 с.

26. Корешков В., Назаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. *Стандартизація сертифікація якості*. 2007. № 1. С. 54–61.

27. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24 (1246). С. 44–47.

28. Василик Н. М. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 3. С. 154–161.

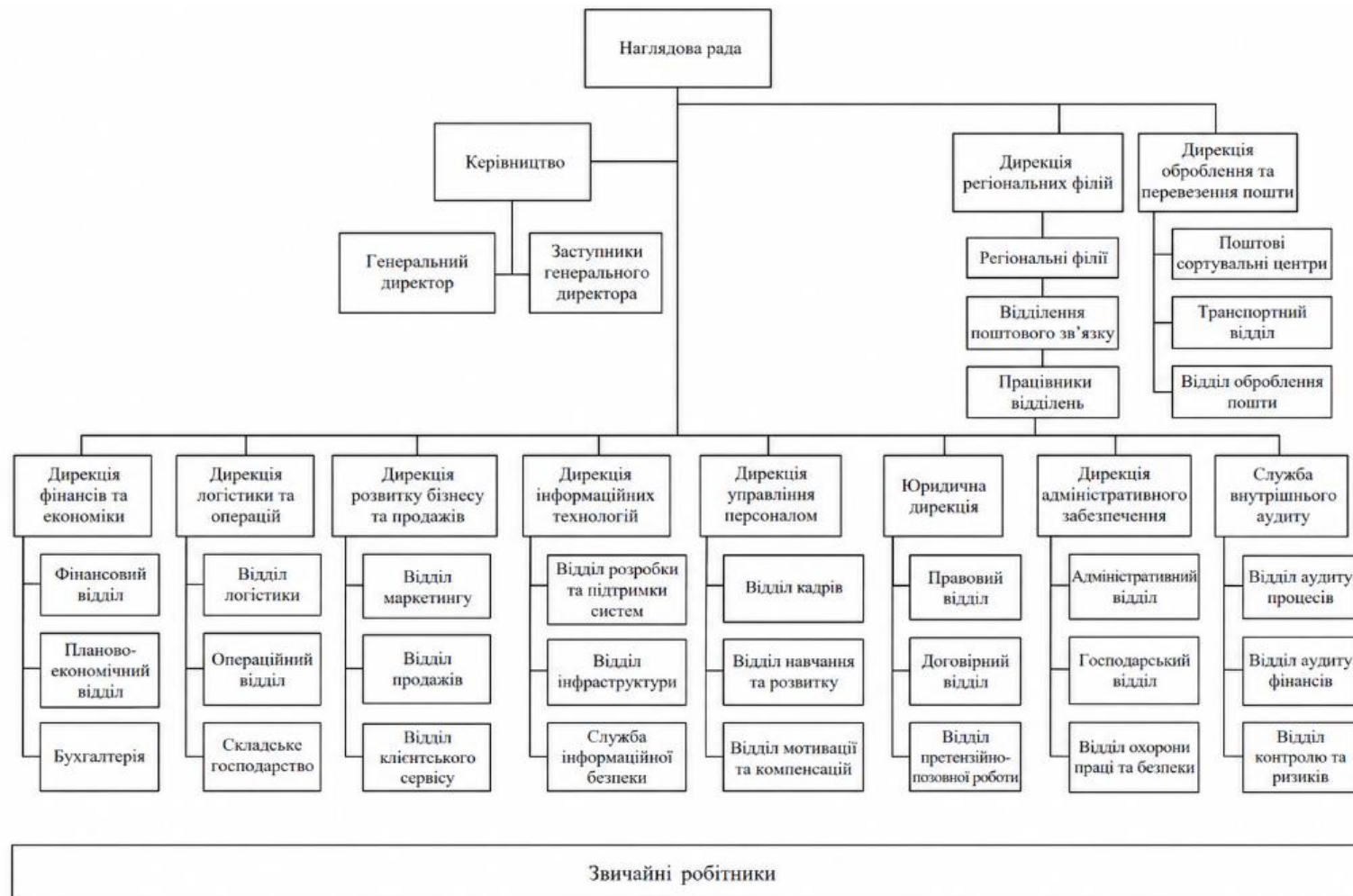
29. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

30. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

31. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2 (140). С. 47–56.

32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

ДОДАТОК А



Організаційна структура АТ «Укрпошта»

