

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

24.05.2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Ефективність логістичних послуг в умовах воєнного стану на прикладі компанії «Укрпошта»

Здобувача(ки) групи ЕН-91/1пе  
(шифр групи)

Бойченко Юлія Вікторівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Юлія Бойченко  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

к.е.н., доцент, Микола Харченко  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2023**



- Провести аналіз основних показників діяльності сумського філіалу АТ «Укрпошта»;
- Проаналізувати показники ефективності сумської дирекції;
- Проаналізувати конкурентів та конкурентні переваги компанії;
- Виокремити проблеми та запропонувати перспективні напрями розвитку компанії.

—  
Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):  
Класифікація видів логістичної діяльності Доходи АТ «Укрпошта» 2019-2022рр  
Витрати АТ «Укрпошта» 2019-2022 рр  
Зміни показників доходів та витрат  
Показники ефективності діяльності  
Матриця SWOT-аналіз

Дата видачі завдання: 17.04.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент Микола Харченко  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: 17.04.2023 р.  
підпис студента(ки)

### **Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

Метою нашого дослідження є дослідження ефективності логістичних послуг в умовах воєнного стану на прикладі компанії Укрпошта та виявлення перспектив розвитку цієї компанії.

Базою, на основі якої було проведено дослідження, є сумський філіал АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження визначення ефективності надання логістичних послуг в умовах воєнного стану .

Об'єкт дослідження показники діяльності АТ «Укрпошта» м. Суми.

Результати нашого дослідження: розглянуто історію виникнення та сутність логістичної діяльності; охарактеризовано види та функції логістичної діяльності; проаналізовано основні напрямки діяльності АТ «Укрпошта»; проведено аналіз основних показників діяльності сумського філіалу АТ «Укрпошта»; проаналізовано конкурентів та конкурентні переваги компанії; виокремлено проблеми та запропоновано перспективні напрями розвитку компанії.

Практична значимість отриманих результатів у запропонованих для реальних умов підприємства напрямів його розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використана сукупність методів та прийомів наукового пізнання. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та фінансів, теорії стратегічного управління, класичні та сучасні підходи до фінансового аналізу підприємства, які висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених.

Ключові слова: логістичні послуги, ефективність, фінансово-економічні показники, рентабельність, стратегічний аналіз, конкурентні переваги.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ .....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Історія виникнення та сутність логістичної діяльності .....	8
1.2 Види та функції логістичної діяльності .....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА» .....	14
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз показників ефективності АТ «УКРПОШТА» м. Суми .....	17
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «УКРПОШТА» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....	31
3.1. Аналіз конкурентів та конкурентних переваг компанії АТ «Укрпошта» 31	
3.2. Проблеми та перспективи розвитку компанії.....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	47

## ВСТУП

Логістична діяльність є невід'ємною частиною економіки будь якої країни. Логістична діяльність підприємств в Україні забезпечує внутрішні та міжнародні транспортні зв'язки. Без логістичних послуг неможливе нормальне функціонування транспортних зв'язків в країні.

Повномасштабне вторгнення на територію України вплинуло на всі сфери нашого життя. Безумовно постраждала економіка країни (втрата ВВП склала за 2022 рік майже 30%), було втрачено частину території, частка населення виїхала за кордон. Логістичні послуги не є винятком. В умовах воєнного часу, багато транспортних зв'язків було втрачено, особливо в областях перебування бойових дій та окупованих територіях країни.

В цій роботі ми розглянемо, як ситуація в країні вплинула на функціонування логістичних послуг України, на прикладі діяльності сумської філії АТ «Укрпошта» і які перспективи розвитку цієї компанії.

Метою нашого дослідження є дослідження ефективності логістичних послуг в умовах воєнного стану на прикладі компанії Укрпошта та виявлення перспектив розвитку цієї компанії.

Базою, на основі якої було проведено дослідження, є сумський філіал АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження визначення ефективності надання логістичних послуг в умовах воєнного стану .

Об'єкт дослідження показники діяльності АТ «Укрпошта» м. Суми.

Завдання нашого дослідження:

1. Розглянути історію виникнення та сутність логістичної діяльності;
2. Ознайомитись з видами та функціями логістичної діяльності;
3. Ознайомитись з компанією «Укрпошта» та основними напрямками її діяльності;
4. Провести аналіз основних показників діяльності сумського філіалу АТ «Укрпошта»;

5. Проаналізувати показники ефективності сумської дирекції;
6. Проаналізувати конкурентів та конкурентні переваги компанії;
7. Виокремити проблеми та запропонувати перспективні напрями розвитку компанії.

Практична значимість отриманих результатів у запропонованих для реальних умов підприємства напрямів його розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використана сукупність методів та прийомів наукового пізнання. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та фінансів, теорії стратегічного управління, класичні та сучасні підходи до фінансового аналізу підприємства, які висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених[20].

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

Ключові слова: логістичні послуги, ефективність, фінансово-економічні показники, рентабельність, стратегічний аналіз, конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Історія виникнення та сутність логістичної діяльності

Аналіз та ефективність логістичних послуг мають велику актуальність для бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Ось кілька ключових причин, чому ці аспекти важливі:

1. Зниження витрат: Аналіз логістичних послуг допомагає виявити можливості зниження витрат у логістичному ланцюзі. Це може включати оптимізацію складських процесів, вибір оптимальних транспортних маршрутів, управління запасами та оптимізацію планування постачання. Ретельний аналіз може допомогти підприємству знизити витрати на логістику та підвищити його конкурентоспроможність.

2. Покращення клієнтського сервісу: Логістичні послуги впливають на якість обслуговування клієнтів. Аналіз може допомогти виявити слабкі місця у логістичному процесі, такі як затримки в доставці, недоліки у складському управлінні або проблеми зі зберіганням. Вдосконалення цих аспектів може покращити час поставки, надійність та задоволення клієнтів.

3. Гнучкість та адаптивність: Аналіз логістичних послуг допомагає бізнесу розуміти, наскільки гнучкою та адаптивною є його логістична система. У змінних умовах ринку, здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових вимог стає важливим конкурентним перевагою. Аналіз може допомогти виявити можливості для поліпшення гнучкості та адаптивності логістичної системи.

4. Оптимізація інвестицій: Ефективні логістичні послуги можуть допомогти бізнесу оптимізувати свої інвестиції. Аналіз допомагає ідентифікувати області, де можна зробити інвестиції для покращення логістичної інфраструктури, такі як модернізація складських приміщень, впровадження нових технологій управління запасами або вдосконалення



системи відстеження та моніторингу. Це дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити ефективність логістичних процесів.

5. Конкурентна перевага: Аналіз та ефективність логістичних послуг допомагають бізнесу створити конкурентну перевагу на ринку. Підприємство, яке має добре організовану та ефективну логістичну систему, здатне швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати точність та надійність доставки, а також пристосовуватися до змін на ринку. Це може сприяти залученню нових клієнтів та утриманню існуючих.

Отже, аналіз та ефективність логістичних послуг є важливими для бізнесу, оскільки вони допомагають знижувати витрати, покращувати клієнтський сервіс, забезпечувати гнучкість та адаптивність, оптимізувати інвестиції та створювати конкурентну перевагу. Врахування цих аспектів допомагає підприємствам прогресувати і досягати успіху у сучасному бізнес-середовищі [13;14;15].

Початок і розвиток практичної логістики має віддалені коріння. У Стародавньому Римі під терміном "логістика" розуміли розподіл продуктів, а у Візантії вона включала управління постачанням армії та організацію її пересувань з урахуванням чисельності солдат, задач їх розподілу та розміщення залежно від місцевості, озброєння та чисельності ворожої армії.

За думками багатьох західних вчених, логістика стала наукою завдяки військовій справі. Під час Другої світової війни американська армія широко використовувала логістичні підходи для організації взаємодії між підприємствами військово-промислового комплексу, транспортом та постачанням армії. Ця взаємодія дозволяла забезпечувати армію своєчасними та систематичними поставками зброї, палива, продовольства тощо у необхідній кількості.

Таким чином, розвиток логістики був сильно пов'язаний зі зростанням потреб у організації постачання та пересування матеріальних ресурсів під час воєнних конфліктів. Згодом принципи та методи логістики були застосовані в

цивільних сферах, таких як виробництво, транспорт, дистрибуція товарів та інші галузі. [16;41;42;43].

Логістика широко розглядається як управління всіма видами потоків, які існують у економічних системах, такими як матеріальні, людські, енергетичні та фінансові потоки. Управління будь-яким об'єктом передбачає прийняття рішень та їх реалізацію.

Логістика, як господарська діяльність, охоплює процес управління рухом і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції в економічному обороті, починаючи від первинних джерел сировини і закінчуючи кінцевим споживачем. Цей процес також пов'язаний з обміном інформацією, яка стосується зазначених операцій.

Отже, логістика включає в себе не лише фізичний рух товарів і матеріалів, але й організацію і керування пов'язаною з цим інформацією, що дозволяє ефективно планувати, координувати та контролювати різні етапи ланцюга постачання і діяльності в господарському контексті[33;34;35].

Розвиток логістики можна виділити на наступні етапи:

1. Етап становлення (1960-ті роки): На цьому етапі логістичний підхід був впроваджений у сфері обігу, зокрема в організації зберігання і транспортування товарів. Транспорт і склад працювали на один економічний результат, спільно вирішуючи завдання організації транспортно-складського процесу.

2. Етап розвитку (1970-ті роки): На цьому етапі почалася інтеграція виробничих, складських і транспортних процесів. Підприємства працювали як єдиний злагоджений механізм, управляючи потоком товарів від виробничої лінії до кінцевого споживача.

3. Етап інтеграції (1980-ті роки): На цьому етапі відбулося об'єднання логістичних функцій фірми і її логістичних партнерів, включаючи закупівлю, виробництво, розподіл і продаж. Це дозволило підвищити ефективність управління ланцюгами постачання.

4. Етап глобалізації (2000-ні роки): У цей період логістика отримала ще більше значення внаслідок глобалізації світової економіки. Компанії почали здійснювати діяльність на глобальному рівні, що призвело до фундаментальних змін в організації і управлінні ланцюгами постачання та ринковими процесами.

Таким чином, розвиток логістики пройшов шлях від інтеграції транспортно-складського процесу до інтеграції всіх логістичних функцій підприємства і партнерів, а також розширився на глобальний рівень з урахуванням глобалізації економіки. На сучасному етапі розвитку логістики вона включає управління всіма видами потоків, такими як матеріальні, людські, енергетичні та фінансові, і працює на досягнення оптимального рівня ефективності та задоволення потреб сучасних економічних систем. [17;56;57].

## 1.2 Види та функції логістичної діяльності

Логістична діяльність підприємства - це комплексний процес управління потоками матеріальних товарів, послуг і інформації вздовж ланцюга поставок. Вона охоплює планування, впровадження та контроль прямого і зворотного руху товарів від початкової точки виробництва до кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнтів. Цей процес включає зберігання, транспортування, інформаційне обслуговування та координацію всіх діяльностей, необхідних для забезпечення ефективності та якості логістичного ланцюга. [1;54].

На даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, проф. Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазова та функціональна (див табл. 1.1) [18;53;52]:

Таблиця 1.1 Класифікація видів логістичної діяльності

Фазова логістична діяльність	Функціональна логістична діяльність
1. Логістика постачання	1. Управління замовленнями
2. Виробнича логістика	2. Транспортування
3. Логістика збуту (розподілу)	3. Складування
4. Логістика рециркулювання (повторного використання та утилізації)	4. Пакування
5. Фінансова логістика	5. Управління запасами
6. Інформаційна логістика	6. Логістичне обслуговування

[18;52;53].

За першою ознакою класифікації, в межах економічного об'єкта існують три основних види логістичної діяльності: логістика матеріального потоку, логістика фінансів і інформаційна логістика. Крім того, для подальшого детального розгляду, розглядаються фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики.

Матеріальний потік в межах підприємства може проходити через різні фази трансформації, такі як постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів, утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециркулювання включає планування, управління та фізичне опрацювання потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Задачі цих областей включають контроль та оптимізацію потоків, складського управління, планування доставок та повернення товарів.

Друга ознака класифікації зосереджується на виділенні функціональних областей логістичної діяльності, виходячи з виконання логістичних завдань та змісту логістичних процесів. Це включає такі логістичні функції, як планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах.

Отже, розрізняються різні види логістичної діяльності в залежності від економічного об'єкта та функціональних областей. За першою ознакою, це логістика матеріального потоку, логістика фінансів і інформаційна логістика. Логістика матеріального потоку охоплює всі процеси, пов'язані з управлінням фізичними потоками товарів, включаючи постачання, виробництво, збут, повернення та утилізацію. Логістика фінансів відповідає за ефективне управління фінансовими потоками, включаючи оплату постачальників, розрахунки з клієнтами, управління фінансовими ресурсами тощо. Інформаційна логістика забезпечує ефективний обмін інформацією в усіх ланках логістичного ланцюга, забезпечуючи точність, своєчасність та надійність інформаційних потоків[12;19].

За другою ознакою, види функціональної логістичної діяльності визначаються залежно від виконання логістичних завдань і змісту логістичних процесів. Це можуть бути такі логістичні функції, як планування та координація, складське управління, транспортування та дистрибуція, управління запасами, оптимізація логістичних процесів тощо. Кожна з цих функцій має свої особливості та виконує важливу роль у забезпеченні ефективності логістичного процесу.

Таким чином, логістична діяльність може бути розглянута з різних перспектив, враховуючи види економічних об'єктів та функціональні області, де вона здійснюється [50].

В цілому, логістична діяльність є невід'ємною складовою сучасного бізнесу і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Відрізняючись за ознаками та функціональними областями, логістична діяльність враховує всі аспекти управління матеріальними потоками, фінансовими ресурсами та інформацією для досягнення ефективної координації і оптимізації всього логістичного ланцюга. [18].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Укрпошта (українська поштова служба) є національною поштовою компанією України. Вона забезпечує послуги поштової доставки в межах країни та міжнародної пошти.

Укрпошта пропонує різноманітні послуги, включаючи:

- Поштову доставку: надсилання листів, посилок, грошей та цінних паперів.
- Експрес-доставку: швидку доставку листів та посилок в межах України та міжнародної доставку.
- Логістику: послуги зі складської логістики, включаючи зберігання товарів та їх доставку клієнтам.
- Фінансові послуги: грошові перекази, банківські послуги та інші фінансові послуги.

Укрпошта має широку мережу поштових відділень та пунктів обслуговування по всій території України. Крім того, вони також працюють зі своїми партнерами в інших країнах для забезпечення міжнародної поштової доставки.

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії.

1. I рівень апарат управління товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи (див табл. 2.1). Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Генеральний директор Смілянський Ігор Юхимович[11;31].

Таблиця 2.1 Апарат управління підприємства І рівень

Генеральний директор АТ «Укрпошта»						
	Заступник ГД з розвитку мережі	Заступник ГД з інформаційних технологій	Заступниця ГД з розвитку бізнесу	Директор департаменту поштових послуг	Заступник ГД з фінансових питань	Директорка з комунікацій та зав'язків з органами державної влади
ПІБ	Борнак Й.Й	Манойлов Б.В	Стьопіна О.В	Гречко С.І	Палій М.О	Василенко Ю.О

[31].

II рівень філія (дирекція). До складу Товариства входять 27, з яких 24 здійснюють діяльність з регіонального представництва національного поштового оператора, а 3 виконують спеціальні функції із забезпечення операційної діяльності регіональних філій.

До складу філій входять виробничі підрозділи відділення поштового зв'язку, які надають послуги користувачам встановленого рівня якості. На території України функціонують понад 10 тис. відділень поштового зв'язку [Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. Укрпошта | Головна пошта країни. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_za\\_2020\\_rik.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf) (дата звернення: 18.05.2023).].

Керівником сумської філії є Маринич В'ячеслав Володимирович. Сумська дирекція знаходиться за адресою: пл. Привокзальна, 5, м. Суми, 40003; контактний місцевий телефон: [\(054\) 2780-503](tel:0542780503); Email: [sumska-d@ukrposhta.ua](mailto:sumska-d@ukrposhta.ua).

Укрпошта представляє два види надання послуг:

1. Поштові послуги:
  - Доставка по Україні;
  - Доставка в Україну та за її межі;
  - Доставка документів;
  - Доставка інтернет магазинів;
  - Доставка ліків;

- Митно-брокерські послуги;
- Великогабаритні та великовагові відправлення;
- Лист, поштова карта;
- Бандероль;
- Кур'єрська доставка;
- Упакування;
- Доставка товарів для городу.

2. Фінансові послуги:

- Грошові перекази;
- Оплата онлайн;
- Міжнародні та внутрішні поштові перекази;
- Страхування
- Міжнародні та внутрішньодержавні платежі системи;
- Пенсії;
- Видача готівки та поповнення платіжних карток через POS-

термінал[11;31].

Відділення поштового зв'язку — об'єкт поштового зв'язку, який надає користувачам послуги поштового зв'язку з пересилання поштових відправлень та поштових переказів, а також інші послуги згідно із законодавством.

Залежно від умов обслуговування відділення поштового зв'язку поділяються на такі типи:

1. Стаціонарні відділення поштового зв'язку, організоване в певному населеному пункті з визначеною територією обслуговування;

2. Центральні відділення поштового зв'язку, організоване для координації роботи відділень поштового зв'язку певної території, взаємодії з місцевими органами влади та надання послуг;

3. Пересувні відділення поштового зв'язку, організоване на спеціально обладнаному автомобілі для обслуговування користувачів, а також для перевезення та моторизованої доставки поштових відправлень, поштових



переказів, повідомлень про надходження реєстрованих поштових відправлень та поштових переказів;

4. Сезонні відділення поштового зв'язку, організоване для обслуговування санаторно-курортних, оздоровчих установ тощо впродовж певного періоду року.

Також існує ділянка кур'єрської доставки (ДКР) територія, яка закріплюється для обслуговування за кур'єром.

Точка присутності — місце надання послуг поштового зв'язку, розміщене у приміщенні селищної ради, будинку культури, бібліотеки, магазину, заправочної станції, а також територія обслуговування користувачів листоношами (доставна ділянка) [31].

## 2.2. Аналіз показників ефективності АТ «УКРПОШТА» м. Суми

Перш ніж розрахувати показники ефективності АТ «Укрпошта» розглянемо їх доходи витрати та обсяги .

В таблиці 2.2 представлені доходи підприємства:

Таблиця 2.2 Доходи АТ «Укрпошта» 2019-2022рр.

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. ЗАГАЛЬНІ ДОХОДИ, тис.грн.	175 018,88	225 370,17	285 566,85	272 551,60
в т.ч. без купівельної вартості, тис.грн.	169 895,14	220 404,23	280 041,21	253 411,82
ЧИСТИЙ ДОХІД (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	174 460,70	224 762,89	282 444,61	269 770,55
в т.ч. без купівельної вартості, тис.грн.	169 336,96	219 796,95	276 918,97	250 630,76
ПОСЛУГИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОШТИ, тис.грн.	76 696,25	89 258,87	123 925,08	106 826,52
ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ, тис.грн.	78 843,80	115 318,62	135 840,72	122 850,63
ТОРГІВЛЯ, всього, тис.грн.	18 866,67	20 185,40	22 678,80	40 094,33
ІНШІ КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ, тис.грн.	53,98	0,00	0,00	0,00
ІНШІ ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ, тис.грн.	421,98	563,45	3 031,08	2 748,06

## Продовження таблиці 2.2

ФІНАНСОВІ ДОХОДИ, тис.грн.	122,20	43,84	28,49	27,20
ІНШІ ДОХОДИ, тис.грн.	14,00	0,00	62,68	4,86

[складено автором на основі 28;29;31]

Аналізуючи наведену таблицю доходів АТ "Укрпошта" за період з 2019 до 2022 року, можна зробити наступні спостереження:

Загальні доходи: Загальні доходи компанії зросли протягом цього періоду. У 2019 році доходи становили 175 018,88 тис. грн, а в 2022 році знизилися до 272 551,60 тис. грн. Однак, враховуючи купівельну вартість, доходи також збільшилися з 169 895,14 тис. грн в 2019 році до 253 411,82 тис. грн в 2022 році.

Чистий дохід: Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) також показує зростання протягом цього періоду. З 174 460,70 тис. грн в 2019 році до 269 770,55 тис. грн в 2022 році. Цей показник відображає чистий прибуток компанії без урахування купівельної вартості.

Структура доходів: У таблиці можна побачити розподіл доходів за різними видами послуг. Послуги національної пошти були основним джерелом доходів протягом усього періоду, зростаючи з 76 696,25 тис. грн в 2019 році до 106 826,52 тис. грн в 2022 році. Фінансові послуги також внесли значний вклад у доходи, збільшившись з 78 843,80 тис. грн в 2019 році до 122 850,63 тис. грн в 2022 році. Торгівля також показала зростання в цьому періоді, з 18 866,67 тис. грн в 2019 році до 40 094,33 тис. грн в 2022 році.

Інші доходи: Компанія також отримувала деякі інші доходи від інших комерційних послуг та інших операцій. Ці доходи збільшилися з часом, з 421,98 тис. грн у 2019 році до 2 748,06 тис. грн у 2022 році. Однак, фінансові доходи та інші доходи залишалися на невеликому рівні протягом усього періоду.

Загалом, можна сказати, що АТ "Укрпошта" демонструє позитивну динаміку у зростанні доходів протягом розглянутого періоду. Послуги національної пошти та фінансові послуги є основними джерелами доходів

компанії, в той час як торгівля та інші комерційні послуги також вносять свій вклад. Збільшення загальних доходів свідчить про успішну роботу компанії та розвиток її бізнесу.

У таблиці 2.3 представлені витрати підприємства:

Таблиця 2.3 Витрати АТ «Укрпошта» 2019-2022 рр.

Витрати за узагальненими елементами	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оплата праці персоналу, тис.грн.	123097,6	130666,2	155088,6	157939,9
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	31720,42	34083,39	41219,95	39332,39
Відрахування на індивідуальне страхування, тис.грн.	17,132	20,086	5,291	1,66529
Амортизація, тис.грн.	4674,698	5954,569	7489,234	15858,55
Матеріальні витрати, тис.грн.	10905,59	12173,28	11293,47	17069,37
Послуги стороннього транспорту, тис.грн.	0	36,852	0	62,88
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн.	5123,737	4965,938	5525,637	19139,79
Утримання приміщень, тис.грн.	2876,965	3661,769	5132,383	6010,595
Службові відрядження, тис.грн.	423,492	421,663	187,086	141,7287
Послуги зв'язку, тис.грн.	380,66	315,766	414,696	548,3738
Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, тис.грн.	23,772	14	7,158	18,258
Заходи з охорони праці, тис.грн.	65,961	62,028	88,985	133,6187
Заходи з пожежної безпеки, тис.грн.	39,998	104,152	37,917	30,42748
Витрати на рекламні, маркетингові заходи, тис.грн.	0	0	31,741	0
Юридичні, нотаріальні послуги, тис.грн.	8,627	36,67	10,09	4,03443
Судовий та арбітражний збір, тис.грн.	57,804	2,102	32,422	22,72143
Передбачені законодав. обов'яз. платежі, податки та збори, тис.грн.	1199,67	1187,145	1471,465	1612,4
Нарахування податкових зобов'язань, тис.грн.	1,827	4,55	2,03	0,87109
Розрахунково - касове обслуговування, тис.грн.	2996,333	3329,907	2820,269	2731,21
Послуги з поточного ремонту та технічного обслуговування, тис.грн.	874,785	849,581	787,6212	1287,714
Поточний ремонт виробничих приміщень, тис.грн.	148,15	557,978	4087,152	3891,884
Супровід програмного забезпечення, тис.грн.	0	0,091	0	0
Оренда майна, тис.грн.	1464,761	1745,13	2321,636	3367,922
Страхування майна, тис.грн.	1,187	1,861	4,873	1,57316
Послуги з оцінки майна та майнових прав, тис.грн.	2,45	12,45	10,15	0
Інші витрати, тис.грн.	769,27	419,1125	1379,677	1162,983
Собівартість реалізованих виробничих запасів, тис.грн.	0	55,91	539,356	86,09848
Сумнівні та безнадійні борги, тис.грн.	833,856	243,121	1889,918	-15,1731
Втрати від операційної курсової різниці, тис.грн.	63,682	14,717	17,423	22,79214

## Продовження таблиці 2.3

Втрати від знецінення запасів, тис.грн.	7,482	92,75	219,923	210,8378
Нестачі й втрати від псування цінностей, тис.грн.	152,107	408,763	248,223	313,9757
Визнані штрафи, пені, неустойки, тис.грн.	141,649	78,274	64,963	667,8032
Інші витрати операційної діяльності, тис.грн.	21,10544	50,937	71,124	57,852
Втрати від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
Фінансові витрати, тис.грн.	0	0	0	0
Інші витрати, тис.грн.	358,464	1275,63	497,799	3882,567
Всього витрат без купівельної вартості, тис.грн.	183329,6	197880,4	237472,7	256457,9
Усього витрат, тис.грн.	188453,3	202846,3	242998,3	275597,6

[складено автором на основі 31]

Загальні витрати АТ "Укрпошта" зростали протягом розглянутого періоду. Витрати без купівельної вартості збільшилися з 183 329,6 тис. грн у 2019 році до 256 457,9 тис. грн у 2022 році. Усього витрати, включаючи купівельну вартість, зросли з 188 453,3 тис. грн у 2019 році до 275 597,6 тис. грн у 2022 році.

Найбільш значний елемент витрат - оплата праці персоналу, яка зросла з 123 097,6 тис. грн у 2019 році до 157 939,9 тис. грн у 2022 році. Відрахування на соціальні заходи та відрахування на індивідуальне страхування також збільшилися протягом періоду.

Інші важливі складові витрат включають амортизацію, матеріальні витрати, послуги стороннього транспорту, собівартість реалізованих товарів, утримання приміщень, службові відрядження, послуги зв'язку та підвищення кваліфікації кадрів.

Значні збільшення витрат спостерігаються у таких категоріях, як поточний ремонт виробничих приміщень, оренда майна та витрати на сумнівні та безнадійні борги. Витрати на судовий та арбітражний збір також значно зросли у 2022 році.

Таблиця свідчить про зростання витрат АТ "Укрпошта", що може бути пов'язане з розширенням їх діяльності, зростанням обсягів роботи та інфляцією внаслідок війни.

Для того щоб краще зрозуміти структуру витрат ми розрахували питому вагу витрат підприємства (див табл. 2.4):

Таблиця 2.4 Питома вага витрат АТ «Укрпошта»

Витрати за узагальненими елементами	Питома вага, %			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оплата праці персоналу	65,32	64,42	63,82	57,31
Відрахування на соціальні заходи	16,83	16,80	16,96	14,27
Відрахування на індивідуальне страхування	0,01	0,01	0,00	0,00
Амортизація	2,48	2,94	3,08	5,75
Втрати від зменшення корисності необоротних активів	0,00	0,00	0,00	0,00
Матеріальні витрати	5,79	6,00	4,65	6,19
Перевезення міжнародної пошти	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги стороннього транспорту	0,00	0,02	0,00	0,02
Собівартість реалізованих товарів	2,72	2,45	2,27	6,94
Утримання приміщень	1,53	1,81	2,11	2,18
Службові відрядження	0,22	0,21	0,08	0,05
Послуги зв'язку	0,20	0,16	0,17	0,20
Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів	0,01	0,01	0,00	0,01
Заходи з охорони праці	0,04	0,03	0,04	0,05
Заходи з мобілізаційної роботи	0,00	0,00	0,00	0,00
Заходи з пожежної безпеки	0,02	0,05	0,02	0,01
Витрати на рекламні, маркетингові заходи	0,00	0,00	0,01	0,00
Юридичні, нотаріальні послуги	0,00	0,02	0,00	0,00
Судовий та арбітражний збір	0,03	0,00	0,01	0,01
Передбачені законодав. обов'яз. платежі, податки та збори	0,64	0,59	0,61	0,59
Нарахування податкових зобовязань	0,00	0,00	0,00	0,00
Розрахунково - касове обслуговування	1,59	1,64	1,16	0,99
Послуги з поточного ремонту та технічного обслуговування	0,46	0,42	0,32	0,47
Поточний ремонт виробничих приміщень	0,08	0,28	1,68	1,41
Супровід програмного забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00
Оренда майна	0,78	0,86	0,96	1,22
Страхування майна	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги з оцінки майна та майнових прав	0,00	0,01	0,00	0,00
Інші витрати	0,41	0,21	0,57	0,42
Собівартість реалізованих виробничих запасів	0,00	0,03	0,22	0,03
Сумнівні та безнадійні борги	0,44	0,12	0,78	-0,01
Втрати від операційної курсової різниці	0,03	0,01	0,01	0,01

## Продовження таблиці 2.4

Втрати від знецінення запасів	0,00	0,05	0,09	0,08
Нестачі й втрати від псування цінностей	0,08	0,20	0,10	0,11
Визнані штрафи, пені, неустойки.	0,08	0,04	0,03	0,24
Інші витрати операційної діяльності	0,01	0,03	0,03	0,02
Втрати від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	0,19	0,63	0,20	1,41
Усього витрат	100	100	100	100

[складено автором на основі 31]

За даними таблиці, яка відображає питому вагу витрат АТ "Укрпошта" за узагальненими елементами в різні роки, можна зробити наступні висновки:

Оплата праці персоналу є найбільшим елементом витрат, причому спостерігається зниження його питомої ваги з 2019 року до 2022 року (з 65,32% до 57,31%).

Відрахування на соціальні заходи займають друге місце за значущістю серед витрат, проте їх питома вага залишається стабільною протягом розглянутого періоду.

Амортизація і матеріальні витрати також складають значну частку витрат, проте їх питома вага має тенденцію до збільшення від 2019 року до 2022 року.

Витрати на рекламні та маркетингові заходи мають незначну питому вагу і показують незначні зміни протягом періоду.

Інші витрати, які включають різноманітні елементи, відображають коливання їх питомої ваги протягом розглянутого періоду.

Ці дані демонструють розподіл витрат АТ "Укрпошта" за різними елементами і можуть бути використані для аналізу тенденцій витратної політики компанії та планування фінансових стратегій.

Розглянемо обсяги виробництва підприємства (див. табл. 2.5):

Таблиця 2.5 Обсяги надання послуг АТ «Укрпошта»

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяги, тис.од				
Письмова кореспонденція (ВИХІДНІ)	2 511,435	2 491,459	1 113,139	2 138,089
Дрібні пакети (ВИХІДНІ)	32,793	50,592	28,348	50,262
Дрібні пакети (ВХІДНІ)	169,389	181,041	158,180	321,032
Посилки (ВИХІДНІ) з них:	282,082	334,758	103,434	297,821
в т.ч. внутрішні	235,565	269,110	83,618	291,273
міжнародні	46,517	65,648	19,816	6,548
Посилки (ВХІДНІ)	439,518	494,847	161,409	466,828
Пересилання великогабаритних та великовагових відправлень (ВИХІДНІ)	0,123	0,272	0,033	0,075
Пересилання великогабаритних та великовагових відправлень (ВХІДНІ)	0,176	0,133	0,023	0,096
Укрпошта експрес (ВИХІДНІ)	96,055	115,226	88,881	354,948
Укрпошта експрес (ВХІДНІ)	201,034	329,673	176,674	601,229
Укрпошта Документи (ВИХІДНІ)	5,877	1,467	0,703	3,806
Укрпошта Документи (ВХІДНІ)	5,332	2,508	0,629	7,341
Періодичні друковані видання (ВХІДНІ)	11 692,185	9 833,265	2 077,941	3 837,706
Поштові перекази кількість (ВИХІДНІ)	272,642	320,050	110,891	268,933
Сума прийнятих переказів (ВИХІДНІ), тис.грн	365 141,252	423 465,935	141 816,086	308 117,384
Поштові перекази кількість (ВХІДНІ)	231,287	254,483	63,114	137,001
Сума переказів (ВХІДНІ), тис.грн	632 176,475	797 371,523	166 315,569	477 045,258
Приймання платежів	4 099,711	4 761,366	1 034,052	----
Пенсія та грошова допомога із коштів Пенсійного Фонду України	3 670 002,065	3 658 258,101	855 206,843	3 400 918,467
Грошова допомога з інших джерел фінансування	208 984,858	539 571,877	115 181,587	547 954,541

## Продовження таблиці 2.5

Пенсія, що надійшла для виплати з коштів Пенсійного Фонду України (Основна пенсія тип 1)	2 544 260,308	3 448 198,719	862 320,780	3 432 254,118
Доставка рекламної та/або інформаційної продукції	1 053,023	1 888,367	107,659	58,000
Доставка рахунків всього,	10 929,100	13 633,070	4 117,465	12 943,712
Оформлення страхових договорів (полісів)				----
Кількість прийнятих примірників за передплатою (разовий тираж)	438,567	3 103,057	684,150	1 974,615
Міжнародні поштові відправлення EMS (ВИХІДНІ)	----	0,950	0,345	1,525
Міжнародні поштові відправлення EMS (ВХІДНІ)	----	4,518	1,067	4,457

[складено автором на основі 31]

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що у 2021р. обсяги надання послуг значно менші по всім показникам. Це обумовлено початком військового стану. У 2022 р. ситуація вже краща, показники обсягу знову зростають.

На підставі наданих даних можна зробити кілька висновків щодо обсягів надання послуг АТ «Укрпошта» за різні роки:

Загальні обсяги надання послуг у 2021 році зменшилися порівняно з 2019 і 2020 роками. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як пандемія COVID-19 та зміни у споживацьких звичках.

Найбільш помітне зменшення спостерігається в обсягах письмової кореспонденції у 2021 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про зміну способу комунікації, коли все більше людей використовують електронну пошту та інші електронні канали зв'язку.

Обсяги дрібних пакетів і посилок показують коливання в різні роки. Проте, в 2022 році спостерігається збільшення обсягів посилок, що може



свідчити про зростання популярності електронної торгівлі та збільшення потреби в доставці товарів.

Обсяги переказів також зменшилися у 2021 році порівняно з попередніми роками. Проте, в 2022 році спостерігається збільшення обсягів, що може бути пов'язано з відновленням економічної активності та зростанням грошових переказів.

Інші послуги, такі як доставка рекламної продукції, поштові перекази та оформлення страхових договорів, також відображають коливання в різні роки, проте загальні тенденції можуть бути визначені тільки на основі додаткових даних.

У загальному, обсяги надання послуг АТ «Укрпошта» підлягають змінам залежно від різних факторів, таких як соціально-економічна ситуація, технологічний прогрес, зміни в споживацьких звичках та конкуренція на ринку поштових послуг.

Зменшення обсягів письмової кореспонденції може бути пов'язане зі зростанням використання електронних засобів комунікації, таких як електронна пошта, месенджери та соціальні мережі. Це вказує на тенденцію до цифровізації і зміну способів взаємодії між людьми та організаціями.

Збільшення обсягів посилок може бути викликане зростанням популярності електронної торгівлі та зростанням числа інтернет-магазинів. Сучасні споживачі все частіше замовляють товари онлайн, що потребує доставки через поштові служби.

Колівання обсягів поштових переказів можуть бути пов'язані зі змінами в економічній ситуації та фінансових потоках. Економічна нестабільність може впливати на кількість та суму переказів, які люди здійснюють.

Загалом, надання послуг АТ «Укрпошта» піддається впливу різних факторів, що впливають на обсяги різних видів послуг. Розуміння цих тенденцій допоможе АТ «Укрпошта» адаптувати свою діяльність та розвивати нові послуги, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів, що постійно змінюються.

Тепер перейдемо до розрахунку показників ефективності підприємства. Розглянемо тенденції зміни показників доходів та витрат компанії за 2020-2022 рр., їх абсолютне та відносне відхилення(Табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Зміни показників доходів та витрат

Найменування показника	Відхилення показника 2020-19 р.		Відхилення показника 2021-20 р.		Відхилення показника 2022-21 р.	
	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
<b>УСЬОГО ВИТРАТ</b>	<b>14393,00</b>	<b>107,6</b>	<b>40152,00</b>	<b>119,8%</b>	<b>32599,30</b>	<b>113,4</b>
<b>ЗАГАЛЬНІ ДОХОДИ, в тому числі:</b>	<b>50351,29</b>	<b>128,8</b>	<b>60196,68</b>	<b>126,7%</b>	<b>-13015,25</b>	<b>95,4</b>
ПОСЛУГИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОШТИ.	12562,62	116,4	34666,21	138,8%	-17098,56	86,2
ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ	36474,82	146,3	20522,10	117,8%	-12990,09	90,4
ТОРГІВЛЯ	1318,73	107,0	2493,40	112,4%	17415,53	176,8
ІНШІ КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ	-53,98	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
ІНШІ ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ	141,47	133,5	2467,63	538,0	-283,02	90,%
ФІНАНСОВІ ДОХОДИ	-78,36	35,9	-15,35	65,0	-1,29	95,5
ІНШІ ДОХОДИ	-14,00	0,0	62,68	0,0	-57,82	7,8

[складено автором]

Аналізуючи таблицю, можна зробити наступні висновки:

Усього витрат: Загальні витрати Укрпошти зростали протягом розглянутого періоду. У 2020 році вони збільшилися на 7,6% порівняно з 2019 роком, у 2021 році - на 19,8%, а в 2022 році - на 13,4%. Це свідчить про зростання витрат компанії з року в рік.

Загальні доходи: Загальні доходи Укрпошти також збільшувалися протягом періоду. У 2020 році вони зросли на 28,8% порівняно з 2019 роком, у

2021 році - на 26,7%, але в 2022 році відбувся спад на 4,6%. Це може вказувати на зменшення доходів компанії у звітному періоді.

Послуги національної пошти: Доходи від послуг національної пошти зросли у 2020 році на 16,4%, у 2021 році - на 38,8%, але в 2022 році відбувся значний спад у розмірі 13,8%. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах або конкуренція в галузі поштового зв'язку.

Фінансові послуги: Доходи від фінансових послуг зросли значно в 2020 році - на 46,3%, але у 2021 році збільшення становило лише 17,8%. У 2022 році спостерігається велике зменшення доходів у розмірі 9,6%. Це може вказувати на зміну попиту на фінансові послуги або на зростання конкуренції в цьому сегменті.

Торгівля: Доходи від торгівлі постійно зростали протягом періоду. У 2020 році вони збільшилися на 7%, у 2021 році - на 12,4%, але в 2022 році спостерігається значне зростання у розмірі 76,8%. Це може свідчити про успішність стратегії розвитку торговельного сегменту компанії.

Інші операційні доходи: Доходи від інших операцій зросли значно в 2020 році - на 33,5%, у 2021 році - на 538%. Однак, в 2022 році відбувся зниження на 10%. Цей показник може відображати додаткові доходи компанії, які не пов'язані з основними сегментами її діяльності.

Фінансові доходи: Фінансові доходи компанії показують змішаний рух. У 2020 році відбувся зріст на 35,9%, у 2021 році - зниження на 65%, а в 2022 році спостерігається незначне зменшення на 4,5%.

Інші доходи: Показник інших доходів також варіюється. У 2020 році не було значних змін, у 2021 році відбулось збільшення на 62,7%, але в 2022 році відбулося зменшення на 7,8%.

Структура доходів компанії практично не змінювалась впродовж останніх років, в тому числу у воєнний період, найбільшу питому вагу займають фінансові послуги 45%, потім послуги національної пошти 39-43.8%, третє за значенням займає торгівля з 10.8-14.7%.

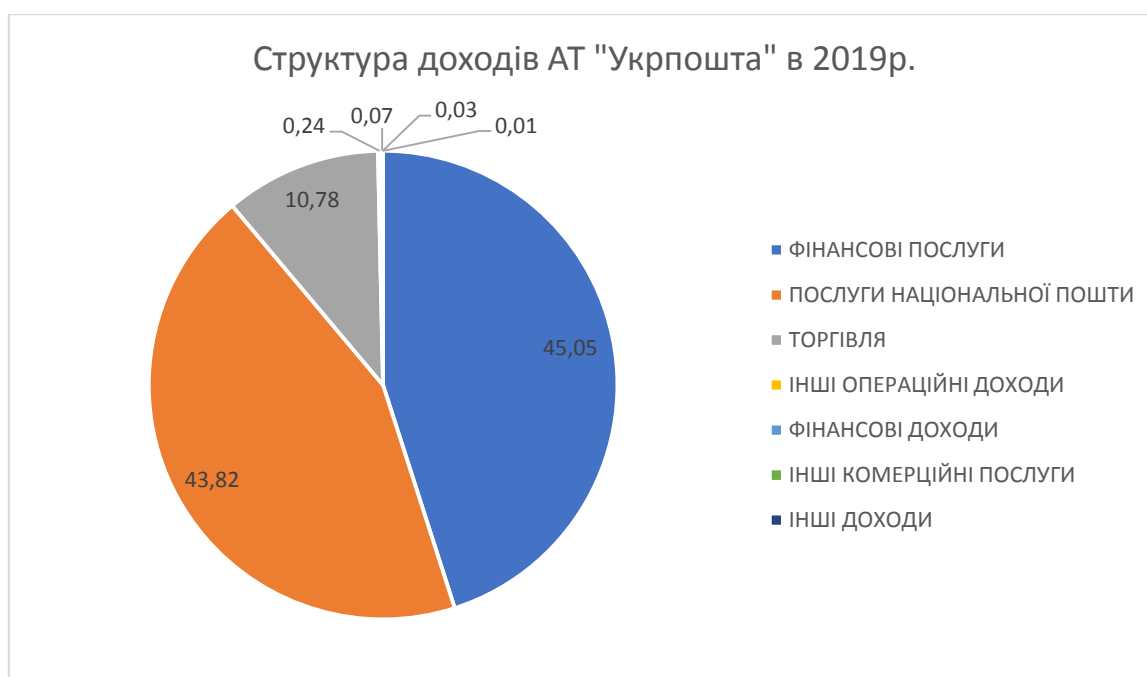


Рис 2.1. Структура доходів компанії у 2019 році [31]

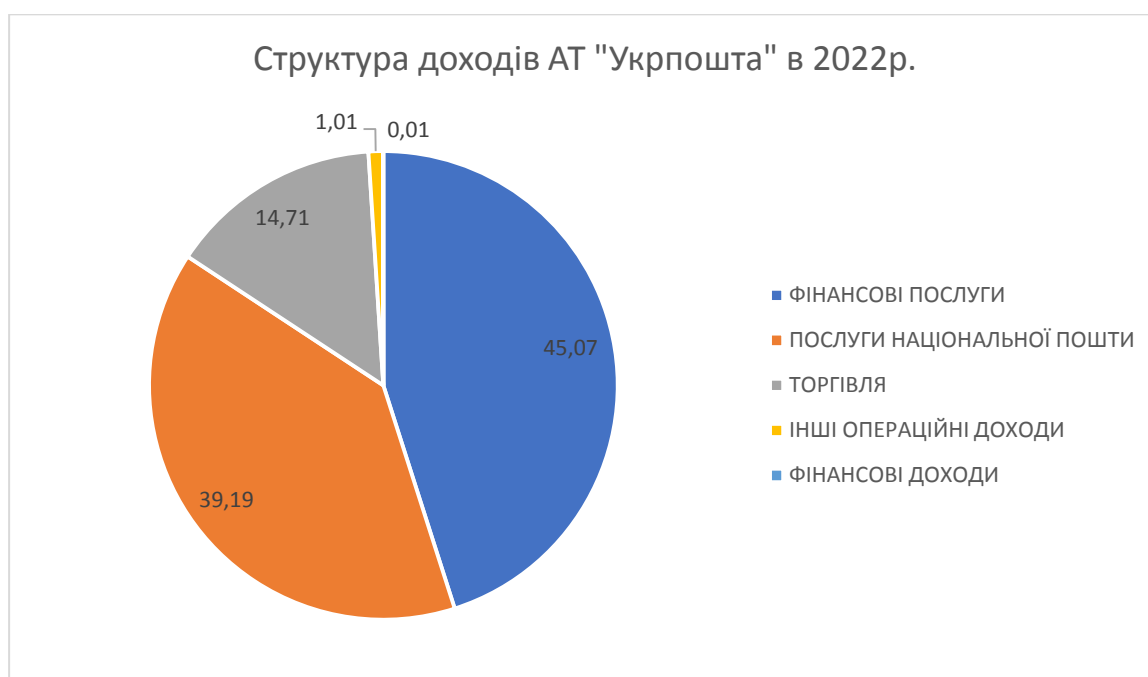


Рис 2.2. Структура доходів компанії у 2022 році [31]

Загалом, аналіз показників відхилення доходів та витрат Укрпошти показує різні тенденції в різних сегментах її діяльності. Певні сегменти виявляються успішними, збільшуючи доходи, тоді як інші можуть зазнавати

зниження. Це свідчить про складну економічну ситуацію внаслідок війни та конкурентний тиск, з яким стикається компанія.

Таблиця 2.7. Показники ефективності діяльності

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК, в тому числі:	-13 434,42	22 523,87	42 568,55	-3 046,00
ПРИБУТОК ВІД НАДАННЯ ПОСЛУГ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОШТИ	-5887,19	8920,68	18473,12	-1193,88
ПРИБУТОК ВІД НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	-6052,04	11525,13	20249,35	-1372,96
ПРИБУТОК ВІД ТОРГІВЛІ	-1448,20	2017,36	3380,66	-448,09
ПРИБУТОК ВІД ІНШИХ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ	-4,14	0,00	0,00	0,00
ПРИБУТОК ВІД ІНШИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ДОХОДІВ	-32,39	56,31	451,83	-30,71
ПРИБУТОК ВІД ФІНАНСОВИХ ДОХОДІВ	-9,38	4,38	4,25	-0,30
ПРИБУТОК ВІД ІНШИХ ДОХОДІВ	-1,07	0,00	9,34	-0,05
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	-7,1%	11,1%	17,5%	-1,1%

[складено автором на основі 8]

Аналізуючи таблицю, можна зробити наступні висновки:

Валовий прибуток: Валовий прибуток Укрпошти показує коливання протягом розглянутого періоду. У 2020 році компанія змогла здобути прибуток у розмірі 22 523,87 тис. грн порівняно з втратами у 2019 році. Проте, у 2021 році валовий прибуток зріс до 42 568,55 тис. грн, але в 2022 році відбувся знову збиток у розмірі 3 046,00 тис. грн. Це свідчить про нестабільність фінансових результатів компанії. Це можна пояснити наслідками воєнної агресії.

Прибуток від надання послуг національної пошти: За розглянутий період прибуток від послуг національної пошти зростав. У 2020 році він становив 8 920,68 тис. грн, у 2021 році - 18 473,12 тис. грн. Однак, у 2022 році відбулася знову втрата в розмірі 1 193,88 тис. грн.

Прибуток від надання фінансових послуг: Прибуток від надання фінансових послуг також зростав. У 2020 році становив 11 525,13 тис. грн, у 2021 році - 20 249,35 тис. грн. Але в 2022 році знову відбулася втрата в розмірі 1 372,96 тис. грн.

Прибуток від торгівлі: Прибуток від торгівлі зростав протягом періоду. У 2020 році становив 2 017,36 тис. грн, у 2021 році - 3 380,66 тис. грн. Але в 2022 році знову відбулася збитковість в розмірі 448,09 тис. грн.

Рентабельність діяльності підприємства: Рентабельність діяльності підприємства показує коливання протягом розглянутого періоду. У 2020 році вона становила 11,1%, у 2021 році - 17,5%. Але в 2022 році рентабельність впала до -1,1%, що свідчить про збитковість діяльності компанії.

Загалом, аналіз показників прибутку та рентабельності Укрпошти показує нестабільність її фінансових результатів. Хоча деякі сегменти виявляються прибутковими, загальна ситуація вказує на труднощі та виклики, з якими стикається компанія. Для покращення фінансової стабільності необхідно звернути увагу на ті сегменти діяльності, де відбуваються збитки, і розробити ефективні стратегії для забезпечення прибутковості.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «УКРПОШТА» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Аналіз конкурентів та конкурентних переваг компанії АТ «Укрпошта»

#### **Основні конкуренти Укрпошти**

Основні конкуренти Укрпошти на ринку поштових послуг в Україні включають:

**Нова Пошта:** Це приватна логістична компанія, яка спеціалізується на кур'єрській доставці посилок та логістиці. Нова Пошта має широку мережу відділень та пунктів самовивозу по всій країні і надає широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, зберігання посилок та підтримку e-commerce.

**Міжнародні логістичні компанії:** На міжнародному ринку Укрпошта змагається з такими глобальними логістичними компаніями, як DHL, FedEx та UPS. Ці компанії спеціалізуються на міжнародній доставці посилок та надають широкий спектр логістичних послуг.

**Інші локальні поштові оператори:** Крім Нової Пошти, існують інші локальні приватні та державні поштові оператори в Україні, такі як "УкрЕкспрес" та "Міст Експрес". Вони також пропонують послуги поштової доставки та логістики [29;30].

Конкуренція на ринку поштових послуг сприяє покращенню якості та розширенню спектру послуг, що доступні для клієнтів. Кожна з цих компаній має свої переваги та унікальні пропозиції, які залежать від потреб клієнтів та типу послуги, яку вони шукають.

За ціновими тарифами серед основних конкурентів лідирує Укрпошта, саме у неї самі низькі тарифи(табл. 3.1. ).



Таблиця 3.1.- Тарифи на відправлення посилок до 0.5кг в межах України

Основні компанії логістичних послуг	Цінові тарифи, грн
Нова пошта	45
JUSTIN	33
MEEST	35
Укрпошта	30

[складено автором на основі 48]

Основним конкурентом «Укрпошти» виступає компанія «Нова пошта» дохід якої за 2020 рік склав 16,9 млрд грн (\$627 млн) проти 9,2 млрд грн (\$341 млн) Укрпошти. Ці пересилають на порядок більше посилок в Україні. Що стосується міжнародного ринку, то там лідером виступає компанія «Meest».

За словами гендиректора Укрпошти, компанія контролює близько 50% ринку доставки в Україну або 30+ млн відправлень на рік, що приносить нам приблизно 1,5–1,7 млрд грн.

За кількістю відділень лідирує компанія «Meest», у якої 120 000 точок прийому- видачі, друге місце Укрпошта з 11 000, третє відповідно «Нова пошта» із 9300. Але таке зіставлення є не досить коректним, в силу того, що Meest майже не має власних відділень, компанія віддає прийом- видачу посилок на аутсорс.

На українському ринку експрес- доставки, за оцінкою Куксіновича, домінують «Нова пошта» із часткою 60–65% та «Укрпошта» (20–25%). Третє- четверте місця з ділять компанії «Meest» та «Jastin».

Основними конкурентними перевагами Укрпошти є:

1. Широка мережа поштових відділень АТ "Укрпошта" дозволяє їй забезпечувати послуги доставки та зв'язку в будь-якій точці країни. Ось декілька прикладів, що ілюструють цю перевагу:

- Населені пункти віддалених регіонів: АТ "Укрпошта" відкриває поштові відділення навіть у віддалених сільських районах, де доступ до поштових послуг може бути обмеженим. Це дозволяє



мешканцям цих районів користуватися поштовими послугами без необхідності далеких подорожей.

- **Маленькі населені пункти:** Укрпошта надає послуги у невеликих містах та селищах, де інші поштові оператори можуть бути менш активними або не присутніми взагалі. Це дозволяє жителям таких населених пунктів легко відправляти й отримувати листи, пакети та посилки.
- **Пункти самовивозу (поштомати):** Укрпошта активно розвиває мережу поштоматів, що дозволяють клієнтам самостійно отримувати або відправляти посилки. Ці поштомати розташовані у різних частинах міст, торгових центрах та інших популярних місцях, що забезпечує зручність та доступність послуг для широкого кола клієнтів.
- **Великі міста та міжнародні доставки:** АТ "Укрпошта" також активно працює в крупних містах України, де її відділення та пункти обробки знаходяться в стратегічних місцях для зручності клієнтів. Крім того, компанія забезпечує міжнародну доставку, що розширює її можливості.

2. **Різноманітність послуг:** Укрпошта надає широкий спектр послуг, включаючи доставку листової кореспонденції, посилок, поштових переказів, експрес-доставку та інших. Це дозволяє задовольняти різні потреби клієнтів і пропонувати комплексні рішення для бізнесу та приватних осіб. навести приклади

Ось декілька прикладів послуг, які надаються:

**Доставка листової кореспонденції:** Укрпошта забезпечує доставку листів та офіційних документів по всій території країни та за її межами. Це включає доставку листів, листівок, поштових переписок та інших листових відправлень.

**Доставка посилок:** Компанія здійснює доставку посилок різних розмірів та ваги. Це можуть бути вантажні посилки, пакети, товари куплені онлайн, подарункові відправлення тощо. Укрпошта пропонує різні варіанти доставки,

включаючи стандартну доставку, експрес-доставку та послуги страхування посилок.

**Поштові перекази:** Укрпошта надає послуги поштових переказів, що дозволяють клієнтам відправляти грошові перекази усередині країни та міжнародно. Це є зручним способом передачі грошей без необхідності відвідувати банк або інші фінансові установи.

**Експрес-доставка:** Укрпошта пропонує швидку експрес-доставку для клієнтів, які потребують надійного та оперативного отримання своїх відправлень. Ця послуга дозволяє доставити посилку в найкоротші терміни, що є важливим для бізнесу та осіб, які вимагають швидкої доставки.

**Інші послуги:** Крім основних послуг, Укрпошта надає інші додаткові сервіси, такі як абонентські скриньки для отримання пошти, аренда поштових скриньок, друкування етикеток та пакування посилок, а також фінансові послуги, такі як виплата пенсій та соціальних виплат.

**Послуги e-commerce:** Укрпошта активно співпрацює з електронною комерцією та платформами онлайн-торгівлі. Вона надає послуги зберігання товарів, логістики, доставки та оплати замовлень, що сприяє розвитку електронної торгівлі та задоволенню потреб клієнтів в онлайн-покупках.

**Міжнародні доставки:** Укрпошта забезпечує міжнародні послуги доставки, що включають експорт та імпорт посилок. Це дозволяє клієнтам надсилати та отримувати посилки з різних країн світу, розширюючи можливості міжнародної торгівлі та спілкування.

Всі ці послуги допомагають АТ "Укрпошта" виходити вперед на ринку та привертати нових клієнтів, задовольняючи потреби різних сегментів користувачів.

3. Досвід та історія: Укрпошта має багаторічний досвід роботи на поштовому конкурентному ринку і багато років існування. Їхня історія та відомість сприяють впевненості клієнтів у їхніх послугах та довірі до компанії.

Заснування у 1994 році: Укрпошта була створена у 1994 році, що означає, що вони мають понад 25 років досвіду у сфері поштових послуг. Протягом

цього часу компанія змогла накопичити значний досвід у виконанні своїх обов'язків та вдосконалювати свої процеси.

Визнання на міжнародному рівні: Укрпошта була нагороджена численними визнаннями та нагородами на міжнародному рівні. Наприклад, в 2019 році компанія отримала нагороду "Найкращий поштовий оператор Східної Європи" від журналу "World Post & Parcel Awards". Це підтверджує їхню високу якість послуг та професіоналізм.

Партнерство зі світовими лідерами: Укрпошта встановила стратегічне партнерство з великими міжнародними поштовими операторами, такими як DHL, FedEx, UPS та інші. Це дозволяє компанії мати доступ до їхньої мережі та ресурсів, що сприяє вдосконаленню інтернаціональних послуг та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Розвиток та інновації: Укрпошта активно працює над впровадженням новітніх технологій та інновацій у свою діяльність. Вони впроваджують поштомати, модернізують системи відстеження посилок, розвивають електронну систему замовлення та оплати послуг. Це свідчить про їхню готовність до змін та адаптацію до сучасних потреб клієнтів.

4. Доставка за часовими інтервалами: Компанія надає можливість клієнтам вибирати конкретний час доставки, що сприяє зручності та задоволенню їх потреб.

Наприклад, Укрпошта пропонує послугу "Відправка за розкладом", де клієнти можуть обрати певний час доставки своєї посилки. Це особливо корисно для бізнес-клієнтів, які мають конкретні вимоги щодо часу доставки товарів або важливих документів.

Крім того, Укрпошта надає інші варіанти доставки за часовими інтервалами, такі як експрес-доставка, де вони зобов'язуються доставити вантаж у певний термін, наприклад, впродовж 24 годин. Це дозволяє клієнтам планувати свої дії з урахуванням точного часу отримання посилки.

Такий підхід до доставки за часовими інтервалами демонструє зосередженість Укрпошти на задоволенні потреб клієнтів і наданні їм зручності

та гнучкості у виборі часу доставки. Це створює конкурентну перевагу, оскільки клієнти мають можливість контролювати і планувати свої доставки з максимальною точністю.

5. Широка клієнтська база: Компанія має значну базу клієнтів, що забезпечує стабільний потік замовлень та високу вірогідність повторних покупок.

Ця широка клієнтська база дозволяє компанії АТ "Укрпошта" мати стабільний потік замовлень і забезпечує високу вірогідність повторних покупок. Наприклад, клієнти, які користуються послугами доставки пошти чи посилок, часто залишаються вірними клієнтами Укрпошти через довіру до її послуг і зручність використання.

Більшість бізнес-клієнтів також встановлюють довгострокові партнерські відносини з Укрпоштою, оскільки компанія надає їм надійну і ефективну доставку їх товарів або документів. Це забезпечує стабільний потік замовлень і важливий джерело доходу для компанії.

Укрпошта виявила активний розвиток у сегменті корпоративного бізнесу протягом 2020 року. Кількість корпоративних клієнтів практично подвоїлась, зростаючи з 32 ключових клієнтів у 2019 році до 68 на кінець 2020 року. Це свідчить про успішну стратегію привертання та утримання важливих бізнес-партнерів.

Укрпошта активно працювала над залученням нових корпоративних клієнтів, що дозволило розширити свою клієнтську базу. Захоплення такої значної кількості ключових клієнтів свідчить про довіру та задоволення їхніх потреб з боку компанії.

Розширення корпоративного бізнесу є важливою стратегічною метою для Укрпошти. Це дозволяє компанії не тільки збільшувати свої прибутки, але й підсилювати свою позицію на ринку, розширюючи свою впливовість та зберігаючи конкурентну перевагу. Зростання клієнтської бази в секторі корпоративного бізнесу свідчить про ефективну роботу компанії у цьому напрямку та успішну стратегію залучення нових клієнтів.

Загалом, широка клієнтська база АТ "Укрпошта" є однією з її конкурентних переваг, оскільки вона забезпечує стабільний розвиток компанії, збільшення обсягів продажів та зміцнення її позиції на ринку.

6. Низькі ціни: Укрпошта пропонує конкурентоспроможні ціни на свої послуги, що є привабливим для клієнтів.

Низькі ціни на послуги Укрпошти є однією з її конкурентних переваг. Компанія пропонує конкурентоспроможні тарифи, які вигідно відрізняються від інших гравців на ринку. Це створює стимул для клієнтів обирати Укрпошту як провайдера послуг доставки пошти, посилок та інших послуг.

Зниження цін може бути досягнуте завдяки оптимізації внутрішніх процесів, впровадженню ефективних технологій та використанню економічних масштабів. Укрпошта може мати вигоду від своєї великої мережі відділень, яка дозволяє знизити витрати на доставку шляхом оптимізації маршрутів та комбінування замовлень.

Низькі ціни приваблюють як бізнес-клієнтів, так і приватних осіб. Бізнес-клієнти можуть знижувати свої витрати на доставку товарів або документів, що сприяє економії їхніх ресурсів. Приватні особи також можуть скористатися низькими цінами для надсилання листів, посилок та інших поштових відправлень.

Низькі ціни сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючих, стимулюючи їх до вибору Укрпошти як надійного та доступного поштового оператора. Це допомагає компанії зберігати й підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку поштових послуг.

7. Велика частка на ринку фінансових послуг(виплата та доставка пенсій).

Укрпошта має значну частку на ринку фінансових послуг, зокрема в області виплати та доставки пенсій. Це означає, що багато пенсіонерів та отримувачів соціальних виплат використовують послуги Укрпошти для отримання своїх пенсійних виплат. Компанія має великий досвід у цій галузі і

забезпечує надійну та своєчасну доставку пенсійних виплат до місця проживання отримувачів.

Це дає Укрпошті значну конкурентну перевагу, оскільки вона володіє великим обсягом клієнтів у цьому секторі і має встановлену і ефективну систему виплати та доставки пенсій. Це сприяє підтримці стабільної позиції компанії на ринку фінансових послуг та сприяє її довірі та визнанню серед споживачів.

## 8. Доступність електронних сервісів

Укрпошта в останній період розширила свою діяльність шляхом оновлення двох основних напрямків бізнесу: фінансових послуг та поштових послуг. В рамках розвитку фінансових послуг, компанія отримала ліцензію Національного банку України та встановила 5 000 POS-терміналів у 3000 відділеннях своєї мережі. Це дало змогу клієнтам розраховуватися банківськими картками за послуги та отримувати готівку через POS-термінали. Крім того, Укрпошта здійснила інтеграцію з ключовими агрегаторами комунальних платежів у різних областях України, що покращує якість обслуговування клієнтів, а також запровадила послугу переказу коштів з картки на картку[3;6].

У сфері поштових послуг Укрпошта оновила основні послуги, такі як "Укрпошта Експрес" та "Укрпошта Стандарт", що дозволяють клієнтам відправляти поштові відправлення швидко та надійно. Крім цього, були впроваджені нові сучасні сервіси, такі як мобільний застосунок для платформ iOS та Android, можливість оформлення посилок через "Особистий кабінет" на веб-сайті компанії, а також чат-боти на платформах Facebook, Telegram, Viber. Крім цього, клієнти мають можливість здійснювати онлайн-передплату періодичних видань.

Такі оновлення та нові сервіси спрямовані на поліпшення якості обслуговування клієнтів та задоволення їхніх потреб у зручних та сучасних поштових та фінансових послугах.

### 3.2. Проблеми та перспективи розвитку компанії

Для визначення перспектив розвитку компанії треба проаналізувати її проблемні аспекти діяльності у порівнянні з конкурентами.

**Слабкі сторони** Укрпошти включають наступні аспекти:

1. Довгі терміни виконання послуги: Укрпошта може стикатись зі затримками в доставці листової кореспонденції та посилок, що може негативно впливати на задоволення клієнтів та сприйняття їх послуг. Наприклад, пізні доставки листів можуть призвести до затримки важливої інформації або втрати бізнес-можливостей. Порівнюючи терміни доставки по Україні, компанія Укрпошта(2-6 днів) займає третю позицію після Нової пошти (1-2 дні) та Meest(1-3дні).

Практично відсутня маркетингова діяльність: Укрпошта не завжди активно використовує маркетингові стратегії для просування своїх послуг та залучення нових клієнтів. Наприклад, компанія може не ефективно просувати свої нові сервіси та не використовувати цифрові канали для залучення уваги клієнтів.

2. Відсутність сучасного технічного забезпечення на відділеннях: Деякі відділення Укрпошти можуть мати застаріле обладнання та технології, що може призвести до помилок в обробці пошти та затримок у наданні послуг. Наприклад, відсутність автоматизованих систем на відділеннях може призводити до поганої організації та повільного обслуговування клієнтів.

3. Низька кваліфікація персоналу та відсутність мотивації персоналу: Деякий персонал Укрпошти може мати обмежені навички та знання щодо надання якісного обслуговування клієнтів. Наприклад, працівники можуть не бути достатньо підготовленими щодо роботи зі складними випадками або розуміння потреб різних клієнтських сегментів.

За даними, середній вік персоналу Компанії АТ "Укрпошта" складає 45,8 років, з подробицями: 43,4 роки для адміністративно-управлінського персоналу та 46,7 роки для виробничого персоналу. У 2020 році спостерігався

коефіцієнт плинності персоналу загалом на рівні 27.1%. Аналізуючи ці дані, можна зробити кілька спостережень. Перш за все, середній вік персоналу у всіх категоріях відносно високий, що може вказувати на стабільність та досвід команди. Однак, також може бути важливою потреба в молодому персоналі для забезпечення нових ідей та інновацій.

Коефіцієнт плинності персоналу на рівні 27.1% свідчить про певний рівень текучості кадрів. Це може впливати на стабільність та продуктивність компанії, оскільки втрати досвідчених працівників можуть потребувати заміщення та процесуальні витрати.

У цілому, компанії може знадобитися стратегія для залучення та збереження молодого персоналу та розвитку додаткових механізмів мотивації, щоб зменшити текучість кадрів і забезпечити стабільність у робочій силі.

4. Застаріле обладнання та транспорт: Укрпошта може мати проблему зі застарілим обладнанням та транспортом, що може обмежувати їхню ефективність та швидкість надання послуг. Наприклад, застарілі поштові сортувальні системи або транспортні засоби можуть спричиняти помилки в доставці та затримки.

Укрпошта стикається з проблемою високого рівня зносу свого автопарку та IT-інфраструктури, а також низького рівня автоматизації та комп'ютеризації. Ця технологічна відсталість призвела до втрати клієнтів та частки ринку в попередні роки. Проте, з 2016 по 2020 рік Укрпошта провела значне оновлення своєї інфраструктури та бізнес-процесів. Наприклад, всі відділення в селах з населенням понад 2 тисячі жителів були комп'ютеризовані, а також закуплено 9 924 нових комп'ютери, з яких 3 984 були придбані у 2020 році. Крім того, у 2020 році було запущено 500 нових пересувних відділень, а автопарк компанії був оновлений завдяки придбанню 184 нових автомобілів.

5. Недостатній рівень інновацій: Укрпошта може бути менш конкурентоспроможною через відсутність або недостатність використання новітніх технологій у своїй діяльності. Наприклад, відсутність електронних платіжних систем, автоматизованих процесів або відсутність розвитку



електронної комерції може обмежувати їхню конкурентоспроможність на ринку.

6. Обмежені можливості в глобальній доставці: Укрпошта може мати обмежені можливості в глобальній доставці пошти та посилок порівняно зі своїми конкурентами. Наприклад, обмежена мережа партнерів та роутингових опцій можуть призводити до обмежених можливостей в доставці до віддалених або важкодоступних регіонів [27].

Таблиця 3.2. - Матриця SWOT-аналіз

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широка мережа поштових відділень.</li> <li>2. Різноманітність послуг.</li> <li>3. Досвід та історія</li> <li>4. Доставка за часовими інтервалами.</li> <li>5. Широка клієнтська база</li> <li>6. Низькі ціни.</li> <li>7. Велика частка на ринку фінансових послуг</li> <li>8. Доступність електронних сервісів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна та її наслідки.</li> <li>2. Конкуренція на ринку</li> <li>3. Технологічна відсталість</li> <li>4. Зміна потреб споживачів.</li> <li>5. Сильне погіршення економічного стану в країні внаслідок війни</li> <li>6. Зниження купівельної спроможності.</li> <li>7. Недосконалість законодавства</li> <li>8. Інфляція</li> <li>9. Ріст вартості споживчого кошика, який потребує відповідного росту зарплати</li> <li>10. Зниження ділової активності внаслідок війни</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання клієнтської бази для маркетингової діяльності</li> <li>2. Вихід на нові сегменти ринку.</li> <li>3. Лідери на ринку фінансових послуг</li> <li>4. Розвиток електронної комерції.</li> <li>5. Інноваційні технології та автоматизація</li> <li>6. Посилення фокусу на якість обслуговування</li> <li>7. Розвиток екологічності</li> <li>8. Розширення географічного охоплення</li> <li>9. Розвиток цифрових сервісів</li> <li>10. Партнерство зі стартапами та інноваційними компаніями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна та її наслідки.</li> <li>2. Конкуренція на ринку</li> <li>3. Технологічна відсталість</li> <li>4. Зміна потреб споживачів.</li> <li>5. Сильне погіршення економічного стану в країні внаслідок війни</li> <li>6. Зниження купівельної спроможності.</li> <li>7. Недосконалість законодавства</li> <li>8. Інфляція</li> <li>9. Ріст вартості споживчого кошика, який потребує відповідного росту зарплати</li> <li>10. Зниження ділової активності внаслідок війни</li> </ol>

[складено автором]

**Можливості** для розвитку бізнесу обумовлені, перш за все загальносвітовими трендами, що спрямовані на імплементацію цілей сталого розвитку[3,46,51,57] та подальшою діджиталізацією[7,22,47].

1. Використання клієнтської бази для маркетингової діяльності: Укрпошта має значну базу клієнтів, що надає їй велику перевагу у впровадженні маркетингових стратегій. Компанія може використовувати дані про своїх клієнтів для здійснення персоналізованих пропозицій, просування нових послуг та підвищення лояльності клієнтів.

2. Вихід на нові сегменти ринку: Укрпошта може розширити свою діяльність, вийшовши на нові сегменти ринку, наприклад, поштові послуги для електронної комерції, логістика та доставка для бізнесу, послуги фулфілменту тощо. Розвиток в цих напрямках дозволить компанії привернути нових клієнтів і збільшити свою частку ринку.

3. Лідери на ринку фінансових послуг: Укрпошта може скористатися своїм досвідом у фінансовій сфері та розвинути свої фінансові послуги. Це включає виплату та доставку пенсій, грошові перекази, банківські послуги та інше. Розвиток у цьому напрямку дозволить Укрпошті стати впливовим гравцем на ринку фінансових послуг в Україні та залучити нових клієнтів.

4. Розвиток електронної комерції: Укрпошта може посилити свою присутність у сфері електронної комерції, співпрацюючи з онлайн-магазинами та платформами. Це дозволить їй стати надійним партнером для доставки товарів замовлених онлайн, а також розвивати нові сервіси, наприклад, зберігання товарів, повернення посилок та інше.

5. Інноваційні технології та автоматизація: Впровадження новітніх технологій, таких як розпізнавання зображень, штучний інтелект, автоматизовані сортувальні системи та маршрутизація, може значно покращити ефективність роботи Укрпошти. Це дозволить прискорити обробку посилок, зменшити кількість помилок та забезпечити високу якість обслуговування [5,8,9,10,12,14,27,28,29,33,34,35,36,43,54].

6. **Посилення фокусу на якість обслуговування:** Укрпошта може зосередитися на підвищенні рівня задоволеності клієнтів шляхом вдосконалення процесів, надання додаткових сервісів, підвищення швидкості доставки та забезпечення надійності. Це допоможе зберегти і привернути нових клієнтів, а також підвищити репутацію компанії.

7. **Розширення географічного охоплення:** Укрпошта може розширити свою мережу відділень та поштоматів, особливо в менш населених та віддалених районах. Це дозволить їй забезпечити більш широкий доступ до послуг для населення та підтримати розвиток економіки в цих регіонах.

8. **Розвиток екологічності:** Укрпошта може вдосконалювати свої практики у сфері екологічності, впроваджуючи екологічно чисті технології та практики. Наприклад, використання електромобілів або альтернативних джерел енергії для доставки, упаковка з вторинної переробки та мінімізація використання пластику. Це сприятиме зменшенню впливу на навколишнє середовище і залученню екологічно свідомих клієнтів [2,4,15,19,38,41,42,45,48,50,52,55,56]

9. **Розвиток цифрових сервісів:** Укрпошта може активно розвивати свої цифрові сервіси, такі як онлайн-відстеження посилок, електронна документація, електронні повідомлення та сповіщення для клієнтів. Це сприятиме зручності та ефективності комунікації з клієнтами, а також забезпечить їм доступ до інформації в будь-який зручний для них час [6,20,21,23,24,30,32,39,40,49].

10. **Партнерство зі стартапами та інноваційними компаніями:** Укрпошта може встановити партнерські відносини зі стартапами та інноваційними компаніями, які працюють у сфері логістики, технологій доставки, електронної комерції тощо. Це дозволить компанії отримати доступ до нових ідей, технологій та ринків, сприяти інноваційному розвитку та забезпечити конкурентну перевагу на ринку поштових послуг [13,25,37,44,53].

Ці пункти вказують на потенційні можливості для розвитку Укрпошти.

**Основні загрози розвитку Укрпошти можуть включати:**

1. Політичні та економічні фактори: Війна та її наслідки у вигляді економічної нестабільності, втрати частини відділень на окупованих територіях, інфляції, падіння доходів населення, зміни витрат клієнтів та зміна споживчих пріоритетів можуть вплинути на попит на поштові послуги та доходи Укрпошти.

2. Конкуренція на ринку: Існує значна конкуренція в сфері поштових послуг, яка може обмежити здатність Укрпошти залучати нових клієнтів та зберігати існуючу клієнтську базу.

3. Технологічна відсталість: Застарілий автопарк, IT-інфраструктура та недостатня автоматизація можуть обмежувати ефективність та якість послуг Укрпошти. Відсутність сучасних технологій може вплинути на конкурентоспроможність компанії.

4. Зміни в споживацькому поведінці: Зростаюча популярність електронної комерції та цифрових рішень можуть змінити споживацькі прив'язки до традиційних поштових послуг. Клієнти можуть більше віддавати перевагу швидкій електронній комунікації та доставці.

5. Зміни у регуляторному середовищі: Зміни в законодавстві та регулюванні поштової галузі можуть вплинути на умови роботи Укрпошти та її здатність розширювати послуги або конкурувати на ринку.

Ці загрози потребують уваги та стратегічного планування з боку Укрпошти для забезпечення стійкого розвитку та збереження конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Аналіз та ефективність логістичних послуг мають велику актуальність для бізнесу у сучасному конкурентному середовищі. Зниження витрат, покращення клієнтського сервісу, гнучкість та адаптивність, оптимізація інвестицій і створення конкурентної переваги є ключовими причинами, чому ці аспекти є важливими для бізнесу.

Аналіз логістичних послуг допомагає знизити витрати, виявляючи можливості для оптимізації логістичного ланцюжка. Це покращує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє йому виконувати свої фінансові цілі більш ефективно.

Крім того, аналіз логістичних послуг сприяє покращенню клієнтського сервісу, що є ключовим фактором для залучення та утримання клієнтів. Вдосконалення логістичних процесів дозволяє забезпечити швидку та надійну доставку, що приносить задоволення клієнтам та сприяє позитивній репутації підприємства.

Гнучкість та адаптивність логістичної системи також є важливими аспектами, особливо у змінних умовах ринку. Аналіз логістичних послуг допомагає виявити можливості для поліпшення гнучкості та адаптивності, що дозволяє підприємству пристосовуватися до змін та забезпечувати задоволення змінюючихся потреб клієнтів.

Оптимізація інвестицій є ще однією важливою перевагою аналізу та ефективності логістичних послуг. Виділення ресурсів на покращення логістичної інфраструктури, включаючи модернізацію складських приміщень та впровадження нових технологій управління запасами, допомагає бізнесу оптимізувати свої інвестиції. Аналіз допомагає ідентифікувати області, де можна зробити ефективні інвестиції, що приносять значний розподіл удосконалення логістичних процесів та підвищення їх ефективності.

Крім того, аналіз та ефективність логістичних послуг є ключовими елементами для створення конкурентної переваги на ринку. Підприємство, яке

має добре організовану та ефективну логістичну систему, здатне швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів. Надійна та точна доставка, здатність пристосовуватися до змін та виконувати замовлення вчасно сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючих, що сприяє зростанню бізнесу.

Отже, аналіз та ефективність логістичних послуг мають вирішальне значення для бізнесу, оскільки допомагають знизити витрати, покращити обслуговування клієнтів, забезпечити гнучкість та адаптивність, оптимізувати інвестиції та створити конкурентну перевагу. Ретельний аналіз та вдосконалення логістичних процесів можуть позитивно вплинути на успіх та стійкість бізнесу в сучасному конкурентному середовищі.

У якості об'єкта дослідження було обрано компанію АТ «УКРПОШТА», що є одним з найбільших надавачів логістичних послуг. У роботі проаналізована діяльність сумської філії цієї компанії.

Загалом, аналіз показників прибутку та рентабельності Укрпошти показує нестабільність її фінансових результатів. Хоча деякі сегменти виявляються прибутковими, загальна ситуація вказує на труднощі та виклики, з якими стикається компанія. Для покращення фінансової стабільності необхідно звернути увагу на ті сегменти діяльності, де відбуваються збитки, і розробити ефективні стратегії для забезпечення прибутковості.

Доволі докладно були проаналізовані конкурентні переваги АТ «УКРПОШТА», порівняльний аналіз з ключовими конкурентами дав змогу виділити слабкі сторони компанії. Результати аналізу було представлено у вигляді матриці SWOT-аналізу. Перспективи розвитку компанії АТ «УКРПОШТА» представлено у вигляді характеристики можливостей та загроз діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – 232 с; ст.208
2. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
3. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
4. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
5. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
6. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
7. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

8. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

9. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

10. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

11. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. Укрпошта | Головна пошта країни. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_za\\_2020\\_rik.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf)

12. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

13. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

14. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

15. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення



конкуентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22  
[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)

16. Логістика: курс лекцій / Укладачі: О.А. Біловодська, О.О. Суярова. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с

17. Логістика [Текст]: навч. посіб. [для студ. економічних спеціальн.] / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширя'єва. - Харків: НТУ "ХПІ", 2010. - 152 с.

18. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К.: «Центр учбової літератури», 2015. - 392 с.

19. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

20. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

21. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

22. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.

23. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних

систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

24. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

25. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

26. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

27. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

28. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

29. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

30. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
31. Укрпошта | Головна пошта країни. Ukrposhta. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
32. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
33. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
34. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
35. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
36. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
37. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of

Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

38. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

39. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

40. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

41. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

42. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

43. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and

the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107.

DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

44. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – C. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

45. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

46. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16.

DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

47. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

48. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

49. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic

Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

50. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

51. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

52. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

53. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

54. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

55. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

56. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

57. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>