

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу, 10-471 групи

Спеціальності 051 Економіка

Освітньо-професійної програми

Економіка

Кондратюк Олександра Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцентка Адвокатова Н.О.

Рецензент: Директор ТОВ «РАТУШ-
АГРО», Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Сутність та економічний зміст поняття ефективності діяльності підприємства.....	6
1.2. Концепція сталого розвитку та її вплив на функціонування підприємств.....	12
1.3. Фактори та умови підвищення економічної ефективності в контексті сталого розвитку.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Система економічних показників діяльності АТ «Укрпошта»	29
2.3. Оцінка та аналіз економічних показників ефективності діяльності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	42
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема підвищення економічної ефективності підприємств у сучасних умовах є однією з ключових для національної економіки. Глобалізація, цифрова трансформація та екологічні виклики змушують бізнес шукати нові моделі розвитку, які поєднують прибутковість із соціальною та екологічною відповідальністю. Саме тому дослідження ефективності діяльності підприємств у контексті сталого розвитку набуває особливого значення, адже воно дозволяє поєднати економічні інтереси із суспільними потребами та екологічними вимогами.

Особливої актуальності тема набуває на прикладі АТ «Укрпошта» – найбільшого національного оператора поштово-логістичних та фінансових послуг. Це підприємство виконує не лише комерційні завдання, а й стратегічну соціальну функцію, забезпечуючи доступність сервісів для населення навіть у найвіддаленіших регіонах країни. В умовах зростаючої конкуренції та цифровізації ринку «Укрпошта» має адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати використання ресурсів, щоб залишатися конкурентоспроможною та водночас відповідальною перед суспільством.

Проблематику економічної ефективності підприємств у контексті сталого розвитку досліджували багато науковців. Так, І.Б. Баглаєва та Ю.А. Суховєєва розкривали теоретичну сутність поняття ефективності діяльності підприємства. О.М. Бородіна та Р.Д. Уваровський аналізували вплив інноваційних процесів на функціонування сучасних підприємств, а С.М. Лутковська і О.П. Цицкун розробили теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством.

Мета дослідження полягає у проведенні теоретичного та практичного аналізу економічної ефективності діяльності АТ

«Укрпошта» і розробка рекомендацій щодо її підвищення в умовах сталого розвитку.

Відповідно до мети **завдання дослідження** наступні:

1. дослідити сутність та економічний зміст поняття ефективності діяльності підприємства;
2. розкрити концепцію сталого розвитку та визначити її вплив на функціонування сучасних підприємств;
3. визначити ключові фактори та умови підвищення економічної ефективності підприємств у контексті сталого розвитку;
4. надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта» як об'єкта дослідження;
5. проаналізувати систему економічних показників діяльності АТ «Укрпошта»;
6. провести оцінку та аналіз економічних показників ефективності діяльності АТ «Укрпошта»;
7. Обґрунтувати напрями та розробити пропозиції щодо підвищення економічної ефективності АТ «Укрпошта» в умовах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є АТ «Укрпошта» як національне поштово-логістичне підприємство, що функціонує в умовах реалізації принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, механізми та інструменти підвищення економічної ефективності діяльності АТ «Укрпошта».

Методи дослідження ґрунтувалися на використанні загальнонаукових та спеціальних інструментів аналізу, зокрема системного підходу, порівняльного аналізу, статистичних методів та економіко-математичних розрахунків.

Для практичної частини було застосовано SWOT-аналіз, методи оцінки фінансових показників, а також інструменти стратегічного планування й моделювання, що дозволили комплексно оцінити ефективність діяльності АТ «Укрпошта» та визначити напрями її підвищення в умовах сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення економічної ефективності діяльності АТ «Укрпошта» шляхом оптимізації фінансових процесів, модернізації логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та розвитку соціальної відповідальності.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, забезпеченню його фінансової стійкості та формуванню сучасного іміджу, що відповідає принципам сталого розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У тексті подано 18 рисунків, 8 таблиць, що ілюструють результати дослідження. Список використаних джерел містить 42 позиції. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та економічний зміст поняття ефективності діяльності підприємства

Економічна ефективність діяльності підприємства є однією з базових категорій економічної науки та практики управління. Вона визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальними результатами [41, с.174]. У сучасних умовах ринкової економіки, глобалізації та цифрової трансформації ефективність виступає ключовим критерієм конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу.

Поняття ефективності бере свій початок у працях класиків політичної економії. А. Сміт розглядав ефективність крізь призму продуктивності праці та розподілу ресурсів, наголошуючи на важливості спеціалізації та поділу праці для зростання добробуту суспільства [34, с.138]. Д. Рікардо акцентував увагу на принципі порівняльних переваг, доводячи, що навіть країни з нижчим рівнем продуктивності можуть отримувати вигоди від міжнародної торгівлі, якщо зосередяться на виробництві тих товарів, де їхні витрати є відносно нижчими. Це стало одним із перших прикладів практичного застосування концепції ефективності у глобальному вимірі.

У XX ст. поняття економічної ефективності набуло багатовимірного характеру. Воно стало застосовуватися не лише до виробничих процесів, але й до фінансів, маркетингу, інноваційної діяльності та управління [25, с.81]. Зокрема, у працях представників неокласичної школи ефективність розглядалася як оптимальний розподіл ресурсів у межах ринкової системи. Пізніше, у рамках інституціональної

економіки, ефективність почали трактувати ширше – як результат взаємодії економічних агентів, що залежить від інституційних умов, правових норм та організаційних структур.

У другій половині XX ст. з розвитком менеджменту та корпоративного управління поняття ефективності стало ключовим у практиці бізнесу. З'явилися нові методи її вимірювання: показники рентабельності, продуктивності, ліквідності, а також комплексні системи оцінювання, такі як Balanced Scorecard [22, с.90]. Це свідчить про поступовий перехід від вузького трактування ефективності як співвідношення витрат і результатів до розуміння її як багатокомпонентної категорії, що охоплює фінансові, виробничі, соціальні та інноваційні аспекти.

Сьогодні економічна ефективність трактується як співвідношення між результатами діяльності підприємства та витратами ресурсів, необхідних для їх досягнення. Вона охоплює:

1. фінансову ефективність (прибутковість, рентабельність, ліквідність);
2. виробничу ефективність (продуктивність праці, використання матеріальних ресурсів);
3. інноваційну ефективність (успішність впровадження нових технологій і продуктів);
4. соціально-економічну ефективність (задоволення потреб працівників і клієнтів) [8, с.99].

Сучасні підходи підкреслюють, що ефективність не може бути виміряна лише фінансовими показниками. Вона включає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, забезпечувати стійкий розвиток та відповідати очікуванням суспільства.

Економічна ефективність діяльності підприємства є однією з найважливіших категорій економічної науки, адже вона відображає здатність суб'єкта господарювання перетворювати наявні ресурси

(капітал, працю, матеріали, інформацію) у кінцевий результат, яким можуть бути продукція, послуги чи прибуток. Це поняття має інтегральний характер, оскільки охоплює не лише кількісні показники, а й якісні аспекти використання ресурсів. Ефективність виступає своєрідним індикатором раціональності управління та організації виробничих процесів, а також визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку [13, с.5].

Сутність економічної ефективності полягає у співвідношенні між витратами та результатами. Якщо підприємство здатне досягати високих результатів при мінімальних витратах, воно вважається ефективним. Водночас важливо враховувати не лише фінансові показники, а й соціально-економічні наслідки діяльності, адже ефективність має багатовимірний зміст і включає як економічну, так і соціальну складову.

До основних елементів економічного змісту ефективності належить результативність (рис.1.1), яка означає досягнення поставлених цілей: виробничих, фінансових чи стратегічних. Раціональність характеризує оптимальне співвідношення між витратами та результатами, що дозволяє уникати надмірного використання ресурсів. Стійкість означає здатність підприємства підтримувати ефективність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стабільність розвитку навіть за умов змін зовнішнього середовища [21, с.65]. Інноваційність відображає використання нових технологій, управлінських рішень та організаційних моделей, які сприяють підвищенню ефективності та адаптації до сучасних викликів.

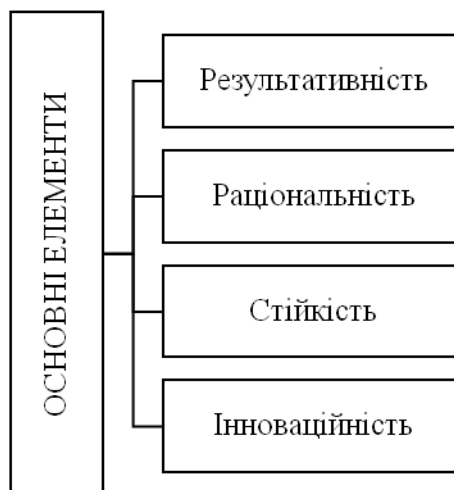


Рис.1.1. – Основні елементи економічного змісту ефективності діяльності підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [16, с.76; 20, с.16; 21, с.65; 28, с.55; 35, с.8].

Продуктивність праці традиційно розглядається як один із ключових часткових показників економічної ефективності, адже вона демонструє кількість виробленої продукції або наданих послуг на одиницю витрат робочого часу чи праці [30, с.267]. Однак продуктивність не відображає повної картини діяльності підприємства, оскільки зосереджується лише на трудових ресурсах. Економічна ефективність має значно ширший зміст і включає використання фінансових, матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів, що дозволяє комплексно оцінити результативність господарської діяльності.

Взаємозв'язок між продуктивністю та ефективністю полягає в тому, що підвищення продуктивності праці зазвичай сприяє зростанню загальної ефективності підприємства. Проте остання може залишатися низькою у випадку нераціонального використання інших ресурсів або неефективної організації управління [25, с.81]. Таким чином, продуктивність є важливим, але не єдиним критерієм оцінки успішності підприємства. Економічна ефективність виступає інтегральним показником, що враховує взаємодію всіх факторів виробництва та

управління, забезпечуючи більш об'єктивне уявлення про реальний стан і перспективи розвитку підприємства [24, с.20].

Далі доцільно розглянути класифікацію економічної ефективності діяльності підприємства, адже вона дозволяє систематизувати різні підходи до її оцінювання. Такий аналіз допомагає зрозуміти, як ефективність проявляється на різних рівнях, у різних напрямках діяльності та в різних часових горизонтах (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація економічної ефективності діяльності підприємства

Критерій класифікації	Види ефективності	Характеристика
За рівнем аналізу	Мікроекономічна ефективність	Ефективність окремого підприємства, що відображає раціональність використання його ресурсів.
	Макроекономічна ефективність	Ефективність економіки країни загалом, що визначає результативність функціонування національної системи господарювання.
За напрямками діяльності	Виробнича ефективність	Співвідношення між обсягом виробництва та витратами ресурсів, показує продуктивність виробничих процесів.
	Фінансова ефективність	Здатність підприємства генерувати прибуток, підтримувати ліквідність та фінансову стійкість.
	Маркетингова ефективність	Результативність просування продукції на ринку, рівень задоволення потреб споживачів.
	Інноваційна ефективність	Успішність впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень.
За часовим горизонтом	Короткострокова ефективність	Оцінка результатів діяльності підприємства у межах одного фінансового року.
	Довгострокова ефективність	Здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток і конкурентоспроможність протягом тривалого періоду.

Примітка. Складено автором на основі [5, с.98; 16, с.76; 30, с.267; 41, с.174].

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом управління, адже воно дозволяє визначити рівень результативності використання ресурсів та виявити резерви для подальшого розвитку. Традиційно ефективність вимірюється за допомогою фінансових і виробничих показників, які відображають співвідношення між витратами та отриманими результатами [5, с.99].

Серед них найбільш поширеними є рентабельність активів (ROA), що показує ефективність використання майна підприємства, рентабельність власного капіталу (ROE), яка демонструє прибутковість інвестицій власників, рентабельність продажів (ROS), що характеризує прибутковість реалізованої продукції, а також продуктивність праці, яка визначає кількість виробленої продукції на одного працівника чи одиницю робочого часу. Ці показники дозволяють отримати базове уявлення про фінансовий стан та виробничу результативність підприємства.

Проте сучасні умови господарювання потребують більш комплексного підходу до оцінювання ефективності. Тому дедалі більшого значення набувають сучасні індикатори, які враховують не лише фінансові результати, а й стратегічні та соціальні аспекти діяльності. Одним із таких показників є економічна додана вартість (EVA), що дає змогу оцінити, чи створює підприємство додаткову вартість понад витрати капіталу [22, с.90].

Іншим інструментом є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка поєднує фінансові та нефінансові критерії, включаючи задоволення клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та інноваційний розвиток [23, с.15]. Важливим сучасним напрямом є також використання ESG-показників, що оцінюють екологічну, соціальну та управлінську ефективність, відображаючи відповідальність підприємства перед суспільством і довкіллям.

Не менш значущим методом є порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення показників ефективності підприємства із середньогалузевими стандартами та результатами конкурентів. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити позиції підприємства на ринку та сформулювати стратегію підвищення конкурентоспроможності. У результаті комплексне використання традиційних і сучасних методів оцінювання забезпечує більш об'єктивне

та багатовимірне уявлення про економічну ефективність підприємства, що є необхідною умовою його стабільного розвитку [36, с.210].

Отже, економічна ефективність діяльності підприємства є комплексним показником, що поєднує фінансові, виробничі та інноваційні аспекти. Вона визначає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. Саме ефективність виступає головним критерієм конкурентоспроможності й довгострокової життєздатності підприємства.

1.2. Концепція сталого розвитку та її вплив на функціонування підприємств

Ідея сталого розвитку виникла у другій половині XX ст. як відповідь на глобальні екологічні та соціальні виклики, що стали наслідком індустріалізації, урбанізації та зростання споживання природних ресурсів. У 1987 р. в доповіді Комісії Брундтланд було сформульовано визначення сталого розвитку як задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь [36, с.18]. Це визначення стало фундаментом для сучасної концепції, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку суспільства й підприємств.

Основні принципи сталого розвитку охоплюють три взаємопов'язані складові: економічну стабільність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість [33, с.311]. Економічна стабільність передбачає забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, що є необхідною умовою їхнього довгострокового існування. Соціальна відповідальність означає створення гідних умов праці, розвиток людського капіталу та підтримку місцевих громад. Екологічна збалансованість полягає у раціональному використанні природних ресурсів і мінімізації негативного впливу на

довкілля. Лише гармонійне поєднання цих трьох принципів дозволяє підприємствам функціонувати ефективно та відповідально.

Вплив сталого розвитку на підприємства проявляється у кількох вимірах. В економічному аспекті ті підприємства, що впроваджують принципи сталості, отримують конкурентні переваги. Вони стають більш інвестиційно привабливими, підвищують ефективність використання ресурсів та зменшують ризики, пов'язані з екологічними чи соціальними проблемами [24, с.20]. Це сприяє довгостроковій стабільності та формує основу для стратегічного зростання.

У соціальному аспекті сталий розвиток допомагає підприємствам формувати позитивний імідж і підвищувати лояльність працівників та клієнтів. Підприємства, що дбають про соціальну сферу, інвестують у навчання та розвиток персоналу, підтримують місцеві громади, забезпечують високі стандарти безпеки праці. Це створює атмосферу довіри та сприяє підвищенню продуктивності.

Екологічний аспект сталого розвитку полягає у відповідальному ставленні до довкілля [16, с.76]. Підприємства впроваджують енергоощадні технології, використовують відновлювані джерела енергії, зменшують викиди та утилізують відходи. Такі заходи не лише знижують витрати, але й відповідають очікуванням суспільства та вимогам законодавства. Екологічна відповідальність стає важливим чинником конкурентоспроможності, адже сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на «зелені» продукти та послуги.

Сталий розвиток у діяльності підприємств не може залишатися лише теоретичною концепцією, адже він потребує практичних інструментів (рис.1.2) для впровадження у щоденну роботу. Одним із найважливіших сучасних механізмів є використання ESG-показників (Environmental, Social, Governance) [40, с.196]. Вони дозволяють оцінити екологічну, соціальну та управлінську ефективність підприємства, формуючи комплексне уявлення про його відповідальність перед

суспільством і довкіллям. ESG-індикатори дедалі частіше застосовуються інвесторами, які прагнуть вкладати кошти у підприємства, що демонструють не лише фінансову стабільність, але й соціальну та екологічну відповідальність [33, с.312].

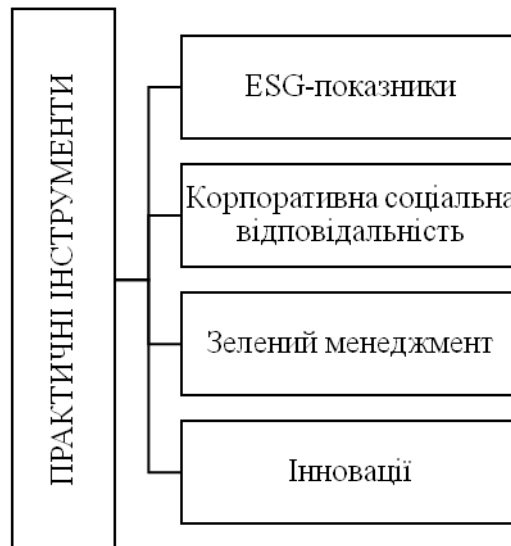


Рис.1.2. – Практичні інструменти реалізації сталого розвитку

Примітка. Побудовано автором на основі [16, с.76; 28, с.55; 36, с.210; 39, с.340].

Другим важливим інструментом є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Це добровільні ініціативи підприємств у соціальній та екологічній сферах, які виходять за межі законодавчих вимог. КСВ охоплює підтримку місцевих громад, інвестиції у розвиток персоналу, благодійні проекти, а також екологічні програми зі зменшення негативного впливу на довкілля [27, с.72]. Завдяки таким заходам підприємства формують позитивний імідж, підвищують довіру клієнтів і партнерів та зміцнюють власну конкурентоспроможність.

Ще одним практичним інструментом є зелений менеджмент, який передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі бізнес-процеси [39, с.340]. Це може включати оптимізацію використання енергії, впровадження систем утилізації відходів, застосування екологічно чистих технологій та матеріалів. Зелений менеджмент сприяє зниженню витрат,

підвищенню ефективності виробництва та відповідності сучасним міжнародним стандартам.

Не менш важливим інструментом є інновації, адже саме вони забезпечують створення нових продуктів і технологій, що відповідають принципам сталості. Інноваційні рішення дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку, впроваджувати енергоощадні технології, розробляти екологічно безпечні товари та послуги. Інноваційність стає ключовим фактором довгострокового розвитку, адже вона поєднує економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю.

Концепція сталого розвитку є важливим стратегічним напрямом для сучасних підприємств, однак її практична реалізація супроводжується низкою труднощів. Одним із головних викликів виступають високі витрати на впровадження екологічних технологій [28, с.55]. Перехід на енергоощадне обладнання, використання відновлюваних джерел енергії чи створення систем утилізації відходів потребує значних інвестицій, що стає серйозною перешкодою для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Окупність таких проєктів часто розтягнута у часі, тому керівництво може вагатися щодо їхнього впровадження.

Ще одним викликом є недостатня обізнаність менеджменту та персоналу щодо принципів сталого розвитку. Часто управлінські рішення зосереджуються на короткострокових фінансових результатах, тоді як екологічні та соціальні аспекти залишаються поза увагою [31, с.16]. Працівники можуть не мати достатніх знань і навичок для реалізації нових практик, що знижує ефективність стратегій. Тому важливим завданням є формування корпоративної культури, орієнтованої на довгострокове мислення, а також систематичне навчання персоналу.

Суперечності між короткостроковою прибутковістю та довгостроковими цілями також становлять серйозну проблему. Підприємства часто змушені обирати між швидким отриманням прибутку та інвестиціями у проєкти, які принесуть результат лише через кілька

років [15, с.34]. Це створює дилему для менеджменту, адже акціонери та інвестори можуть вимагати негайної вигоди, тоді як сталий розвиток потребує стратегічного бачення та терпіння.

Попри ці виклики, перспективи сталого розвитку є надзвичайно позитивними [36, с.220]. Зростає попит на «зелені» продукти та послуги, адже споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічність товарів, їхню безпечність для здоров'я та відповідальність виробника. Це відкриває нові ринкові можливості для підприємств, які активно впроваджують принципи сталості.

Водночас інновації стають ключовим фактором забезпечення сталого розвитку. Нові технології дозволяють зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і водночас знижувати негативний вплив на довкілля [8, с.100]. Інноваційні рішення поєднують економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю, що зміцнює конкурентні позиції підприємств.

Крім того, розширюються міжнародні стандарти та вимоги до корпоративної відповідальності. Підприємства, які прагнуть інтегруватися у світову економіку, змушені враховувати ці стандарти, адже вони стають важливим критерієм для інвесторів і партнерів. Це стимулює бізнес до впровадження практик сталого розвитку, що у перспективі забезпечує його стабільність та довгострокове зростання.

Отож, концепція сталого розвитку є стратегічним орієнтиром для сучасних підприємств. Її впровадження дозволяє поєднувати економічну результативність із соціальною та екологічною відповідальністю. Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, отримують довгострокові конкурентні переваги, формують позитивний імідж та забезпечують стабільність свого функціонування в умовах глобальних викликів.

1.3. Фактори та умови підвищення економічної ефективності в контексті сталого розвитку

Сучасні підприємства функціонують у складному середовищі, де економічні, соціальні та екологічні виклики взаємопов'язані. Концепція сталого розвитку вимагає від бізнесу не лише прагнення до прибутковості, але й відповідальності перед суспільством та довкіллям. Тому підвищення економічної ефективності в умовах сталого розвитку потребує врахування багатьох факторів (рис.1.3) і створення відповідних умов, які забезпечують баланс між економічними результатами та соціально-екологічними пріоритетами.



Рис.1.3. – Фактори підвищення економічної ефективності підприємства в контексті сталого розвитку

Примітка. Побудовано автором на основі [9, с.34; 13, с.5; 24, с.20; 25, с.81; 27, с.72; 33, с.312; 38, с.6].

Рациональне використання ресурсів є фундаментальною умовою підвищення економічної ефективності підприємства [5, с.99]. Фінансові, матеріальні та трудові ресурси становлять основу його діяльності, тому їх оптимальне застосування дозволяє зменшити витрати та забезпечити

стабільність виробництва. Важливим інструментом є впровадження сучасних систем управління витратами, які допомагають контролювати собівартість продукції та уникати надмірного використання ресурсів. Раціоналізація процесів сприяє підвищенню рентабельності, а також формує конкурентні переваги на ринку [9, с.34].

Інвестиційна привабливість підприємства є ключовим чинником його розвитку та довгострокової стабільності. Залучення інвестицій дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, модернізувати виробничі потужності та впроваджувати інноваційні рішення. Інвестори дедалі більше орієнтуються на підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, адже це знижує ризики та гарантує прозорість діяльності. Високий рівень корпоративної відповідальності та екологічної збалансованості підвищує довіру до підприємства, відкриваючи доступ до нових джерел фінансування.

Інноваційність виступає рушійною силою економічної ефективності та конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, автоматизація виробництва та цифровізація бізнес-процесів дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність і знижувати витрати. Інноваційні рішення сприяють створенню нових продуктів і послуг, які відповідають сучасним потребам споживачів [32, с.224]. Це забезпечує підприємству можливість утримувати лідерські позиції на ринку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розвиток людського капіталу є одним із найважливіших соціальних факторів підвищення ефективності [27, с.72]. Підвищення кваліфікації працівників, створення безпечних умов праці та впровадження мотиваційних програм сприяють зростанню продуктивності та лояльності персоналу. Інвестиції у навчання та розвиток кадрів забезпечують довгострокову стабільність і формують основу для інноваційного розвитку. Людський капітал стає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура є важливим чинником формування сприятливого середовища для реалізації стратегій сталого розвитку. Культура відповідальності, інноваційності та орієнтації на довгострокові цілі сприяє підвищенню рівня взаємодії між працівниками [22, с.90], формує довіру та стимулює досягнення високих результатів. Вона допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати стабільність у кризових ситуаціях. Сильна корпоративна культура є запорукою ефективного управління та стійкого розвитку.

Взаємодія з громадами є проявом соціальної відповідальності підприємства [13, с.6]. Участь у соціальних проєктах, підтримка місцевих громад та благодійність формують позитивний імідж і зміцнюють позиції на ринку. Така діяльність сприяє підвищенню довіри з боку суспільства та створює додаткові можливості для розвитку. Підприємства, що активно співпрацюють із громадами, отримують підтримку та формують довгострокові партнерські відносини, що позитивно впливає на їхню ефективність.

Енергоефективність є важливим екологічним фактором підвищення економічної ефективності. Впровадження енергоощадних технологій дозволяє підприємствам зменшити витрати та скоротити негативний вплив на довкілля. Енергоефективність стає не лише економічною необхідністю, але й важливим елементом корпоративної відповідальності [40, с.197]. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу та відповідає сучасним міжнародним стандартам.

Використання відновлюваних джерел енергії забезпечує підприємствам довгострокову стабільність і незалежність від традиційних ресурсів. Перехід на сонячну, вітрову чи біоенергетику відповідає міжнародним вимогам та сприяє зниженню екологічних ризиків. Використання відновлюваних джерел енергії формує позитивний імідж підприємства та відкриває нові можливості для залучення

інвестицій [33, с.313]. Це стає важливим чинником конкурентоспроможності у глобалізованому світі.

Управління відходами є ще одним важливим екологічним фактором. Системи утилізації та переробки відходів знижують екологічні ризики та створюють додаткові можливості для отримання доходів. Ефективне управління відходами дозволяє підприємству не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й отримати економічні вигоди від повторного використання ресурсів. Це сприяє формуванню екологічної збалансованості та забезпечує довгострокову стабільність діяльності підприємства.

Умови забезпечення ефективності в контексті сталого розвитку – це сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників (табл.1.2), які створюють сприятливе середовище для гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства [36, с.240]. Вони визначають можливості бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2

Умови забезпечення ефективності в контексті сталого розвитку

Критерій	Зміст	Характеристика
Державна підтримка	Законодавчі механізми, податкові пільги, програми фінансування	Стимулює підприємства до впровадження принципів сталості, знижує фінансові бар'єри та забезпечує доступ до ресурсів для екологічних і соціальних проєктів.
Міжнародні стандарти	ISO, ESG-показники, Balanced Scorecard	Забезпечують комплексну оцінку ефективності, формують відповідність глобальним вимогам, підвищують довіру інвесторів і партнерів.
Партнерство та співпраця	Співпраця з підприємствами, науковими установами, громадськими організаціями	Сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних рішень, формуванню синергії та довгострокових конкурентних переваг.

Примітка. Складено автором на основі [16, с.76; 36, с.240; 39, с.340; 40, с.196].

Важливо підкреслити, що ефективність у межах сталого розвитку не є статичним показником, а постійним процесом удосконалення. Підприємства повинні регулярно переглядати свої стратегії, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища та враховувати нові виклики [33, с.312]. Такий динамічний підхід дозволяє уникати застою та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Сьогодні сталий розвиток формує нову систему цінностей у бізнесі. Економічна ефективність перестає бути єдиним критерієм успіху, адже до уваги беруться соціальні та екологічні результати. Це означає, що підприємства оцінюються не лише за рівнем прибутковості, але й за внеском у добробут суспільства та збереження природних ресурсів, що створює більш комплексну модель розвитку.

Додатково варто наголосити, що успішне впровадження принципів сталого розвитку потребує активної участі всіх рівнів управління підприємством. Керівництво має формувати стратегічні орієнтири, а працівники – реалізовувати їх у щоденній діяльності. Така взаємодія забезпечує узгодженість дій, підвищує мотивацію персоналу та сприяє досягненню комплексних результатів [11, с.3].

Отож, фактори та умови підвищення економічної ефективності в контексті сталого розвитку охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти. Їхнє комплексне врахування дозволяє підприємствам не лише досягати високих фінансових результатів, але й забезпечувати довгострокову стабільність, відповідальність перед суспільством та збереження довкілля. Сталий розвиток стає не просто модною концепцією, а необхідною умовою конкурентоспроможності та життєздатності сучасних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Укрпошта» є найбільшим національним оператором поштового зв'язку України, що виконує функції призначеного державою підприємства у сфері поштових послуг. Засновником і єдиним акціонером є держава в особі Міністерства інфраструктури України, а керівництво здійснює генеральний директор Ігор Смілянський [7].

Заснована у 1994 р. (табл.2.1), «Укрпошта» має головний офіс у Києві на вул. Хрещатик, 22, і з того часу пройшла шлях від класичного поштового оператора до сучасного багатoproфільного підприємства, яке поєднує поштові, логістичні, фінансові та цифрові сервіси [12].

Таблиця 2.1

Ключові етапи розвитку АТ «Укрпошта»

Рік / Період	Ключовий етап розвитку	Значення для підприємства
1994	Заснування АТ «Укрпошта» як національного поштового оператора.	Формування базової інфраструктури та визначення державної ролі підприємства.
2000- 2005	Розширення мережі відділень та модернізація поштових процесів.	Забезпечення доступності послуг у всіх регіонах України.
2015	Початок масштабної реформи та цифрової трансформації.	Перехід від традиційних поштових послуг до сучасних логістичних і фінансових сервісів.
2016- 2017	Призначення нового керівництва, запуск стратегії розвитку.	Орієнтація на інновації, оптимізацію процесів та підвищення ефективності.
2018- 2020	Впровадження сучасних ІТ-рішень, розвиток e-commerce та фінансових послуг.	Підвищення конкурентоспроможності, інтеграція з онлайн-торгівлею, розширення спектра сервісів.
2022- 2024	Робота в умовах воєнного стану, підтримка населення та бізнесу.	Виконання стратегічної соціальної ролі, забезпечення доставки та фінансових операцій у кризових умовах.

Примітка. Складено автором на основі [12; 17; 18; 19; 20].

Основна діяльність підприємства охоплює надання універсальних поштових послуг, доставку кореспонденції та посилок, логістичні рішення для бізнесу, а також фінансові послуги, включаючи грошові перекази, оплату рахунків та інші операції. Важливим напрямом розвитку

є електронна комерція, де «Укрпошта» виступає ключовим партнером для онлайн-магазинів та платформ, забезпечуючи швидку і доступну доставку товарів по всій країні [12].

Масштаб діяльності підприємства є унікальним: понад 30 тис. співробітників працюють у найбільшій мережі відділень в Україні, яка налічує близько 11 тис. точок [18]. Це дозволяє забезпечувати доступність послуг навіть у найвіддаленіших населених пунктах, де інші оператори не мають представництв. Така розгалужена інфраструктура робить «Укрпошту» не лише бізнес-структурою, а й важливим соціальним інститутом, що підтримує комунікацію та фінансову доступність для мільйонів громадян.

На українському ринку поштово-логістичних послуг АТ «Укрпошта» стикається з конкуренцією з боку кількох потужних компаній, серед яких найбільш значущими є «Нова пошта» та Meest Group. «Нова пошта» займає провідні позиції у сфері експрес-доставки, пропонуючи клієнтам швидкість, зручність та широкий спектр сервісів [20]. Її мережа відділень і поштоматів охоплює практично всю територію країни, що дозволяє забезпечувати доставку протягом одного-двох днів. Це створює серйозний виклик для «Укрпошти», адже клієнти електронної комерції часто віддають перевагу швидким і технологічним рішенням.

Meest Group, у свою чергу, активно розвиває міжнародні перевезення та спеціалізується на доставці товарів із закордонних інтернет-магазинів. Підприємство має розгалужену мережу поштоматів і співпрацює з глобальними партнерами, що дозволяє їй конкурувати з «Укрпоштою» у сфері міжнародної логістики [20]. Її сильна сторона – орієнтація на інновації та інтеграція з глобальними платформами e-commerce.

Окрім цих двох гравців, на ринку діють і менші приватні оператори, які спеціалізуються на окремих сегментах, наприклад, кур'єрських доставках у великих містах або нішевих логістичних рішеннях для

бізнесу. Вони не мають такого масштабу, як «Укрпошта» чи «Нова пошта», але створюють додаткову конкуренцію у певних регіонах та сегментах.

Управлінська структура АТ «Укрпошта» побудована за принципом централізованого корпоративного управління з елементами децентралізації на регіональному рівні (додаток А). На найвищому рівні функціонує Наглядова рада, яка формується державою як акціонером і виконує стратегічні функції контролю та нагляду за діяльністю правління. Виконавчий орган компанії – Правління на чолі з генеральним директором – відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегій, фінансову стабільність та розвиток сервісів.

Далі управлінська модель включає функціональні департаменти, що охоплюють ключові напрями діяльності: логістику та поштові операції, фінансові послуги, цифрові технології та інновації, маркетинг і комунікації, а також HR і корпоративну культуру [17]. Кожен департамент має чітко визначені завдання, спрямовані на забезпечення ефективності роботи та розвиток нових сервісів.

Завершує структуру рівень регіональних дирекцій, які забезпечують роботу відділень у всіх областях України. Вони мають власні управлінські команди, що координують діяльність на місцях, адаптуючи загальну стратегію компанії до потреб конкретних регіонів. Така модель дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з гнучкістю та оперативністю на локальному рівні [19], забезпечуючи стабільність і розвиток «Укрпошти» як національного поштово-логістичного оператора.

Управлінська структура «Укрпошти» поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим виконанням операційних завдань на регіональному рівні. Такий підхід дозволяє ефективно реалізовувати загальнодержавну поштову політику, адаптуючи її до потреб конкретних територій. Ключові рішення щодо розвитку компанії,

фінансової стабільності, інновацій та соціальних програм ухвалюються на рівні правління, яке координується з Наглядовою радою, сформованою державою як акціонером.

Водночас регіональні дирекції мають автономію у вирішенні локальних питань, таких як оптимізація маршрутів доставки, кадрове забезпечення відділень, взаємодія з місцевими громадами [18]. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, забезпечувати стабільність сервісу навіть у віддалених районах, а також враховувати специфіку кожного регіону.

Інноваційна орієнтація управлінської моделі проявляється у створенні окремих департаментів цифрових технологій та інновацій. Вони відповідають за впровадження сучасних ІТ-рішень, розвиток електронної комерції, автоматизацію логістичних процесів і використання аналітики для прийняття управлінських рішень [12]. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, зменшенню витрат і покращенню клієнтського досвіду.

Окрему увагу в структурі приділено соціальній відповідальності. «Укрпошта» зберігає доступність послуг у сільських громадах, забезпечує доставку пенсій, соціальних виплат і кореспонденції навіть у найвіддаленіших куточках країни. Такий підхід демонструє, що управлінська модель компанії не лише орієнтована на ефективність, а й виконує важливу суспільну функцію.

Важливо звернути увагу на кадрову політику підприємства, адже саме вона забезпечує реалізацію стратегічних цілей та впливає на ефективність роботи. На рис.2.1 відображено динаміку чисельності працівників «Укрпошти» протягом 2021-2025 рр., що дозволяє простежити тенденції у кадровій політиці компанії. Зміна кількості персоналу є важливим індикатором організаційних процесів, рівня оптимізації та впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

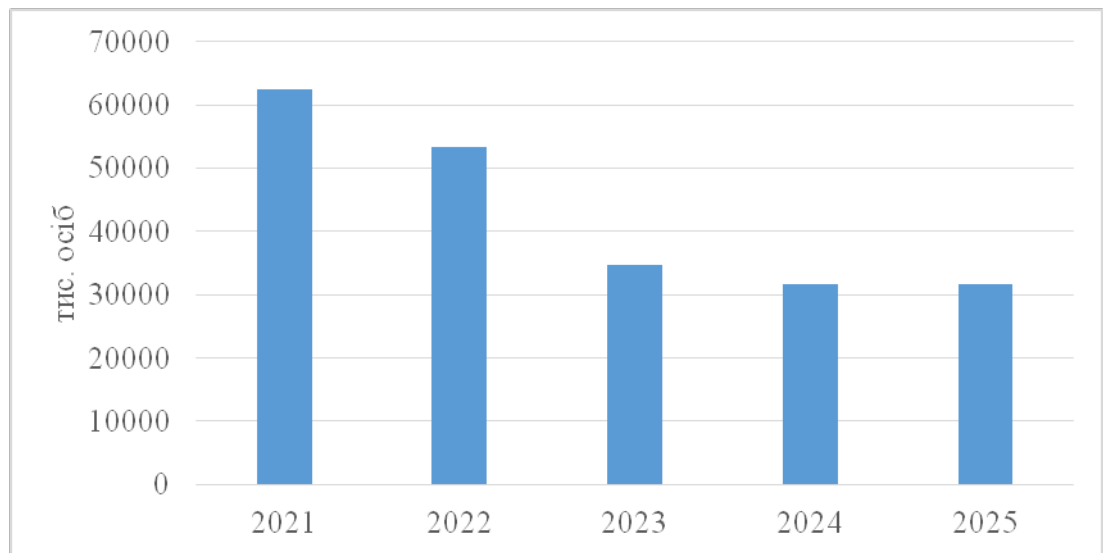


Рис.2.1. – Динаміка чисельності персоналу на АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [12; 18; 19].

Як видно з рис.2.1 АТ «Укрпошта» демонструє різке скорочення чисельності працівників у 2021-2025 рр. У 2021 р. працювало 62373 осіб, проте вже у 2022 кількість зменшилася до 53432. Найбільше падіння відбулося у 2023 р. – до 34751, що свідчить про масштабну оптимізацію чи реструктуризацію. У 2024 та 2025 рр. показник стабілізувався на рівні 31739, тобто подальшого скорочення не відбулося. Загалом за п'ять років чисельність персоналу зменшилася майже удвічі. Це може бути наслідком цифровізації послуг, автоматизації процесів та економічної адаптації підприємства до нових умов ринку.

Для оцінки кадрової політики АТ «Укрпошта» доцільно проаналізувати не лише загальну чисельність працівників, а й структуру різних груп персоналу. Такий підхід дозволяє зрозуміти, які категорії співробітників формують основу діяльності компанії та як змінюється їхня частка у загальному складі. Представлення даних у табл.2.2 дає можливість простежити тенденції оптимізації та визначити баланс між операційним, логістичним, адміністративним та управлінським персоналом.

Дані табл.2.2 свідчать про суттєві зміни у структурі працівників компанії протягом 2021-2025 рр. Найбільшу частку традиційно становить операційний персонал – листоноші, оператори відділень та працівники сортувальних центрів. Їхня кількість скоротилася з понад 37 тис. у 2021 р. до близько 19 тис. у 2025 р., що відображає процеси автоматизації, оптимізації мережі та зменшення потреби у фізичній присутності працівників у відділеннях.

Таблиця 2.2

Структура персоналу АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр.

Категорія працівників	2021	2025	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Операційний персонал	37424	19043	-18381	-49,1
Логістика та транспорт	12475	6348	-6127	-49,1
Фінансові та адміністративні служби	6237	3174	-3063	-49,1
Управлінський персонал	6237	3174	-3063	-49,1

Примітка. Складено автором на основі [12; 18; 19].

Для більш детальної оцінки змін у структурі персоналу АТ «Укрпошта» доцільно розрахувати абсолютні та відносні величини. Так, чисельність операційного персоналу у 2025 р. порівняно з 2021 р. скоротилася на 18381 особу, або на 49,1 %. Кількість працівників у сфері логістики та транспорту зменшилася на 6127 осіб, або на 49,1 %.

Фінансові та адміністративні служби скоротилися на 3063 особи, що становить 49,1 %, аналогічне скорочення спостерігається і серед управлінського персоналу. Отже, практично всі категорії працівників зазнали скорочення майже на половину, що свідчить про масштабну оптимізацію кадрової структури підприємства, автоматизацію процесів та цифровізацію діяльності АТ «Укрпошта».

Група логістики та транспорту також зазнала скорочення: з понад 12 тис. у 2021 р. до близько 6,3 тис. у 2025 р. Це пояснюється

впровадженням сучасних технологій управління перевезеннями, оптимізацією маршрутів та використанням нових логістичних рішень.

Фінансові та адміністративні служби, а також управлінський персонал демонструють схожу динаміку. Їхня чисельність зменшилася майже удвічі – з понад 6,2 тис. у 2021 р. до близько 3,1 тис. у 2025 р. Це свідчить про централізацію управлінських функцій, цифровізацію фінансових процесів та скорочення дублюючих адміністративних посад.

Насамкінець доцільно провести SWOT-аналіз «Укрпошти» (табл.2.3), оскільки він дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та проблеми компанії, а також зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. Такий підхід допомагає визначити стратегічні пріоритети: використати сильні сторони для розвитку, мінімізувати слабкі місця, реалізувати можливості та підготуватися до потенційних загроз. Аналіз є важливим інструментом для формування ефективної стратегії модернізації та підвищення конкурентоспроможності Укрпошти в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку поштових і логістичних послуг.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розгалужена мережа відділень по всій Україні. 2. Державна підтримка та стратегічне значення. 3. Досвід роботи та впізнаваність бренду. 4. Наявність власної логістичної інфраструктури.	1. Значне скорочення персоналу, що може впливати на якість обслуговування. 2. Повільна адаптація до цифрових технологій у порівнянні з приватними конкурентами. 3. Високі операційні витрати та бюрократичні процеси. 4. Обмежена гнучкість у впровадженні інновацій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток електронної комерції та доставки. 2. Впровадження цифрових сервісів та автоматизації. 3. Партнерства з бізнесом та міжнародними операторами. 4. Розширення фінансових послуг (банківські та платіжні сервіси).	1. Конкуренція з приватними поштовими та логістичними підприємствами. 2. Економічна нестабільність та зниження платоспроможності населення. 3. Зростання вимог клієнтів до швидкості та якості послуг. 4. Ризики, пов'язані з воєнними діями та руйнуванням інфраструктури.

Примітка. Складено автором на основі [12; 17; 18; 19; 20].

SWOT-аналіз «Укрпошти» показує, що компанія має вагомі переваги у вигляді розгалуженої мережі та державної підтримки, але стикається з внутрішніми проблемами, такими як скорочення персоналу та високі витрати. Зовнішнє середовище відкриває перспективи розвитку через цифровізацію та електронну комерцію, проте водночас створює серйозні виклики у вигляді конкуренції та економічної нестабільності. Загалом результати аналізу підтверджують необхідність модернізації та стратегічної адаптації для збереження конкурентоспроможності.

Отож, АТ «Укрпошта» є стратегічним підприємством України, яке поєднує класичні поштові функції з сучасними логістичними та фінансовими сервісами. Її управлінська структура базується на централізованому корпоративному управлінні з децентралізованими регіональними дирекціями, що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку та суспільства. Завдяки інноваційним підходам, цифровим компетенціям та соціальній відповідальності «Укрпошта» залишається ключовим гравцем у поштово-логістичній сфері України.

2.2. Система економічних показників діяльності АТ «Укрпошта»

Для оцінки ефективності діяльності підприємства «Укрпошта» використовується система економічних показників, яка дозволяє комплексно аналізувати фінансовий стан, продуктивність праці, рентабельність та соціальний вплив. Такий підхід є необхідним для сучасних державних підприємств, адже він забезпечує можливість не лише визначати рівень економічної стійкості, а й формувати стратегічні напрями розвитку [41, с.175].

«Укрпошта» виконує важливу роль у національній економіці, адже її діяльність охоплює поштові, логістичні та фінансові послуги, що мають значення як для бізнесу, так і для населення. Тому система економічних

показників стає ключовим інструментом для оцінки результативності функціонування підприємства.

Економічні показники – це кількісні та якісні характеристики, що відображають результати діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, чи відповідає рівень доходів витратам, а також чи забезпечується належна якість послуг. У структурі системи економічних показників виділяють кілька основних груп. По-перше, це фінансові показники, які включають доходи, прибутки, витрати та рентабельність. По-друге, операційні показники, що характеризують обсяг відправлень, швидкість доставки та якість сервісу.

По-третє, соціально-економічні показники, які відображають рівень зайнятості, заробітної плати та реалізацію соціальних програм. Нарешті, інноваційні показники, що демонструють рівень цифровізації, автоматизації та розвиток електронної комерції. Для державних підприємств, таких як «Укрпошта», особливо важливим є поєднання комерційної ефективності з виконанням соціальних функцій, адже вони мають забезпечувати доступність послуг для всіх верств населення.

Фінансові результати є ключовим елементом оцінки ефективності підприємства «Укрпошта». Дохід від реалізації послуг формується за рахунок поштових, логістичних та фінансових операцій. Саме цей показник дає змогу визначити масштаби діяльності та рівень попиту на послуги. Прибуток та збитки демонструють ефективність управління витратами і доходами, а також здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність. Рентабельність показує співвідношення прибутку до витрат і є важливим індикатором економічної стійкості. Інвестиційна активність відображає обсяг залучених коштів у модернізацію та розвиток, що має вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності [30, с.267].

У 2020-2025 рр. підприємство «Укрпошта» активно інвестувало у створення сучасних сортувальних центрів, оновлення автопарку та

розвиток цифрових сервісів. Це дозволило не лише підвищити якість обслуговування, а й оптимізувати витрати, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Залучення інвестицій стало важливим чинником модернізації інфраструктури, адже без оновлення матеріально-технічної бази неможливо забезпечити належний рівень послуг у сучасних умовах.

Операційні показники діяльності АТ «Укрпошта» є важливим інструментом для оцінки ефективності його функціонування, адже вони безпосередньо відображають якість виконання основних завдань та рівень задоволеності клієнтів. Одним із ключових параметрів виступає обсяг поштових відправлень, що включає кількість листів, посилок та експрес-доставок. Зростання цього показника свідчить про підвищення попиту на послуги підприємства, а також про його здатність забезпечувати належний рівень логістики навіть у складних економічних умовах. Важливо зазначити, що обсяг відправлень залежить не лише від внутрішнього ринку, а й від міжнародних контрактів, які розширюють географію діяльності та сприяють інтеграції у світову поштову систему.

Другим важливим параметром є швидкість та якість доставки. Середній час пересилання листів і посилок визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку поштових та логістичних послуг [32, с.224]. Чим швидше клієнт отримує відправлення, тим вищий рівень його задоволеності. Для «Укрпошти» цей показник має стратегічне значення, адже від нього залежить довіра населення та бізнесу. Якість доставки оцінюється не лише за швидкістю, а й за точністю виконання замовлень, відсутністю пошкоджень чи втрат, а також рівнем сервісу у відділеннях.

Важливим елементом операційної діяльності є мережа відділень. Підприємство має понад 11 тис. відділень по всій Україні, що забезпечує доступність послуг навіть у найвіддаленіших селах. Це є однією з ключових переваг «Укрпошти» порівняно з приватними операторами, які здебільшого працюють лише у великих містах. Розгалужена мережа

дозволяє підприємству виконувати соціальну функцію, забезпечуючи поштові та фінансові послуги для населення незалежно від місця проживання.

Ще одним важливим показником є логістична ефективність, яка визначається оптимізацією маршрутів та використанням сучасних технологій сортування. Завдяки впровадженню автоматизованих систем підприємство може скорочувати час обробки відправлень, зменшувати витрати та підвищувати точність доставки. Логістична ефективність є основою для розвитку електронної комерції, адже саме швидка та якісна доставка визначає успіх співпраці з інтернет-магазинами [8, с.99].

Соціально-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» мають особливе значення, адже вони відображають його внесок у розвиток суспільства та економіки країни. Насамперед варто відзначити рівень зайнятості: підприємство забезпечує роботою понад 30 тис. працівників, що робить його одним із найбільших роботодавців в Україні. Це має важливе значення для стабільності ринку праці, особливо у регіонах, де альтернативні можливості працевлаштування обмежені.

Другим показником є рівень заробітної плати, який поступово зростає відповідно до галузевих стандартів. Підприємство прагне забезпечити конкурентоспроможні умови оплати праці, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та зменшенню плинності кадрів [27, с.73].

Важливим аспектом є реалізація соціальних програм. «Укрпошта» виконує функцію доставки пенсій та соціальних виплат, що має вирішальне значення для малозабезпечених верств населення, особливо у сільській місцевості. Таким чином, підприємство не лише здійснює комерційну діяльність, а й виконує соціальну місію, забезпечуючи доступність базових послуг для всіх громадян [29, с.47].

Окремо слід виділити внесок у регіональний розвиток. Завдяки широкій мережі відділень «Укрпошта» забезпечує поштові та фінансові

послуги навіть у найменших населених пунктах. Це сприяє збереженню соціальної інфраструктури та підтримці економічної активності у регіонах [21, с.67].

Отож, система економічних показників дозволяє всебічно оцінити ефективність діяльності підприємства «Укрпошта», охоплюючи фінансові, операційні, соціально-економічні та інноваційні аспекти. Її застосування забезпечує можливість визначати рівень економічної стійкості та формувати стратегічні напрями розвитку в умовах сучасних викликів. Завдяки комплексному аналізу показників підприємство може поєднувати комерційну результативність із виконанням важливої соціальної місії, що зміцнює його роль у національній економіці.

2.3. Оцінка та аналіз економічних показників ефективності діяльності підприємства

Для комплексного аналізу діяльності АТ «Укрпошта» доцільно розглянути її фінансові показники за останні роки. Саме вони відображають реальний стан підприємства, його здатність забезпечувати стабільність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку поштово-логістичних і фінансових послуг. Аналіз доходів (рис.2.2), прибутку (рис.2.3), активів (рис.2.4) та зобов'язань (рис.2.5) дозволяє оцінити фінансову динаміку компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити перспективи розвитку. Окрему увагу варто приділити показникам рентабельності (рис.2.6) та середньої заробітної плати (рис.2.7), адже вони демонструють не лише економічні результати, а й соціальну роль підприємства як одного з найбільших роботодавців України.

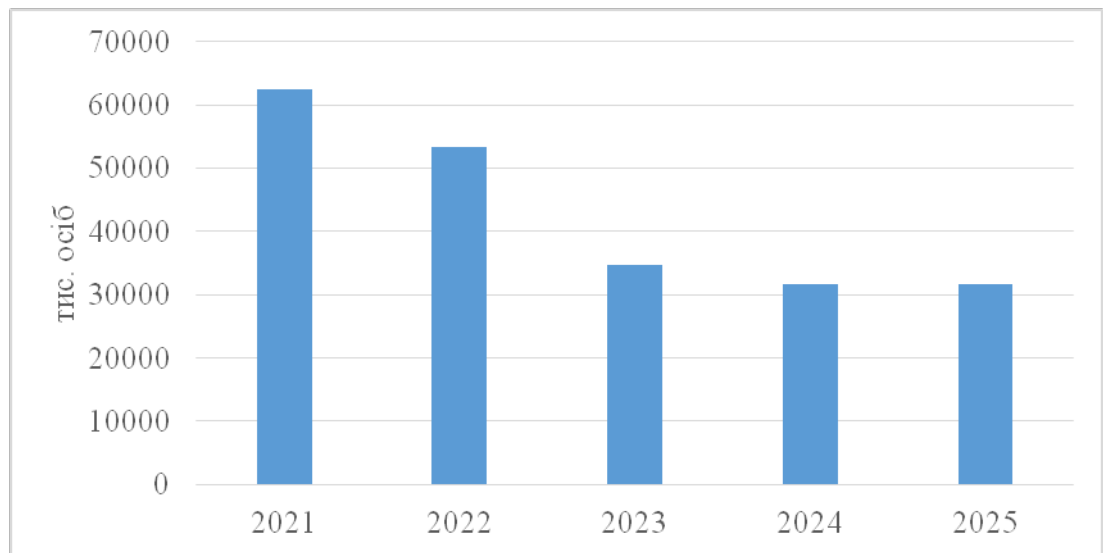


Рис.2.2. – Дохід АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Фінансові показники АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструють поступове зростання доходів із певними коливаннями. У 2020 р. підприємство отримало 9182 млн. грн., у 2021 р. – 11146 млн. грн., проте у 2022 р. спостерігалось зниження до 10323 млн. грн. Вже у 2023 р. дохід підприємства зріс до 11581 млн. грн., а у 2024 р. – до 12978 млн. грн. У 2025 р. показник досяг 13118 млн. грн., що свідчить про стабілізацію та поступове зміцнення фінансових позицій підприємства.

Загалом динаміка доходів підтверджує здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати сталий розвиток навіть після періодів спаду. Водночас підприємство має потенціал для подальшого нарощування доходів за рахунок цифровізації та розширення спектра послуг. Це створює основу для стратегічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

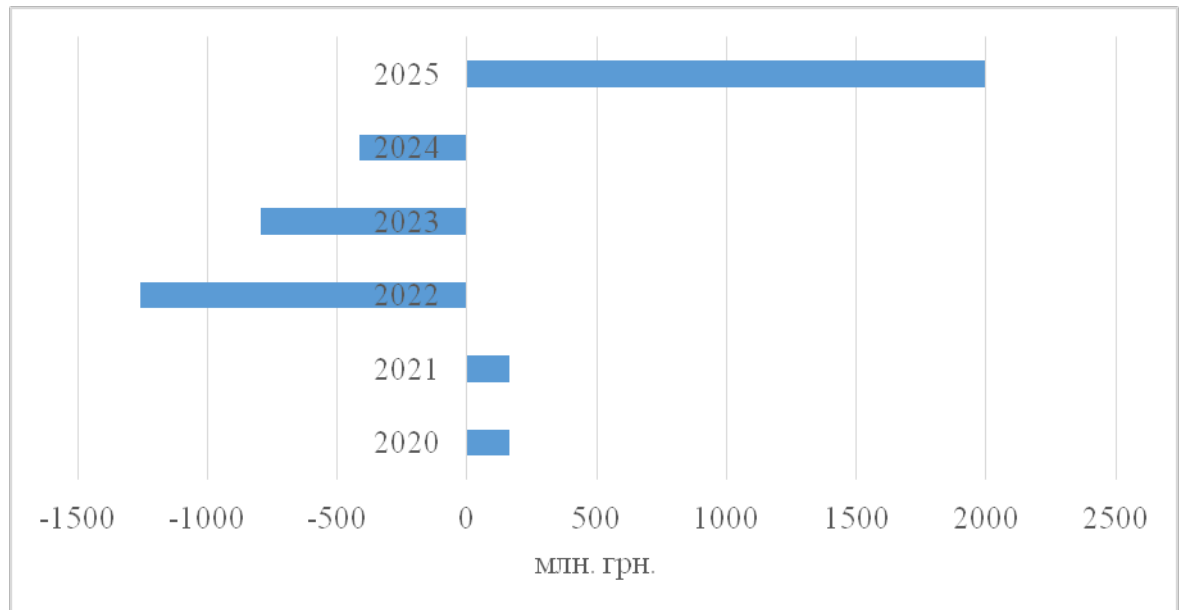


Рис.2.3. – Чистий прибуток АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Чистий прибуток АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструє різку зміну фінансових результатів підприємства. У 2020 р. він становив 165 млн. грн., а у 2021 р. – 162 млн. грн., що свідчить про відносну стабільність. Проте у 2022 р. підприємство зазнало значних збитків у розмірі -1 258 млн. грн., а у 2023 р. показник залишався негативним – -796 млн. грн. У 2024 р. збитки скоротилися до -413 млн. грн., що відображає поступове відновлення фінансової стійкості. Нарешті у 2025 р. підприємство досягло чистого прибутку 1997 млн. грн., що стало переломним моментом та підтвердило ефективність управлінських рішень.

Загалом динаміка показує кризовий період із поступовим виходом на прибутковість, що створює основу для подальшої стабілізації та стратегічного розвитку підприємства.

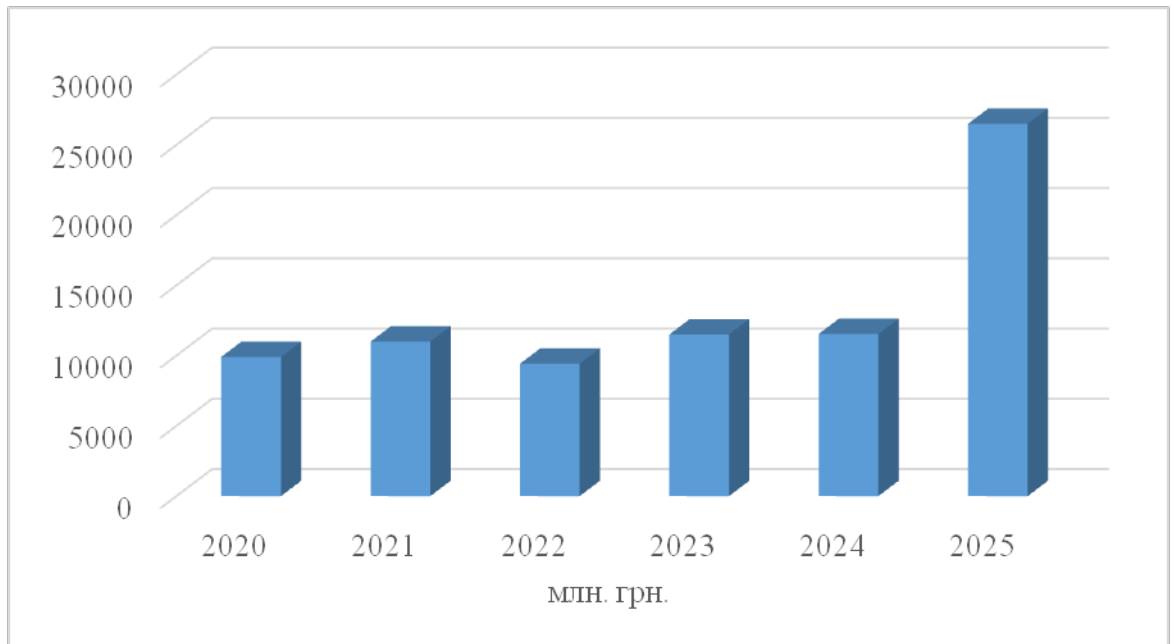


Рис.2.4. – Активи АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Активи АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструють неоднорідну динаміку, що відображає як кризові явища, так і періоди відновлення. У 2020 р. активи становили 9909 млн. грн., у 2021 р. зросли до 10996 млн. грн., проте у 2022 р. відбулося зниження до 9419 млн. грн., що свідчить про фінансові труднощі підприємства. У 2023 р. активи зросли до 11503 млн. грн., а у 2024 р. залишилися майже незмінними – 11 539 млн. грн., що вказує на стабілізацію. Найбільш значний стрибок відбувся у 2025 р., коли активи досягли 26496 млн. грн., тобто більш ніж удвічі перевищили показники попередніх років. Така динаміка свідчить про масштабні інвестиції та модернізацію підприємства, що створює основу для подальшого розвитку та зміцнення його фінансової стійкості.

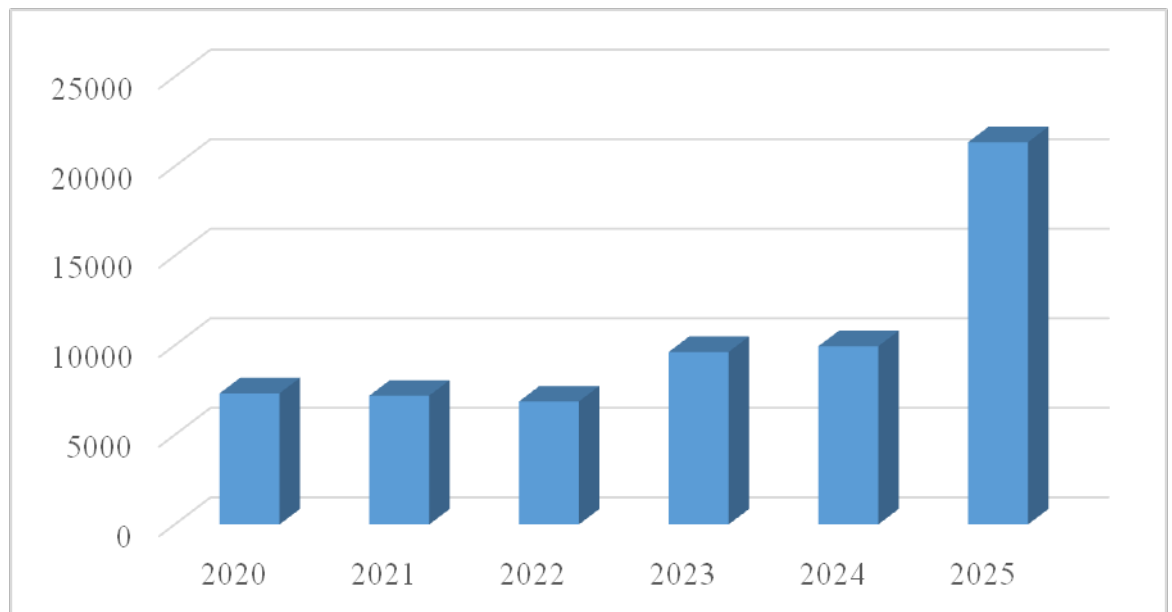


Рис.2.5. – Зобов'язання АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Зобов'язання АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструють суттєву зміну фінансової структури підприємства. У 2020 р. вони становили 7323 млн. грн., у 2021 р. знизилися до 7194 млн. грн., а у 2022 р. ще більше скоротилися – до 6870 млн. грн., що свідчить про тимчасове зменшення боргового навантаження. Проте вже у 2023 р. зобов'язання різко зросли до 9633 млн. грн., а у 2024 р. – до 9 953 млн. грн., що відображає активне залучення фінансових ресурсів для підтримки діяльності. Найбільш значне збільшення відбулося у 2025 р., коли зобов'язання досягли 21348 млн. грн., тобто більш ніж удвічі перевищили показники попереднього року. Така динаміка свідчить про масштабні інвестиційні процеси та розширення фінансування, але водночас створює ризики підвищеного боргового навантаження для підприємства.

Рентабельність АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструє різкі коливання, що відображають як кризові явища, так і періоди відновлення. У 2020 р. показник становив 1,80 %, а у 2021 р. знизився до 1,45 %, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства. У 2022 р. рентабельність різко впала до -12,19 %, а у 2023 р. залишалася негативною – -6,88 %. У 2024 р. показник становив -3,18 %, що вказує на

поступове скорочення збитковості. Переломним моментом став 2025 р., коли рентабельність зросла до 15,23 %, тобто підприємство не лише подолато кризу, а й досягло високого рівня прибутковості. Така динаміка свідчить про ефективність управлінських рішень, оптимізацію витрат та відновлення фінансової стійкості підприємства.

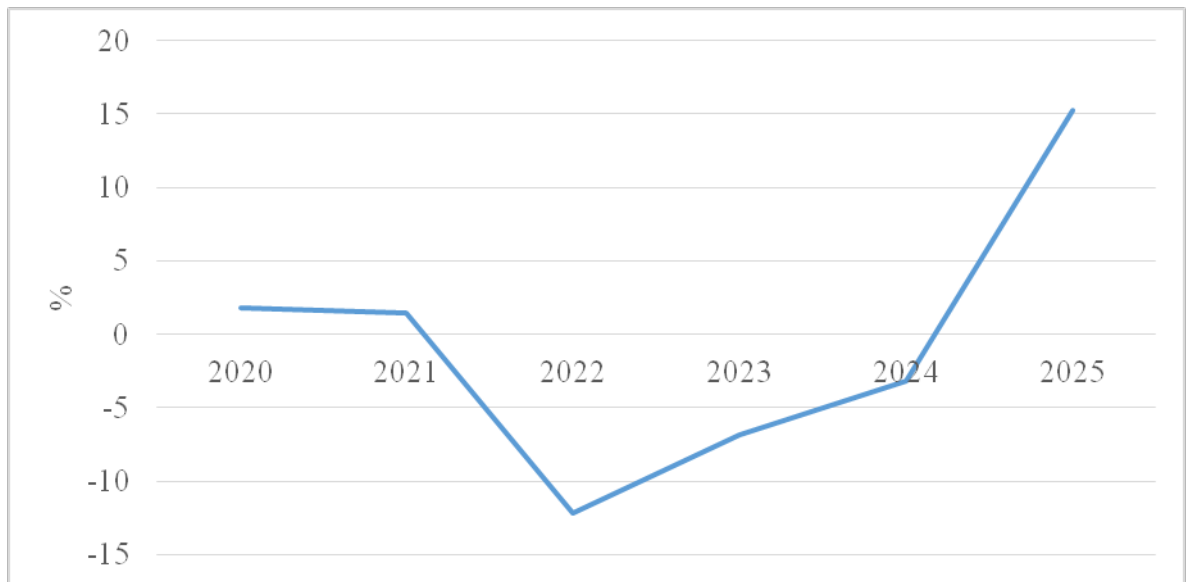


Рис.2.6. – Рентабельність АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Середня заробітна плата до оподаткування в АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструє чітку тенденцію до зростання, що свідчить про поступове покращення соціально-економічних умов у підприємстві. У 2021 р. вона становила 8272 грн., у 2022 р. – 8530 грн., що відображає незначне підвищення. Проте вже у 2023 р. відбулося суттєве зростання до 14327 грн., а у 2024 р. показник досяг 16743 грн. У 2025 р. середня зарплата залишилася майже незмінною – 16 745 грн., що свідчить про стабілізацію рівня оплати праці. Така динаміка є результатом модернізації підприємства, оптимізації витрат та прагнення утримати кваліфікованих працівників. Зростання заробітної плати позитивно впливає на мотивацію персоналу та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

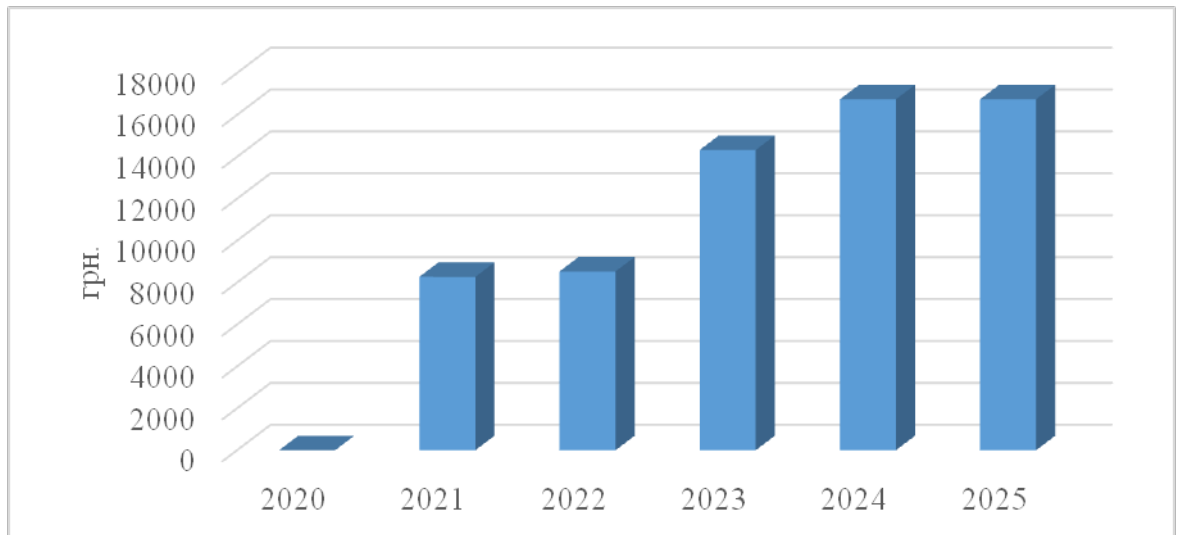


Рис.2.7. – Середня зарплата до оподаткування на АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Дохід на працівника АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. У 2021 р. показник становив 178699 грн. (рис.2.8), у 2022 р. зріс до 193207 грн., що відображає поступове покращення продуктивності. У 2023 р. відбулося суттєве зростання до 333260 грн., а у 2024 р. показник досяг 408898 грн. У 2025 р. дохід на працівника становив 413322 грн., що є найвищим результатом за аналізований період.

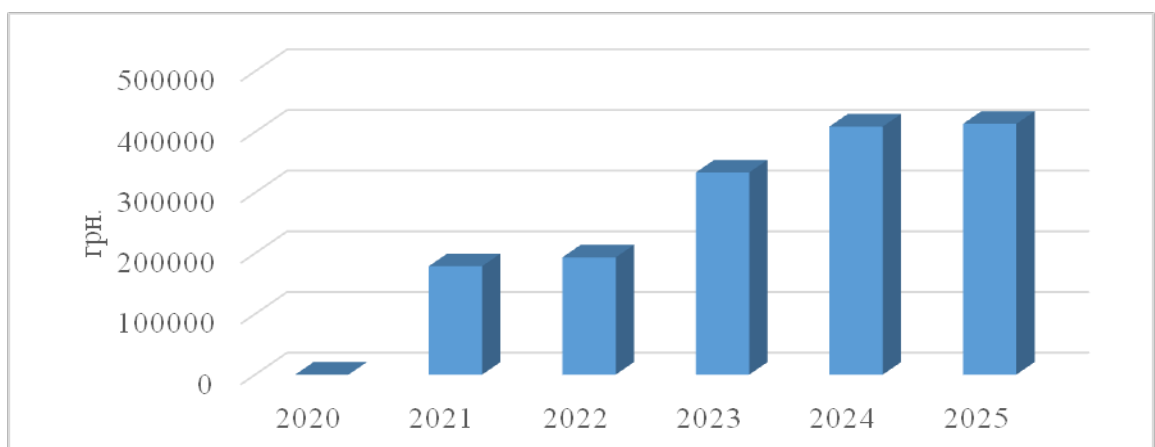


Рис. 2.8. – Дохід на працівника на АТ «Укрпошта» за 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Така динаміка свідчить про оптимізацію витрат, впровадження цифрових технологій та модернізацію бізнес-процесів підприємства. Зростання доходу на одного працівника підтверджує ефективність управлінських рішень і створює основу для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Аналіз рис.2.9 показує, що у 2020-2025 рр. АТ «Укрпошта» демонструвало стабільне зростання обсягів поштових відправлень, яке було зумовлене насамперед розвитком електронної комерції та модернізацією логістичної інфраструктури. Попри виклики пандемії та воєнного стану, підприємство змогло наростити внутрішні обсяги доставки, компенсуючи тимчасове скорочення міжнародних відправлень. Прогноз на 2025 рік свідчить про подальше перевищення позначки у 300 млн відправлень, що підтверджує ефективність інвестицій у цифровізацію, автоматизацію та розширення співпраці з онлайн-торгівлею.

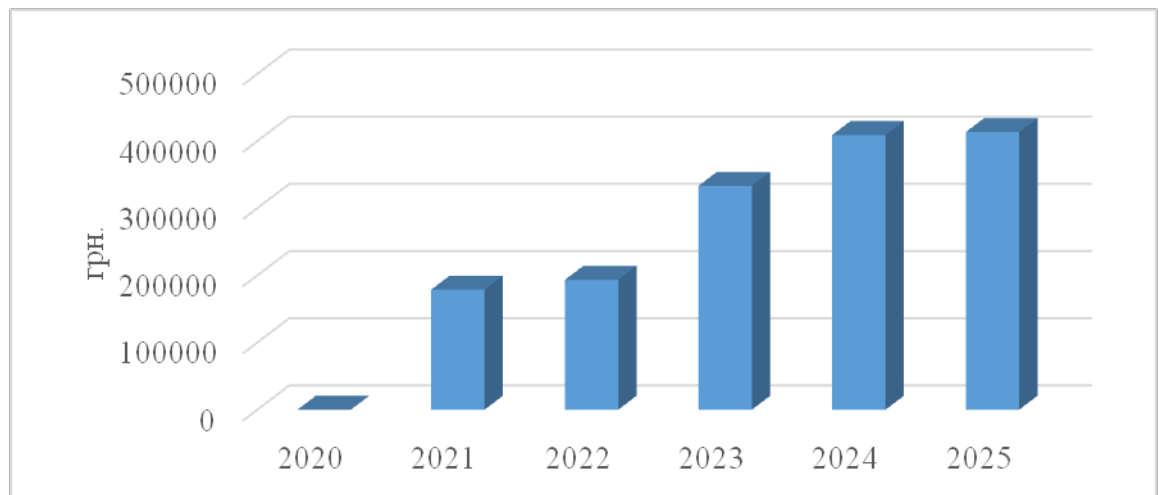


Рис.2.9. – Кількість відправлень здійснених АТ «Укрпошта» у 2020-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [4; 18; 19].

Отож, фінансові показники АТ «Укрпошта» у 2020-2025 рр. демонструють складну, але поступово позитивну динаміку, що

відображає здатність підприємства адаптуватися до кризових умов та відновлювати стабільність. Попри значні збитки у 2022-2023 рр., у 2025 р. підприємство досягло високого рівня прибутковості та рентабельності, що підтверджує ефективність управлінських рішень.

Зростання активів і доходу на одного працівника свідчить про модернізацію бізнес-процесів та оптимізацію витрат. Підвищення середньої заробітної плати підкреслює соціальну роль підприємства як одного з найбільших роботодавців країни. Загалом аналіз показників підтверджує, що «Укрпошта» має потенціал для подальшого розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та стратегічної модернізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

АТ «Укрпошта» є стратегічним підприємством України, яке виконує важливу роль у забезпеченні поштово-логістичних та фінансових послуг для населення і бізнесу. В умовах сталого розвитку підприємство має не лише забезпечувати прибутковість, а й виконувати соціальні та екологічні функції.

Щоб забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність на ринку поштово-логістичних і фінансових послуг, АТ «Укрпошта» має зосередитися на вдосконаленні фінансової діяльності (рис.3.1). Важливо не лише стабілізувати доходи, а й створити умови для довгострокового зростання шляхом оптимізації витрат, диверсифікації джерел прибутку та залучення інвестицій.



Рис.3.1. – Основні напрями оптимізації фінансової діяльності АТ
«Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [15, с.34; 21, с.65; 22, с.90; 23, с.15; 25, с.81].

АТ «Укрпошта» як державне підприємство має значний потенціал для скорочення адміністративних витрат завдяки впровадженню сучасних систем управління фінансами та логістикою. Автоматизація бухгалтерського обліку, електронний документообіг, використання програмних рішень для моніторингу витрат і доходів дозволять зменшити кількість ручних операцій, що часто призводять до помилок і додаткових витрат. Підприємству потрібно інвестувати у комплексні ERP-системи, які інтегрують фінансові, логістичні та кадрові процеси [15, с.34]. Це не лише знизить витрати, а й забезпечить прозорість управління, що особливо важливо для державного підприємства, яке має звітувати перед суспільством.

Для підвищення економічної ефективності АТ «Укрпошта» необхідно розширювати спектр фінансових послуг. Традиційні поштові відправлення вже не можуть бути єдиним джерелом доходу, адже ринок стрімко змінюється. Підприємству варто активніше розвивати електронні перекази, цифрові картки, мобільні додатки для фінансових операцій, а також партнерські програми з банками та страховими компаніями. Це дозволить залучити нових клієнтів, які шукають зручні та сучасні фінансові інструменти. Диверсифікація доходів також зменшить залежність від коливань у поштово-логістичному сегменті та забезпечить стабільність фінансових результатів [34, с.138].

АТ «Укрпошта» потребує масштабних інвестицій для модернізації інфраструктури, оновлення автопарку та розвитку цифрових сервісів. Для цього підприємству слід створити привабливі умови для міжнародних інвесторів, забезпечивши прозорість фінансової звітності та зрозумілі механізми використання коштів. Важливим кроком є впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), що підвищить довіру інвесторів. Крім того, підприємство може залучати кошти через випуск корпоративних облігацій [33, с.312] або участь у міжнародних грантових програмах, спрямованих на розвиток логістики та цифрової

інфраструктури. Це дозволить АТ «Укрпошта» отримати фінансові ресурси для стратегічної модернізації.

Гнучке ціноутворення є важливим інструментом для збільшення обсягів відправлень. АТ «Укрпошта» має розробити диференційовану тарифну політику, яка враховуватиме потреби різних сегментів клієнтів: малого бізнесу, великих корпорацій, інтернет-магазинів та фізичних осіб. Наприклад, для e-commerce можна запровадити спеціальні пакети тарифів із знижками при великих обсягах відправлень. Для населення у сільській місцевості варто залишити соціально доступні тарифи, що підкреслить соціальну місію підприємства. Такий підхід дозволить збільшити клієнтську базу та забезпечити стабільне зростання доходів.

Співпраця з великими маркетплейсами та логістичними підприємствами є одним із найперспективніших напрямів для АТ «Укрпошта» (додаток Б). Підприємству необхідно укласти довгострокові контракти з провідними інтернет-магазинами, пропонуючи їм вигідні умови доставки. Це дозволить збільшити обсяги відправлень і забезпечити стабільний потік доходів. Крім того, партнерські програми можуть включати спільні маркетингові акції [28, с.56], інтеграцію сервісів та розробку нових продуктів. Така співпраця сприятиме зміцненню позицій АТ «Укрпошта» на ринку та підвищенню її конкурентоспроможності.

Одним із ключових завдань для АТ «Укрпошта» в умовах сучасних економічних викликів є підвищення операційної ефективності. Це завдання охоплює комплекс заходів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, оптимізацію логістики, оновлення транспортних засобів, розширення доступності послуг та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів (рис.3.2). Усі ці напрями взаємопов'язані та формують основу для сталого розвитку підприємства, яке виконує не лише комерційну, а й соціальну функцію [11, с.4].



Рис.3.2. – Шляхи підвищення операційної ефективності АТ «Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [5, с.99; 21, с.65; 25, с.81; 29, с.45].

Першим і надзвичайно важливим напрямом є модернізація сортувальних центрів. АТ «Укрпошта» має розгалужену мережу обробки поштових відправлень, проте значна частина обладнання морально застаріла. Для підвищення швидкості та точності обробки відправлень підприємству потрібно впроваджувати роботизовані системи та сучасні технології автоматизованого сортування [36, с.230]. Це дозволить значно скоротити час обробки посилок, зменшити кількість помилок та забезпечити більш прогнозовані терміни доставки.

Модернізація сортувальних центрів також сприятиме зниженню витрат на персонал [25, с.81], адже частину рутинних операцій виконуватимуть автоматизовані системи. Водночас працівники зможуть зосередитися на більш складних завданнях, що потребують людського контролю. Для АТ «Укрпошта» це означає підвищення продуктивності праці та створення умов для інтеграції у міжнародні логістичні мережі, де швидкість і точність є ключовими конкурентними перевагами.

Другим напрямом є оптимізація маршрутів доставки. Логістика підприємства охоплює всю територію України, включаючи віддалені та

малонаселені райони. Традиційні методи планування маршрутів часто не враховують сучасні умови – трафік, стан доріг, географічні особливості. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування логістики дозволить АТ «Укрпошта» скоротити час доставки, зменшити витрати на паливо та оптимізувати використання автопарку.

Оптимізація маршрутів також сприятиме зниженню екологічного навантаження, адже скорочення зайвих кілометрів означає менше викидів у атмосферу. Для підприємства це важливо не лише з точки зору економії, а й у контексті виконання принципів сталого розвитку. Крім того, сучасні системи планування дозволяють враховувати сезонні коливання попиту, що дає можливість більш гнучко реагувати на потреби клієнтів [32, с.224].

Третім напрямом є оновлення автопарку [37, с.115]. Значна частина транспортних засобів АТ «Укрпошта» експлуатується понад нормативний термін, що призводить до високих витрат на ремонт і технічне обслуговування. Поступова заміна старих автомобілів на енергоефективні та екологічні моделі дозволить підприємству знизити витрати на паливо, підвищити надійність доставки та відповідати сучасним екологічним стандартам.

Особливу увагу слід приділити впровадженню електромобілів та гібридних транспортних засобів. Це не лише зменшить витрати на експлуатацію [39, с.342], а й підкреслить соціальну та екологічну відповідальність підприємства. Для АТ «Укрпошта» оновлення автопарку стане важливим кроком у формуванні позитивного іміджу та підвищенні конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Четвертим напрямом є розширення мережі відділень. АТ «Укрпошта» вже має понад 11 тис. відділень по всій Україні, проте у віддалених селах та малих містах доступність послуг залишається проблемою. Відкриття мобільних поштових точок дозволить підприємству забезпечити базові поштові та фінансові послуги навіть у найменших населених пунктах [21, с.66].

Мобільні відділення можуть функціонувати на базі спеціально обладнаних автомобілів або контейнерів, що легко переміщуються. Це дає можливість швидко реагувати на потреби населення та забезпечувати соціальну функцію підприємства. Для АТ «Укрпошта» розширення мережі відділень означає не лише збільшення клієнтської бази, а й зміцнення позицій як стратегічного партнера держави у сфері соціальної інфраструктури [5, с.99].

П'ятим напрямом є впровадження системи контролю якості (табл.3.1). Регулярний моніторинг швидкості доставки та рівня задоволеності клієнтів дозволить АТ «Укрпошта» своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати процеси. Для цього підприємству потрібно створити єдину систему збору та аналізу даних [30, с.268], яка охоплюватиме всі етапи логістичного ланцюга – від прийому відправлення до його доставки.

Таблиця 3.1

Системи контролю якості в діяльності АТ «Укрпошта»

Система контролю	Основні інструменти	Цілі застосування	Очікувані результати
Моніторинг швидкості доставки	Автоматизовані трекінг-системи, GPS-навігація.	Відстеження часу проходження відправлень на кожному етапі.	Зменшення затримок, підвищення точності прогнозів доставки.
Оцінка задоволеності клієнтів	Онлайн-опитування, мобільні додатки, гарячі лінії.	Виявлення проблем у сервісі та рівня довіри клієнтів.	Підвищення лояльності, формування позитивного іміджу.
Аналіз помилок та скарг	CRM-системи, база даних звернень.	Систематизація скарг, визначення причин помилок.	Зменшення кількості повторних проблем, оптимізація процесів.

Продовження таблиці 3.1

Внутрішній аудит процесів	Регулярні перевірки, контрольні звіти.	Оцінка відповідності стандартам та регламентам.	Підвищення дисципліни, зниження ризиків порушень.
Система KPI для персоналу	Цільові показники продуктивності, автоматизовані звіти.	Мотивація працівників до якісного виконання завдань.	Зростання ефективності роботи, скорочення витрат.
Big Data та аналітика	Інтегровані аналітичні платформи.	Прогнозування попиту, оптимізація ресурсів.	Раціональне використання ресурсів, підвищення точності планування.

Примітка. Складено автором на основі [24, с.20; 25, с.81; 30, с.268; 42, с.84].

Система контролю якості має включати не лише технічні показники, а й оцінку клієнтського досвіду. Регулярні опитування, аналіз відгуків, використання цифрових інструментів для збору інформації допоможуть підприємству краще розуміти потреби клієнтів [22, с.90]. Для АТ «Укрпошта» це стане основою для підвищення довіри населення та бізнесу, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Інноваційний розвиток є ключовим чинником підвищення економічної ефективності АТ «Укрпошта» в умовах сталого розвитку. Підприємство, яке виконує стратегічну роль у поштово-логістичній та фінансовій інфраструктурі України, має адаптуватися до нових викликів цифрової економіки та глобальної конкуренції. Впровадження сучасних технологій (рис.3.3) дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси [24, с.20], а й забезпечити клієнтам якісні, швидкі та доступні послуги.

Одним із головних напрямів інноваційного розвитку є цифровізація послуг. АТ «Укрпошта» має створити єдину онлайн-платформу, яка об'єднає всі види сервісів: поштові, фінансові, логістичні та інформаційні. Така платформа повинна забезпечувати клієнтам можливість оформлення відправлень, оплати послуг, відстеження доставки та отримання консультацій у режимі реального часу [40, с.198].



Рис.3.3. – Інноваційні напрями розвитку АТ «Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [21, с.65; 24, с.20; 28, с.55].

Цифровізація дозволить підприємству зменшити навантаження на відділення, скоротити витрати на обслуговування та підвищити рівень задоволеності клієнтів [33, с.314]. Крім того, вона сприятиме прозорості процесів і створить основу для інтеграції у міжнародні цифрові екосистеми. Для АТ «Укрпошта» це означає перехід від традиційної моделі до сучасного клієнтоорієнтованого сервісу.

Другим важливим напрямом є розробка мобільних додатків нового покоління (додаток В). Сучасні користувачі очікують максимальної зручності та швидкості у взаємодії з підприємством. Тому мобільні додатки АТ «Укрпошта» повинні інтегрувати функції трекінгу відправлень, онлайн-оплати, комунікації з клієнтською підтримкою та можливість оформлення нових послуг без відвідування відділення.

Інноваційні мобільні рішення дадуть змогу підприємству залучити молодшу аудиторію, яка активно користується смартфонами для здійснення фінансових та логістичних операцій. Крім того, мобільні додатки можуть стати платформою для персоналізованих пропозицій, що підвищить лояльність клієнтів і забезпечить додаткові доходи [29, с.45].

Третім напрямом є розвиток e-commerce. АТ «Укрпошта» має величезний потенціал у сфері доставки товарів з інтернет-магазинів та маркетплейсів. Для цього підприємству потрібно створити спеціальні тарифні пакети, які будуть вигідними для онлайн-бізнесу [9, с.36]. Це

може включати знижки на великі обсяги відправлень, швидку доставку у межах країни та інтеграцію з платформами електронної комерції.

Розвиток e-commerce дозволить АТ «Укрпошта» збільшити обсяги відправлень, зміцнити позиції на ринку та стати ключовим партнером для малого й середнього бізнесу. У сучасних умовах, коли онлайн-торгівля стрімко зростає, підприємство має використати цей тренд для формування стабільного джерела доходів.

Четвертим напрямом є впровадження Big Data та аналітики. АТ «Укрпошта» щодня обробляє мільйони відправлень і транзакцій, що створює величезний масив даних. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволить підприємству прогнозувати попит, оптимізувати ресурси та приймати більш ефективні управлінські рішення [27, с.74].

Big Data може допомогти у визначенні найбільш завантажених маршрутів, прогнозуванні сезонних коливань та аналізі поведінки клієнтів [30, с.269]. Це дасть змогу підприємству зменшити витрати, підвищити точність планування та створити персоналізовані пропозиції для клієнтів. У результаті АТ «Укрпошта» зможе не лише підвищити ефективність, а й зміцнити конкурентні переваги.

П'ятим напрямом є розробка інноваційних фінансових продуктів. АТ «Укрпошта» має можливість стати не лише поштово-логістичним, а й фінансовим оператором. Запуск цифрових гаманців, мікрокредитування та партнерських програм із банками дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів і залучити нових клієнтів.

Цифрові гаманці забезпечать зручність для користувачів [28, с.57], які зможуть здійснювати платежі безпосередньо через мобільні додатки. Мікрокредитування стане додатковим сервісом для населення, особливо у сільських районах, де доступ до банківських послуг обмежений. Партнерські програми з банками та страховими підприємствами створять нові можливості для розвитку фінансової екосистеми.

Соціальна відповідальність для АТ «Укрпошта» є не лише додатковим напрямом діяльності, а й важливим елементом стратегії сталого розвитку. Підприємство, яке обслуговує мільйони клієнтів і забезпечує роботою тисячі працівників, має враховувати не лише економічні показники, а й соціальні аспекти своєї діяльності. Турбота про персонал, підтримка населення [13, с.7], розвиток корпоративної культури та створення можливостей для молоді формують основу довіри до підприємства та його позитивного іміджу (рис.3.4).



Рис.3.4. – Основні напрями соціальної відповідальності АТ «Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [11, с.3; 13, с.6; 27, с.72; 29, с.45].

Перш за все, важливим завданням є забезпечення гідного рівня заробітної плати. Конкурентоспроможні умови оплати праці дозволяють утримати кваліфікованих кадрів, зменшити плинність персоналу та підвищити мотивацію. Для АТ «Укрпошта» це означає стабільність у роботі та можливість залучати нових спеціалістів, які прагнуть працювати у великому підприємстві з чіткими перспективами розвитку. Поступове підвищення зарплат також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що дбає про добробут своїх працівників [11, с.3].

Не менш важливим є розвиток системи навчання персоналу (табл.3.2). У сучасних умовах цифровізації та впровадження нових технологій працівники мають постійно вдосконалювати свої навички. Регулярні тренінги з цифрових технологій, клієнтського сервісу та управління процесами допоможуть колективу швидше адаптуватися до змін і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів [42, с.86]. Для АТ «Укрпошта» це означає підвищення ефективності роботи, зменшення кількості помилок та формування культури постійного розвитку.

Таблиця 3.2

Система навчання персоналу АТ «Укрпошта»

Система навчання	Основні інструменти	Цілі застосування	Очікувані результати
Тренінги з цифрових технологій	Онлайн-курси, інтерактивні платформи, симулятори.	Підвищення цифрової грамотності працівників.	Швидка адаптація до нових технологій, зменшення кількості помилок.
Навчання клієнтському сервісу	Семінари, рольові ігри, практичні кейси.	Формування навичок комунікації та роботи з клієнтами.	Зростання рівня задоволеності клієнтів, покращення іміджу підприємства.
Програми професійного розвитку	Курси підвищення кваліфікації, сертифікаційні програми.	Розвиток компетенцій у сфері логістики та фінансів.	Збільшення продуктивності, формування кадрового резерву.
Внутрішні майстер-класи	Обмін досвідом між працівниками, наставництво.	Поширення найкращих практик у колективі.	Зміцнення корпоративної культури, підвищення командної роботи.
Стажування та практика для молоді	Програми співпраці з університетами, дуальна освіта.	Залучення нових кадрів та формування кадрового резерву.	Оновлення персоналу, впровадження інноваційних ідей.

Примітка. Складено автором на основі [22, с.90; 24, с.20; 25, с.81; 28, с.55].

Соціальні проєкти є ще одним важливим напрямом відповідальності. Підприємство може підтримувати малозабезпечені верстви населення через доступні тарифи, особливо у віддалених регіонах [13, с.6]. Це дозволить забезпечити базові поштові та фінансові послуги навіть тим громадянам, які мають обмежені фінансові можливості. Крім того, участь у благодійних акціях, підтримка освітніх та культурних ініціатив, розвиток місцевих громад сприятимуть зміцненню довіри населення та підкреслять соціальну місію АТ «Укрпошта».

Формування корпоративної культури також має велике значення. Підприємство повинно створювати сприятливі умови праці, підтримувати ініціативи працівників, розвивати внутрішні комунікації та формувати цінності, які об'єднують колектив [25, с.81]. Корпоративна

культура сприяє підвищенню мотивації, зменшенню конфліктів та формуванню командного духу. Для АТ «Укрпошта» це означає стабільність, ефективність та здатність швидко реагувати на виклики. Розвинена корпоративна культура допоможе залучати нових працівників, які шукають не лише роботу, а й можливість реалізувати себе у дружньому та підтримуючому середовищі.

Особливу увагу варто приділити залученню молоді. Програми стажувань та практик для студентів дадуть можливість підприємству забезпечити приплив нових кадрів та сприяти професійному розвитку молодих спеціалістів. Для студентів це шанс отримати практичний досвід [11, с.4], а для АТ «Укрпошта» – можливість знайти перспективних працівників із сучасним мисленням та готовністю до змін. Залучення молоді також сприятиме оновленню кадрового складу та впровадженню нових ідей, що є важливим для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, де екологічна відповідальність стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності [34, с.138]. Для АТ «Укрпошта» екологічна складова має особливе значення, адже підприємство обслуговує мільйони клієнтів, щодня здійснює сотні тисяч відправлень і використовує значні ресурси. Впровадження екологічних практик (рис.3.5) дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й формувати позитивний імідж підприємства як соціально відповідального учасника ринку.

Одним із найважливіших напрямів екологічної політики є створення енергоефективних відділень. АТ «Укрпошта» має поступово впроваджувати системи сонячних панелей, сучасні технології освітлення та енергозбереження. Це дозволить скоротити витрати на електроенергію та зменшити викиди парникових газів. Використання відновлюваних

джерел енергії також сприятиме зниженню залежності від традиційних енергоресурсів, що є важливим у контексті енергетичної безпеки країни.



Рис.3.5. – Екологічні напрями діяльності АТ «Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [14, с.112; 29, с.45; 33, с.320].

Енергоефективні відділення можуть стати прикладом для інших підприємств, демонструючи, що навіть великі державні структури здатні впроваджувати сучасні «зелені» технології [40, с.204]. Для клієнтів це також сигнал про те, що АТ «Укрпошта» дбає про довкілля та прагне бути сучасним і відповідальним партнером.

Ще одним важливим напрямом є скорочення використання паперу. Традиційно поштові підприємства споживають значні обсяги паперової продукції для оформлення відправлень, ведення документації та внутрішніх процесів [14, с.112]. Перехід на електронні документи та цифрові сервіси дозволить АТ «Укрпошта» суттєво зменшити витрати та екологічне навантаження.

Впровадження електронних квитанцій, цифрових накладних та онлайн-форм для клієнтів зробить процеси більш зручними та швидкими. Це також сприятиме прозорості та зменшенню ризику помилок [30, с.269]. Для підприємства скорочення використання паперу означає не лише економію ресурсів, а й відповідність сучасним стандартам екологічної відповідальності.

АТ «Укрпошта» щодня використовує величезну кількість пакувальних матеріалів, що створює значний обсяг відходів. Тому

важливим завданням є створення системи утилізації та переробки пакувальних матеріалів (табл.3.3). Підприємство може організувати збір використаних коробок, конвертів і пакувань для подальшої переробки.

Таблиця 3.3

Система утилізації та переробки пакувальних матеріалів АТ
«Укрпошта»

Етап системи	Основні дії	Інструменти та ресурси	Очікувані результати
Організація збору відходів	Встановлення контейнерів для використаних пакувань у відділеннях.	Спеціальні контейнери, інформаційні матеріали для клієнтів.	Зменшення кількості сміття, формування культури сортування.
Сортування матеріалів	Розділення картону, пластику, паперу та інших матеріалів.	Лінії сортування, навчання персоналу.	Підвищення ефективності переробки, зниження витрат на утилізацію.
Співпраця з переробними підприємствами	Укладання договорів із підприємствами, що займаються утилізацією.	Партнерські угоди, логістичні рішення.	Створення замкнутого циклу використання матеріалів.
Використання вторинної сировини	Виробництво нових пакувань із перероблених матеріалів.	Технології переробки, екологічні стандарти.	Зменшення витрат на закупівлю нових матеріалів, екологічна відповідальність.
Інформаційні кампанії для клієнтів	Заохочення використання багаторазових пакувань та повернення використаних.	Рекламні акції, бонусні програми.	Залучення клієнтів до екологічних практик, підвищення лояльності.

Примітка. Складено автором на основі [28, с.57; 29, с.45; 33, с.320; 36, с.237].

Такі заходи дозволять зменшити навантаження на полігони та сприятимуть формуванню культури відповідального споживання серед клієнтів. Ще АТ «Укрпошта» може співпрацювати з підприємствами, що спеціалізуються на переробці відходів, створюючи замкнуті цикли використання матеріалів. Це стане прикладом для інших учасників ринку та підкреслить екологічну місію підприємства [40, с.204].

Важливим елементом екологічної політики є залучення клієнтів до «зелених» практик [29, с.45]. АТ «Укрпошта» може стимулювати використання багаторазових пакувань, пропонуючи знижки або бонуси для тих, хто обирає екологічні рішення. Це сприятиме формуванню відповідальної поведінки серед населення та зменшенню кількості одноразових матеріалів.

Також підприємство може проводити інформаційні кампанії, пояснюючи клієнтам переваги екологічних програм [24, с.20]. Це не лише підвищить рівень обізнаності, а й зміцнить довіру до АТ «Укрпошта» як до соціально відповідального партнера.

Отож, напрями підвищення економічної ефективності АТ «Укрпошта» в умовах сталого розвитку охоплюють фінансову стабілізацію, оптимізацію операцій, інноваційний розвиток, соціальну відповідальність та екологічну складову. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й виконувати важливу соціальну місію, забезпечуючи доступність послуг для всіх громадян. У перспективі це створить основу для інтеграції у глобальні логістичні мережі, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу України на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, можна зазначити, що економічна ефективність діяльності підприємства в умовах сталого розвитку є комплексною категорією, яка поєднує фінансові, виробничі, інноваційні та соціально-економічні аспекти. Вона виступає ключовим

критерієм конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу, адже визначає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, досягати стратегічних цілей і забезпечувати довгострокову стабільність.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади економічної ефективності підприємства в умовах сталого розвитку. Показано, що ефективність є багатовимірною категорією, яка охоплює фінансові, виробничі, інноваційні та соціально-економічні аспекти. Її еволюція бере початок у працях класиків політичної економії, а в сучасних умовах вона розглядається як інтегральний показник, що визначає конкурентоспроможність і життєздатність бізнесу. Важливими елементами ефективності є результативність, раціональність, стійкість та інноваційність.

Окрему увагу приділено концепції сталого розвитку, яка поєднує економічну стабільність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Вона формує нові вимоги до підприємств, зокрема щодо використання ESG-показників, корпоративної соціальної відповідальності та зеленого менеджменту. Також було визначено ключові фактори підвищення ефективності – інновації, цифровізація, оптимізація ресурсів, екологічні технології та розвиток людського капіталу.

Другий розділ присвячено аналізу економічної ефективності діяльності АТ «Укрпошта». Було здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, що дозволило визначити його специфіку та соціальну значущість. «Укрпошта» є найбільшим національним оператором поштового зв'язку, який поєднує класичні поштові функції з сучасними логістичними та фінансовими сервісами. Аналіз системи економічних показників показав як кризові періоди, так і тенденції до відновлення. Використання фінансових індикаторів дало змогу комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства – широку мережу відділень, стратегічне положення на ринку та соціальну функцію. Водночас було визначено проблемні зони: нерівномірність попиту, перевантаження окремих відділень, недостатня цифровізація та потреба у вдосконаленні логістики. Це підтвердило необхідність системного підходу до управління та впровадження інноваційних рішень. Загалом аналіз показав, що АТ «Укрпошта» має значний потенціал для розвитку, але потребує модернізації управлінських систем і адаптації до принципів сталого розвитку.

У третьому розділі було запропоновано напрями підвищення економічної ефективності АТ «Укрпошта» в умовах сталого розвитку. Основними рекомендаціями стали: оптимізація фінансової діяльності через автоматизацію обліку, впровадження ERP-систем та диверсифікацію доходів; розширення спектра фінансових послуг (електронні перекази, цифрові картки, мобільні додатки); залучення інвестицій через прозору звітність, корпоративні облігації та міжнародні гранти.

Важливим напрямом є підвищення операційної ефективності: модернізація сортувальних центрів, оптимізація маршрутів доставки, оновлення автопарку з акцентом на електромобілі, розширення мережі відділень та впровадження системи контролю якості. Інноваційний розвиток передбачає цифровізацію послуг, створення мобільних додатків нового покоління, розвиток e-commerce, використання Big Data та аналітики, а також запуск інноваційних фінансових продуктів.

Соціальна відповідальність визначена як стратегічний пріоритет: підвищення рівня заробітної плати, розвиток системи навчання персоналу, підтримка населення та формування корпоративної культури. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню фінансової стійкості та формуванню сучасного іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про поштовий зв'язок» (№ 2722-IX від 03.11.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text> (дата звернення: 06.04.2026).

2. Постанова НКЕК від 26.04.2023 № 146 «Про затвердження Порядку подання операторами поштового зв'язку звітності та інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0962-23#Text> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Постанова НКЕК від 05.02.2025 № 64 – вносить зміни до порядку звітності операторів. URL: https://zakononline.ua/documents/show/534227___783902#google_vignette (дата звернення: 06.04.2026).

4. АТ «Укрпошта». Фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045> (дата звернення: 06.04.2026).

5. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СІТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2026)

6. Баклан Я. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. Економічна правда: електронне видання. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184> (дата звернення: 06.04.2026).

7. Біографія Смілянського Ігоря Юхимовича. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%86%D0%B3%D0%BE%D1%80_%D0%AE%D1%85%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87 (дата звернення: 06.04.2026).

8. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466> (дата звернення: 06.04.2026).

9. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern economics. 2019. № 14. С. 33-38. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2026)

10. Вініченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

11. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7747> (дата звернення: 06.04.2026).

12. Головний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 06.04.2026).

13. Дергалюк М.О., Тульчинська С.О. Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка. 2021. Вип. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/5.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

14. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2026)

15. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Вип. 1-2. С. 33-41. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026)

16. Зайцева Л.О. Класифікація індикаторів оцінки сталого розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 75-80. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2026)

17. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2019 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/zvit_pro_upravlinnia_2019.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

18. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

19. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

20. Інформація про АТ «Укрпошта» у Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%B0 (дата звернення: 06.04.2026).

21. Ковальчук А., Циганій С. Економічна діагностика стратегічного управління імпортою діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-65> (дата звернення: 06.04.2026).

22. Корольок Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023. Том 85. №6. С. 88-96. URL: <https://www.nbuuv.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026)

23. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254> (дата звернення: 06.04.2026).

24. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327> (дата звернення: 06.04.2026).

25. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

26. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 47. С. 16-26. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026)

27. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрін М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С.71-76. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860> (дата звернення: 06.04.2026).

28. Моделі сталого розвитку: колективна монографія / за ред. О.М. Мартинюк. Підручники та посібники: Тернопіль, 2022. 400 с. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2026)

29. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л.В. Проданова, О.В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2026)

30. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 266-271. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026)

31. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. Том 76. № 3. С. 15-22. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026)

32. Огієнко А.В. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. №3. С. 222-228. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026)

33. Огієнко А.В., Міненко С.І., Косенко Я.А. Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах війни. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 310-316. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026)

34. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026)

35. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007 (дата звернення: 06.04.2026).

36. Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін.; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026)

37. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2015. 465 с. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026)

38. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Вип. 6. С. 5-9. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026)
39. Хахалєв Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 338-344. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2026)
40. Шкварчук Л.О., Гайдін О.Д. ESG – критерії в системі оцінювання сталого розвитку. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 5(7). С. 195-206. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026)
41. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(3). С. 174-177. URL: <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2026)
42. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір, 2021. (166), 81-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-14> (дата звернення: 06.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис.А.1. – Управлінська структура АТ «Укрпошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [12; 17; 18; 19; 20].

Додаток Б

Таблиця Б.1

Перспективна співпраця АТ «Укрпошта» з маркетплейсами та
логістичними підприємствами

Організація	Напрямок співпраці	Очікувані результати
Rozetka	Спеціальні тарифні пакети для доставки.	Збільшення обсягів відправлень, залучення нових клієнтів.
Prom.ua	Інтеграція сервісів через API.	Автоматизація процесів, скорочення часу оформлення замовлень.
Epicentr Online	Спільні маркетингові акції.	Підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази.
Amazon (міжнародна співпраця)	Розвиток міжнародної логістики.	Вихід на глобальний ринок, залучення іноземних клієнтів.
eBay	Спеціальні умови для експорту.	Збільшення кількості міжнародних відправлень, розвиток e-commerce.
Нова Пошта	Партнерські логістичні рішення.	Оптимізація маршрутів, скорочення витрат на доставку.
DHL Express	Міжнародна доставка та митні послуги.	Підвищення швидкості міжнародних перевезень, розширення географії.
FedEx	Співпраця у сфері транскордонної логістики.	Забезпечення стабільних каналів доставки, підвищення конкурентоспроможності.

Примітка. Складено автором на основі [9, с.34; 13, с.6; 21, с.65; 24, с.20; 32, с.224; 36, с.231; 41, с.175].

Додаток В

Таблиця В.1

Мобільні додатки нового покоління АТ «Укрпошта»

Назва додатку	Основні функції	Опис та призначення	Очікувані результати
Ukrposhta Track	Відстеження відправлень	Реальний час трекінгу посилок, push-сповіщення про статус доставки.	Прозорість процесів, зростання довіри клієнтів.
Ukrposhta Pay	Онлайн-оплати	Оплата послуг, комунальних рахунків, грошові перекази.	Зручність фінансових операцій, скорочення черг у відділеннях.
Ukrposhta Chat	Комунікація з клієнтами	Онлайн-підтримка, чат-боти, інтеграція з контакт-центром.	Швидке вирішення проблем, покращення сервісу.
Ukrposhta Business	Інтеграція для e-commerce	API для інтернет-магазинів, автоматичне оформлення відправлень.	Залучення бізнес-клієнтів, збільшення обсягів доставки..
Ukrposhta Eco	Екологічні рішення	Заохочення використання багаторазових пакувань, бонуси за «зелені» практики.	Зменшення відходів, формування екологічної культури.
Ukrposhta Wallet	Цифровий гаманець	Зберігання коштів, мікроплатежі, інтеграція з банками.	Розширення фінансових послуг, залучення нових клієнтів.
Ukrposhta Student	Стажування та практика	Платформа для студентів, доступ до програм стажувань.	Залучення молоді, формування кадрового резерву.
Ukrposhta Analytics	Big Data та аналітика	Персоналізовані пропозиції, прогнозування попиту.	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності роботи.

Примітка. Складено автором на основі [21, с.65; 24, с.20; 28, с.55; 30, с.268; 33, с.314; 36, с.231; 39, с.342; 40, с.198].