

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація логістичних процесів в організації
на основі Кайдзен»

Виконав:

студент групи 401-ЕМл

Башлай Владислав Вікторович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КАЙДЗЕН.....	7
1.1.Сутність та принципи Кайдзен у сучасних умовах господарювання	7
1.2. Особливості організації логістичних процесів на основі Кайдзен	14
1.3. Зарубіжний досвід застосування Кайдзен у логістичній діяльності організацій.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»	29
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта»	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	36
2.3. Оцінювання ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта».....	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»	52
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі Кайдзен.....	52
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта».....	56
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Підвищення ефективності діяльності організацій є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту, реалізація якого значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Логістична діяльність забезпечує координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяє оптимізації використання ресурсів, скороченню витрат і підвищенню якості обслуговування споживачів. У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження сучасних управлінських концепцій, спрямованих на підвищення результативності логістичних процесів та забезпечення стійкого розвитку організацій.

Однією з найбільш ефективних концепцій удосконалення діяльності організації є Кайдзен, яка базується на принципах безперервного вдосконалення, усунення втрат, раціонального використання ресурсів та залучення персоналу до процесів організаційного розвитку. Застосування інструментів Кайдзен у логістичній діяльності сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, удосконаленню процесів управління потоками, скороченню непродуктивних витрат та покращенню якості логістичного обслуговування.

Ускладнення логістичних систем, цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та зростання вимог до швидкості й якості надання послуг обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації логістичної діяльності. За таких умов концепція Кайдзен розглядається як дієвий інструмент підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та удосконалення організації логістичних процесів в АТ «Укрпошта» на основі концепції Кайдзен.

Відповідно до сформованої мети були поставлені наступні завдання:

розкрити сутність та принципи Кайдзен у сучасних умовах господарювання;

охарактеризувати особливості організації логістичних процесів на основі Кайдзен;

дослідити зарубіжний досвід застосування Кайдзен у логістичній діяльності організацій;

проаналізувати об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта»;

оцінити ефективність логістичних процесів АТ «Укрпошта»;

обґрунтувати напрями вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі Кайдзен;

розробити практичні рекомендації щодо впровадження Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта».

Об'єкт дослідження – процес управління логістичною діяльністю АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження – механізми удосконалення логістичних процесів діяльності АТ «Укрпошта» на основі концепції Кайдзен.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Теоретико-методичну основу дослідження сформувавши системний підхід, методи наукового узагальнення, індукції та дедукції, класифікації та систематизації, які були використані для розкриття сутності концепції Кайдзен та теоретичних засад організації логістичних процесів. Для дослідження діяльності підприємства та оцінювання ефективності логістичних процесів застосовано методи порівняльного, економічного і фінансово-економічного аналізу. Досліджено праці вітчизняних і зарубіжних учених та узагальнення практичного досвіду впровадження принципів Кайдзен у логістичній діяльності. Для систематизації, узагальнення та візуалізації результатів дослідження використано табличний і графічний методи.

Питанням дослідження сутності, принципів та особливостей застосування концепції Кайдзен у діяльності сучасних підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад Кайдзен зробили О. Гірна, Л. І. Чернишова, С. Р. Гончарук, Г. О. Кришталь, Є. Ю. Шара, Т. Пізняк, Д. Пізняк, В. О. Захарова, Н. В. Якименко-Терещенко, М. Переляєва М. Хельмолд, Р. Бідач та С. Шарма.

Окремі аспекти впровадження Кайдзен, Lean-підходів та безперервних удосконалень у системах управління підприємствами досліджували В. В. Яценко, С. Повна, Д. Шабардін, О. І. Баєва, Г. О. Івашків, В. Підгірна, Я. Пушак, О. Зибарева, Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, І. В. Колос, Т. В. Омеляненко та О. В. Калінін.

Наукова новизна: запропоновано науково-методичний підхід до впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів: діагностики логістичних процесів, визначення напрямів удосконалення, впровадження інструментів Кайдзен, моніторингу результатів та формування культури безперервного вдосконалення, що забезпечує підвищення ефективності логістичних процесів, якості логістичного обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення процесів приймання відправлень, сортування, складування та зберігання, транспортування, доставки («останньої милі») та інформаційно-логістичного забезпечення, що сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню якості логістичного обслуговування, раціоналізації використання ресурсів та забезпеченню безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній Інтернет конференції.

Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій (м. Полтава, 4 червня, 2026 року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок і включає 8 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 55 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КАЙДЗЕН

1.1. Сутність та принципи Кайдзен у сучасних умовах господарювання

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці під впливом глобалізації, цифровізації, посилення конкурентної боротьби та зростання невизначеності зовнішнього середовища, актуалізують необхідність пошуку ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити підвищення результативності діяльності підприємств та їхню адаптацію до сучасних викликів. За таких умов особливого значення набувають концепції управління, орієнтовані на раціоналізацію бізнес-процесів, підвищення якості діяльності, оптимізацію використання ресурсів і формування організаційної культури безперервного розвитку. Однією з найбільш визнаних світовою практикою управлінських концепцій такого спрямування є Кайдзен.

Основною перевагою концепції Кайдзен є її універсальність та здатність зберігати актуальність незалежно від умов господарювання. З одного боку, вона ґрунтується на перевірених часом управлінських підходах і багаторічному практичному досвіді їх застосування, а з іншого – орієнтована на безперервне вдосконалення, що забезпечує її адаптивність до сучасних економічних, технологічних та організаційних змін [1]. Саме постійний пошук можливостей для покращення процесів, підвищення ефективності діяльності та раціонального використання ресурсів дозволяє концепції Кайдзен залишатися дієвим інструментом управління в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища.

Концепція Кайдзен сформувалася в Японії як складова післявоєнної моделі розвитку підприємств і поступово трансформувалася у комплексну філософію управління, спрямовану на забезпечення постійного вдосконалення діяльності

організації [1; 2]. Термін «Кайдзен» (Kaizen) походить від японських слів «kaі» – зміна та «zen» – на краще, що відображає його фундаментальну ідею – здійснення безперервних позитивних змін шляхом систематичного вдосконалення процесів, методів роботи та організаційних практик [3; 4]. На відміну від підходів, орієнтованих на радикальні перетворення, концепція Кайдзен передбачає послідовне впровадження незначних, але постійних покращень, які в сукупності забезпечують досягнення суттєвих результатів у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній науці Кайдзен розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності окремих процесів, а як цілісна система управління, що охоплює всі рівні функціонування підприємства та базується на залученні персоналу до процесів удосконалення [5]. В основі даної концепції лежить переконання, що будь-який процес може бути покращений, а джерелом підвищення ефективності виступає систематичне виявлення та усунення причин втрат, нераціонального використання ресурсів і факторів, які стримують розвиток організації.

Сутність Кайдзен полягає у формуванні на підприємстві механізму безперервного вдосконалення, що забезпечує поступове підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, ефективності використання ресурсів і рівня задоволеності споживачів. Водночас важливою особливістю даної концепції є орієнтація на людський потенціал як фактор розвитку організації. Саме тому Кайдзен передбачає активну участь усіх працівників у процесах удосконалення незалежно від їхнього посадового статусу, функціональних обов'язків чи рівня управління.

Перед представленням наукових підходів до трактування сутності концепції Кайдзен доцільно зазначити, що в сучасній науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення даної концепції. Незважаючи на спільне розуміння Кайдзен як філософії безперервного вдосконалення, різні автори акцентують увагу на окремих її аспектах, зокрема управлінні якістю, розвитку персоналу, удосконаленні бізнес-процесів, усуненні втрат, підвищенні

ефективності діяльності підприємства та формуванні організаційної культури постійних змін. Узагальнення наукових підходів дозволяє більш комплексно розкрити зміст концепції Кайдзен та визначити її ключові характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Наукові підходи до визначення сутності концепції Кайдзен

Автор(и)	Сутність концепції Кайдзен
Helmold M. [7]	Кайдзен розглядається як японська управлінська концепція, що передбачає постійні покрокові вдосконалення та залучення всіх працівників до виявлення проблем і пошуку шляхів їх усунення.
Пізняк Т., Пізняк Д. [8]	Кайдзен визначається як управлінська концепція, орієнтована на постійне вдосконалення діяльності підприємства через розвиток персоналу, підвищення ефективності праці та адаптацію до кризових умов.
Гірна О. [9]	Концепція Кайдзен трактується як система безперервного вдосконалення виробничих і допоміжних бізнес-процесів, що інтегрується із загальним управлінням якістю та ощадливим виробництвом.
Чернишова Л. [2]	Кайдзен розглядається як складова ощадливого виробництва, спрямована на систематичне вдосконалення діяльності підприємства, усунення втрат та підвищення ефективності функціонування.
Biadacz R [10].	Кайдзен є концепцією поступового й безперервного вдосконалення виробничих процесів, що забезпечує скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності та ефективне управління ресурсами.
KAIZEN Institute [11]	Кайдзен визначається як культура безперервного вдосконалення, у якій усі працівники організації залучаються до пошуку можливостей підвищення якості, продуктивності та цінності для споживачів.
Sharma S. [12]	Кайдзен характеризується як управлінська філософія, що ґрунтується на незначних, але систематичних змінах, які в довгостроковій перспективі забезпечують істотне підвищення продуктивності, якості та результативності діяльності.
Lean Institute Ukraine [13]	Кайдзен розглядається як підхід до безперервного вдосконалення, спрямований на пошук кращих способів виконання процесів, усунення втрат і досягнення досконалості через еволюційні зміни

Джерело: узагальнено автором за джерелом [2; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє зробити висновок, що більшість авторів розглядають концепцію Кайдзен як філософію та систему безперервного вдосконалення, яка базується на здійсненні постійних невеликих змін, залученні всього персоналу до процесу покращень, усуненні втрат, підвищенні якості бізнес-процесів і забезпеченні довгострокового зростання ефективності діяльності організації

Отже, сутність концепції Кайдзен полягає у формуванні на підприємстві системи безперервного вдосконалення, що базується на послідовному впровадженні незначних, але постійних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, якості продукції та послуг, раціональне використання ресурсів і усунення втрат. На відміну від підходів, орієнтованих на масштабні та одноразові перетворення, Кайдзен передбачає еволюційний розвиток організації через постійне вдосконалення процесів, методів роботи та організаційних практик за активної участі всіх працівників. Водночас концепція поєднує управлінські, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, формуючи культуру постійного пошуку можливостей для покращення та забезпечуючи довгострокове зростання конкурентоспроможності й стійкості організації. На основі проведеного аналізу наукових підходів до трактування сутності концепції Кайдзен виокремлено основні підходи до управління підприємством (рис. 1.1).

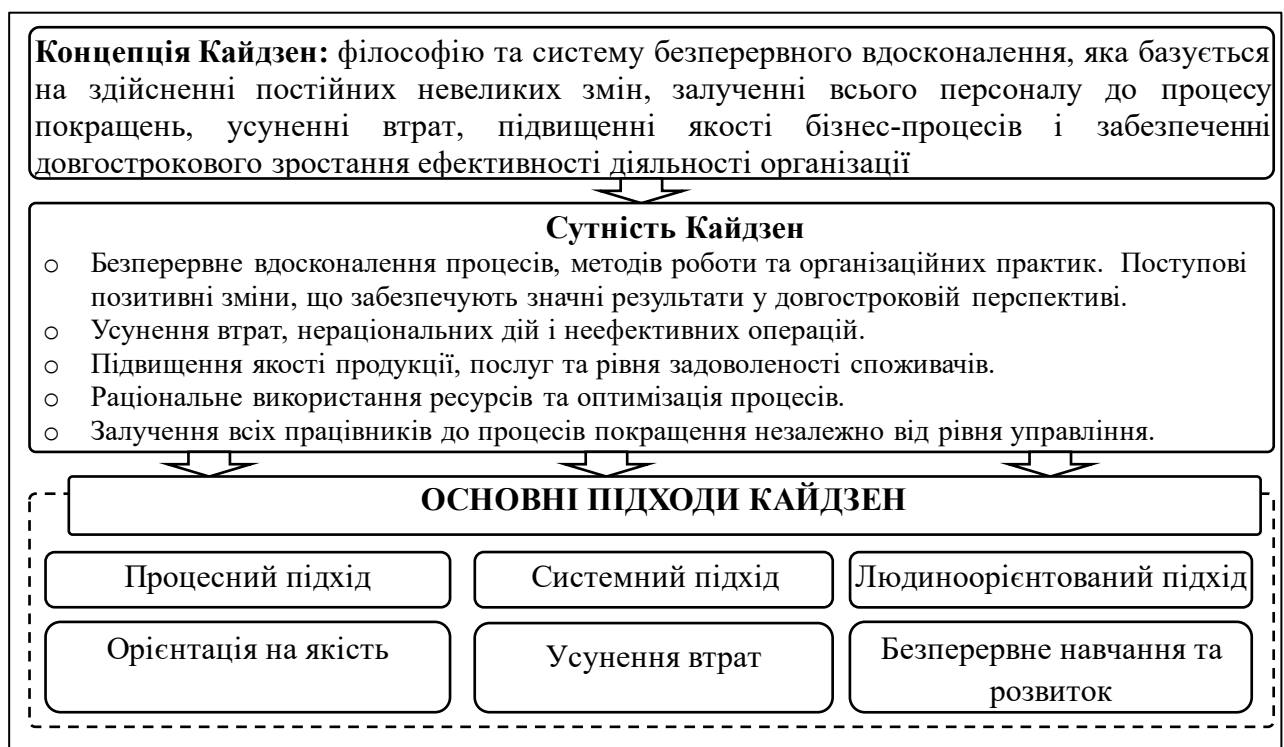


Рисунок 1.1. – Сутність та основні підходи концепції Кайдзен

Джерело: складено автором

Процесний підхід у концепції Кайдзен передбачає зосередження уваги на постійному вдосконаленні бізнес-процесів як основного джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідно до даного підходу результативність функціонування організації визначається не лише кінцевими показниками діяльності, а насамперед якістю та ефективністю процесів, що забезпечують їх досягнення [14; 15; 16]. Тому основна увага приділяється виявленню проблемних ділянок, усуненню недоліків та оптимізації процесів на всіх рівнях управління.

Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як цілісної соціально-економічної системи, елементи якої перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності. У межах цього підходу вдосконалення окремих процесів здійснюється з урахуванням їхнього впливу на функціонування організації в цілому [17; 18]. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує рівень координації діяльності структурних підрозділів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Людиноорієнтований підхід базується на визнанні персоналу фактором розвитку та конкурентоспроможності організації. Концепція Кайдзен розглядає працівників не лише як виконавців виробничих функцій, а як активних учасників процесу вдосконалення діяльності. Реалізація даного підходу передбачає створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу, стимулювання ініціативності, залучення працівників до прийняття рішень та формування культури безперервних покращень [19].

Підхід, орієнтований на якість, передбачає забезпечення високого рівня якості продукції, послуг і бізнес-процесів шляхом їх систематичного вдосконалення. У межах концепції Кайдзен якість розглядається як результат безперервної роботи над усуненням причин помилок, підвищенням надійності процесів та максимальним задоволенням потреб споживачів [20; 21]. Такий підхід сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Підхід усунення втрат спрямований на виявлення та мінімізацію всіх видів діяльності, що не створюють цінності для споживача. Йдеться про скорочення зайвих витрат часу, ресурсів, матеріалів, трудових зусиль та інших непродуктивних операцій [22]. Реалізація цього підходу забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, оптимізацію витрат та покращення результатів господарської діяльності.

Підхід безперервного навчання та розвитку передбачає систематичне вдосконалення професійних знань, навичок і компетентностей працівників, а також розвиток організаційної культури підприємства. В умовах динамічного зовнішнього середовища та швидких технологічних змін постійне навчання виступає необхідною умовою забезпечення адаптивності організації та підтримання процесу безперервного вдосконалення [23; 24; 25; 26]. Саме розвиток людського капіталу створює підґрунтя для генерування нових ідей, підвищення інноваційної активності та успішної реалізації принципів Кайдзен.

Отже, основні підходи концепції Кайдзен формують методологічну основу безперервного вдосконалення діяльності підприємства та забезпечують комплексний вплив на процеси управління, використання ресурсів, розвиток персоналу і підвищення якості результатів діяльності. Їх комплексне застосування сприяє формуванню ефективної системи управління, здатної забезпечувати стійкий розвиток та адаптацію підприємства до сучасних викликів господарського середовища.

Таким чином, розкриття сутності та основних підходів концепції Кайдзен дає підстави стверджувати, що її практична реалізація ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів, які визначають механізми безперервного вдосконалення діяльності організації. У зв'язку з цим доцільним є детальніший розгляд принципів концепції Кайдзен, що виступають базовими орієнтирами для формування ефективної системи управління та забезпечення довгострокового розвитку підприємства (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. – Принципи концепції Кайдзен

Джерело: узагальнено автором

Отже, принципи концепції Кайдзен формують цілісну систему взаємопов'язаних орієнтирів, спрямованих на забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Їх комплексне застосування створює передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості продукції та послуг, раціонального використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дозволило встановити, що концепція Кайдзен є комплексною управлінською філософією, спрямованою на забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства шляхом послідовного впровадження незначних, але систематичних змін. На відміну від підходів, орієнтованих на радикальні перетворення, Кайдзен ґрунтується на еволюційному розвитку організації через постійне вдосконалення бізнес-

процесів, раціональне використання ресурсів, усунення втрат та залучення персоналу до процесів покращення. Комплексне застосування зазначених підходів і принципів створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового сталого розвитку в умовах сучасних викликів господарського середовища.

1.2. Особливості організації логістичних процесів на основі Кайдзен

Ефективність діяльності сучасних підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, які забезпечують управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками на всіх етапах створення цінності. В умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнесу, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності оптимізації витрат особливого значення набуває пошук управлінських підходів, здатних забезпечити підвищення результативності логістичної діяльності. Одним із таких підходів є концепція Кайдзен, яка орієнтована на безперервне вдосконалення процесів шляхом систематичного виявлення та усунення причин втрат, підвищення якості операцій і залучення персоналу до процесів покращення.

Організація логістичних процесів на засадах Кайдзен передбачає формування системи постійного вдосконалення закупівельної діяльності, управління запасами, транспортування, складування, розподілу продукції та інформаційного забезпечення логістичних операцій [27; 28]. Особливістю даного підходу є орієнтація не лише на досягнення кінцевих результатів, а й на безперервне покращення процесів, які забезпечують їх досягнення зв'язку з цим доцільним є дослідження особливостей організації логістичних процесів на основі Кайдзен та визначення напрямів її практичної реалізації в діяльності сучасних підприємств.

Логістичні процеси є складовою системи управління підприємством і охоплюють сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на планування,

організацію, координацію та контроль руху матеріальних, інформаційних і супутніх потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Ефективна організація логістичних процесів забезпечує своєчасне постачання ресурсів, оптимізацію рівня запасів, раціональне використання складських потужностей, підвищення ефективності транспортування та покращення якості обслуговування споживачів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. – Результати ефективної організації логістичних процесів на підприємстві

Джерело: Узагальнено автором на основі джерел [29;30;31;32]

Ефективна організація логістичних процесів є передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Її результатом виступає не лише своєчасне постачання ресурсів, оптимізація запасів, раціональне використання складських потужностей і підвищення ефективності транспортування, а й покращення якості обслуговування споживачів. Сукупна реалізація зазначених напрямів сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює умови для довгострокового сталого розвитку. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження сучасних управлінських концепцій, зокрема Кайдзен, орієнтованих на безперервне вдосконалення логістичних процесів та підвищення їх результативності.

Традиційні підходи до управління логістичними процесами переважно орієнтовані на досягнення запланованих результатів шляхом контролю окремих логістичних операцій, оптимізації витрат та забезпечення безперебійного руху матеріальних потоків. Водночас концепція Кайдзен має принципово інший характер, оскільки зосереджується не лише на результатах діяльності, а насамперед на безперервному вдосконаленні самих процесів, які забезпечують їх досягнення. На відміну від традиційних підходів, що часто передбачають періодичні або масштабні зміни, Кайдзен ґрунтується на систематичному впровадженні невеликих покращень, залученні персоналу до процесу вдосконалення, усуненні втрат та формуванні культури постійних змін. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість логістичної системи, підвищити ефективність використання ресурсів і створити передумови для довгострокового підвищення результативності логістичних процесів.

З огляду на відмінності у філософії управління, механізмах прийняття рішень та підходах до вдосконалення діяльності, у табл. 1.2 представлено порівняльну характеристику традиційного управління логістичними процесами та управління логістичною діяльністю на засадах концепції Кайдзен.

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика організації логістичних процесів за традиційним підходом та на засадах концепції Кайдзен

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Підхід на засадах Кайдзен
Мета управління логістичними процесами	Забезпечення виконання логістичних операцій відповідно до встановлених нормативів	Безперервне вдосконалення логістичних процесів та підвищення їх ефективності
Характер змін	Періодичні, масштабні зміни за необхідності	Постійні невеликі покращення на регулярній основі
Підхід до управління процесами	Реагування на проблеми після їх виникнення	Попередження проблем шляхом постійного аналізу процесів
Організація роботи персоналу	Працівники виконують визначені функції	Працівники активно залучаються до пошуку та реалізації покращень
Управління втратами	Усунення наслідків неефективності	Систематичне виявлення та усунення причин втрат
Управління запасами	Формування страхових запасів для уникнення дефіциту	Оптимізація запасів та мінімізація надлишків
Організація складських процесів	Орієнтація на зберігання ресурсів	Орієнтація на прискорення руху матеріальних потоків
Інформаційне забезпечення	Контроль виконання логістичних операцій	Моніторинг показників та пошук можливостей для вдосконалення
Управління якістю логістичних послуг	Контроль результатів діяльності	Постійне покращення якості на всіх етапах процесу
Роль керівництва	Прийняття основних управлінських рішень	Формування культури безперервного вдосконалення та підтримка ініціатив персоналу
Очікуваний результат	Стабільне функціонування логістичної системи	Підвищення продуктивності, скорочення витрат, покращення якості та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором

Концепція Кайдзен змінює підходи до організації логістичних процесів від орієнтації на підтримання функціонування системи до її безперервного вдосконалення. Основна увага приділяється усуненню втрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню тривалості логістичних циклів та залученню персоналу до процесу покращень, що забезпечує зростання результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

У межах дослідження нами обґрунтовано впровадження принципів концепції Кайдзен на організацію логістичних процесів підприємства (рис. 1.4).

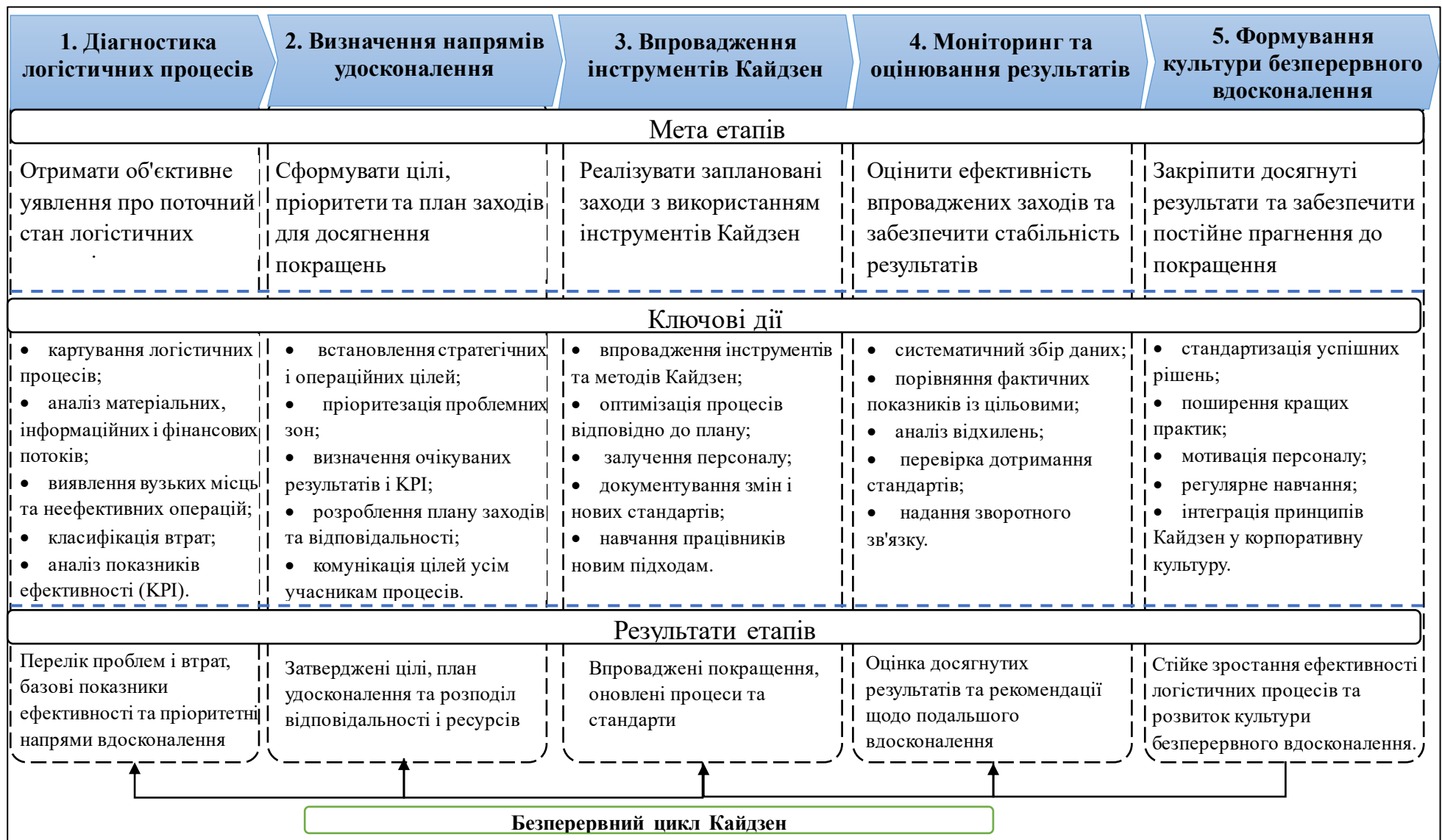


Рисунок 1.4.– Етапи впровадження принципів Кайдзен у логістичні процеси підприємства

Джерело: створено автором

Запропоновані етапи впровадження принципів Кайдзен ґрунтуються на послідовному проходженні п'яти взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системне вдосконалення логістичної діяльності на засадах безперервних покращень. Початковим етапом є діагностика логістичних процесів, яка передбачає аналіз потоків, виявлення проблемних зон і втрат, а також оцінювання показників ефективності. Наступним етапом є визначення напрямів удосконалення шляхом формування цілей, пріоритетів та заходів покращення. Реалізація запланованих змін здійснюється через впровадження інструментів Кайдзен, спрямованих на усунення втрат, оптимізацію процесів і залучення персоналу до діяльності з удосконалення. Подальший моніторинг та оцінювання результатів дозволяють визначити ефективність упроваджених заходів і забезпечити контроль досягнення встановлених цілей. Завершальним етапом є формування культури безперервного вдосконалення, що передбачає закріплення досягнутих результатів, розвиток компетентностей працівників та поширення практик постійних покращень. Взаємозв'язок між етапами реалізується через безперервний цикл Кайдзен, який забезпечує систематичне повторення процесу вдосконалення та створює передумови для підвищення ефективності логістичних процесів підприємства.

Для забезпечення ефективного впровадження принципів концепції Кайдзен у логістичні процеси підприємства важливе значення має використання відповідних методів та інструментів управління, які забезпечують виявлення проблем, усунення втрат, стандартизацію операцій і формування культури безперервного вдосконалення. Вибір конкретних інструментів залежить від цілей удосконалення, особливостей логістичної системи підприємства та етапу реалізації змін.

Реалізація принципів концепції Кайдзен у логістичних процесах підприємства потребує комплексного використання взаємопов'язаних методів та інструментів на кожному етапі процесу вдосконалення. Їх застосування дозволяє забезпечити об'єктивне оцінювання стану логістичної системи, визначення

пріоритетних напрямів розвитку, впровадження ефективних управлінських рішень та контроль досягнутих результатів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи та інструменти реалізації принципів концепції Кайдзен в удосконаленні логістичних процесів підприємства

Етап реалізації	Основні методи та інструменти
Діагностика логістичних процесів	Value Stream Mapping, діаграма Ісікави, діаграма Парето, 5W2H, SWOT-аналіз, аудит процесів, KPI-аналіз
Визначення напрямів удосконалення	SMART-цілі, матриця пріоритетів, метод «5 Why», мозковий штурм, експертне оцінювання
Впровадження інструментів Кайдзен	PDCA, 5S, Kanban, Just-in-Time (JIT), Standard Work, Visual Management, Kaizen Events
Моніторинг та оцінювання результатів	KPI-панелі, контрольні карти, аудит процесів, бенчмаркінг, Kaizen Review, аналіз відхилень
Формування культури безперервного вдосконалення	Система подання пропозицій, програми навчання персоналу, наставництво, бенчмаркінг, внутрішні комунікації, Kaizen-рух

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [33;34; 35; 36]

Водночас поєднання аналітичних, організаційних і управлінських інструментів створює передумови для формування культури безперервного вдосконалення, сприяє скороченню втрат, підвищенню ефективності логістичних процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, організація логістичних процесів на засадах концепції Кайдзен є сучасним підходом до управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками, який базується на принципах безперервного вдосконалення, усунення втрат, орієнтації на споживача та залучення персоналу до процесів покращення. На відміну від традиційних підходів, що переважно спрямовані на підтримання стабільності функціонування логістичної системи, Кайдзен орієнтує підприємство на систематичний пошук резервів підвищення ефективності та вдосконалення логістичних процесів на всіх етапах руху потоків.

Дослідження дозволило встановити, що впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність забезпечує підвищення результативності процесів постачання, управління запасами, складування, транспортування та розподілу продукції шляхом оптимізації використання ресурсів, скорочення

непродуктивних операцій і мінімізації логістичних витрат. Важливою умовою успішної реалізації концепції є послідовне проходження етапів діагностики процесів, визначення напрямів удосконалення, впровадження відповідних інструментів, моніторингу результатів та формування культури безперервного вдосконалення. Таким чином, концепція Кайдзен виступає не лише інструментом удосконалення окремих логістичних операцій, а й цілісною управлінською системою, що забезпечує довгострокове підвищення ефективності логістичних процесів та стійкий розвиток підприємства.

1.3.Зарубіжний досвід застосування Кайдзен у логістичній діяльності організацій

Зростання складності логістичних ланцюгів, посилення конкуренції на світових ринках, цифровізація бізнес-процесів та підвищення вимог споживачів до якості й швидкості обслуговування зумовлюють необхідність пошуку ефективних підходів до організації логістичної діяльності підприємств. У цьому контексті особливий науковий і практичний інтерес становить зарубіжний досвід застосування концепції Кайдзен, яка зарекомендувала себе як дієвий інструмент безперервного вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Практика провідних світових компаній свідчить, що принципи Кайдзен успішно використовуються не лише у виробничій сфері, а й у логістичній діяльності, охоплюючи процеси постачання, управління запасами, складування, транспортування, розподілу продукції та управління ланцюгами постачання. Завдяки систематичному усуненню втрат, стандартизації операцій, залученню персоналу до процесів удосконалення та використанню сучасних інструментів управління підприємства досягають скорочення логістичних витрат, підвищення продуктивності та покращення якості логістичного сервісу.

Оскільки концепція Кайдзен сформувалася та набула найбільшого поширення саме в Японії, доцільним є дослідження найкращих японських

практик організації логістичних процесів на засадах безперервного вдосконалення. Нами систематизовано ключові напрями застосування Кайдзен у логістичній діяльності провідних японських компаній, що дозволяє визначити найбільш ефективні підходи до управління матеріальними потоками, запасами, складськими операціями та ланцюгами постачання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Найкращі практики застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності японських компаній

Компанія	Напрямок застосування Кайдзен у логістиці	Отримані результати
Toyota Motor Corporation	Управління постачанням та виробничою логістикою	Скорочення запасів, підвищення швидкості логістичних потоків
Toyota Tsusho	Управління міжнародними ланцюгами постачання	Оптимізація глобальних логістичних операцій
Nissan Motor Co.	Організація виробничої та внутрішньоскладської логістики	Скорочення витрат часу та підвищення продуктивності
Honda Motor Co.	Управління матеріальними потоками та запасами	Зменшення витрат на зберігання запасів
Yamaha Motor	Удосконалення складських і транспортних процесів	Підвищення ефективності логістичних операцій
Panasonic Corporation	Інтеграція Кайдзен у систему управління ланцюгами постачання	Покращення координації логістичних процесів
Canon Inc.	Оптимізація логістичних процесів та управління якістю	Підвищення якості логістичного обслуговування
Komatsu Ltd.	Управління виробничою логістикою та постачанням	Скорочення логістичних витрат і часу виконання операцій

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [37; 38; 39; 40; 41; 42]

Японський досвід застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності ґрунтується на системному поєднанні принципів безперервного вдосконалення, усунення витрат, мінімізації запасів та залучення персоналу до процесів покращення. Найбільш поширеними інструментами виступають Just-in-Time, Kanban, 5S, PDCA та Value Stream Mapping, використання яких забезпечує підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємств (Рис. 1.5).



Рисунок 1.5.— Основні інструменти реалізації концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій національних і зарубіжних організацій

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [43: 44; 45; 46; 47]

Особливого поширення зазначені інструменти набули у практиці японських компаній, насамперед Toyota, Honda, Nissan, Panasonic та інших підприємств, які стали засновниками сучасних підходів до ощадливого

виробництва та логістики. Так, використання системи Just-in-Time сприяє мінімізації складських запасів та забезпеченню своєчасного постачання ресурсів, тоді як Kanban дозволяє ефективно координувати матеріальні потоки між окремими учасниками логістичного процесу. Водночас застосування методів 5S, Standard Work та Visual Management забезпечує стандартизацію логістичних операцій, підвищення дисципліни виконання робіт і прозорість управління процесами.

Варто зазначити, що в останні роки окремі інструменти концепції Кайдзен активно впроваджуються й на вітчизняних підприємствах. Найбільш поширеними є методи 5S, PDCA, візуального управління та стандартизації процесів, які використовуються у виробничій, торговельній та логістичній діяльності для підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат і покращення організації праці. Особливої актуальності їх застосування набуває в умовах воєнних викликів, необхідності оптимізації логістичних ланцюгів постачання та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, міжнародний та вітчизняний досвід підтверджує, що інструменти концепції Кайдзен є універсальним механізмом безперервного вдосконалення логістичних процесів, який дозволяє підвищити результативність діяльності підприємств, зміцнити їх конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі проаналізованого зарубіжного досвіду використання інструментів та підходів на засадах концепції Кайдзен нами систематизовано основні підходи до організації логістичних процесів. Це дозволило узагальнити ключові напрями вдосконалення логістичної діяльності, визначити найбільш поширені інструменти їх реалізації та оцінити досягнуті результати впровадження (табл. 1.5).

Досвід застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій ґрунтується на поєднанні принципів безперервного вдосконалення, усунення втрат, оптимізації поточкових процесів та активного використання

цифрових технологій. Незважаючи на відмінності у масштабах діяльності та галузевій специфіці підприємств, спільною рисою є орієнтація на підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат і забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Таблиця 1.5 – Основні підходи зарубіжного досвіду застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій

Підхід	Характеристика	Інструменти реалізації	Організації, де застосовується
Ощадлива логістика (Lean Logistics)	Орієнтація на усунення втрат у логістичних процесах та створення максимальної цінності для споживача	5S, Kaizen, Value Stream Mapping, Kanban	Toyota, DHL, Bosch
Управління запасами за принципом Just-in-Time	Мінімізація запасів та забезпечення своєчасного постачання ресурсів відповідно до потреб виробництва	Just-in-Time, Kanban, Standard Work	Toyota, Toyota Tsusho
Безперервне вдосконалення складських процесів	Систематичне покращення операцій складування, комплектування та відвантаження продукції	PDCA, Visual Management, KPI-моніторинг	Amazon ,DHL
Інтегроване управління ланцюгами постачання	Координація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками ланцюга постачання	Value Stream Mapping, KPI, Benchmarking	Toyota, Procter & Gamble, Unilever
Цифровізація логістичних процесів	Поєднання принципів Кайдзен із цифровими технологіями управління логістикою	ERP, WMS, TMS, Business Intelligence	Amazon, Siemens, Bosch
Розвиток персоналу та формування культури покращень	Залучення працівників до процесів удосконалення та формування культури безперервних змін	Kaizen Events, система пропозицій, навчання персоналу	Toyota, Canon, Panasonic

Джерело: узагальнено автором

Отже, провідні зарубіжні організації використовують концепцію Кайдзен не лише як інструмент удосконалення окремих логістичних операцій, а як комплексний підхід до управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками. Принцип адаптації міжнародного досвіду до національних стандартів відображено на рис. 1.6.

Напрямок міжнародного досвіду	Основні підходи	Інструменти реалізації	Адаптація досвіду	Очікувані результати
Ощадлива логістика	Усунення втрат у логістичних процесах	5S, Kaizen, VSM, Kanban	Оптимізація складських і транспортних процесів	Скорочення логістичних витрат, підвищення продуктивності
Управління запасами	Мінімізація надлишкових запасів та синхронізація постачання	Just-in-Time, Kanban, Standard Work	Рационалізація управління запасами та закупівлями	Зменшення витрат на зберігання та прискорення оборотності ресурсів
Управління складськими процесами	Безперервне вдосконалення складських операцій	PDCA, Visual Management, KPI-моніторинг	Удосконалення процесів приймання, зберігання та відвантаження продукції	Скорочення часу виконання операцій та підвищення якості обслуговування
Управління ланцюгами постачання	Інтеграція матеріальних, інформаційних і фінансових потоків	VSM, KPI, Benchmarking	Координація взаємодії постачальників та споживачів	Підвищення ефективності логістичних ланцюгів
Цифровізація логістики	Поєднання принципів Кайдзен із цифровими технологіями	ERP, WMS, TMS, Business Intelligence	Автоматизація логістичних процесів та аналітична підтримка управлінських рішень	Підвищення прозорості та оперативності управління
Розвиток персоналу	Формування культури безперервного вдосконалення	Kaizen Events, навчання персоналу, система пропозицій	Підвищення залученості працівників до процесів покращення	Зростання ефективності праці та розвиток організаційної культури

Рисунок 1.6 – Адаптація міжнародного досвіду застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності національних підприємств

Джерело: узагальнено автором

Адаптація міжнародного досвіду застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності національних підприємств має ґрунтуватися на поєднанні ощадливої логістики, цифрових технологій, інтегрованого управління ланцюгами постачання та розвитку персоналу. Використання відповідного інструментарію дозволяє не лише підвищити ефективність логістичних процесів, а й забезпечити стійкість підприємств до сучасних економічних та воєнних викликів.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій засвідчив її високу ефективність як універсального інструменту безперервного вдосконалення логістичних процесів. Дослідження практики провідних японських та міжнародних компаній дозволило встановити, що основою успішного впровадження Кайдзен є поєднання принципів усунення втрат, оптимізації поточкових процесів, стандартизації операцій, розвитку персоналу та використання сучасних цифрових технологій управління. Узагальнення міжнародного досвіду дало змогу виокремити підходи до організації логістичної діяльності, зокрема ощадливу логістику, управління запасами за принципом Just-in-Time, безперервне вдосконалення складських процесів, інтегроване управління ланцюгами постачання, цифровізацію логістики та формування культури безперервних покращень.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито сутність та принципи концепції Кайдзен у сучасних умовах господарювання, що дало змогу визначити її як комплексну управлінську філософію безперервного вдосконалення діяльності підприємства, засновану на систематичному впровадженні незначних змін. На основі узагальнення наукових підходів систематизовано ключові підходи до реалізації концепції Кайдзен, зокрема процесний, системний, людиноорієнтований, орієнтований на якість, підхід усунення втрат та безперервного навчання і розвитку, а також визначено

сукупність принципів, що формують методологічну основу підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Охарактеризовано особливості організації логістичних процесів на засадах концепції Кайдзен шляхом визначення відмінностей між традиційним підходом до управління логістикою та підходом, орієнтованим на безперервне вдосконалення процесів. Обґрунтовано етапи впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність підприємства, що охоплюють діагностику процесів, визначення напрямів удосконалення, реалізацію інструментів Кайдзен, моніторинг результатів та формування культури безперервного вдосконалення.

3. Досліджено зарубіжний досвід застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій, що дозволило узагальнити практики провідних японських та міжнародних компаній щодо вдосконалення процесів постачання, управління запасами, складування, транспортування та управління ланцюгами постачання. Систематизовано основні підходи до використання Кайдзен у логістиці, серед яких ощадлива логістика, управління запасами за принципом Just-in-Time, інтегроване управління ланцюгами постачання, цифровізація логістичних процесів та розвиток персоналу, а також визначено можливості адаптації зазначених підходів та інструментів до умов функціонування національних підприємств.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із найбільших підприємств у сфері поштово-логістичних послуг, діяльність якого спрямована на забезпечення приймання, оброблення, перевезення та доставки поштових відправлень, а також надання фінансових, логістичних і торговельних послуг населенню та суб'єктам господарювання. Підприємство здійснює діяльність на всій території України та володіє розгалуженою мережею відділень, логістичних центрів і транспортної інфраструктури, що забезпечує його провідну роль у національній системі поштового зв'язку. Масштаби діяльності, значний кадровий потенціал, розвинена логістична мережа та високий рівень соціальної значущості послуг зумовлюють необхідність дослідження особливостей функціонування підприємства як об'єкта управління. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта», що дозволить охарактеризувати особливості організації його діяльності, структуру управління та визначити місце логістичних процесів у системі функціонування підприємства.

АТ «Укрпошта» здійснює господарську діяльність за кількома видами економічної діяльності, що відображає багатофункціональний характер підприємства. Основним видом діяльності є 53.10 «Діяльність національної пошти», що безпосередньо відповідає ролі товариства у забезпеченні поштового зв'язку, доставки кореспонденції, посилок та інших поштово-логістичних послуг. Крім того, підприємство провадить допоміжну комерційну діяльність, неспеціалізовану оптову та роздрібну торгівлю, а також окремі фінансові операції, зокрема інші види грошового посередництва. Це свідчить про

розширення функцій АТ «Укрпошта» за межі традиційної поштової діяльності та формування комплексної сервісно-логістичної моделі роботи підприємства.

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із найбільших підприємств сфери поштово-логістичних послуг. Мережа товариства охоплює практично всю територію держави та забезпечує надання послуг у 20 204 населених пунктах, за винятком тимчасово окупованих територій. Підприємство надає широкий спектр поштових, логістичних, фінансових і торговельних послуг як фізичним особам, так і суб'єктам господарювання.

Засновником та єдиним акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі уповноваженого органу управління. Діяльність товариства регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими нормативно-правовими актами України, а також міжнародними нормативними документами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

АТ «Укрпошта» характеризується масштабною національною присутністю та розвиненою інфраструктурою надання поштово-логістичних і супутніх послуг. Компанія забезпечує обслуговування 20 204 населених пунктів, що свідчить про її представленість на всій території України та важливу роль у забезпеченні доступності базових поштових сервісів для населення. Кадровий потенціал підприємства становить близько 32 тис. працівників, серед яких ключову частку формують листоноші, оператори відділень і працівники сортувальних центрів.

Матеріально-технічна база АТ «Укрпошта» включає понад 5,3 тис. автомобілів, що дає змогу підтримувати функціонування одного з найбільших автопарків в Україні та забезпечувати регулярність логістичних операцій. Водночас підприємство надає понад 50 видів послуг для фізичних осіб і корпоративних клієнтів, що підтверджує диверсифікований характер його діяльності та значення компанії як важливого елемента національної поштової, логістичної й сервісної інфраструктури.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» представлена на рис. 2.1.

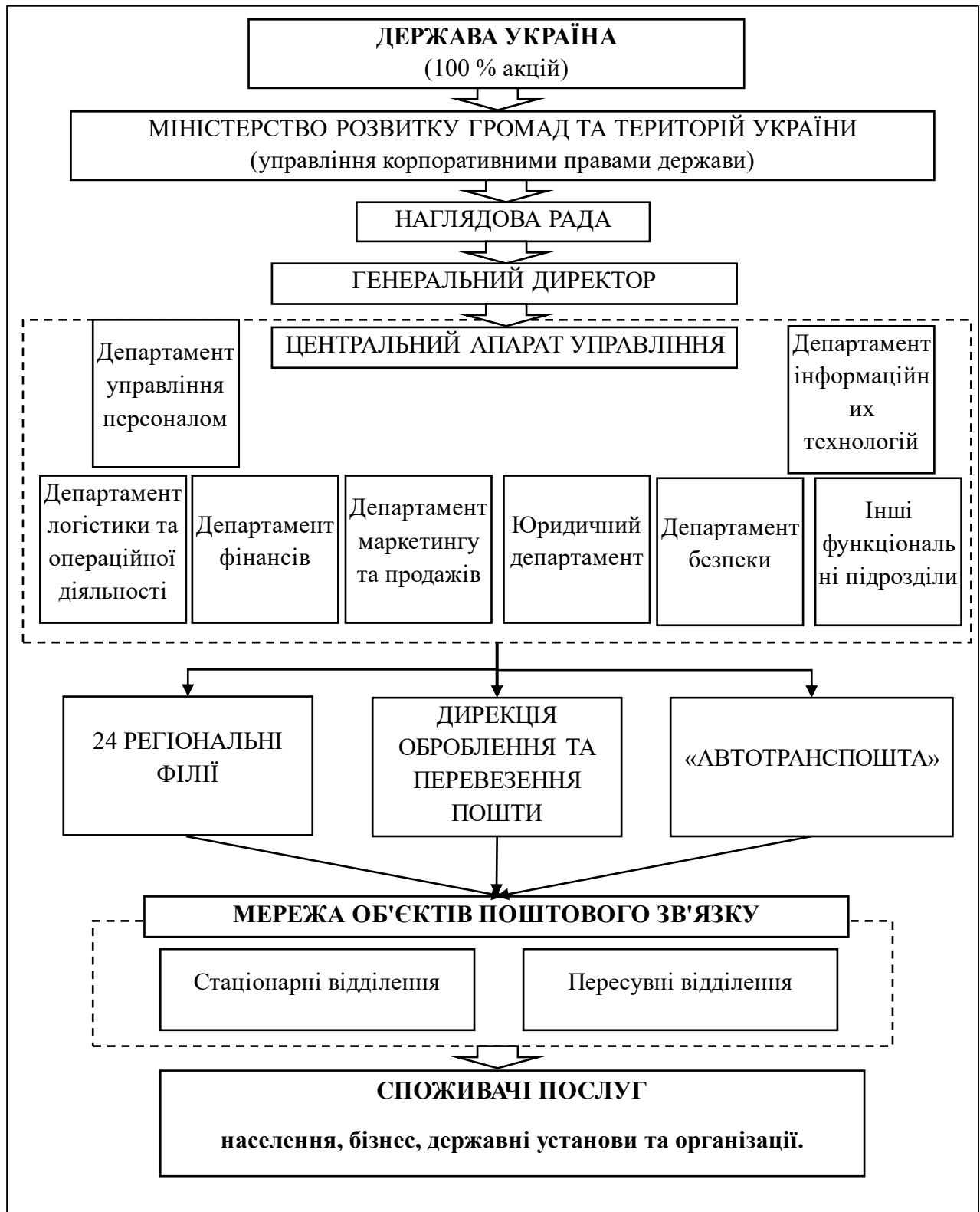


Рисунок 2.1.– Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [48]

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональним принципом управління, що забезпечує чіткий розподіл повноважень,

відповідальності та координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Вищим рівнем управління є держава Україна як єдиний акціонер товариства, управління корпоративними правами якої здійснює Міністерство розвитку громад та територій України. Контроль за діяльністю підприємства та реалізацією його стратегічних цілей покладено на Наглядову раду, тоді як поточне керівництво діяльністю товариства здійснює генеральний директор.

Центральний апарат управління координує діяльність функціональних підрозділів, серед яких ключове значення мають департаменти логістики та операційної діяльності, фінансів, управління персоналом, інформаційних технологій, маркетингу та продажів, юридичний департамент, департамент безпеки та інші структурні підрозділи. Така побудова сприяє спеціалізації управлінських функцій та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Операційна діяльність АТ «Укрпошта» забезпечується через мережу регіональних і виробничих підрозділів, до складу яких входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти та філія «Автотранспошта». Безпосереднє надання послуг здійснюється через мережу об'єктів поштового зв'язку, яка включає стаціонарні та пересувні відділення. Така багаторівнева система управління забезпечує ефективну організацію поштових, логістичних, фінансових і торговельних послуг, а також дозволяє підтримувати належний рівень обслуговування населення, бізнесу та державних установ на всій території України.

Місія АТ «Укрпошта» полягає у забезпеченні безперервного та доступного надання поштових, логістичних і супутніх послуг населенню незалежно від місця проживання, соціально-економічних умов чи зовнішніх викликів. Її зміст відображає орієнтацію підприємства на гарантування вільного доступу громадян і суб'єктів господарювання до товарів і послуг як у межах України, так і на міжнародному рівні, що підкреслює важливу соціальну та економічну роль компанії у функціонуванні держави [48].

Візія АТ «Укрпошта» спрямована на формування надійної екосистеми сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу. Такий стратегічний орієнтир передбачає розвиток підприємства як багатофункціональної сервісної платформи, що поєднує логістичні, фінансові та цифрові послуги, забезпечуючи комплексне задоволення потреб клієнтів і підвищення рівня доступності сучасних сервісів на всій території країни [48].

Корпоративні цінності АТ «Укрпошта», які визначають принципи діяльності підприємства, підходи до взаємодії з клієнтами, працівниками та партнерами, відображено на рис. 2.2.

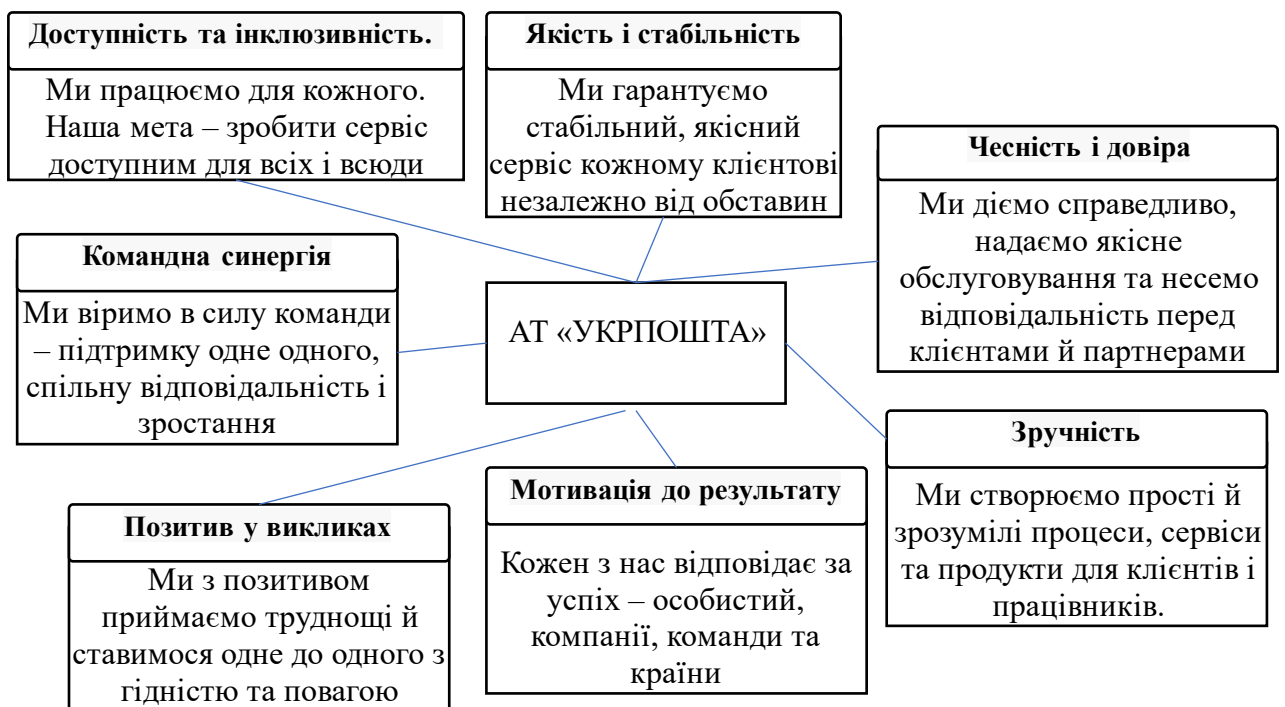


Рисунок 2.2.– Корпоративні цінності АТ «Укрпошта»

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [48]

Діяльність АТ «Укрпошта» ґрунтується на системі корпоративних політик, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, його сталого розвитку та виконання соціально важливих функцій. Важливими складовими управлінської діяльності товариства є кадрова політика, політика охорони праці та безпеки, екологічна політика, антикорупційна політика та

політика управління ризиками (рис. 2.3.). Їх реалізація спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення прозорості управління, дотримання принципів соціальної відповідальності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства

Кадрова політика	розвиток персоналу
	мотивація працівників
	підвищення кваліфікації
Екологічна політика	енергоефективність
	енергоменеджмент
	використання альтернативних джерел енергії
Політика охорони праці та безпеки	управління виробничими ризиками
	цивільний захист
	охорона праці
Антикорупційна політика	комплаєнс-контроль
	корпоративна доброчесність
	ESG-підходи
Політика управління ризиками	ідентифікація ризиків
	моніторинг ризиків
	модель трьох ліній захисту

Рисунок 2.3 – Основні напрями корпоративної політики АТ «Укрпошта»

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [48]

Комплекс корпоративних політик спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення стійкості бізнес-процесів, дотримання принципів соціальної відповідальності та мінімізацію ризиків функціонування підприємства [49-50]. Взаємодія окремих політик створює цілісну систему управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Важливе місце у системі корпоративного управління посідає кадрова політика, яка охоплює розвиток персоналу, підвищення професійної кваліфікації працівників та удосконалення механізмів їх мотивації. Реалізація даної політики сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу, підвищенню

продуктивності праці та забезпеченню ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Екологічна політика товариства орієнтована на впровадження принципів сталого розвитку шляхом підвищення енергоефективності, розвитку системи енергоменеджменту та використання альтернативних джерел енергії. Її реалізація сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та інтеграції екологічних принципів у діяльність підприємства.

Політика охорони праці та безпеки спрямована на створення безпечних умов праці, запобігання виробничому травматизму та забезпечення належного рівня захисту працівників. Особливого значення вона набуває в умовах воєнного стану, коли питання управління виробничими ризиками, цивільного захисту та безперервності діяльності підприємства є важливими складовими ефективного управління.

Антикорупційна політика базується на принципах прозорості, доброчесності та відповідальності. Її впровадження забезпечує функціонування механізмів комплаєнс-контролю, запобігання корупційним проявам та дотримання етичних стандартів ведення діяльності, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів і держави.

Важливою складовою корпоративного управління є політика управління ризиками, яка передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків на всіх рівнях управління. Система ризик-менеджменту АТ «Укрпошта» побудована відповідно до міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM і ґрунтується на моделі трьох ліній захисту, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення внутрішнього контролю та підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз [51].

Отже, АТ «Укрпошта» є одним із найбільших поштово-логістичних підприємств України, що характеризується розгалуженою мережею об'єктів поштового зв'язку, значним кадровим потенціалом та багаторівневою системою управління. Аналіз організаційної структури, корпоративних цінностей і політик

засвідчив наявність сформованої системи корпоративного управління, орієнтованої на забезпечення ефективності діяльності, сталого розвитку та підвищення якості надання послуг. Це створює передумови для подальшого дослідження логістичних процесів підприємства та обґрунтування напрямів їх удосконалення на засадах Кайдзен.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є одним із найбільших підприємств поштово-логістичної галузі України, ефективність функціонування якого значною мірою визначається результативністю фінансово-господарської діяльності. В умовах посилення конкуренції на ринку поштових і логістичних послуг, цифрової трансформації бізнес-процесів, а також впливу воєнних і економічних викликів особливої актуальності набуває оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Проведення такого аналізу дає змогу визначити рівень фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, прибутковості діяльності та виявити основні тенденції розвитку підприємства. Тому дослідження фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» є важливою передумовою для оцінювання результативності його діяльності та обґрунтування напрямів подальшого розвитку.

На основі даних офіційної фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2023–2025 роки здійснено аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, який дозволив оцінити динаміку ключових показників функціонування, виявити основні тенденції розвитку та визначити рівень ефективності управління фінансовими й матеріальними ресурсами в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища (табл. 2.1).

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

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення (+;-)			
		2023	2024	2025	2025 р. до 2023 р.		2025 р. до 2024 р.	
					абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	10 460 818	11 520 926	19 017 602	8 556 784	44,99	7 496 676	39,42
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1 021 620	416 837	1 208 878	187 258	15,49	792 041	65,52
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	935474	4182427	5833305	4 897 831	83,96	1 650 878	28,30
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	119759	148702	180469	60 710	33,64	31 767	17,60
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	5255892	6422369	12281794	7 025 902	57,21	5 859 425	47,71
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	34 751	32 182	27 835	-6 916	-24,85	-4 347	-15,62
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6 515 421	8 416 619	10 333 174	3 817 753	36,95	1 916 555	18,55
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	6 515 421	8 416 619	10 333 174	3 817 753	36,95	1 916 555	18,55
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	3 915 372	4 576 904	5 137 943	1 222 571	23,79	561 039	10,92
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	5 974 643	6 415 763	6 757 070	782 427	11,58	341 307	5,05
3.5. Середньомісячна заробітна плата на одного працівника	грн	14 327	16 617	20 231	5 904	29,18	3 614	17,86
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	924 583	1 438 473	1 562 944	638 361	40,84	124 471	7,96
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-860 994	-402 844	-414 501	446 493	-107,72	-11 657	2,81
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-964 280	-492 055	-234 143	730 137	-311,83	257 912	-110,15
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-796 361	-413 204	-206 551	589 810	-285,55	206 653	-100,05

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	2534,23	3306,72	3402,72	868,50	34,27	96,00	2,90
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,46	0,48	0,38	-0,08	-17,39%	-0,1	-20,8%.
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,08	0,11	0,28	0,2	28,57	0,17	39,28
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,09	0,12	0,40	0,31	22,50	0,28	30,00
5.5. Фондовіддача	грн./ грн	0,7	0,8	0,9	0,2	33,4	0,1	13,0
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,61	0,57	0,69	0,09	14,32	0,12	21,85
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	595	634	520	-74,47	-12,52	-113,66	-17,93
5.8. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,99	0,99	1,06	0,07	7,07	0,07	7,07
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,91	0,86	0,94	0,04	4,02	0,09	9,93
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-12,02	-8,36	-2,17	9,89	x	6,19	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-150,07	-191,04	-40,70	109,37	x	150,34	x
6.3. Рентабельність продукції	%	-14,85	-8,32	-3,79	11,06	x	12,11	x

Узагальнення даних балансу АТ «Укрпошта» дозволило визначити середню вартість сукупного та власного капіталу підприємства за 2023–2025 роки, що є важливою базою для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів і подальшого розрахунку показників рентабельності. Середня вартість сукупного капіталу протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання: з 10 460 818 тис. грн у 2023 році до 19 017 602 тис. грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсного потенціалу підприємства. Водночас середня вартість власного капіталу у 2024 році скоротилася до 416 837 тис. грн внаслідок накопичених збитків, проте у 2025 році зросла до 1 208 878 тис. грн, що вказує на покращення фінансового стану та зміцнення власної капітальної бази підприємства (рис. 2.4). Отримані результати свідчать про позитивну динаміку формування капіталу АТ «Укрпошта» та створюють підґрунтя для подальшого аналізу ефективності його використання.

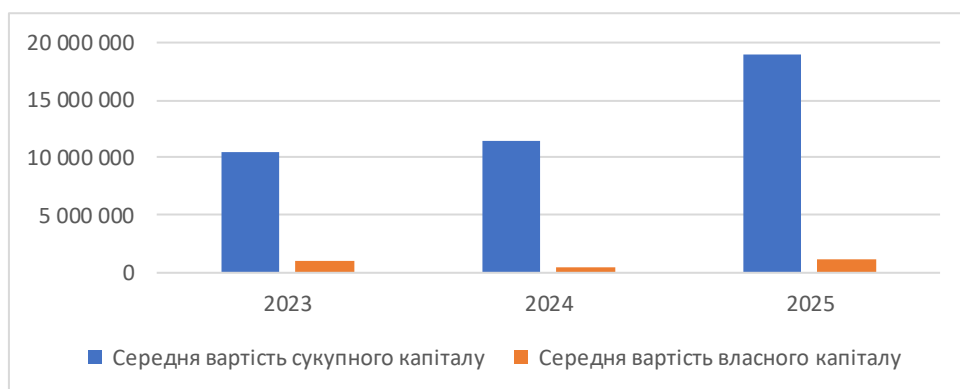


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньорічної вартості сукупного та власного капіталу АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Аналіз ресурсного потенціалу АТ «Укрпошта» за 2023–2025 роки свідчить про суттєві зміни у структурі та обсягах активів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 935 474 тис. грн у 2023 році до 5 833 305 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст за досліджуваний період становив 4 897 831 тис. грн, або 83,96 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком збільшення склало 1

650 878 тис. грн, або 28,30 %. Така динаміка свідчить про активне оновлення та нарощування матеріально-технічної бази підприємства.

Середньорічна вартість нематеріальних активів також характеризувалася позитивною тенденцією, збільшившись із 119 759 тис. грн до 180 469 тис. грн. У цілому за період приріст становив 60 710 тис. грн, або 33,64 %, а протягом останнього року дослідження – 31 767 тис. грн, або 17,60 %. Це може свідчити про розвиток цифрових технологій, програмного забезпечення та інших нематеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Середні залишки оборотних засобів зросли найбільш суттєво – з 5 255 892 тис. грн у 2023 році до 12 281 794 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст склав 7 025 902 тис. грн, або 57,21 %, а порівняно з попереднім роком – 5 859 425 тис. грн, або 47,71 %. Збільшення обсягу оборотних активів свідчить про розширення масштабів операційної діяльності та підвищення потреби підприємства у фінансуванні поточних процесів.

Водночас середньооблікова чисельність працівників мала стійку тенденцію до скорочення. Якщо у 2023 році на підприємстві працювала 34 751 особа, то у 2025 році – 27 835 осіб. Загальне скорочення персоналу становило 6 916 осіб, або 24,85 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком – 4 347 осіб, або 15,62 %. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційної структури, автоматизацією окремих процесів, цифровізацією послуг та підвищенням продуктивності праці. Однак така тенденція також викликана і викликами та загрозами такими як відтік кадрів пов'язаних з війною.

Таким чином, у досліджуваному періоді АТ «Укрпошта» нарощувало ресурсний потенціал шляхом збільшення вартості основних і оборотних активів та розвитку нематеріальних ресурсів, одночасно здійснюючи оптимізацію кадрового складу підприємства.

Упродовж 2023–2025 років АТ «Укрпошта» демонструвало зростання доходів від реалізації послуг. Чистий дохід від реалізації збільшився з 6 515 421 тис. грн у 2023 році до 10 333 174 тис. грн у 2025 році, що свідчить про

розширення обсягів діяльності підприємства та зростання попиту на його послуги. Оскільки основним видом діяльності АТ «Укрпошта» є надання поштових, логістичних та супутніх послуг, обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) відповідає величині чистого доходу від реалізації.

Операційні витрати підприємства також зростали: з 3 915 372 тис. грн у 2023 році до 5 137 943 тис. грн у 2025 році. Водночас темпи їх збільшення були нижчими за темпи зростання доходів, що може свідчити про підвищення ефективності управління витратами та поступове покращення результативності операційної діяльності.

Загалом динаміка досліджуваних показників свідчить про нарощування масштабів господарської діяльності АТ «Укрпошта», зростання обсягів реалізації послуг та відносну стабілізацію рівня операційних витрат у 2025 році.

Фонд оплати праці АТ «Укрпошта» упродовж 2023–2025 років зріс з 5 974 643 тис. грн до 6 757 070 тис. грн, що свідчить про збільшення витрат підприємства на персонал. Водночас середньооблікова чисельність працівників скорочувалася, тому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 14 327 грн у 2023 році до 20 231 грн у 2025 році. Загальне зростання становило 5 904 грн, або 29,18 %, що може бути пов'язано з підвищенням рівня оплати праці, індексацією заробітної плати та оптимізацією кадрового складу підприємства.

Протягом 2023–2025 років АТ «Укрпошта» демонструвало позитивну динаміку валового прибутку. Його величина зросла з 924 583 тис. грн у 2023 році до 1 562 944 тис. грн у 2025 році, що свідчить про покращення результатів основної діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації послуг.

Водночас діяльність підприємства залишалася збитковою на операційному рівні. Збиток від операційної діяльності скоротився з -860 994 тис. грн у 2023 році до -414 501 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на незначне погіршення у 2025 році порівняно з 2024 роком, загалом простежується тенденція до зменшення операційних збитків.

Аналогічна тенденція характерна і для фінансового результату до оподаткування. Збиток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився з - 964 280 тис. грн у 2023 році до -234 143 тис. грн у 2025 році, що свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Чистий збиток АТ «Укрпошта» також мав стійку тенденцію до скорочення. Якщо у 2023 році він становив -796 361 тис. грн, то у 2025 році – -206 551 тис. грн. Таким чином, за досліджуваний період обсяг чистого збитку зменшився майже у чотири рази, що є свідченням поступового відновлення фінансової стійкості підприємства та наближення до беззбиткового функціонування (рис. 2.5).

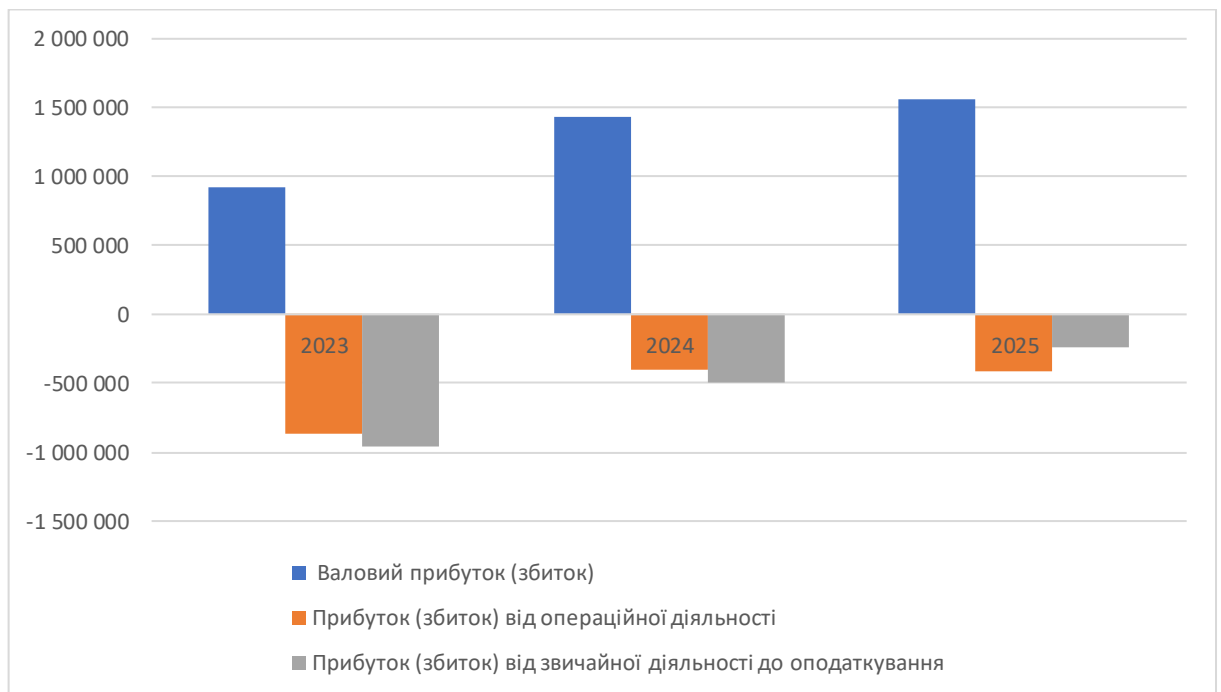


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Аналіз показників рентабельності свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта» у 2023–2025 роках. Рентабельність сукупного капіталу залишалася від’ємною протягом усього досліджуваного періоду через наявність чистих збитків, однак її значення

покращилося з $-12,02\%$ у 2023 році до $-2,17\%$ у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та скорочення збитковості діяльності.

Рентабельність власного капіталу також мала від'ємні значення, що зумовлено отриманням чистого збитку та низьким обсягом власного капіталу. Найгірше значення показника спостерігалось у 2024 році ($-191,04\%$), тоді як у 2025 році він покращився до $-40,70\%$. Така динаміка свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства та зміцнення його власної капітальної бази.

Рентабельність продукції також має тенденцію до зростання, але залишається від'ємним протягом досліджуваного періоду. У 2023 році значення $-14,85\%$, а у 2025 році цей показник знизився до $3,79\%$. (рис. 2.6). Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності, покращення співвідношення між доходами та собівартістю послуг, а також про зростання результативності операційних процесів.

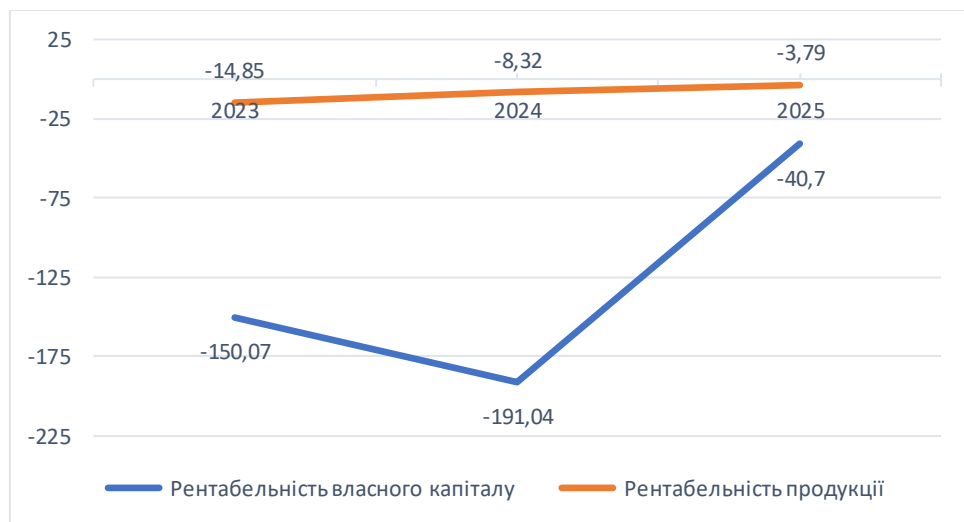


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності на АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Таким чином, незважаючи на збереження збитковості за чистим фінансовим результатом, АТ «Укрпошта» у 2023–2025 роках демонструвало

позитивну тенденцію до скорочення збитків, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання рентабельності основної діяльності.

Таким чином, результати фінансово-економічного аналізу АТ «Укрпошта» за 2023–2025 роки свідчать про поступове зміцнення ресурсного потенціалу та покращення результативності діяльності підприємства. У досліджуваному періоді спостерігалось зростання вартості капіталу, основних засобів, нематеріальних активів і оборотних ресурсів, збільшення обсягів реалізації послуг, валового прибутку та продуктивності праці, а також підвищення рівня оплати праці працівників. Водночас підприємство продовжувало функціонувати зі збитком, однак простежується стійка тенденція до його скорочення, що підтверджується покращенням показників фінансових результатів та рентабельності. Загалом отримані результати свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів, поступове відновлення фінансової стійкості та формування передумов для подальшого розвитку й зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг.

2.3. Оцінювання ефективності логістичних процесів АТ «Укрпошта»

Ефективність логістичних процесів визначає результативність функціонування підприємств поштово-логістичної сфери, оскільки забезпечує узгоджений рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, раціональне використання ресурсів і належний рівень обслуговування споживачів. Для АТ «Укрпошта», яке володіє розгалуженою мережею відділень, логістичних центрів і транспортної інфраструктури, оцінювання ефективності логістичних процесів має особливе значення з огляду на необхідність забезпечення своєчасності доставки, оптимізації витрат та підтримання високої якості надання послуг. Аналіз ефективності логістичної діяльності дає можливість оцінити рівень організації логістичних операцій, визначити ступінь використання наявного ресурсного потенціалу, виявити резерви підвищення

продуктивності та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління логістичними процесами підприємства.

АТ «Укрпошта» сформувала багаторівневу логістичну мережу, центральним елементом якої є логістичні центри та сортувальні хаби. Логістичний центр являє собою спеціалізований комплекс, призначений для приймання, консолідації, сортування, оброблення, зберігання та подальшого розподілу поштових відправлень між регіонами країни. Функціонування логістичних центрів забезпечує інтеграцію транспортних, складських та інформаційних процесів у єдину систему управління поштовими потоками.

Організація роботи логістичних центрів АТ «Укрпошта» базується на принципах сучасної логістики. Принцип системності, який передбачає розгляд усіх логістичних процесів як взаємопов'язаних елементів єдиного логістичного ланцюга. Відповідно до цього принципу транспортування, сортування, складування та доставка поштових відправлень координуються між собою для забезпечення безперервності руху матеріальних та інформаційних потоків. Важливе значення має принцип інтеграції, що полягає у поєднанні діяльності логістичних центрів, поштових відділень, транспортних підрозділів та інформаційних систем у межах єдиного управлінського середовища.

Не менш важливим є принцип оптимізації, спрямований на мінімізацію витрат часу, трудових ресурсів і фінансових витрат при виконанні логістичних операцій. Реалізація цього принципу забезпечується шляхом автоматизації сортування відправлень, удосконалення транспортних маршрутів та використання сучасних інформаційних технологій. У 2025 році АТ «Укрпошта» завершило автоматизацію сортувальних потужностей, що дозволило забезпечити роботизоване оброблення 100 % посилок, підвищити швидкість сортування у вісім разів та досягти продуктивності до двох мільйонів відправлень на добу.

Діяльність логістичних центрів також ґрунтується на принципі безперервності логістичних потоків, який передбачає мінімізацію простоїв і затримок на всіх етапах руху відправлень. Для його реалізації АТ «Укрпошта» впровадила нову логістичну модель, засновану на оптимізації взаємодії між

терміналами, логістичними центрами та депо. Це дало змогу скоротити терміни доставки між обласними центрами та великими містами до одного дня.

Особливого значення набуває принцип цифровізації логістичних процесів, який передбачає використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу, технологій відстеження відправлень та програмних комплексів для управління ресурсами підприємства.



Рисунок 2.7. – Концептуальна схема функціонування логістичних центрів АТ «Укрпошта» на засадах сучасної логістики

Джерело: складено автором

Завдяки цифровій трансформації логістичні центри забезпечують високий рівень контролю за переміщенням поштових потоків, оперативне прийняття управлінських рішень та підвищення надійності логістичної системи загалом.

Таким чином, логістичні центри АТ «Укрпошта» виступають вузлами національної поштово-логістичної мережі, а їх діяльність базується на принципах системності, інтеграції, оптимізації, безперервності, цифровізації та клієнтоорієнтованості, що забезпечує ефективне управління поштовими потоками та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування АТ «Укрпошта» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози, що впливають на його діяльність. Використання даного інструменту дає змогу оцінити конкурентні переваги підприємства, виявити проблемні аспекти функціонування логістичної системи, визначити перспективні напрями розвитку та сформулювати передумови для підвищення ефективності управління логістичними процесами (табл. 2.2.)

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що АТ «Укрпошта» володіє вагомими конкурентними перевагами, серед яких найбільша мережа відділень в Україні, статус національного оператора поштового зв'язку, широкий спектр послуг та розвинена логістична інфраструктура. Важливими чинниками зміцнення конкурентних позицій підприємства є модернізація логістичних центрів, автоматизація процесів сортування та впровадження сучасних цифрових технологій управління поштовими потоками [52]. Водночас ефективність діяльності підприємства стримується значними витратами на утримання розгалуженої мережі, кадровими проблемами та впливом воєнних ризиків на функціонування логістичної системи. Перспективними напрямками подальшого розвитку АТ «Укрпошта» є цифровізація бізнес-процесів, розширення міжнародної логістичної діяльності, розвиток послуг для електронної комерції та підвищення ефективності управління логістичними процесами, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню якості обслуговування споживачів.

Таблиця 2.2.– SWOT-аналізу АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– статус національного оператора поштового зв'язку; – розвинена логістична мережа, логістичні центри та сортувальні хаби – широкий спектр послуг: поштові, фінансові, логістичні, міжнародні, торговельні; – активна цифровізація процесів та автоматизація сортування; – високий рівень довіри населення та впізнаваність бренду.	– значна частина інфраструктури потребує подальшої модернізації; – високі витрати на утримання розгалуженої мережі відділень; – зменшення чисельності персоналу та кадровий дефіцит; – нерівномірний рівень сервісу між міськими та сільськими відділеннями; – обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестиційних проєктів.
Можливості	Загрози
– подальше зростання ринку електронної комерції та онлайн-торгівлі; – розширення міжнародних логістичних послуг та експортної доставки; – впровадження сучасних цифрових технологій і автоматизованих систем управління; – розвиток партнерств з маркетплейсами та бізнесом; – залучення міжнародних інвестицій і програм відновлення України.	– посилення конкуренції з боку приватних логістичних операторів; – воєнні дії та пошкодження транспортної й логістичної інфраструктури; – зростання вартості палива, енергоносіїв та логістичних витрат; – скорочення обсягів традиційної письмової кореспонденції; – інфляційні процеси та нестабільність економічного середовища; – дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці.

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [48]

Після проведення SWOT-аналізу доцільно здійснити дослідження факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства за допомогою PEST-аналізу. Якщо SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони АТ «Укрпошта», а також визначити можливості та загрози його розвитку, то PEST-аналіз спрямований на дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які формують умови діяльності підприємства та впливають на його стратегічні перспективи (табл. 2.3). Застосування даного інструменту дає можливість оцінити вплив зовнішнього середовища на функціонування логістичної системи підприємства та визначити ключові фактори, які необхідно враховувати під час формування напрямів його подальшого розвитку.

Таблиця 2.3.– PEST-аналіз АТ «Укрпошта»

Фактор	Характеристика впливу на діяльність АТ «Укрпошта»
Політичні	Державне регулювання поштової галузі та статус національного оператора; інтеграція України до європейського простору; державні програми цифровізації; воєнний стан та безпекові ризики; зміни податкового та митного законодавства.
Економічні	Інфляційні процеси; коливання валютного курсу; зростання вартості палива та енергоносіїв; зміна купівельної спроможності населення; розвиток електронної комерції та міжнародної торгівлі.
Соціальні	Скорочення чисельності населення та трудова міграція; зміна споживчих уподобань; зростання попиту на швидку доставку; підвищення вимог до якості сервісу; необхідність забезпечення доступності послуг у сільській місцевості.
Технологічні	Автоматизація сортувальних центрів; цифровізація поштових послуг; розвиток електронних сервісів та мобільних застосунків; впровадження сучасних логістичних технологій; необхідність захисту інформаційних систем від кіберзагроз

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [48]

PEST-аналіз свідчить, що на діяльність АТ «Укрпошта» найбільший вплив здійснюють політичні та економічні чинники, пов'язані з воєнним станом, державним регулюванням галузі та загальною економічною ситуацією в країні. Водночас розвиток електронної комерції, цифрових технологій та автоматизації логістичних процесів створює значні можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Соціальні зміни та зростання вимог споживачів до якості обслуговування потребують подальшого вдосконалення сервісу, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами та модернізації логістичної інфраструктури.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що АТ «Укрпошта» володіє розвиненою логістичною інфраструктурою та ефективно функціонуючою системою управління поштовими потоками, основу якої становлять логістичні центри, сортувальні хаби, транспортна мережа та цифрові технології управління. Аналіз логістичних процесів засвідчив активне впровадження принципів системності, інтеграції, оптимізації та цифровізації, що сприяє підвищенню продуктивності логістичних операцій і якості обслуговування споживачів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові конкурентні переваги підприємства, зокрема статус національного

оператора, розгалужену мережу відділень, широкий спектр послуг та високий рівень автоматизації логістичних процесів, водночас виявивши проблеми, пов'язані з необхідністю подальшої модернізації інфраструктури, кадровим дефіцитом і значними витратами на утримання мережі. Результати PEST-аналізу засвідчили вагомий вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства, що обумовлює необхідність подальшого розвитку цифрових технологій, удосконалення логістичної інфраструктури та підвищення ефективності управління логістичними процесами з метою зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укрпошта», що дозволило встановити особливості функціонування підприємства як національного оператора поштового зв'язку України, охарактеризувати його організаційну структуру, систему корпоративного управління, місію, візію, корпоративні цінності та політики. Визначено, що підприємство володіє розгалуженою логістичною інфраструктурою, значним кадровим потенціалом та багаторівневою системою управління, що забезпечує ефективне надання поштових, логістичних, фінансових і торговельних послуг.

2. Здійснений фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» засвідчив наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій розвитку підприємства. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігається зростання обсягів реалізації послуг, валового прибутку та ресурсного потенціалу, що свідчить про розширення масштабів діяльності й посилення ринкових позицій підприємства. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку окремих економічних показників, АТ «Укрпошта» продовжує здійснювати діяльність зі збитком, про що свідчать від'ємні значення операційного та чистого фінансових результатів. Разом з тим простежується тенденція до скорочення

збитків та покращення окремих показників фінансового стану, що вказує на поступове підвищення ефективності функціонування підприємства. Однак наявність збитковості свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, підвищення операційної ефективності та забезпечення стійкості фінансового розвитку АТ «Укрпошта».

3. Оцінено ефективність логістичних процесів АТ «Укрпошта», що дозволило встановити високий рівень розвитку логістичної інфраструктури, активне впровадження автоматизації та цифрових технологій управління поштовими потоками. Проведений SWOT- та PEST-аналізи дали змогу визначити ключові конкурентні переваги, слабкі сторони, можливості та загрози розвитку підприємства, а також виявити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність. Встановлено наявність значного потенціалу для подальшого підвищення ефективності логістичних процесів шляхом цифровізації, модернізації логістичної інфраструктури та впровадження сучасних підходів до управління.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі Кайдзен

Підвищення ефективності логістичних процесів є одним із напрямів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств поштово-логістичної сфери. Проведений аналіз діяльності АТ «Укрпошта» засвідчив, що підприємство володіє розгалуженою логістичною інфраструктурою, активно впроваджує цифрові технології та автоматизує логістичні процеси, водночас його функціонування супроводжується низкою проблем, пов'язаних із збереженням збитковості, необхідністю подальшої модернізації інфраструктури, кадровим дефіцитом та впливом зовнішніх викликів. У сучасних умовах особливої актуальності набуває пошук підходів, спрямованих на безперервне вдосконалення логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення втрат. У цьому контексті концепція Кайдзен, яка ґрунтується на принципах постійного покращення, усунення непродуктивних операцій та залучення персоналу до реалізації змін, може стати дієвим інструментом удосконалення логістичних процесів підприємства. У зв'язку з цим обґрунтування напрямів вдосконалення логістичних процесів на основі Кайдзен є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» та зміцнення його конкурентних позицій.

Логістична діяльність АТ «Укрпошта» охоплює повний цикл управління поштовими та логістичними потоками, починаючи від приймання відправлень і завершуючи їх доставкою кінцевому споживачеві. Підприємство здійснює приймання, реєстрацію та оброблення внутрішніх і міжнародних поштових

відправлень, забезпечуючи їх подальший рух через мережу логістичних центрів, сортувальних хабів, регіональних депо та відділень поштового зв'язку.

Одним із логістичних процесів АТ «Укрпошта» є сортування поштових відправлень, яке включає оброблення листів, посилок, бандеролей, міжнародної кореспонденції та друкованої продукції [53; 54]. Упродовж останніх років підприємство здійснило масштабну модернізацію логістичної інфраструктури та завершило автоматизацію сортувальних центрів, що дозволило забезпечити автоматичне оброблення поштових потоків, підвищити продуктивність логістичних операцій та скоротити терміни доставки відправлень. Автоматизована мережа АТ «Укрпошта» охоплює сім сортувальних хабів та сімнадцять логістичних центрів, здатних обробляти до трьох мільйонів відправлень на добу.

Важливе місце у структурі логістичної діяльності підприємства займають процеси складування та зберігання, що передбачають тимчасове розміщення, консолідацію та підготовку відправлень до подальшого транспортування [52]. З цією метою функціонує мережа регіональних депо та логістичних центрів, у яких здійснюється перерозподіл поштових потоків між регіонами країни та забезпечується безперервність логістичних операцій.

Транспортування є одним із базових логістичних процесів АТ «Укрпошта» та включає організацію магістральних, регіональних і міжнародних перевезень, оптимізацію транспортних маршрутів та забезпечення доставки відправлень між логістичними об'єктами. У межах модернізації логістичної мережі підприємство здійснює перебудову маршрутів доставки між терміналами, логістичними центрами та депо, що сприяє скороченню часу перевезення та підвищенню ефективності транспортних операцій.

Завершальним етапом логістичного циклу є доставка відправлень кінцевим споживачам, яка охоплює міські, сільські, кур'єрські та міжнародні перевезення. Особливістю АТ «Укрпошта» є забезпечення логістичного обслуговування віддалених і прифронтових територій, а також надання соціально значущих

послуг, зокрема доставки пенсій, соціальних виплат, медикаментів та товарів першої необхідності.

Суттєвого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства набувають інформаційно-логістичні процеси, які передбачають використання електронного документообігу, систем відстеження відправлень у режимі реального часу, цифрових сервісів для клієнтів та автоматизованих систем управління логістичними операціями. Цифровізація логістичних процесів забезпечує підвищення прозорості, оперативності прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування логістичної системи АТ «Укрпошта» в цілому.

Логістичний цикл роботи АТ «Укрпошта» наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. – Логістичний цикл АТ «Укрпошта»

Джерело: Узагальнено автором

З метою обґрунтування напрямів удосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» доцільно розглянути можливості застосування принципів Кайдзен через реалізацію основних функцій менеджменту. Використання даного підходу дозволяє поєднати безперервне вдосконалення, усунення втрат, залучення персоналу та орієнтацію на споживача з особливостями функціонування логістичної системи підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен через реалізацію функцій менеджменту

Функції менеджменту	Принципи Кайдзен	Логістичні процеси АТ «Укрпошта»	Напрями вдосконалення
Планування	Орієнтація на споживача; процесний підхід; прийняття рішень на основі фактів	Приймання відправлень; сортування; транспортування; доставка	Прогнозування обсягів поштових потоків; планування маршрутів перевезень; оптимізація завантаження логістичних центрів; використання KPI та цифрових інструментів планування
Організування	Стандартизація та стабільність; усунення втрат; безперервність удосконалення	Сортування; складування та зберігання; транспортування	Стандартизація логістичних операцій; автоматизація сортування; впровадження системи 5S; оптимізація складських процесів; усунення непродуктивних операцій
Мотивування	Залучення персоналу; навчання та розвиток; орієнтація на якість	Усі логістичні процеси	Підвищення кваліфікації персоналу; розвиток корпоративної культури Кайдзен; система подання пропозицій щодо покращень; стимулювання участі працівників у процесах удосконалення
Контролювання	Безперервне вдосконалення; прийняття рішень на основі фактів; орієнтація на якість	Усі логістичні процеси	Моніторинг KPI логістичних процесів; контроль термінів доставки; оцінювання якості обслуговування; аналіз відхилень; застосування циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act)

Джерело: Складено автором

Комплексна реалізація принципів Кайдзен у логістичному циклі АТ «Укрпошта» сприятиме скороченню втрат і непродуктивних операцій,

підвищенню швидкості оброблення та доставки відправлень, покращенню якості логістичного сервісу й продуктивності праці персоналу. Це забезпечить підвищення ефективності управління логістичними процесами, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створить передумови для його стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг.

Запропоноване удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен через реалізацію функцій менеджменту створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кожного логістичного процесу підприємства.

Таким чином, проведені дослідження дозволили обґрунтувати напрями вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен через реалізацію функцій менеджменту. Встановлено, що інтеграція принципів безперервного вдосконалення, стандартизації, орієнтації на споживача та залучення персоналу до процесу змін створює передумови для підвищення ефективності приймання, сортування, складування, транспортування й доставки поштових відправлень. Запропонований підхід сприятиме скороченню втрат і непродуктивних операцій, підвищенню якості логістичного сервісу, продуктивності праці та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, а також слугуватиме основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення окремих логістичних процесів АТ «Укрпошта».

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта»

Впровадження концепції Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта» потребує розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення окремих логістичних процесів та забезпечення безперервного підвищення результативності їх функціонування. Враховуючи особливості діяльності

підприємства, масштаби його логістичної мережі, рівень цифровізації та наявні проблеми, доцільним є формування комплексу заходів, орієнтованих на усунення втрат, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості логістичного сервісу та залучення персоналу до процесів удосконалення. Це дозволить підвищити ефективність управління логістичними процесами, зміцнити конкурентні позиції АТ «Укрпошта» та забезпечити його стійкий розвиток в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Результати SWOT- та PEST-аналізу АТ «Укрпошта» свідчать, що підприємство має вагомі конкурентні переваги, зокрема статус національного оператора поштового зв'язку, розгалужену логістичну мережу, середній рівень цифровізації та значний рівень довіри споживачів. Водночас виявлено низку внутрішніх проблем, пов'язаних із необхідністю модернізації інфраструктури, кадровим дефіцитом і високими витратами на утримання мережі, а також зовнішніх викликів, серед яких воєнні дії, посилення конкуренції, інфляційні процеси та зміни споживчих потреб. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта», оскільки вони спрямовані на безперервне вдосконалення процесів, усунення втрат, підвищення якості логістичного сервісу та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Однак, тривалі терміни доставки окремих категорій відправлень, недостатній рівень автоматизації та роботизації логістичних процесів, а також статус державного підприємства, що обмежує можливості гнучкого управління витратами на персонал і рівнем оплати праці, не дозволяють підприємству забезпечувати швидкість та якість обслуговування на рівні провідних приватних операторів. За таких умов постає об'єктивна необхідність удосконалення логістичних процесів на засадах безперервного вдосконалення, а одним із найбільш доцільних підходів є концепція Кайдзен (рис. 3.2), яка орієнтована на системне усунення втрат, підвищення ефективності використання ресурсів, залучення персоналу до змін та постійне покращення результатів діяльності підприємства.



Рисунок 3.2. – Удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен

Джерело: складено автором

Запропоновані напрями удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен спрямовані на усунення непродуктивних операцій, підвищенню рівня автоматизації та цифровізації, скороченню термінів оброблення й доставки відправлень, покращенню якості логістичного сервісу та ефективності використання ресурсів. Комплексне впровадження принципів Кайдзен забезпечить безперервне вдосконалення логістичних процесів, підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та створить передумови для його стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг.

Отже нами запропоновано основні Кайдзен-удосконалення для всього логістичного циклу АТ «Укрпошта». Варто виділити проблему кожного етапу логістичного циклу, а також відобразити як саме запропоновані заходи удосконалення вплинуть на покращення діяльності підприємства (таб. 3.2).

Таблиця 3.2 – Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта»

Етап логістичного циклу	Проблема	Інструмент Кайдзен	Захід	Очікуваний результат
Приймання відправлень	Тривалий час обслуговування клієнтів, дублювання операцій	Стандартизація, 5S	Впровадження електронної черги, стандартизація операцій приймання та оформлення відправлень	Скорочення часу обслуговування клієнтів, підвищення пропускної спроможності відділень
Сортування	Низька швидкість оброблення відправлень, помилки сортування	5S, візуальний менеджмент	Розширення використання автоматизованих сортувальних ліній, оптимізація розміщення обладнання	Скорочення тривалості сортування, зменшення кількості помилок
Складування та зберігання	Нераціональне використання складських площ, надлишкові запаси	5S, стандартизація	Зонування складів, впровадження системи адресного зберігання, автоматизація обліку	Підвищення ефективності використання складських площ, скорочення витрат на зберігання

Продовження таблиці 3.2.

Транспортування	Неефективні маршрути, недостатнє завантаження транспорту	PDCA, безперервне вдосконалення	Оптимізація маршрутів перевезень, впровадження GPS-моніторингу та аналітики транспортних потоків	Скорочення транспортних витрат, підвищення коефіцієнта завантаження транспорту
Доставка («остання миля»)	Затримки доставки у віддалені райони, недостатній рівень задоволеності клієнтів	PDCA, орієнтація на споживача	Розвиток мережі автоматизованих поштоматів, удосконалення маршрутів кур'єрської доставки	Скорочення термінів доставки, підвищення якості обслуговування клієнтів
Інформаційно-логістичне забезпечення	Недостатня інтеграція інформаційних систем та обмежені можливості аналітики	PDCA, цифровізація процесів	Інтеграція інформаційних систем, розвиток цифрових сервісів та використання KPI	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення координації логістичних процесів

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропоновані Кайдзен-удосконалення охоплюють усі етапи логістичного циклу АТ «Укрпошта» та спрямовані на усунення існуючих проблем, пов'язаних із тривалістю виконання операцій, нераціональним використанням ресурсів, затримками доставки та недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем. Використання інструментів Кайдзен, зокрема 5S, PDCA, стандартизації процесів і цифрових технологій, дозволить оптимізувати організацію робочих місць, скоротити час виконання логістичних операцій, підвищити точність оброблення відправлень та ефективність використання транспортних і складських ресурсів. Варто зазначити, що сучасні умови функціонування АТ «Укрпошта» зумовлюють необхідність перегляду та впровадження нових підходів до організації логістичних процесів на кожному етапі логістичного циклу. При цьому важливого значення набуває адаптація

найкращих практик вітчизняних і міжнародних компаній, які довели свою ефективність у сфері управління логістикою, цифровізації процесів та безперервного вдосконалення діяльності. Це створює передумови для підвищення операційної ефективності підприємства, покращення якості логістичного обслуговування та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

У процесі приймання відправлень реалізація запропонованих рішень забезпечує скорочення часу обслуговування клієнтів та зменшення кількості помилок під час оформлення відправлень. У сфері сортування очікується підвищення продуктивності праці, точності оброблення поштових потоків і зниження частки непродуктивних операцій. Для процесів складування та зберігання запропоновані рішення сприятимуть оптимізації використання складських площ, прискоренню оброблення відправлень та підвищенню ефективності управління запасами. Удосконалення транспортування дозволить скоротити транспортні витрати, підвищити надійність перевезень і зменшити тривалість доставки. У сфері доставки («останньої милі») очікується підвищення швидкості та якості обслуговування споживачів, а також розширення доступності послуг. Водночас удосконалення інформаційно-логістичного забезпечення забезпечить підвищення прозорості логістичних процесів, оперативності прийняття управлінських рішень та створить умови для безперервного вдосконалення діяльності підприємства в цілому.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення логістичного циклу АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен має забезпечити комплексний позитивний вплив на ефективність функціонування підприємства (рис. 3.3). Скорочення логістичних витрат потребує використання сучасних підходів на основі концепції Кайдзен. В цифрову епоху найкращі сучасні практики засновані на використанні цифрових технологій. Використання ERP, CRM та інших інформаційних систем. Саме підходи Кайдзен потребують постійне вдосконалення підходів до використання цифрових технологій на підприємстві

Скорочення логістичних втрат і непродуктивних операцій шляхом стандартизації бізнес-процесів, усунення дублювання функцій, оптимізації використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також мінімізації часу простоїв та неефективних операцій.

Підвищення оперативності оброблення та доставки поштових відправлень за рахунок удосконалення маршрутів перевезень, автоматизації сортувальних процесів, цифровізації логістичних операцій та оптимізації взаємодії між логістичними центрами, депо й відділеннями поштового зв'язку.

Покращення якості логістичного сервісу та рівня задоволеності споживачів шляхом підвищення точності й надійності виконання логістичних операцій, розвитку цифрових сервісів, забезпечення прозорості відстеження відправлень та впровадження клієнтоорієнтованих підходів до обслуговування.

Зростання продуктивності праці персоналу та зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на основі безперервного вдосконалення логістичних процесів, підвищення рівня автоматизації й цифровізації, розвитку корпоративної культури Кайдзен та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Рисунок 3.3. – Очікувані результати впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором

Враховуючи очікувані результати впровадження принципів Кайдзен, необхідно зазначити, що реалізація запропонованих інструментів забезпечить досягнення економічної, соціальної та технічної ефективності. Економічна ефективність проявлятиметься у скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності праці та раціоналізації використання ресурсів. Соціальна ефективність полягатиме у зростанні залученості персоналу до процесів удосконалення, покращенні умов праці та підвищенні рівня задоволеності споживачів якістю логістичних послуг. Технічна ефективність передбачатиме оптимізацію технологічних процесів, розширення використання цифрових технологій та автоматизованих систем, що сприятиме підвищенню оперативності, надійності й якості виконання логістичних операцій (таб.3.3.)

Таблиця 3.3 – Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта»

Етап логістичного циклу	Інструмент Kaizen	Економічний ефект	Соціальний ефект	Технічний ефект
Приймання відправлень	Електронна черга, стандартизація, цифрові сервіси	Скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці	Підвищення задоволеності клієнтів та працівників, зменшення навантаження на персонал	Автоматизація операцій, скорочення часу обслуговування, зменшення помилок
Сортування	5S, автоматизовані сортувальні лінії, візуальний контроль	Зниження витрат на оброблення відправлень, підвищення продуктивності сортувальних центрів	Покращення умов праці та зниження стресового навантаження персоналу	Підвищення точності сортування, оптимізація потоків відправлень
Складування та зберігання	5S, адресне зберігання, автоматизовані й облік	Рационалізація використання складських площ, зниження витрат на зберігання	Покращення організації робочих місць та безпеки праці	Підвищення точності обліку, оптимізація управління запасами
Транспортування	GPS-моніторинг, аналітика даних, оптимізація маршрутів	Скорочення транспортних витрат та непродуктивних витрат часу	Підвищення якості роботи персоналу та рівня сервісу	Підвищення ефективності використання транспортних засобів, оптимізація маршрутів
Доставка («остання миля»)	Поштомати, удосконалення маршрутів, оцінювання задоволеності клієнтів	Зниження витрат на доставку, підвищення ефективності використання ресурсів	Підвищення задоволеності клієнтів, розширення доступності послуг	Підвищення швидкості та надійності доставки
Інформаційно-логістичне забезпечення	Інтеграція інформаційних систем, KPI, PDCA	Підвищення ефективності управлінських рішень, зниження адміністративних витрат	Посилення залученості персоналу до процесів удосконалення	Інтеграція інформаційних потоків, підвищення оперативності та якості управління

Джерело: складено автором

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта» та

розробити практичні рекомендації щодо удосконалення ключових логістичних процесів підприємства. Встановлено, що застосування концепції безперервного вдосконалення є особливо актуальним в умовах наявних внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів, зокрема необхідності модернізації інфраструктури, підвищення рівня автоматизації та цифровізації, скорочення термінів доставки й посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності приймання, сортування, складування, транспортування та доставки відправлень, а також удосконалення інформаційно-логістичного забезпечення. Їх реалізація сприятиме скороченню логістичних втрат і непродуктивних операцій, підвищенню оперативності та якості логістичного обслуговування, зростанню продуктивності праці, ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», створюючи передумови для його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано напрями вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен через реалізацію функцій менеджменту, що передбачають інтеграцію безперервного вдосконалення, стандартизації, орієнтації на споживача та залучення персоналу до процесу змін. Встановлено, що застосування концепції Кайдзен створює передумови для підвищення ефективності приймання, сортування, складування, транспортування й доставки поштових відправлень, скорочення логістичних втрат і непродуктивних операцій, а також підвищення якості логістичного сервісу та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта», спрямовані на удосконалення логістичного циклу, підвищення рівня автоматизації та цифровізації, оптимізацію використання ресурсів і скорочення термінів доставки. Доведено,

що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, оперативності та якості логістичного обслуговування, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Організація логістичних процесів в організації на основі Кайдзен» дало можливість сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Розкрито сутність та принципи концепції Кайдзен у сучасних умовах господарювання, що дало змогу визначити її як комплексну управлінську філософію безперервного вдосконалення діяльності підприємства, засновану на систематичному впровадженні незначних змін. На основі узагальнення наукових підходів систематизовано ключові підходи до реалізації концепції Кайдзен, зокрема процесний, системний, людиноорієнтований, орієнтований на якість, підхід усунення втрат та безперервного навчання і розвитку, а також визначено сукупність принципів, що формують методологічну основу підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Охарактеризовано особливості організації логістичних процесів на засадах концепції Кайдзен шляхом визначення відмінностей між традиційним підходом до управління логістикою та підходом, орієнтованим на безперервне вдосконалення процесів. Обґрунтовано етапи впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність підприємства, що охоплюють діагностику процесів, визначення напрямів удосконалення, реалізацію інструментів Кайдзен, моніторинг результатів та формування культури безперервного вдосконалення.

3. Досліджено зарубіжний досвід застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності організацій, що дозволило узагальнити практики провідних японських та міжнародних компаній щодо вдосконалення процесів постачання, управління запасами, складування, транспортування та управління ланцюгами постачання. Систематизовано основні підходи до використання Кайдзен у логістиці, серед яких ощадлива логістика, управління запасами за принципом Just-in-Time, інтегроване управління ланцюгами постачання, цифровізація логістичних процесів та розвиток персоналу, а також визначено

можливості адаптації зазначених підходів та інструментів до умов функціонування національних підприємств.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укрпошта», що дозволило встановити особливості функціонування підприємства як національного оператора поштового зв'язку України, охарактеризувати його організаційну структуру, систему корпоративного управління, місію, візію, корпоративні цінності та політики. Визначено, що підприємство володіє розгалуженою логістичною інфраструктурою, значним кадровим потенціалом та багаторівневою системою управління, що забезпечує ефективне надання поштових, логістичних, фінансових і торговельних послуг.

5. Здійснений фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» засвідчив наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій розвитку підприємства. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігається зростання обсягів реалізації послуг, валового прибутку та ресурсного потенціалу, що свідчить про розширення масштабів діяльності й посилення ринкових позицій підприємства. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку окремих економічних показників, АТ «Укрпошта» продовжує здійснювати діяльність зі збитком, про що свідчать від'ємні значення операційного та чистого фінансових результатів. Разом з тим простежується тенденція до скорочення збитків та покращення окремих показників фінансового стану, що вказує на поступове підвищення ефективності функціонування підприємства. Однак наявність збитковості свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, підвищення операційної ефективності та забезпечення стійкості фінансового розвитку АТ «Укрпошта».

6. Оцінено ефективність логістичних процесів АТ «Укрпошта», що дозволило встановити високий рівень розвитку логістичної інфраструктури, активне впровадження автоматизації та цифрових технологій управління поштовими потоками. Проведений SWOT- та PEST-аналізи дали змогу визначити ключові конкурентні переваги, слабкі сторони, можливості та загрози розвитку підприємства, а також виявити основні фактори зовнішнього

середовища, що впливають на його діяльність. Встановлено наявність значного потенціалу для подальшого підвищення ефективності логістичних процесів шляхом цифровізації, модернізації логістичної інфраструктури та впровадження сучасних підходів до управління.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення логістичних процесів АТ «Укрпошта» на основі принципів Кайдзен через реалізацію функцій менеджменту, що передбачають інтеграцію безперервного вдосконалення, стандартизації, орієнтації на споживача та залучення персоналу до процесу змін. Встановлено, що застосування концепції Кайдзен створює передумови для підвищення ефективності приймання, сортування, складування, транспортування й доставки поштових відправлень, скорочення логістичних втрат і непродуктивних операцій, а також підвищення якості логістичного сервісу та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження принципів Кайдзен у логістичну діяльність АТ «Укрпошта», спрямовані на удосконалення логістичного циклу, підвищення рівня автоматизації та цифровізації, оптимізацію використання ресурсів і скорочення термінів доставки. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, оперативності та якості логістичного обслуговування, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірна О. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-54-87](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87) (дата звернення: 01.05.2026).
2. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р. Кайдзен: ефективна система неперервного вдосконалення підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7–8 (316–317). С. 117–125. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-7-8-316-317-117-125 (дата звернення: 01.05.2026).
3. Громцева О.В., Стрюков В.В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91). С. 66–74.
4. Кришталь Г. О., Шара Є. Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 4–9. DOI: 10.37634/efp.2022.4. (дата звернення: 01.05.2026).
5. Захарова В. О. Використання філософії Кайдзен для удосконалення корпоративної культури підприємства готельного господарства. У: *Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності*. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 145–148
6. Якименко-Терещенко Н. В. Сучасні підходи до управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2025. № 2. С. 39–43. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.1.39 (дата звернення: 02.05.2026).
7. Helmold M. Kaizen: Continuous Improvements in Small Steps. *Management for Professionals*. 2021. Р. 165–169. DOI: [0.1007/978-3-030-77661-9_16](https://doi.org/0.1007/978-3-030-77661-9_16) (дата звернення: 02.05.2026).
8. Пізняк Т., Пізняк Д. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. с.5-8. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.4.1> (дата звернення: 02.05.2026).

02.05.2026).

9. Правдюк М.В. Концепції Кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7 (13). С. 88-100. DOI: 10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100 (дата звернення: 02.05.2026).

10. Biadacz R. Application of Kaizen and Kaizen Costing in SMEs. *Production Engineering Archives*. 2024. Vol. 30, no. 1. P.17–35. DOI: [10.30657/pea.2024.30.2](https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.2) (дата звернення: 02.05.2026).

11. Understanding Continuous Improvement. Kaizen Institute. URL: <https://kaizen.com/insights/continuous-improvement-operational-excellence/> (дата звернення: 03.05.2026).

12. Sharma S. Kaizen: The Philosophy of Continuous Improvement in the Global Business Landscape: Mastering Small Changes for Lasting Success. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 2025. Vol. 6, Issue 9. P. 283–289.

13. Кайдзен: філософія безперервного вдосконалення. Lean Institute Ukraine. URL: <https://lean.org.ua/blog/kajdzen/> (дата звернення: 03.05.2026).

14. Лазоренко Т. В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 18. С. 139-143.

15. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.29](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29) (дата звернення: 03.05.2026).

16. Яценко В.В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1. № 2. С. 161-166. DOI: [10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-22) (дата звернення: 03.05.2026).

17. Фролов Ю. В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*

2025. № 10(292). С. 24–33. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-24-33 (дата звернення: 04.05.2026).

18. Повна С., Шабардін, Д. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 40–53. DOI: [10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53) (дата звернення: 04.05.2026).

19. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: [10.32782/2524-0072/2021-23-18](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18) (дата звернення: 04.05.2026).

20. Немашкало К., Хахалієв Д., Мануйлов О. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємств в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №1. С. 365-371. DOI: [10.36887/2415-8453-2024-1-62](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62) (дата звернення: 04.05.2026).

21. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С.132-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> (дата звернення: 05.05.2026).

22. Якименко-Терещенко Н., Переляєва М. Сучасні підходи до управління витратами підприємства на основі безперервних удосконалень. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 1. 39–43. DOI: [10.20998/2519-4461.2025.1.39](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.39) (дата звернення: 05.05.2026).

23. Івашків Я. Інноваційні засади управління розвитком бізнесу в контексті lean-sustainability та реалізації соціальної складової сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 392 – 397. DOI: [10.36887/2415-8453-2025-4-79](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-79) (дата звернення: 05.05.2026).

24. Підгірна В., Пушак Я., Зибарева О. Концептуальні засади гнучкого менеджменту зміну контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2(49). С. 85-92. DOI: [10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92) (дата звернення: 05.05.2026).

25. What is Kaizen? Institute Kaizen: офіційний сайт. URL:

<https://www.kaizen.com/what-iskaizen> (дата звернення 06.05.2026).

26. Козиренко І. М. Японський підхід до формування корпоративної культури на підприємстві. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2020. С. 113-114.

27. Йовченко, А. В. Lean & Green підходи в удосконаленні логістики транспортних підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2026. № 13(44). С. 399–407. DOI: 10.32515/2664-262X.2026.13(44).399-407. (дата звернення 06.05.2026).

28. Петецький І. Ідентифікація напрямів покращення діяльності логістичних ланцюгів поставок з використанням концепції Kaizen. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 4. № 5. С.163-167

29. Криворучко Г. О., Смерічевська С. В. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. Вип. 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893> (дата звернення 06.05.2026).

30. Ільченко Т. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-67-35](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35) (дата звернення 06.05.2026).

31. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Еконо-мічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98.

32. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Онопрієнко І. та Потапенко, А. Інструменти оптимізації логістичних процесів підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1(27), с. 126-137. DOI: [10.26661/2522-1566/2024-1/27-11](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-11) (дата звернення 06.05.2026).

33. Costa B., Varejao J., Gaspar P.D. Development of a Value Stream Map to Optimize the Production Process in a Luxury Metal Piece Manufacturing Company. *Processes*. 2024. Vol. 12, no. 8. P.1612. DOI: [10.3390/pr12081612](https://doi.org/10.3390/pr12081612) (дата звернення 06.05.2026).

11.05.2026).

34. Amaral V. P., Ferreira A. C., Ramos B. Internal Logistics Process Improvement using PDCA: A Case Study in the Automotive Sector. *Business Systems Research*. 2022. Vol. 13 No. 3, pp. 100-115. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0027> (дата звернення 11.05.2026).

35. Хацер, М. та Михайлик, О. «Забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах військового розвитку економіки України». *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1(27). с. 148-155. DOI: [10.26661/2522-1566/2024-1/27-13](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-13). (дата звернення 11.05.2026).

36. Іванов Ю.В, Нагай Д.Р., Сохань Т.Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 72–77.

37. Toyota Motor Corporation. Toyota Production System: Vision and Philosophy. URL: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/> (дата звернення: 18.05.2026)

38. Toyota Motor Europe. Toyota Production System. URL: <https://www.toyota-europe.com/about-us/toyota-vision-and-philosophy/toyota-production-system> (дата звернення: 18.05.2026)

39. Toyota Material Handling Europe. Toyota Production System. URL: <https://toyota-forklifts.eu/about-toyota/toyota-production-system/> (дата звернення: 20.05.2026)

40. KAIZEN Institute. Production System Excellence: Efficiency and Innovation URL: <https://kaizen.com/insights/production-system-excellence-efficiency-innovation/> (дата звернення: 18.05.2026)

41. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. – Boca Raton : CRC Press, 2019. 176 p.

42. Shingo S. A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. – Boca Raton : CRC Press, 2019. 296 p

43. Pidhirna V., Pushak Y., Zybareva O. Conceptual foundations of flexible

change management in the context of ensuring sustainable development of enterprises. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2025. № 2(49). С.85. DOI: [10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92) (дата звернення 18.05.2026).

44. Ачкасова, Л. М., Водолажська Т. О. Впровадження інструментів ощадливого виробництва в роботу підприємства. *Економіка транспортного комплексу* 2025. Вип. 46. С. 44–65. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.44 (дата звернення 18.05.2026).

45. Колос І.В., Омеляненко Т.В., Калінін О.В. Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства *Economic Synergy* . 2024. Вип. 4. С. 113–124. DOI: [10.53920/ES-2024-4-8](https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-8) (дата звернення 18.05.2026).

46. Власенко Д. Адаптивне управління автотранспортними підприємствами в умовах невизначеності та військових ризиків: інтеграція моделей резистентності та антикрихкості. 2025. *Економіка та суспільство*. № 82. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-82-183](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-183) (дата звернення 18.05.2026).

47. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С.152–158. DOI: [10.31649/ins.2022.3.152.158](https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158) (дата звернення 19.05.2026).

48. АТ «Укрпошта». Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення 19.05.2026).

49. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки* 2024. № 2. С. 173–180. DOI: [10.31891/2307-5740-2024-328-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-27) (дата звернення 20.05.2026).

50. Згалат-Лозинська , Л. О., Дорошенко, П. Ю., Данилюк, Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: [10.5281/zenodo.15791335](https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335) (дата звернення 20.05.2026).

51. Efe, A. A comparison of key risk management frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31.000, COBIT. *Denetim Ve Güvence Hizmetleri Dergisi*. 2023.

№3(2). С.185-205. URL: <https://izlik.org/JA99XP55AJ> (дата звернення 20.05.2026).

52. Тимченко І. П., Андрусік К. І. Управління логістичними процесами на підприємстві поштового зв'язку. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.89> (дата звернення 20.05.2026).

53. Методика організації виробничого процесу надання послуги з доставки рахунків об'єктами поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: https://rubryka.com/2026/05/23/ukrposhta-uspishno-zavershyla-tryrichnu-programu-masshtabnoyi-avtomatyzatsiyi-logistyky/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 22.05.2026).

54. Укрпошта автоматизує сортування посилок. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35301-ukrposta-avtomatizuje-sortuvannia-posilok> (дата звернення 22.05.2026).

55. Шевчук Ю., Александрова Н., Давиденко Т. Principles of Kaizen and their applications: global and ukrainian experiences. *SWorldJournal*. 2026. №3(35-03). С. 154–167. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-088> (дата звернення 22.05.2026).

ДОДАТКИ