

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

### Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Комунікативні засади ефективного менеджменту  
на прикладі Запорізької дирекції ПАТ «Укрпошта»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА  
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Конов С. В. *КС*

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

кандидат економічних наук, доцент

Маркова С. В. *С.В.*

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

доктор наук з державного управління, доцент

Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Конов Євгеній Васильович

1. Тема роботи «Особливості впровадження інноваційних технологій як головний компонент розвитку вітчизняних підприємств»  
керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. КОМУНІКАТИВНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2. ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

3. КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
 16 таблиць  
 18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання вклад	завдання проблема
1	Маркова С. В.	<i>С.В. Маркова</i>	<i>С.В. Маркова</i>
2	Маркова С. В.	<i>С.В. Маркова</i>	<i>С.В. Маркова</i>
3	Маркова С. В.	<i>С.В. Маркова</i>	<i>С.В. Маркова</i>

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

Керівник роботи

Нормоконтроль пройдено  
 Нормоконтролер

*С.В. Конов*  
 (ініціали та прізвище)

С. В. Конов  
 (ініціали та прізвище)

С. В. Маркова  
 (ініціали та прізвище)

*О.М. Олійник*  
 (ініціали та прізвище)

О. М. Олійник  
 (ініціали та прізвище)

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
РОЗДІЛ 1 КОМУНІКАТИВНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.....	9
1.2 Інформація як основа комунікативного менеджменту.....	15
1.3 Комунікаційні засади як основа управління.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ.....	23
2.1 Стан та проблеми управління підприємствами поштового зв'язку.....	23
2.2 Організаційно-економічна характеристика УДППЗ «Укрпошта».....	45
2.3 Аналіз ресурсів ефективного менеджменту підприємства невиробничої сфери.....	53
РОЗДІЛ 3 КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ.....	69
3.1 SWOT-аналіз розвитку поштового оператора України.....	69
3.2 Комунікативні засади менеджменту бізнес-процесів на УДППЗ «Укрпошта».....	78
3.3 Сучасні аспекти застосування системного аналізу на підприємстві невиробничої сфери.....	84
3.4 Діагностика резервів підвищення ефективності використання ресурсів УДППЗ «Укрпошта».....	88

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	7
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	95
	98

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 102 с., 14 рис., 20 табл., 50 джерел.

Метою роботи є – висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань комунікативні засади ефективного менеджменту підприємства; спроба розробити стратегію як основу для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації комунікацій як поза межами, так і в середині підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Українське державне підприємство поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта». Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є фінансові ресурси Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта».

Методи дослідження: описовий, аналітичний.

Специфіка роботи – у загальному аналізі динаміки розвитку поштового зв'язку в країні та у світі, а також більш детальної діагностиці розвитку комунікативних засад ефективного менеджменту залорізького підприємства.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОМУНІКАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, РЕКЛАМА,  
ЗВ'ЯЗОК, МЕНЕДЖМЕНТ, ПОСЛУГИ, УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Master's work: 102 pages, 14 figures, 20 tables, 50 sources.

The purpose of the work is to highlight the topical theoretical and practical issues communicative principles of effective management of the enterprise; an attempt to develop a strategy as a basis for choosing an alternative that determines the nature and directions of communication organization both outside and inside the enterprise.

The subject of the study of qualification work is the Ukrainian state postal enterprise (UDSPP) «UkrPoshta». The subject matter of the study of qualification work is the financial resources of the Ukrainian state-owned postal service enterprise (UDPS) «UkrPoshta».

Research methods: descriptive, analytical.

Specificity of work – in the general analysis of dynamics of development of postal communication in the country and in the world, and also more detailed diagnostics of development of communicative bases of effective management of the Zaporozhye enterprise.

EFFICIENCY, COMMUNICATION, LOGISTICS, ADVERTISING,  
COMMUNICATION, MANAGEMENT, SERVICES, MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- НТП – науково-технічний прогрес.  
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю  
НБУ – Національний банк України  
НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи  
НТР – науково-технічний розвиток  
ОФ – основні фонди  
ПДВ – податок на додану вартість  
ІІП – інноваційно-інвестиційний проект



Поширення процесу глобалізації, загострення конкуренції, вступ держави до СОТ обумовлює необхідність прогресивних змін діяльності Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДППЗ «Укрпошта»). Пошта є стабільним платником податків, а також масштабним роботодавцем, вона виконує найважливішу соціальну функцію, надаючи універсальні послуги, якими можуть скористатися всі верстви населення. Проте сьогодні Укрпошта функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, застарілість матеріальної бази не дозволяє розширити спектр послуг, що приводить до втрати конкурентних переваг.

Необхідність зупинення негативних процесів, вирішення проблем ефективного функціонування пошти вимагає подальшої розробки та реалізації стратегії розвитку. В цих умовах в УДППЗ «Укрпошта» виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямована фінансова стратегія, яка є складовою частиною загальної стратегії економічного розвитку УДППЗ «Укрпошта». Розробка стратегії розвитку та системи її фінансової підтримки надає можливість Укрпошті адаптуватися до нестабільних ринкових умов.

Основи формування та реалізації стратегії відображені в наукових працях І. Ансоффа, М. Портера, Р. Акоффа, А. Томпсона, Г. Мінцберга, Є. Бельтюкова, А. Богатирьова, В. Пастухової, О. Редькіна, В. Орлова, Є. Стрельчука, Н. Хрущ та ін. При цьому, їхні дослідження носять загальний характер і не враховують специфіки галузей економіки. Сьогодні питання менеджменту комунікацій як визначальної складової стратегії розвитку підприємства розкриті недостатньо, що і визначило вибір теми дослідження, її актуальність і значимість.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації - це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Теорія комунікацій - комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікацій, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння й узгодження із прийнятою інформацією.

Метою роботи є - висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління комунікаціями на підприємства; спроба розробити фінансову стратегію як основу для вибору альтернативи, яка тлумачить природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і в середині підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Українське державне підприємство поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є комунікативні засади ефективного менеджменту Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДПЗ) «Укрпошта». Поставлена мета вимагала вирішення наступних завдань:

- розкриття теоретичних аспектів управління комунікативними засадами ефективного менеджменту;
- аналіз управління комунікативними засадами ефективного менеджменту;
- розробка основних напрямків підвищення ефективності управління комунікативними засадами ефективного менеджменту.

Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. При написанні роботи були використані нормативно-правові акти, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, а також фінансова звітність Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДПЗ) «Укрпошта».

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 102 сторінок, 16 рисунків, 15 таблиць. Список використаної літератури включає 50 найменування.

КОМУНІКАТИВНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА  
ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

В управлінській діяльності комунікативні навички та риторичні здібності відіграють важливу роль. Адже від того, наскільки менеджеру вдасться налагодити взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць.

Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Їх сутністю є взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

Комунікації — обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Комунікації у процесі менеджменту відіграють дуже важливу роль і є його неодмінною складовою (рис. 1.1). Комунікації класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

1) комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, з державою обмін інформацією відбувається через звіти, з політичною системою — через лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення організовують наради, обговорення, телефонні переговори, готують службові записки, відеострічки, звіти та ін.;

2) організаційні комунікації, які можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих («зверху — донизу»).

Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінцям план роботи на робочий тиждень, поточні завдання тощо;

- від інших рівнів управління до вищих («знизу — дотропу»). Так  
находять звітні інформації про рівень виконання завдань, проблем,  
порушень, проблем тощо.

- між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);  
- між менеджерами (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації залежать від характеру діяльності, побудови,  
розміру, можливостей організації тощо. Завдяки таким комунікаціям  
можуть з'являтися повідомлення на різних етапах передачі інформації,  
інформаційні перешкоди в системі комунікацій, промізка ступеня  
управління організацією тощо;

3) міжособистісні комунікації (виникають між окремими працівниками).  
Ускладнювати їх можуть неоване «прийняття працівником інформації;  
неврабачні перешкоди (політ, вираз обличчя, поведінка та ін.); поганий  
зворотний зв'язок. Для усунення таких проблем необхідно поновити,  
об'єднувати свої ідеї, стикати за власними жетами, позами тощо.

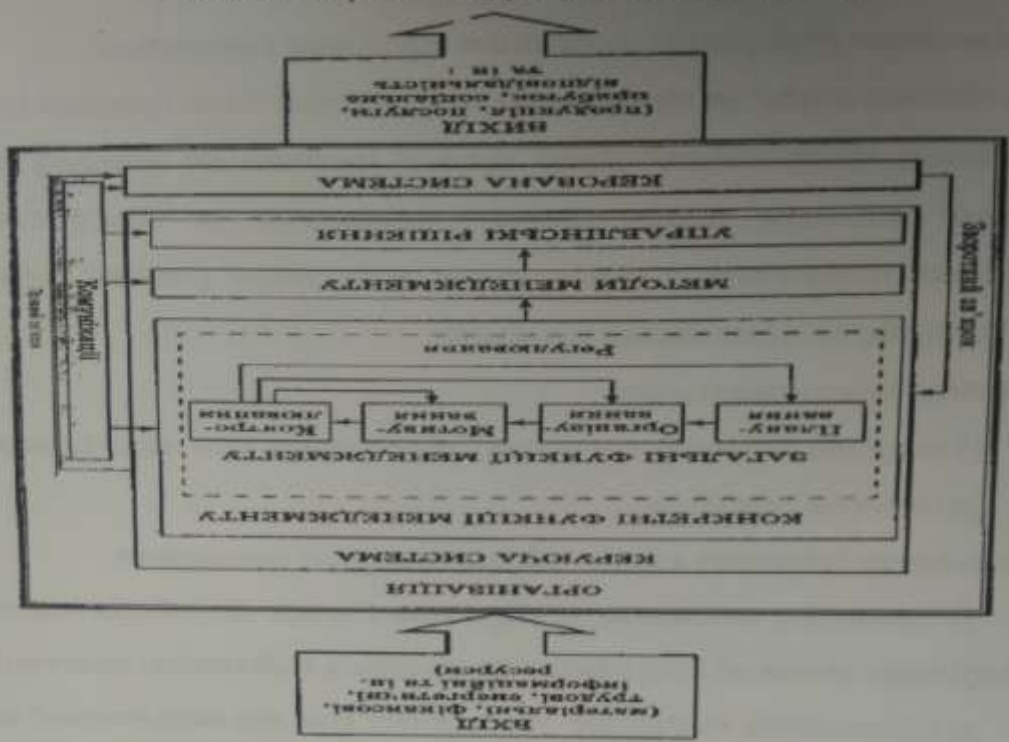


Рис. 1.1 Місце комунікації у процесі менеджменту

За способом виникнення:

- 1) формальні (офіційні). Вони створюються керівництвом організації для досягнення її цілей, забезпечення взаємодії між структурними ланками;
- 2) неформальні. Встановлюються вони на основі особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

За способом передавання інформації:

1) вертикальні комунікації. Такими є комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За їх допомогою керівники доводять підлеглим завдання, делегують повноваження, викладають інструкції, інформують про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при цьому спрямований на узгодження, інформування про проблеми, можливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Як свідчать дослідження, до керівників організацій доходить лише до 10% переданої їм робітниками інформації.

2) горизонтальні комунікації. Здійснюються вони між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

3) діагональні комунікації. Їх суб'єктами є особи, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

За способом здійснення:

1) вербальні (словесні) комунікації. Здійснюються вони через розмови, усні заяви, повідомлення тощо;

2) невербальні (несловесні) комунікації.

Вони відбуваються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він відвертий, які його правдиві наміри, чи присмє йому це спілкування тощо. Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

## 1.2 Інформація як основа комунікативного менеджменту

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають характеристику явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна (всебічно та повною мірою розкриває сутність явища);
- часткова (відображає лише певний аспект явища, не даючи йому цілісної характеристики);
- надлишкова (містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації).

За періодом дії:

- разова (використовується лише один раз у специфічній ситуації);
- періодична (застосовується та формується систематично, залежно від потреб);
- довгострокова (використовується протягом тривалого терміну).

За змістом:

- планово-економічна (містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни, собівартість, структуру витрат тощо);
- фінансова (відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість);
- облікова (містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації);
- бухгалтерська (охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку);
- технологічна (розкриває зміст технології здійснення основних і супроводжувальних виробничо-господарських операцій);
- довідкова (містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності);

- адміністративна (відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації).

За рівнем достовірності:

- достовірна (об'єктивно і правдиво характеризує певне явище);

- недостовірна (має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки).

Законом України «Про інформацію» виокремлено такі основні види інформації:

1. статистична інформація – офіційно документованим державним інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя суспільства;

2. інформація про товар (роботу, послугу) - відомості та/або дані, які розкривають кількісні, якісні та інші характеристики товару (роботи, послуги);

3. податкова інформація - сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України;

4. правова інформація — сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику. Джерелами її є Конституція України, норми і принципи міжнародного права, кримінальний кодекс, інші законодавчі і підзаконні правові акти тощо;

5. інформація про фізичну особу – сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу (національність, освіта, сімейний стан, релігійність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження);



6. інформація довідково-енциклопедичного характеру – систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя і навколишнє природне середовище;

7. соціологічна інформація – документовані або публічно оголошені відомості про ставлення громадян і соціальних і груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів тощо;

8. інформація про стан доквілля - стан складових доквілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими, інші відомості.

Основними принципами інформаційних відносин в Україні є: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об'єктивність, вірогідність, повнота і точність інформації; законність її одержання, використання, поширення та зберігання тощо.

### 1.3 Комунікативні засади як основа управління

Суть комунікативної функції керівництва полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організації системи стосунків на рівнях "керівник – підлеглий", "керівник – група", "керівник – інші керівники" тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості [38].

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових

переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовідносин. Спілкування в управлінні – важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю.

Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його особливості [38]:

- в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – комунікації;
- комунікація як функція управління наділена інтегративною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій;
- спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;
- керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;
- управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;
- у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;
- ефективність комунікації зумовлюють характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;
- керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;

– процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

- незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

Комунікативна взаємодія відбувається переважно у словесній формі – у процесі мовного спілкування. Задіяне в комунікативний процес слово, є фактом комунікації. За формою і змістом воно спрямоване на іншу людину. Вербальна комунікація може бути спрямована на окремого суб'єкта, але вона має діалоговий характер, являє собою постійні комунікативні акти. Мовлення як вид людської діяльності завжди зорієнтоване на виконання певного комунікативного завдання. Висловлюючи думки і почуття, людина ставить конкретну мету – щось повідомити, про щось переконати тощо.

Розкриваючи суть комунікативного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, доцільно підкреслити його місію: формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

Комунікативний менеджмент використовує наступні технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендинг;

- 4) формування іміджу і управління репутацією;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації (media relations);
- 6) програму просування (promotion plan).

Синергетичний ефект від використання технологій і інструментів комунікативного менеджменту полягає в досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. Це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікативного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології і інструменти комунікативного менеджменту пропонуються розглядати як частину системи комунікації.

Загалом інформаційно-комунікативну сферу суспільства можна розглядати в контексті дослідження типології комунікативного менеджменту в аспектах:

- 1) ієрархічно-територіального рівня і простору управління;
- 2) базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
- 3) галузево-функціональних видів менеджменту;
- 4) ієрархічно-регулятивного рівня управління;
- 5) часового простору управління.

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно-комунікативні аспекти таких сфер менеджменту:

- 1) правовий комунікативний менеджмент (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів державної влади);
- 2) економічний комунікативний менеджмент (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, роль держави);

3) соціальний комунікативний менеджмент (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, угодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);

4) політичний комунікативний менеджмент (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);

5) гуманітарний комунікативний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етніонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація.

Специфіка комунікативного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих функцій (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Спеціалізованих функцій комунікативного менеджменту

Назва функції	Зміст
інтегруючої	обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;
інформаційної	обумовлена знанням закономірностей інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якоїсь проблеми;
контактовстановлюючої	від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії;
самопрезентації	реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі;
ритуальної	використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, шановування з приводу і т. д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях;
освітньої	досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації.

Отже, комунікативний менеджмент – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну

інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.

Вітчизняні компанії ще не повною мірою використовують ті можливості, які дають добре сплановані і ефективно реалізовані комунікації. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це важливий ресурс бізнесу, так само як фінанси або час.

## РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ ЗАСАД  
ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

## 2.1 Стан та проблеми управління підприємствами поштового зв'язку

Зв'язок є однією з пріоритетних і найважливіших галузей в Україні, покликаний задовольняти потреби споживачів, органів державної влади, місцевого самоврядування, оборони й безпеки держави у засобах і послугах поштового й електричного зв'язку.

Природа зв'язку передусім проявляється у характері її послуг. Послуги зв'язку явище незвичайне. Вони специфічні. З одного боку, вони не речі. Подолання простору, як предмету зв'язку, не є річчю. Тільки речі можуть мати вартість. Проте послуги зв'язку, його продукт, який виражається в подоланні простору і за певних умов, проявляються як вартість. З іншого боку, послуги зв'язку стають невід'ємною частиною людини, продовженням його фізичної сутності, виконуючи певні функції і, в першу чергу, функції сприйняття та передавання інформації від однієї людини або колективу (підприємства) до іншої людини або колективу (підприємства). Таким чином, зв'язок шляхом надання послуг (телефон, телеграф, телефакс, телебачення, пошта, Інтернет) установлює таку форму спілкування між людьми, яка формує їхню життєдіяльність, тобто всі сторони їхнього життя і діяльності.

Високоякісний зв'язок є найбільш важливою складовою інфраструктури ринку, потужним каталізатором ринкових відносин в Україні. Засоби зв'язку обслуговують не тільки виробництво, але й безпосередньо проникають в нього, являючись необхідним елементом вбудованих систем регулювання, автоматизованих технологічних процесів, організаційно-виробничої діяльності, сприяють збереженню всіх видів

ресурсів, поліпшенню умов праці, зниженню фізичних і психологічних навантажень.

Стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління, падінням деяких показників економічної діяльності та інвестиційної привабливості національного оператора.

Національний оператор поштового зв'язку, виконання функцій якого покладено на УДППЗ «Укрпошта», забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших послуг на всій території України відповідно до законодавства.

Поштова мережа використовується для надання споживачам широкого спектру послуг, зокрема: поштових, фінансових, рекламних та інших комерційних послуг. Зростання ролі галузей невиробничої сфери вимагає від засобів зв'язку обслуговування матеріального виробництва і населення, впровадження в їхню діяльність новітніх досягнень науково-технічного прогресу, які дозволяють швидко і високоякісно отримати необхідну інформацію і прийняти ефективне рішення.

Значну роль відіграють засоби зв'язку в соціальній сфері. Вони допомагають подолати територіальну розрізненість, створюють умови для вирішення соціальних і побутових проблем, економлять час і збільшують вільний час, необхідний для задоволення матеріальних і духовних потреб.

Розвиток засобів зв'язку і підвищення їхньої доступності для населення створюють більший соціальний ефект, який проявляється в поліпшенні умов життя людей, підвищенні його комфортності, зростанні інформованості і комунікабельності суспільства.

Поштовий зв'язок являє собою важливу складову частину економічної та соціальної інфраструктури держави. Послуги поштового зв'язку сприяють розвитку різноманітних сфер бізнесу, виступають у ролі комунікаційного



механізму, доступного для усіх прошарків населення, особливо в період глобалізації та становлення ринкової економіки.

Пошта – стрижень розвитку. Поштовий сектор створює тримірну систему для надання фізичних, електронних і фінансових послуг. У конкурентній боротьбі переважатимуть ті оператори поштового зв'язку, які будуть дивитися на себе не як на компанії, що надають виключно поштові послуги, а як на учасників ринку доставки інформації і надання послуг споживачам. Слід пам'ятати, що вільний ринок не гарантує надання універсальних поштових послуг, але за будь-яких умов, що складаються на ринку, надання якісних послуг є ключовим завданням.

Публічне акціонерне товариство «Укрпошта» (ПАТ «Укрпошта») входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, є правонаступником УДППЗ «Укрпошта» та є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року.

Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 році.

Укрпошта функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 року, коли було утворено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 року реорганізовано в нині діюче згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.01.98 за №1, з 1 березня 2017 року – ПАТ «Укрпошта». Укрпошта сьогодні – це:

Понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні;

Понад 73 тис. працівників, серед яких листоноші – понад 31,2 тис., оператори – 11,4 тис. та сортувальники – 2,2 тис.;

В 2018 році товариством Укрпошта доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень кількості 186,5 млн од. письмової кореспонденції, 21,1 млн посилок, 2,9 млн відправлень з оголошеною цінністю, виплачено 10,3 млн. переказів та 68,2 млн пенсій та грошових допомог.

Безпосередня доставка пошти здійснюється до 14,0 млн абонентських поштових скриньок;

За 2018 рік розповсюджено за передплатою та вроздріб 3,5 тис. найменувань періодичних видань України та близько 2,0 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що складає 436,2 млн примірників;

Перевезено близько 23 тис. тонн періодики, загальний пробіг автотранспорту при цьому становить понад 63 млн км;

Забезпечено видання мільйонними тиражами стандартних поштових марок, близько 53 сюжетів художніх поштових марок і блоків, 105 сюжетів конвертів та карток.

Платіжна організація внутрішньодержавної небанківської платіжної системи "Поштовий переказ". Відомості про платіжну систему "Поштовий переказ" внесені до Реєстру платіжних систем після узгодження з Національним банком України Правил цієї системи (Свідоцтво Національного банку України від 13.04.2017 № 34).

В рамках платіжної системи "Поштовий переказ" здійснюється пересилання поштових переказів як в межах України, так і за її межі, а також приймання платежів. Для пересилання транскордонних переказів Укрпошта використовує Міжнародну фінансову систему Всесвітнього поштового союзу (Швейцарія) та систему Єврожиро (Данія).

Забезпечують виконання цієї роботи філіали підприємства (обласні, міські та спеціалізовані дирекції). УДППЗ «Укрпошта» надає понад 50 різновидів послуг, які можна розділити на 3 великі групи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Різновиди послуг, що надає підприємство

1) Послуги національної пошти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень;</li> <li>- виплата та доставка пенсій, грошової допомоги;</li> <li>- передплата та доставка вітчизняних, зарубіжних періодичних друкованих видань;</li> <li>- кур'єрська доставка</li> </ul>
2) Фінансові послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пересилання поштових переказів (простих, електронних, через Інтернет) як у межах, так і за межі України, а також грошових переказів за міжнародними платіжними системами;</li> <li>- приймання платежів;</li> <li>- оформлення кредитних договорів;</li> <li>- видача готівкових гривень</li> </ul>
3) Інші комерційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- послуги засобів зв'язку та Інтернет-пунктів;</li> <li>- розміщення реклами (у відділеннях поштового зв'язку, на конвертах, у поштових виданнях);</li> <li>- доставка друкованої рекламної та/або інформаційної продукції;</li> <li>- пересилання замовленої за каталогами продукції (товарів);</li> <li>- транспортні послуги;</li> <li>- реалізація електронних ваучерів;</li> <li>- пересилання кореспонденції з сплаченою відповіддю;</li> <li>- туристичні та інші послуги</li> </ul>

Специфіку технологій надання послуг УДППЗ «Укрпошта» зумовлюють наступні фактори:

– розташування організації визначається, в основному, розташуванням клієнта, тому відділення поштового зв'язку широко розповсюджені по території області, зокрема наразі функціонують 470 відділень поштового зв'язку в т.ч. 66 міських, 399 сільських ВПЗ та 5 пересувних відділень поштового зв'язку;

– високий рівень диференціації послуг, що приводить до створення великої кількості ринкових ніш та збереження конкуруючими організаціями своєї клієнтурі. І тут, для прикладу, окрім послуг поштового зв'язку підприємство займається розповсюдженням побутових товарів;

– низькі бар'єри вступу в галузь, завдяки яким Укрпошта вже не є єдиним підприємством, що надає послуги поштового зв'язку;

- залежність календарного планування діяльності від поведінки споживачів;
- проблематичність (а часто і неможливість) створення запасів продукту в періоди низького попиту для їх використання в періоди максимального попиту;
- необхідність володіння персоналом добрими навиками роботи з клієнтурою (в зв'язку з цим актуальним є питання набору та відбору кадрів, розвитку персоналу);

Колівання в певних секторах поштового ринку включає ефективне поєднання фізичних і електронних систем, а розвиток фінансових послуг і логістики має вирішувати проблему стабільної діяльності поштового сектора економіки.

Пошта є надійним брендом і повинна використовувати довіру до неї для впровадження надійних електронних послуг. Пошта має служити плацдармом для розвитку нових електронних послуг, в т.ч. фінансових. Доставка поштових відправлень - кінцева ланка на шляху багатоступінного їх просування від відправника до адресата.

проблеми, які постають перед поштою	
внутрішні	зовнішні проблеми
(заміна поштової кореспонденції альтернативними засобами, демографічні причини, можливості і потреби споживачів, конкуренція з боку поштових операторів, тиск, який здійснюють власники акцій, надійність і безпека, корпоративна відповідальність)	(глобалізація, лібералізація і регулювання)

Рис. 2.1 Проблеми розвитку підприємств зв'язку

Для вирішення подібних завдань поштові оператори повинні розробляти стратегії. Вони неминуче будуть зіштовхуватися з посиленням конкуренції між собою. Це вважається нормальним процесом. Але конкуренція і співпраця не є взаємовиключними елементами. Модернізація

поштового сектору повинна ґрунтуватися на наданні якісних загальнодоступних послуг. Зобов'язання щодо надання загальнодоступних послуг не повинно розглядатися як тягар, скоріше як умова, яка сприяє економічному зростанню і стійкому розвитку.

Згідно з висновками та рекомендаціями незалежної Міжнародної комісії з розвитку всесвітнього зв'язку встановлено, що програма економічного розвитку будь-якої країни не може розглядатися як збалансована й ефективна, поки в ній не буде приділено належної уваги ролі засобів зв'язку в розвитку національної економіки і надано певний пріоритет розвитку національних засобів зв'язку. Таким чином, у країнах з розвинутою ринковою економікою зв'язок, у тому числі поштовий, розглядається як важливий чинник економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності виробництва і процвітання нації.

Поштовий зв'язок є однією з пріоритетних і важливих підгалузей зв'язку в Україні, основна мета функціонування якого полягає у наданні фізичним і юридичним особам, органам державної влади, місцевого самоврядування, оборони й безпеки держави широкого спектра послуг, з орієнтацією на задоволення їхніх потреб у ринкових умовах.

Поштовий зв'язок в Україні є видом зв'язку, який забезпечує здійснення єдиного виробничо-технологічного комплексу робіт із приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень споживачів щодо переказів грошових коштів (поштових переказів).

Пошта – установа, призначена для пересилання між визначеними місцевостями і за встановленою таксою листів, друкованих творів, товарних зразків, посилок, грошових сум тощо. Це системно організований зв'язок (рух поштових відправлень), який входить як підсистема в загальне поняття зв'язку. Також поняття «пошта» трактується як сукупність окремих, об'єднаних і згрупованих поштових відправлень, поштових повідомлень, супровідної документації, що пересилається мережею поштового зв'язку.

Поштовий ринок України з кожним днем стає все більш цікавим для бізнесменів, у тому числі і іноземних, і все складніше для державного підприємства, яким є «Укрпошта». Частка ринку, яку займає підприємство по письмовій кореспонденції, складає 90-95%, посилок - 85-90%, періодичним виданням - 70-80%, виплаті пенсій - 80-82%.

Одним з найважливіших факторів, що підвищує ефективність економічної системи ринкового типу, є конкуренція між підприємствами, організаціями.

У ринковій економіці завдяки різноманіттю форм власності та свободі господарської діяльності виникають і автоматично підтримуються умови конкурентної боротьби. Головним інструментом, що сприяє підтримці та розвитку конкуренції, є заходи з демонополізації структур в окремих галузях і видах виробництва.

Процеси розширення вільної конкуренції, стабілізації економіки, поступової лібералізації фінансового ринку, що відбуваються на сучасному етапі розвитку економіки України, надають додаткові можливості для виявлення причин підвищеного взаємного інтересу між небанківськими фінансовими установами та банкам, потребуючи подальших досліджень у напрямі активізації інтеграційних процесів у цій сфері.

Виникнення конкурентного середовища на ринку поштових послуг України є визначальним чинником, який впливає на хід розвитку поштової галузі і підвищення ефективності її роботи.

Поштовий ринок України з кожним днем стає все більш цікавим для бізнесменів, у тому числі і іноземних, і все складніше для державного підприємства, яким є «Укрпошта». Нині «Укрпошта» відчуває жорстку конкуренцію на ринку доставки рахунків за дорученням підприємств - постачальників послуг населенню. Регіонам слід докласти зусиль до пошуку партнерів і встановлення надійних ділових відносин з місцевими компаніями - постачальниками послуг. Головними конкурентами УДППЗ «Укрпошта» є самостійні підприємства. У таблиці 2.2 представлено інформацію щодо

основних конкурентів підприємства. Отже, робота в конкурентному оточенні спонукала поштовиків до пошуку шляхів удосконалення поштового зв'язку, поповнення доходів об'єднання, зокрема, і через освоєння нових сегментів ринку послуг, а також до підвищення якості обслуговування клієнтів. Нині Запорізька дирекція УДППЗ «Укрпошта» відчуває жорстку конкуренцію на ринку.

Таблиця 2.2

## Основні конкуренти УДППЗ «Укрпошта»

Назва підприємства	Види послуг
1	2
«НОВА ПОШТА»	Здійснює повний комплекс послуг з доставки документів та вантажів і на сьогодні є незаперечним лідером у цій галузі по Україні за усіма технологіями доставки: «від дверей до дверей» та «зі складу на склад».
«PRIMAVERA EXPRESS»	Кур'єрська доставка кореспонденції (листів, документів, бандеролі та ін.) і малогабаритні вантажі по містам України. Здійснюється доставка у країни всього світу і СНД.
«DHL EXPRESS»	Надається кур'єрські та експрес-послуги бізнесу та приватним клієнтам через мережу, що охоплює більше 220 країн і територій та більше 500 аеропортів світу. Немає значення документ це, чи вантаж.
«УКРКУР'ЄР»	Доставка періодичних видань та рекламних матеріалів, адресна доставка рахунків комунальних організацій та операторів зв'язку, розклеювання афіш, розповсюдження матеріалів замовника через промоутерів, увесь комплекс рекламних послуг.

Місія ПАТ «Укрпошта» - надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг.

Цінності ПАТ «Укрпошта» - відповідальне ставлення до кожного клієнта, забезпечення високої якості послуг, гарантія надійності та оперативності. Укрпошта є національним оператором поштового зв'язку в Україні та бере активну участь у роботі міжнародних організацій: Всесвітнього поштового союзу, Асоціації європейських державних поштових

операторів PostEurop, Регіональної співдружності у галузі зв'язку. Послуги з автомобільних перевезень пошти та малонавантажених вантажів надають понад 20 великих українських компаній (наприклад, національний оператор ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», національний поштово-логістичний оператор ТзОВ «Міст Експрес» «Нічний експрес»), ряд невеликих вітчизняних компаній та транснаціональні перевізники, такі як DHL, UPS, TNT Express, SkyNet Worldwide Express, FedEx. Тільки підприємств кур'єрської служби доставки є 13439 підприємств на теренах України (січень 2018 р.). «Старожилами» сегменту вважаються ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Автолюкс» (1988 р.), «Гюнсел» (1988 р.). У галузі авіаперевезень присутні «DHL Express», «FedEx», «TNT Express», «UPS» (володіють власними авіалініями/ співпрацюють з авіаперевізниками); авіакомпанія МАУ.

Таблиця 2.3

## Основні показники ідентифікації операторів на ринку СЕР

Показники	Підприємства							
	«Укр-пошта»	«Нова пошта»	«Нічний експрес»	«Автолюкс»	«Ін-Тайм»	«Євро Експрес»	TNT	ДПД «Україна»
1. Рік заснування в Україні	1994	2001	2001	1997	2002	2003	1993	1993
2. Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запоріжжя	м. Київ	м. Київ	м. Київ
3. Автомобільний парк, од.	Понад 390	Закрита інформація	Закрита інформація	180 вантажівок (Mitsubishi, Man)	Закрита інформація	Закрита інформація	160	Закрита інформація
4. Кількість відділень, од.	Понад 14000	Понад 2300	272	200	491	92	13	21
5. Кількість міст обслуговування, од.	Усі міста України	Понад 1000	102	126	344	83	Закрита інформація	Закрита інформація



Починаючи з 1997 р., почали з'являтися приватні фірми з експрес-доставки вантажів. У 2017 р. лідерами серед комерційних операторів були: «Нова пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», САТ, «Ін-Тайм», «Євро Експрес», TNT та ДПД «Україна». Порівняльну характеристику вищезазначених фірм станом на 2017 р. наведено у табл. 2.3.

«Укрпошта» – це єдиний національний оператор, який представлений на ринку СЕР. Його конкурентами є 120 комерційних фірм. За 2015–2016 рр. частка ринку «Укрпошти» зменшилась з 49,46 % до 47,9 %, хоча обсяги доставок зросли.

Це можна пояснити тим, що національний оператор не встигає за розвитком ринку СЕР, здійснює недостатньо гнучку цінову політику в галузі, терміни доставки вантажів тривалі, надає вузький асортимент послуг експрес-доставки. Однією з причин зменшення частки ринку СЕР у національного оператора можна вважати зниження попиту на такі соціальні послуги, як пересилання листів і посилок з огляду на розвиток інфокомунікаційних технологій. Тому основними конкурентами національного оператора можна вважати усі вищепераховані фірми, лідером з яких є «Нова пошта».

Незмінним комерційним лідером з кількості регіональних відділень та місць охоплення є компанія «Нова пошта», у 2017 р. обслуговувала 2300 відділень у 1000 населених пунктів, збільшивши за 2015–2016 рр. кількість обслуговуваних міст на 12,8 %. «Ін-Тайм» продемонструвала двократний приріст, і у 2017 р. послуги цього підприємства доступні у 344 містах (491 відділень) порівняно з 154 містами у 2015–2016 рр. Оператор «Автолюкс» обслуговує 126 міст (200 відділень), «Нічний експрес» – 272 відділення у 102 містах, «Євро Експрес» охоплює 83 міста (92 відділення) (станом на 2017 р.).

Порівняння за кількістю міст, які обслуговуються, та за показником їх приросту не є коректним, тому що оператори мають різні бізнес-стратегії. Так,

«Нова пошта» віддає перевагу роботі з франчайзингом і будь-якої підприємств може у своєму місті функціонувати під цим брендом, уклавши відповідний договір з компанією. Цієї стратегії у невеликих містах дотримується компанія «Ін-Тайм». Інші ж перевізники обходяться переважно своїми силами.

Частки ринку комерційних підприємств з надавання послуг експрес-доставки вантажів за 2018 р. наведено на рис. 2.1.

Найгострішою є конкуренція між ТОВ «Нова пошта» та ПАТ «Укрпошта», що є домінуючим оператором поштового зв'язку в сегменті надання універсальних послуг (90-95 %). Зокрема, ТОВ «Нова пошта» пропонує широкую пропозицію послуг, вищі логістичні та маркетингові стандарти обслуговування споживачів, зокрема швидкі терміни доставки, однак поступається ПАТ «Укрпошта» за показником доступності послуг, ідентифікованою кількістю регіональних відділень та вищими тарифами. ПАТ «Укрпошта» суттєво поступається ТОВ «Нова пошта» за показниками менеджменту якості поштового зв'язку, в т.ч. тривалими термінами доставки вантажів. У останні роки ПАТ «Укрпошта» втрачає свої позиції в сегменті пересилання листів і посилок, який стає ключовим чинником розвитку в секторі електронної торгівлі.

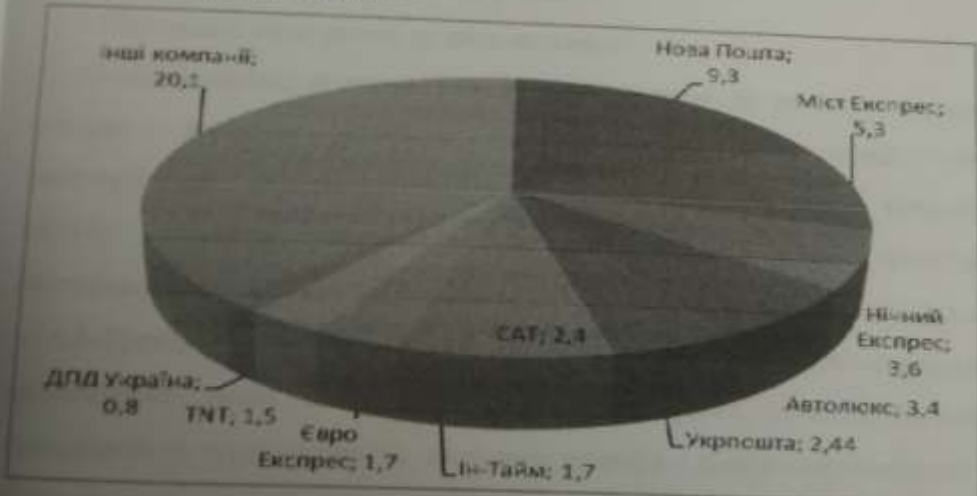


Рис. 2.1 Частка комерційних операторів у сегменті експрес-доставки України, 2018 р.

Відповідно до рис. 2.1, лідером на ринку СЕР серед комерційних операторів є «Нова пошта», «Міст Експрес» і «Нічний експрес», частки яких становили у 2018 р. відповідно 9,3 %, 5,3 % і 3,6 %.

Узагальнено структура послуги доставки експрес-вантажу така (на основі експертної оцінки менеджерів сектору «СЕР»):

- приймання та оформлення замовлення; отримання оплати за послугу складська логістика – 15 %; передпоштова підготовка відправлення вантажу (упакування, маркування, комплектація) – 20 %;
- організування доставки вантажу та його відстеження – 55 %;
- оформлення повернень та переадресації вантажів – 2 %.

Слід зауважити, що сумісна пропозиція послуг різнопрофільними операторами ринку (поштових, кур'єрських логістичних, транспортно-експедиційних, глобальні логістичні мережі та їх партнери), особливості послуг у цьому сегменті (наприклад, в галузі поштового зв'язку вона пов'язана з інтеграцією послуг зв'язку та транспорту), розвиток аутсорсингу в цьому секторі тощо призвели до взаємного проникнення пропозиції різнопрофільних операторів, відсутності однорідності профілю та характеристик послуг, слабо вираженого позиціонування послуг кожним з діючих операторів на логістичному ринку.

Потенційні конкуренти, до яких належать:

- підприємства, розвиток бізнесу яких приведе до виходу у сегмент експрес- доставки вантажів. Гострий рівень конкуренції, який спостерігається в сегменті транспортно-експедиційних послуг внаслідок великої кількості компаній, що працюють в сфері організації вантажоперевезень («Транс-Сервіс-1» (частка ринку  $\geq 35$  %), «Транс-Педдле», «ЛАА-Транс», «Захід-Вест-Транс», може змусити/сприяти (за відповідних економічних умов) ці підприємства обслуговувати суміжні сегменти споживачів та задовольняти їх зростаючі потреби у експрес-перевезеннях на існуючих територіальних ринках, виходити на нові регіональні ринки та посилювати локальну конкуренцію в секторі експрес- перевезень. Тобто

розвивати свою стратегію і завойовувати сегмент експрес-поставок вантажів на існуючих та потенційних ринках;

- клієнти або постачальники, які можуть здійснити інтеграцію «вперед» або «назад». Наприклад, це стосується підприємств, які орієнтовані під час продажу товарів чи закупівлі комплектуючих винятково на експрес-доставку вантажів;

- прихід на ринок світових логістичних операторів з метою досягнення значного синергетичного ефекту.

Незначні бар'єри входу в сегмент СЕР відносно інших сегментів логістичного ринку, в т.ч. пов'язані із необхідністю отримання транспортної та поштової ліцензії (хоча з 2013 р. поштові перевезення вже не ліцензуються), відносно незначні інвестиції в бізнес (до прикладу, у сегментах професійних складських послуг є значна потреба у капіталі; контрактної логістики – дуже значні капіталовкладення, пов'язані з фінансуванням транспортних та складських потужностей), найбільша додана вартість при такій організації бізнесу тощо сприяють активному розвитку в останні чотири роки цього сегменту в Україні. Слід зауважити, що прихильність тих, хто користується послугами експрес-доставки вантажів, до певних марок, ініційована в т.ч. активними маркетинговими засобами (ціновими знижками, пристосуванням асортименту запропонованих послуг до специфічних потреб клієнтів: часу, комплектності замовлення, активним формуванням попиту на послуги з метою прибуткової реалізації уже запроваджених послуг), ефект досвіду функціонування існуючих підприємств у сегменті експрес-доставки вантажів та їх фінансова могутність сприяють збереженню бар'єрів входу у цей сегмент [9, с.553].

Окремо взяті логістичні оператори зіштовхуються також з ринковими та фінансовими бар'єрами, пов'язаними з дальністю перевезень, превалюванням, залежністю та похідним характером від споживчого попиту, розподілом культур та документацією (так звана формула 4 «Д»).

Стратегії в секторі. Загострення економічної ситуації в країні змусило операторів адаптувати власні стратегії розвитку в сегменті. Так, в умовах стрімкого розвитку (незважаючи на кризу 2011 р.) стратегія виходу на нові регіональні ринки, завоювання міст-мільйонників чи територій з великим потенціалом попиту на експрес-доставку вантажів, а у сфері логістики – впровадження концепцій менеджменту якості та логістичного менеджменту, розширення асортименту логістичних послуг, зростання чисельності власного автомобільного парку, складських площ тощо нівелюється. У 2014–2015 рр. активізуються стратегії укріплення зайнятих позицій, а в логістиці застосовуються стратегії мінімізації логістичних витрат (завдяки оптимізації операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями та стратегії аутсорсингу (оптимізуючи дислокацію виробничих потужностей і об'єктів логістичної інфраструктури, зосереджуючись на ключових областях та компетенціях, наймаючи транспорт для консолідації вантажопотоків).

Оператори сегменту використовують різні бізнес-стратегії. Наприклад, ТОВ «Нова пошта» та «Ін-Тайм» працюють на засадах франчайзингу, інші зосереджуються на співпраці з операторами електронної торгівлі. Тенденції, які склались у сегменті «СЕР» щодо структури замовників: превалювання та розвитку обсягів відправлень вантажів у галузі поштової та кур'єрської діяльності (див. табл.8) для потреб організацій-споживачів («B2B-» і більшою мірою «B2C-» над «С2С-відправленнями») – змушують операторів сегменту «СЕР» переходити на обслуговування суміжних підсегментів (поряд з існуючими), зокрема «B2C» та укріплювати свої стратегічні позиції на ринку кур'єрських поставок для потреб електронної торгівлі.

Очікується, що за умов стабілізації економічної ситуації оператори сегменту «СЕР» відновлять і розвиватимуть побудову регіональних мереж. Послуги-субститутути (замінники). Як послуги-замінники у сегменті СЕР можна розглядати діяльність операторів логістичного ринку різних рівнів, інсорсинг, неформальна організація доставки експрес-вантажів.

Споживачі. Активними користувачами послуг експрес-доставки вантажів є організації-споживачі і кінцеві споживачі (5,84 до 1); компанії електронної торгівлі; підприємства каталожної торгівлі, компанії прямих продажів.

Співвідношення попиту та пропозиції. Відомо, що попит на послуги з експрес-доставки вантажів для населення на території обслуговування споживачів одним пунктом приймання вантажів (на локальному рівні) залежить від чинників економічного середовища, щільності населення, яке мешкає на цій території, рівнів доходів домогосподарств, величини тарифів на послуги експрес-доставки, наявності пунктів приймання вантажу операторами-конкурентами на цій території, якості послуг експрес-доставки, що надаються.

Найголовнішими критеріями, які визначають поведінку організації-користувача послуг перевезення експрес-вантажів, є: швидкість та технології доставки вантажів, якість та мобільність перевезень; цінова політика, номенклатура послуг, що надає підприємство, географія обслуговування, наявність спеціалізованого рухомого складу. Дослідження попиту на послуги експрес-доставки вантажів для організацій-клієнтів свідчить також про те, що однією з головних вимог організацій-клієнтів до роботи операторів «СЕР» є своєчасність відправки та доставки вантажів. Пов'язано це з прагненням більшості вантажовласників до зменшення запасів як у сфері виробництва, так і в сфері обороту, оскільки їх затрати на утримання запасів становлять у деяких галузях 20% і більше від вартості продукції. Відсутність гарантії своєчасної доставки чи відправки потрібного вантажу, можливість відмови чи неодноразового відкладення заявки на перевезення гальмують розвиток сегменту експрес-доставки вантажу.

Активність надавачів послуг експрес-доставки вантажів залежатиме і надалі від ділової активності, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, коливання курсу національної валюти.

Широке коло надавачів послуг експрес-доставки стандартних вантажів із типовими умовами обслуговування вантажів, здатність до застосування аутсорсингу та можливість приходу у сегмент CEP надавачів послуг з інших сегментів логістичного ринку за умов перевищення граничного доходу над граничними витратами дають змогу зрівноважити попит та пропозицію послуг експрес-доставки стандартних вантажів у разі виникнення добрих, сезонних чи річних коливань попиту в сегменті CEP. Із зростанням складності та спеціальних вимог обробки експрес-вантажів ускладнюється процес узгодження попиту і пропозиції: як правило, попит зростає швидше за пропозицію.

Формування високої якості процесів логістичного обслуговування перевізниками в сегменті CEP за принципами «від дверей до дверей» та «точно в термін» забезпечується також сукупністю об'єктів транспортної, складської, маніпуляційної, пакувальної, інформаційної та фінансової інфраструктур, яка сприяє процесам обробки вантажопотоків (зокрема маркувальні засоби, пакувальне устаткування, зчитувальне обладнання), маніпуляцій з ним (наприклад, електронавантажувачі, візки, підйомники, роликові піддони, а також допоміжне устаткування: контейнери, палетри, місткості, містки), зберігання (стелажне та холодильне обладнання, напілльні візки, транспортери, автоматизоване обладнання) та комплектуючих до них; наданню інформаційних, фінансових та інших послуг. Співпраця з постачальниками цих інфраструктурних об'єктів впливатиме на рівень рентабельності надання послуг та їх конкурентоспроможність. Слід зазначити, що на ринку автомобільної техніки, обладнання та запчастин до нього пропозиція перевищує попит, сформовані конкуренти відносини, тому посилення тиску з боку постачальників не спостерігається.

Ключові фактори успіху в секторі CEP. На міжнародному рівні ключові фактори успіху сектору визначаються динамікою зростання міжнародної економіки і світової торгівлі, детермінантами розвитку яких стали вступ Китаю до ВТО (що надало імпульсу світовій торгівлі), розширення ЄС із

введенням нових країн до трансєвропейських виробничих, торгових і транспортних мереж.

Основними ключовими факторами успіху в секторі СЕР в Україні вважають економічну ситуацію в країні, розвиток зовнішньоекономічної діяльності, внутрішньої торгівлі, а також електронної торгівлі.

Активізація логістичної діяльності для самого надавача послуг з експрес-доставки вантажів пов'язана із виникненням певних проблем. Основною проблемою, як вже зазначали, є зростання кількості дрібних замовлень, яка для окремого пункту обслуговування клієнтів експрес-доставки в пунктах активізації надання цієї послуги становить близько 1,5–3 тис. замовлень щоденно. Це призводить до необхідності впровадження автоматизованих систем обробки інформації не тільки в окремих функціональних галузях – транспортуванні чи складуванні, а й в усьому ланцюзі поставок експрес-вантажів з метою пришвидшення термінів доставки вантажів та полегшення обробки інформації, оскільки час є найважливішим параметром доставки експрес-замовлення. Параметр часу визначально впливає на такі показники та параметри логістичної системи, як потреба в робочому парку автомобілів, попит на перевезення експрес-вантажів, собівартість та фінансовий результат перевезень експрес-вантажів та ін. Окрім того, у пунктах обслуговування клієнтів з метою пришвидшення обслуговування запроваджуються спеціалізовані конвеєрні лінії, технології управління голосом. Запровадження автоматизованих систем обробки інформації (залежно від її типу та потужності) пришвидшує обробку замовлення у близько 10–300 разів.

Поглиблене структурування специфіки поставок окремих видів вантажів, термінальне та митне оформлення вантажів, велике коло учасників в ланцюгу поставок, особливі умови поставки, пов'язані зокрема з терміновістю, актуалізують дослідження малогабаритних вантажів (вагою до 30 кг) та сегменту «СЕР».



Місткість сегменту «СЕР» оцінюється близько 217 млрд. доларів США, темпи зростання становлять 25–30 % щорічно, при цьому 80 % обсягу ринку формують чотири найбільші логістичні оператори. Частка сегменту «СЕР» у структурі ринку транспортно-логістичних послуг становить близько 3,62 %.

Для сегменту «СЕР» характерними є відносно незначні бар'єри входу в галузь, в т.ч. пов'язані із необхідністю отримання транспортної ліцензії, незначні інвестиції в бізнес (наприклад, близько 1 % від потреб в інвестиціях в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності), найбільша додана вартість при такій організації бізнесу (в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності частка валової доданої вартості від випуску становить близько 50 %); низький рівень рентабельності (близько 5 %), переважаючий втричі експорт послуг поштової та кур'єрської служби (2016 р.) над імпортом.

Встановлено, що щорічне зростання обсягу реалізованих послуг в секторі поштової та кур'єрської діяльності за період 2013–2018 рр. становить 5,61 % (у сегменті послуг для населення – щорічний спад на 0,5 %). Щорічне зростання доходів послугонодавачів в цьому секторі за період 2010–2018 рр. становить 12,23% (у підсегменті поштового зв'язку – щорічне зростання на 13,45 %; у підсегменті кур'єрської діяльності – щорічне зростання на 6,08 %). Зроблено висновок, що підсегмент поштового зв'язку знаходиться на стадії ЖЦГ – прискореного розвитку, підсегмент кур'єрської доставки на стадії ЖЦГ – сповільненого розвитку. Виявлено, що у галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за період 2013–2018 рр. кількість суб'єктів господарювання знизилась на 36,73 %, що зумовлено складною економічною ситуацією в галузі та тенденціями подальшої консолідації в її сегментах. У 2018 р. найбільша частка в обсязі реалізованої продукції припадає на великі підприємства (58,2 %); їх частка в структурі підприємств галузі є найменшою (0,2 %); 63,1 % підприємств від загальної кількості отримали прибуток з фінансовим результатом 9814,8 млн.грн.

Докладження якісних показників сегменту «СЕР» дало змогу виявити таке:

- послуги з перевезень пошти та малогабаритних вантажів надіють понад 20 великих українських компаній (ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Міст Експрес»), ряд невеликих вітчизняних компаній та транснаціональні перевізники, такі як DHL, UPS, TNT Express, SkyNet Worldwide Express, FedEx;
- найгострішою є конкуренція між ТОВ «Нова пошта» та ПАТ «Укрпошта», що є домінуючим оператором поштового зв'язку в сегменті надання універсальних послуг (90 – 95 %);
- зокрема ТОВ «Нова пошта» пропонує широкую пропозицію послуг, вищі стандарти обслуговування споживачів, однак поступається ПАТ «Укрпошта» за показником доступності послуг та рівнем тарифів. ПАТ «Укрпошта» суттєво поступається ТОВ «Нова пошта» за показниками менеджменту якості поштового зв'язку. ПАТ «Укрпошта» втрачає свої позиції в сегменті пересилання листів і посилок, який стає ключовим чинником розвитку в секторі електронної торгівлі;
- стратегії виходу на нові регіональні ринки, завоювання міст-мільйонників чи територій з великим потенціалом попиту на експрес-доставку вантажів, а у сфері логістики – впровадження концепцій менеджменту якості та логістичного менеджменту, розширення асортименту логістичних послуг, зростання чисельності власного автомобільного парку, складських площ, поступаються стратегіям укріплення зайнятих позицій, а в логістиці – стратегіям мінімізації логістичних витрат та аутсорсингу; активно розвивається підсегмент «B2C- відправлень», що змушує укріплювати операторів свої стратегічні позиції на ринку кур'єрських поставок для потреб електронної торгівлі; очікується відновлення і розвиток регіональних мереж.

Розподіл ринку поштових послуг в м. Запоріжжя наведено на рисунку

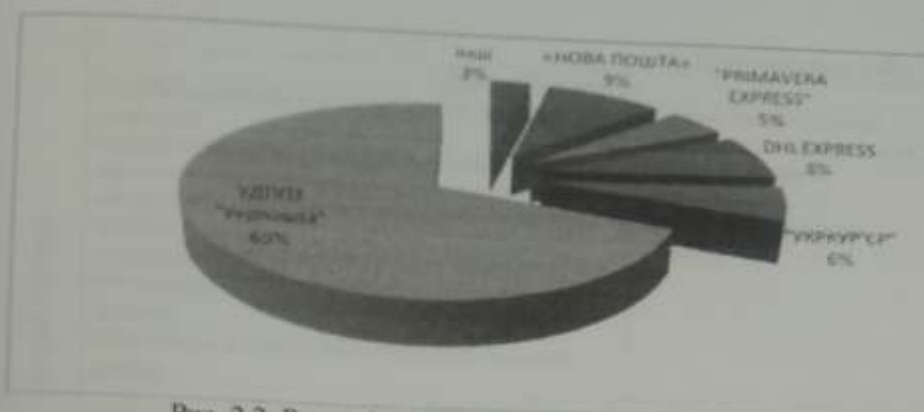


Рис. 2.2 Розподіл ринку поштових послуг в м. Запоріжжя

В умовах такої конкуренції ефективність діяльності стає вирішальною передумовою не лише розвитку, але і виживання підприємств. Тому суттєво зростає значення всіх факторів, які впливають на результативність виробництва.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз надання послуг між УДППЗ «Укрпошта» та банківськими установами

Назва	Переваги	Недоліки
Виплата пенсій та грошової допомоги	УДППЗ «Укрпошта»	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручне розташування;</li> <li>- традиційність надання послуги;</li> <li>- надання послуги вдома;</li> <li>- можливість разом із пенсією отримати й інші послуги УДППЗ «Укрпошта»;</li> <li>- відсутність ризику втрати грошових коштів;</li> <li>- довіра населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостатній рівень автоматизації;</li> <li>ризик пограбувань при наданні послуги вдома;</li> <li>залежність від дати виплати пенсії та необхідність чекати листоношу вдома;</li> <li>обмеженість у періоді отримання пенсії, пов'язана з виплатним періодом.</li> </ul>
	Банківські установи	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Високий рівень автоматизації;</li> <li>нарахування відсотків на залишки грошових коштів на рахунках пенсіонерів;</li> <li>швидкість обслуговування;</li> <li>можливість використання платіжних карток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність філіалів у відділених районах країни;</li> <li>неможливість надання послуги вдома;</li> <li>ризик неповернення коштів або затримки їх видачі.</li> </ul>

		УДППЗ «Укрпошта»	
Грошові перекази		Наявність пересилки електронних грошових переказів, наявність розвинутої мережі відділень поштового зв'язку в усіх регіонах і в сільській місцевості, довіра клієнтів, висока репутація, можливість доставляти грошові перекази додому, можливість надання послуги на всій території країни	Відсутність можливості працювати у режимі on-line, недостатній рівень автоматизації, тривалий час доставки переказу
		Банківські установи	
		Висока швидкість переказу коштів, гнучка тарифна система, наявність пересилки електронних грошових переказів, високий рівень автоматизації	Відсутність філіалів у віддалених регіонах країни, обмежена кількість точок доступу, неможливість надання послуги вдома
Приймання платежів		УДППЗ «Укрпошта»	
		Близьке розташування до споживачів, якість обслуговування, культура обслуговування і сучасність послуги, довіра клієнтів, можливість надання послуги вдома	Недостатній рівень автоматизації, слабка реклама і не розвиненість послуги, наявність черг, відсутність платіжних терміналів
		Банківські установи	
		Висока швидкість переказу коштів, культура обслуговування і сучасність послуги, високий рівень автоматизації	Відсутність філіалів у віддалених районах країни, недовіра клієнтів, особливо осіб похилого віку, неможливість надання послуги вдома

Основними конкурентами УДППЗ «Укрпошта» у сфері надання фінансових послуг є комерційні банки та небанківські фінансові установи. Порівняльний аналіз надання фінансових послуг УДППЗ «Укрпошта» та банківськими установами наведено в табл. 2.4.

В «Укрпошті» розвиток напряму надання фінансових послуг визнано другорядним. І таке рішення також не випадково: грошовими переказами через «Укрпошту» в умовах стрімкого розвитку платіжних систем Інтернету і розвитку банківських систем грошових переказів користується все менше громадян. Також все менш популярною стає оплата через «Укрпошту»

комунальних послуг: цей сегмент ринку перехоплюють банки, що мають широкую мережу відділень.

В результаті ні часу, ні ресурсів для того, щоб змінити тенденції та повернути до себе клієнтів класичними банківськими послугами, у державного оператора поштового зв'язку не залишилося. Тому «Укрпошта» має намір розвивати надання фінансових послуг – підписання агентських угод з фінансовими установами.

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика УДППЗ «Укрпошта»

Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (скорочена назва підприємства – УДППЗ “Укрпошта”) підприємство поштового зв'язку, підпорядковане Міністерству інфраструктури України, національний оператор поштового зв'язку. Підприємство забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку, перелік яких і відповідні тарифи затверджуються Національною комісією з питань регулювання зв'язку, а також має виключне право на видання, введення в обіг та організацію розповсюдження поштових марок, маркованих конвертів і карток, а також виведення їх з обігу в Україні.

УДППЗ Укрпошта за своєю організаційною та економічною суттю є державною корпорацією. Необхідність існування такої форми господарювання обумовлена об'єктивними причинами, до яких відносяться єдина технологія створення продукції корпорації – послуг поштового зв'язку.

Ця технологія включає такі технологічні, організаційні й управлінські системи:

- єдину національну мережу поштових перевезень;
- єдині поштові правила надання послуг поштового зв'язку;
- єдині корпоративні правила з надання послуг.

До складу підприємства входить 29 філій (Генеральна дирекція, 25 регіональних дирекцій, ГНЦ «Зелена Буча», Дирекція оброблення та

перевезення пошти, Інформаційно-розрахункова дирекція та Автотранспорт), корпоративне видання «Поштовий вісник» знаходиться у державній власності і функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 року, коли галузь зв'язку в результаті реформування була розподілена на поштовий зв'язок та електрозв'язок.

Укрпошта сьогодні – це майже 12 тисяч об'єктів поштового зв'язку та більше 38 тис. точок присутності по всій території країни. Укрпошта надає споживачам 50 серед яких універсальні послуги поштового зв'язку (пересилання простих і рекомендованих поштових карток, листів, бандеролей, секограм, а також посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг), а також рекламні та фінансові послуги, послуги з передплати та розповсюдження періодичних друкованих видань, виплата пенсій та інші комерційні послуги. Доставляючи споживачам пошту, пенсії, періодичні видання УДППЗ «Укрпошта» виконує важливу соціальну місію держави.

Штат працівників підприємства – майже 76 тисяч працівників, серед яких листоноші – 34,5 тис., оператори – 13,7 тис. та сортувальники – 2,6 тис. Підприємство щороку здійснює обробку та доставку споживачам понад 240 млн. поштових відправлень, 16 млн. посилок та відправлень з оголошеною цінністю, 15 млн. переказів, доставляє понад 83 млн. пенсій.

Крім того, УДППЗ «Укрпошта» розповсюджує за передплатою та вроздріб 1 млрд примірників видань, а також видає мільйонними тиражами стандартні поштові марки, художні поштові марки і блоки, конверти, листівки. Щороку видання мільйонними тиражами стандартних поштових марок, понад 35 сюжетів художніх поштових марок і блоків, 60 сюжетів художніх маркованих конвертів та 70 сюжетів немаркованої продукції [36].

УДППЗ «Укрпошта» пропонує споживачам до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед електронного переказу, реалізації електронних ваучерів, послуг Інтернет, тощо.

Види діяльності за КВЕД: діяльність національної пошти; інше види

грошового посередництва, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами, надання інших допоміжних комерційних послуг.

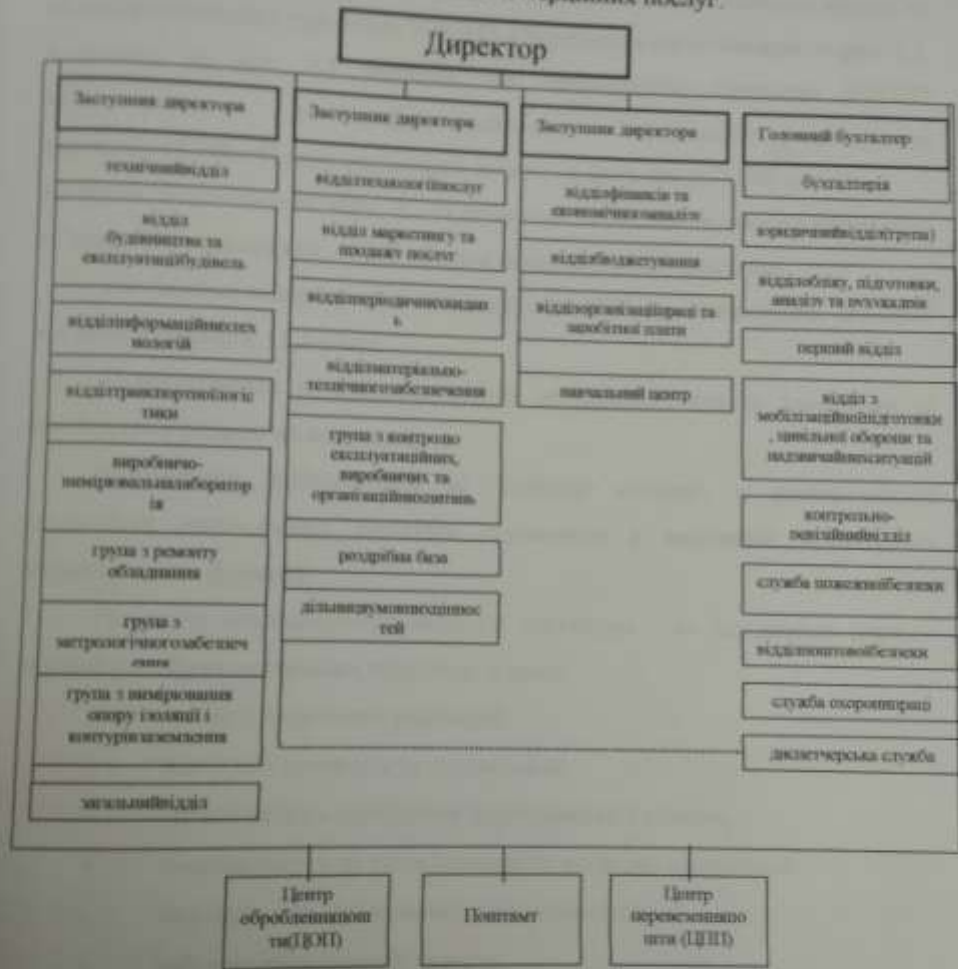


Рис. 2.3 Організаційна структура УДППЗ «Укрнофтa»

Підприємство за регульованими тарифами надає послуги з розповсюдження періодичних видань за передплатою, виплати та доставки

пенсій та грошової допомоги та універсальні послуги поштового зв'язку. До універсальних послуг поштового зв'язку відносяться: пересилання внутрішніх та міжнародних простих та рекомендованих поштових карток, листів, бандеролей, секограм та посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг. Організаційна структура УДПЗ «Укрпошта» представлена на рис. 2.1. З огляду на рис. 2.1 помітно, що організаційна структура УДПЗ «Укрпошта» є лінійно-функціональною. Інформаційно-розрахункова дирекція, 12 796 об'єктів поштового зв'язку, в тому числі: 3 548 міських відділень поштового зв'язку, 9 239 сільських відділень та пунктів поштового зв'язку, 490 пересувних, 44142 «Точки присутності», 9 сезонних.

На балансі підприємства обліковується 3951 од. автомобілів, середній вік яких становить 13,4 років.

Повноваження та відповідальність розмежовуються за функціями та прийняттям рішень по вертикалі.

Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Переваги лінійно-функціональної структури - це поєднання переваг лінійних та функціональних структур, а саме:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації;
- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

До недоліків можна віднести:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.



Отже, УДПТЗ «Укрпошта» - підприємство, що є великим за масштабом, зі стабільним асортиментом продукції і незначними технологічними змінами, а виконувани задачі на ньому є такими, що постійно повторюються. Саме тому використання лінійно-функціональної структури є доцільним. За 9 місяців 2019, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становить 2 718,6 млн. грн., що на 285,1 млн. грн. або на 9,5 % менше у порівнянні із запланованим значенням. До аналогічного періоду минулого року доходи знизились на 194,3 млн. грн. або на 6,7%.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів в розрізі окремих послуг, млн. грн.

Послуги	Роки			% виконання плану	Темп приросту, %
	2017	2018			
	факт	план	очікуваний		
Пенсія	1 341,7	1 385,2	1 241,4	-10,4	-7,5
Письмова кореспонденція	818,3	826,3	690,4	-16,5	-15,6
Посилки	234,0	236,5	221,4	-6,4	-5,4
Перекази	253,1	252,5	189,3	-25,0	-25,2
Платежі	290,2	325,3	274,3	-15,7	-5,5
Періодичні видання	258,4	317,8	242,2	-23,8	-6,3

Чистий прибуток за 9 місяців 2019 року склав 12,1 млн. грн. при плані 16,3 млн. грн. За очікуваними даними за 2014 рік чисті доходи підприємства складуть 3 685,6 млн. грн., що на 485,3 млн. грн., або на 11,6% менше запланованого та на 7,2% менше фактичних даних за 2017 рік.

Одним з факторів зменшення доходів є спад обсягів із-за анексованого Криму та Севастополю. За таких умов підприємством втрачено надходжень в розмірі 9,6% від чистих доходів.

Поряд з цим, спад обсягів обумовлює зростаюча конкуренція на ринку поштової логістики. Зростання ринку спостерігався не у всіх сегментах споживання послуг поштових відправлень за даними експертів, частка B2B (послуги для бізнесу) у 2017 р. по відношенню до 2016 р. виросла не такій сильно, як частка сегмента B2C (послуги для населення). Така ситуація

обумовлена повільним ростом великого бізнесу. Виділяючи різні види відправлень - листи та посылки, експерти вважають, що в сегменті доставки листів в 2017 році можна чекати тільки стагнацію. Кількість листів не виросте, вона буде перерозподілятися між операторами поштової логістики.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів в розрізі окремих послуг, млн. од.

Послуги	Роки			% виконання плану	Темп приросту, %
	2017	2018			
	факт	план	очікуваний		
Пенсія	94,8	93,1	83,6	-10,2	-11,8
Письмова кореспонденція	287,9	284,5	242,9	-14,5	-14,7
Посилки	19,0	18,7	16,0	-14,4	-15,7
Перекази	20,3	20,5	15,0	-26,8	-25,9
Платежі	202,1	227,2	196,0	-13,7	-3,0
Періодичні видання	870,3	808,6	656,9	-18,8	-24,5

По посылках ринок зростає пропорційно зростанню ринку e-commerce, оскільки він основний драйвер зростання. Зростання ринку склало 30%. За останні 2 роки відбулися зміни в тіньовому ринку перевезень посилок (передача за допомогою провідників, маршрутками). Цей спосіб передачі перетворився на ринок доставки за допомогою поштових операторів. Незважаючи на зростання ринку поштової логістики у 2018 році на 16,2% УДППЗ «Укрпошта» працює в умовах скорочення частки на ринку.

Так, за оцінками незалежних експертів у 2018 року частка підприємства на ринку поштової логістики зменшилась на 3,1% та склала 42,3% проти 45,4% у 2017 року у грошовому вимірнику.

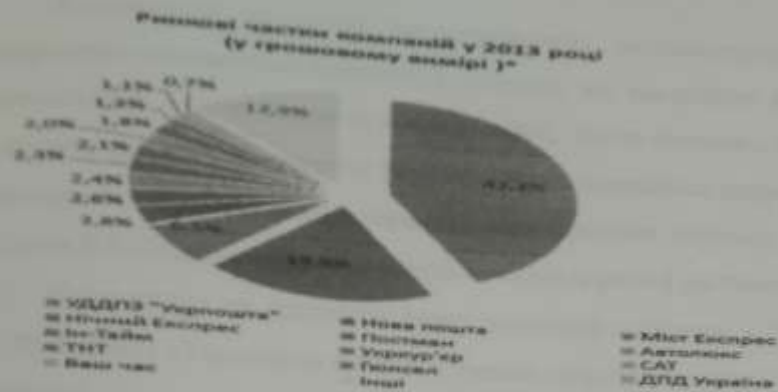


Рис. 2.3 Структура послуг «Укрпошта», 2018 р.

Експерти прогнозують для великих компаній (за найоптимістичнішими прогнозами) стагнацію, для маленьких компаній - кризу і спад.

Конкуренція на ринку продовжуватиме посилюватися, а в разі погіршення економічних показників компанії, які традиційно працювали в сегменті B2B (бізнес для бізнесу), будуть прагнути в сегмент B2C (бізнес для споживача). Проте основним стримуючим фактором для виходу в сегмент B2C продовжує залишатися потреба в послугі накладеного платежу. Також стримуючими фактором переходу компаній в сегмент B2C будуть складності надання якісної адресної доставки.

Таблиця 2.5

Основні чинники, що впливають на розвиток поштової логістики

Основними чинниками, що впливають на сегмент B2C:		
Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива	на розвиток ринку впливають сьогодні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- проникнення широкопasmового Інтернету в селища міського типу і села;</li> <li>- рівень доходу домогосподарств;</li> <li>- чисельність населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання ділової активності;</li> <li>- зростання ціни на ПММ;</li> <li>- стабілізація курсу національної валюти;</li> <li>- іноземні інвестиції в національну економіку;</li> <li>- економічна та політична стабілізація в країні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутрішньодержавні чинники:</li> <li>а) економічні (розвиток промисловості);</li> <li>б) політичні, розвиток законодавчої бази;</li> <li>- взаємини нашої держави з сусідніми державами.</li> </ul>

Конкуренція на ринку продовжуватиме посилюватися, а в разі погіршення економічних показників компанії, які традиційно працювали в сегменті B2B, будуть прагнути в сегмент B2C. Проте основним стримуючим фактором для виходу в сегмент B2C продовжує залишатися потреба в послугі накладеного платежу. Також стримуючими фактором переходу компаній в сегмент B2C будуть складності надання якісної адресної доставки.

Незважаючи на зростання ринку поштової логістики у 2018 році на 16,2% УДППЗ «Укрпошта» працює в умовах скорочення частки на ринку. За оцінками незалежних експертів у 2017 року частка підприємства на ринку поштової логістики зменшилась на 3,1% та склала 42,3% проти 45,4% у 2018 року.

Зниження доходної частини у порівнянні з плановими показниками на 2018 рік є об'єктивним та пов'язано з наступним:

- внаслідок економічної кризи, що викликана негативними наслідками анексії Кримського півострова, окупації частини Донецької та Луганської областей відбулась часткова втрата цих ринків;
- корпоративні клієнти переглядають та переорієнтовують свій бізнес на забезпечення контакту з споживачами через електронні форми обміну інформацією;
- перегляд тарифів на універсальні послуги не забезпечує реальні потреби підприємства у покритті витрат на утримання мережі об'єктів поштового зв'язку та фінансування інвестиційної складової підвищення якості надання даних послуг;
- відсутня фінансова підтримка з боку держави універсальної служби, що є для прикладу в інших країнах, при цьому обов'язки її утримання покладено на національного оператора в межах коштів отриманих від надання послуг;
- недостатній розвиток IT-технологій та автоматизації робочих місць негативно впливає на з обсяги фінансових послуг;

- негативний вплив на фінансовий результат має те, що послуга з розповсюдження періодичних видань за передплатою, надається за регульованими тарифами, які нижче собівартості, а питання підвищення тарифів не отримує підтримку з боку засобів масової інформації, які відстоюють свої комерційні бізнес інтереси;

- не вирішення питання фінансування за бюджетною програмою КПКВ 3101190 «Відшкодування витрат державних підприємств зв'язку розповсюдження вітчизняних періодичних друкованих видань», за якою прогнози збитки тільки у 2020 році очікуються на рівні 38,8 млн. грн. При цьому у Держбюджеті на 2020 рік компенсацію не передбачено взагалі.

Зростання витрат обумовлено, в першу чергу збільшенням цін на паливно-мастильні матеріали, зростання тарифів на електроенергію, ставок орендної плати, рівень інфляції (25% очікувана за 2014 рік за даними НБУ), зростання курсу іноземних валют по відношенню гривні, має відповідний вплив та відображення у витратах.

Сформовані підприємством показники витратної частини вже включають: перегляд частоти доставки, зменшення загального пробігу відомчого автотранспорту, скорочення орендованих площ під об'єкти поштового зв'язку, а також було враховано очікуваний ефект від енергозберігаючих заходів.

Поряд з цим, у загальних витратах підприємства витрати на оплату праці з нарахуваннями складають більш ніж 71%, при чому планова середня заробітна плата 1978,7 грн., нижча заробітної плати по народному господарству майже на 50,3%.

### 2.3 Аналіз ресурсів ефективного менеджменту підприємства невиробничої сфери

Запорізька дирекція УДППЗ «Укрпошта» є філією Підприємства, без статусу юридичної особи, пращує на підставі Положення, затвердженого

заявом генерального директора УДППЗ «Укрпошта» від 08.09.2006р. № 401. Місцезнаходження дирекції: м. Запоріжжя, проспект Леніна, 133, 69005. Дирекція здійснює свою діяльність від імені Підприємства у межах наданих їй повноважень.

УДППЗ «Укрпошта» в Запорізькій області є філіалом національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта», основними завданнями якого є:

- одержання прибутку від надання послуг поштового зв'язку та іншої підприємницької діяльності;
- забезпечення своєчасного споживачів у послугах поштового зв'язку;
- забезпечення ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

Дирекція має у своєму складі відособлені виробничі підрозділи – Центри поштового зв'язку, поштамт, які діють на підставі положень про них, затверджених дирекцією. Структурні підрозділи Запорізької дирекції УДППЗ «Укрпошта»

1. Поштамт – Центр поштового зв'язку № 1 (м. Запоріжжя);
2. Центр поштового зв'язку № 2 (м. Бердянськ);
3. Центр поштового зв'язку № 3 (м. Василівка);
4. Центр поштового зв'язку № 4 (м. Мелітополь);
5. Центр поштового зв'язку № 5 (м. Орхив);
6. Центр поштового зв'язку № 6 (м. Пологи);
7. Центр поштового зв'язку № 7 (м. Токмак).

Основні завдання: 1. Забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку. 2. Одержання прибутку від надання послуг поштового зв'язку та іншої підприємницької діяльності. 3. Забезпечення ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України. 4. Виконання фінансово-економічних показників.

Основні функції:

1. Продаж поштових марок, маркованих конвертів та карток. Продаж фелателістичної продукції. 2. Перевезення пошти по території області. 3. Здійснення будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів; освоєння нових виробничих потужностей. 4. Надання послуг поштового зв'язку та інших послуг споживачам. 5. Впровадження нових видів послуг на базі нової техніки з використанням сучасних інформаційних Технологій. 6. Оптова та роздрібна торгівля.

Фінансова діяльність підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою моделей, методів і показників, які відбивають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Розглянемо класифікацію і порядок розрахунку основних економічних показників, фінансових, матеріальних ресурсів та їхню динаміку за період 2013-2015 роки Центру поштового зв'язку №35 Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта”.

Наявність чистих доходів в ЦПЗ №35 м.Запоріжжя за 2015 рік складають 3300,4 тис.грн. при плані 3132 тис.грн., або 105,4% що на 168,4 тис.грн. більше від планового показника. В порівнянні з відповідним періодом 2014 року чистих доходів надійшло більше на 289,5 тис.грн., та в порівнянні з аналогічним періодом 2004 року на 1145,4 тис.грн. Це свідчить про те що чисті доходи в ЦПЗ №35 Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта” повільно зростають.

В ЦПЗ №35 м. Запоріжжя склалася така динаміка загальних витрат за 2016 – 2018 роки, у 2018 році вони фактично становили 1819,7 тис.грн., при плані 1731,3 тис.грн., а вже у 2017 році планом було визначено витратів на суму 2570,1 тис.грн., коли фактично витрати становили вже 2793,4 тис.грн.. У 2017 році фактично витратів було виявлено на суму 3180,5 тис.грн., при пред'явленому плані 3011,5 тис.грн..

Маючи показники чистих доходів за 2016-2018 р. та суми загальних витрат можемо визначити фінансовий результат підприємства та коефіцієнт співвідношення. Фінансовий результат визначаємо за формулою :

$$\text{Ф.р.} = \text{Ч.дохід} - \text{Заг.витрати} - \text{МПП}, \quad (2.1)$$

де МПП – магістральне перевезення пошти, яке у 2016 році становило 22,2 тис.грн., у 2017 році становило 46,8 тис.грн., а 2018 році – 50 тис.грн..

Отже, визначаємо фінансовий результат ЦПЗ №35 Запорізької дирекції УДППЗ “Урпошта” за 2014-2015 р. :

$$\text{Ф.р. 2016р.} = 1865,5 - 1819,7 - 22,2 = 23,6 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{Ф.р. 2017р.} = 3010,9 - 2793,4 - 46,8 = 170,7 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{Ф.р. 2018р.} = 3300,4 - 3130,5 - 50 = 119,9 \text{ (тис.грн.)}$$

Видно що чисті доходи по ЦПЗ №35 перевищують планові показники, так як у 2016 році лише на 2,7% , то уже в 2017 році на 8,7%, що на 6% більше попереднього року . В 2018 році планові показники вищі від фактичних на 5,4% , але в цілому менше від попереднього року на 3,3% , але більше від 2016 року на 2,7% виконання. З зведених даних можна зробити висновок, що для ЦПЗ №35 Запорізької дирекції найбільш продуктивним був 2017 рік. З наведеної таблиці видно, що загальні витрати по ЦПЗ №35 перевищують фактичні показники над плановими показниками затвердженими по кожному окремому році .

На підставі отриманих облікових даних ми можемо здійснити аналіз показників фінансового стану підприємства, а саме :

- аналіз ліквідності підприємства;
- аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства;
- аналіз рентабельності підприємства ;
- аналіз прибутковості .

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними Балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні



зобов'язання. Розраховуємо такі показники (коефіцієнти): коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань.

К покриття 2016 р. = 4967431 грн./4915735 грн. = 1,01;

К покриття 2017 р. = 1615943 грн./1375398 грн. = 1,17;

К покриття 2018 р. = 8395292 грн./8404121 грн. = 0,99.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасних розрахунків з дебіторами.

К швидкої ліквідності 2016 р. = (4967431 грн. - 15689 грн. - 126354 грн.) / 4915735 грн. = 0,98;

К швидкої ліквідності 2017 р. = (1615943 грн. - 13901 грн. - 96504 грн.) / 1375398 грн. = 1,09;

К швидкої ліквідності 2018 р. = (8395292 грн. - 39230 грн. - 244725 грн.) / 8404121 грн. = 0,96.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення коштів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

К абсолютної ліквідності 2016 р. = 4746216 грн./4915735 грн. = 0,96;

К абсолютної ліквідності 2017 р. = 1362500 грн./1375398 грн. = 0,99;

К абсолютної ліквідності 2018 р. = 8039399 грн./8404121 грн. = 0,95.

Показники, що характеризують ліквідність підприємства наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6  
Аналіз ліквідності Центру поштового зв'язку №35 м.Запоріжжя  
за 2016-2018 рр.

№ п/п	Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Нормативне значення
1	Коефіцієнт покриття	1,01	1,17	0,99	>1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,98	1,09	0,96	>1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,96	0,99	0,95	>0
4	Чистий оборотний капітал (грн.)	51696	240545	-8829	>0

З наведеної таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт покриття в динаміці за 2013-2015рр. зростає, це свідчить про нормальне функціонування підприємства, так як показники більші за одиницю (нормативне значення показника), що за 2018 рік, коли показник покриття менший за одиницю – це свідчить про неспроможність підприємства нормально функціонувати у 2018 році. З наведених розрахованих показників видно, що найбільш продуктивним для підприємства був 2017 рік, значення показника швидкої ліквідності за 2018 рік відповідає нормативному значенню показника.

З наведеної таблиці видно, що коефіцієнти абсолютної ліквідності в динаміці за 2016-2018 рр. відповідають нормативному значенню цього показника, це свідчить про те, що підприємство в стані негайної потреби погасити частину короткострокових зобов'язань одразу.

Показник чистого оборотного капіталу наведений в таблиці показує, що у 2016 році та у 2017 році підприємство спроможне було сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати свою діяльність за рахунок чистого оборотного капіталу, про це свідчить відповідність нормативному значенню показника чистого оборотного капіталу. Однак з наведеної таблиці видно, що у 2018 році спостерігається велика вартість виробничих запасів, яка не зможе покритися власними оборотними коштами (нормативне значення мінусове),

не свідчить про нездатність підприємства розширювати свою діяльність у 2018 році.

Аналіз платоспроможності підприємства обчислюється таким показником – коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його величина свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Чистий обор. капітал 2013 р. = 4967431 грн. - 4915735 грн. = 51696 грн.;

Чистий обор. капітал 2014 р. = 1615943 грн. - 1375398 грн. = 240545 грн.;

Чистий обор. капітал 2015 р. = 8395292 грн. - 8404121 грн. = - 8829 грн.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

К забезпечення власними оборотними засобами 2016р. =  $(4967431 \text{ грн.} - 4915735 \text{ грн.}) / 4915735 \text{ грн.} = 0,01$ ;

К забезпечення власними оборотними засобами 2017р. =  $(1615943 \text{ грн.} - 1375398 \text{ грн.}) / 1375398 \text{ грн.} = 0,17$ ;

К забезпечення власними оборотними засобами 2018р. =  $(8395292 \text{ грн.} - 8404121 \text{ грн.}) / 8404121 \text{ грн.} = - 0,001$ .

Нормативне значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами  $> 0,1$ . За розрахованими даними видно, що у 2016 році та у 2017 році показник відповідає нормативному значенню, а це свідчить про достатнє забезпечення підприємства власними оборотними засобами. У 2018 році показник забезпечення власними оборотними засобами менший від нормативного значення, а це ж показує про недостатнє забезпечення підприємства власними оборотними засобами.

Економічна доцільність функціонування будь-якого підприємства, результативність його фінансової діяльності багато в чому визначається

станом формування та використання прибутку. Тому прибуток підприємства повинен бути постійно об'єктом ретельного фінансового аналізу.

Під формуванням прибутку розуміють його створення в процесі господарсько-фінансової діяльності. Управляти формуванням прибутку – означає управляти обсягами реалізації продукції, тобто кількістю та ціною продукції, здійснювати господарську діяльність з найменшими витратами у вигляді штрафів та інших санкцій.

В аналізі формування та використання прибутку підприємства слід розрізняти валовий прибуток (збиток) звітного періоду, фінансові результати, прибуток (збиток) від операційної діяльності, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, фінансові результати від звичайної діяльності, надзвичайний прибуток (збиток) та чистий прибуток (збиток) підприємства.

- 1) розрахунок фінансового результату від операційної діяльності;
- 2) визначення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг);
- 4) розрахунок прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування;
- 5) визначення прибутку (збитку) від звичайної діяльності після оподаткування;
- 6) визначення надзвичайного прибутку (збитку);
- 7) визначення чистого прибутку (збитку) звітного періоду

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, товарів, робіт Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта” визначається вирахуванням з доходу (виручки) від реалізації послуг (товарів, робіт) підприємства податків та суму витрат МПП (магістрального перевезення пошти):

$$Ч \text{ д.р.} = В \text{ р} - ПЗ - МПП, \tag{2.2}$$



Рис. 2.3 Динаміка чистих доходів «Укрпошта»

де Ч д.р. – чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів, робіт);

В р. – дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів, робіт);

ПЗ – податки, збори, зняжки;

МПП – сума витрат на магістральне перевезення пошти.

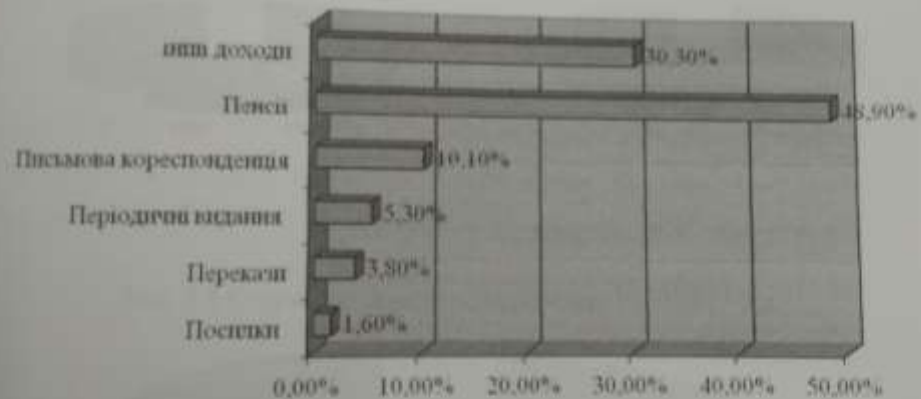


Рис. 2.4 Структура чистих доходів за 2018 р.

Розраховуємо чистий дохід від реалізації послуг (товарів, робіт) Запорізької дирекції УДПЗ «Укрпошта» за 2016 рік, коли дохід від реалізації послуг становив 19770 тис.грн., а податки - 1403 тис.грн., тоді як сума витрат на магістральне перевезення пошти становила 141 тис.грн.

$$\text{Ч д.р. 2016 р.} = 19770 - 1403 - 141 = 18226 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, у 2016 році в Запорізькій дирекції чистий дохід становив всього 18226 тис.грн. Аналогічно ведемо розрахунок чистого доходу за 2017 рік, маючи такі дані:

В р. – 30384 тис.грн., ПЗ – 1535 тис.грн., МПІІ – 236 тис.грн.  
Ч д.р. 2017 р. = 30384 – 1535 – 236 = 28613 (тис.грн.).

Таким чином, чистий дохід Запорізької дирекції в 2018 році становив 28613 тис.грн., що на 10387 тис.грн. більше за попередній період - 2016 рік, процент росту становить 157%

Розраховуємо чистий дохід за 2018 рік, коли дохід від реалізації послуг (товарів, робіт) становить 34743,9 тис.грн., податки за весь період становлять 1856,3 тис.грн., а сума витрат на магістральне перевезення пошти складає 251,9 тис.грн. Дані підставляємо у формулу :

Ч д.р. 2018р. = 34743,9 – 1856,3 – 251,9 = 32635,7 (тис.грн.).

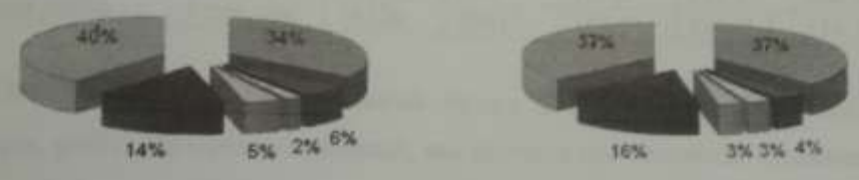


Рис. 2.5 Структура доходу «Укрпошта», 2016-2017 р.р.

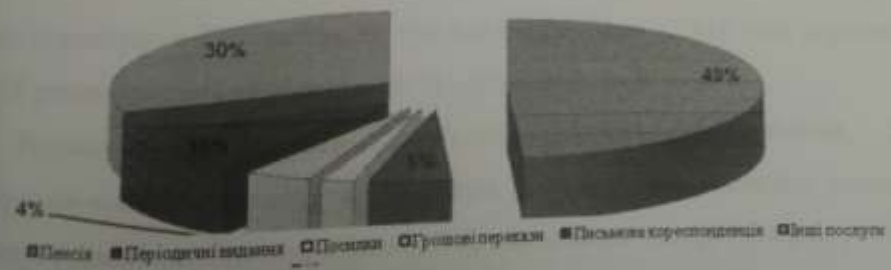


Рис. 2.6 Структура доходу «Укрпошта», 2018р.

Згідно рис. 2.4-2.6 найбільшу частку фінансових доходів підприємства займають послуги з видачею пенсій (у 2018 р. збільшилася майже на 10% у порівнянні з 2016-2017 рр.).

Отже, в 2018 році в Запорізькій дирекції УДПІЗ "Укрпошта" чистий дохід становить 32635,7 тис.грн., що в порівнянні з 2017 роком на 4022,7 тис.грн. вище та процент росту становить 114,1%. Розраховані економічні показники наведені в зведеній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз чистого доходу підприємства за 2016 – 2018 рр.

Назва показника	Одиниці виміру	2016 р.	2017 р.	% росту до 2013р.	2018 р.	% росту до 2014р.
Доходи з ПДВ	тис.грн	19770	30384	153,7	34743,9	114,3
ПДВ	тис.грн	1403	1535	109,4	1856,3	120,9
Сума витрат МПП	тис.грн	141	236	167,4	251,9	106,7
Чистий дохід	тис.грн	18226	28613	157,0	32635,7	114,1

Отже, згідно табл. 2.6 динаміка чистих доходів від реалізації послуг (товарів, робіт). Запорізької дирекції, яка свідчить про поступове підвищення в її складі показників порівняно з минулорічними показниками. Так, як доходи з ПДВ у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 10614 тис.грн., тоді як у 2018 році порівняно з 2017 роком зросли лише на 4359,9 тис.грн.. Про це свідчить також різкий ріст суми сплати податків, яка зросла у 2005 році порівняно з 2016 роком на 132 тис.грн., тоді як у 2018 році порівняно з 2018 роком ця сума зросла вже на 321,3 тис.грн..

Розраховуємо валовий прибуток (збиток) підприємства, який розраховують як різницю між чистим доходом (вручкою) від реалізації послуг (товарів, робіт) та собівартістю реалізованих послуг (товарів, робіт):

$$ВП = Ч д.р. - С р.п., \quad (2.3)$$

де С р.п. – собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт).

Собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт) – це виробнича собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт). Виробнича собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт) складається з:

- прямих матеріальних витрат;
- прямих витрат на оплату праці;
- інших прямих витрат;
- виробничих накладних витрат.

Розраховуємо валовий прибуток Запорізької дирекції УДПІЗ "Укрпошта" за 2016 – 2018 роки, коли в 2016 році собівартість реалізованих послуг становила 16801 тис.грн., у 2017 році собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт) складала 25341 тис.грн., а в 2018 році – 30081 тис.грн.

$$\text{ВП 2016р.} = 18226 - 16801 = 1425 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{ВП 2017р.} = 28613 - 25341 = 3272 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{ВП 2018р.} = 32635,7 - 30081 = 2554,7 \text{ (тис.грн.)}$$

Розраховані дані валового прибутку за 2016-2018 рр. показані в зведеній таблиці 2.7.

З наведеної таблиці 2.7 бачимо, що валовий прибуток підприємства у 2018 році становив 1425 тис. грн., а вже у 2017 році він становив 3272 тис.грн., що на 1847 тис.грн. більше і тому процент виконання порівняно з попереднім роком становив 230,6%. У 2018 році валовий прибуток становить 2554,7 тис.грн., що на 717,3 менше попереднього року, процент виконання становив лише 78,1%.

Таблиця 2.7

## Аналіз валового прибутку підприємства за 2016 – 2018 рр

Назва показника	Одиниці виміру	2016 р.	2017 р.	% росту до 2016р.	2018 р.	% росту до 2017р.
Чистий дохід	тис.грн.	18226	28613	157,0	32635,7	114,1
Собівартість реалізованих послуг	тис.грн.	16801	25341	150,8	30081	118,7
Валовий прибуток	тис.грн.	1425	3272	229,6	2554,7	78,1

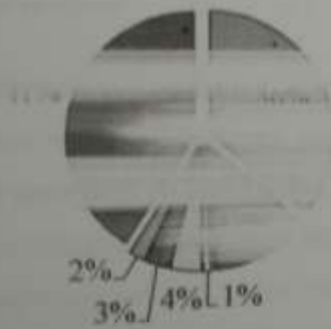


фінансовий результат – прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, за мінусом витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних витрат:

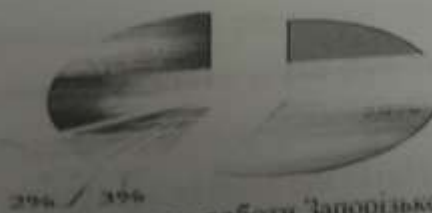
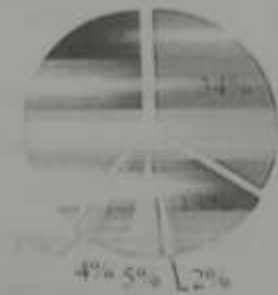
$$Ф р.о. = ВП + І о.д. - А в - В з - І о.в., \quad (2.4)$$

- де ВП – валовий прибуток,
- І о.д. – інші операційні доходи,
- А в – адміністративні витрати,
- В з – витрати на збут,
- І о.в. – інші операційні витрати.

2016 р.



2017 р.



- Фонд оплати праці
- Відшкодування на фон. збитки
- Адміністративні витрати
- Витрати на збут
- Інші витрати

Рис. 2.6 Структура витрат роботи Запорізької дирекції № 35, 2016-2018 рр.

З нижче наведеної таблиці 2.5, щодо основних економічних показників беремо дані для розрахунку фінансового результату від операційної діяльності.

Аналіз свідчить, що фінансовий результат за 2018 р. значно зменшився і склав 480 тис. грн., що на 255 тис. грн. менше ніж у минулому 2017 р.

Оцінка рентабельності характеризує такі складові рентабельності, як рентабельність основної діяльності та рентабельність продукції (послуг). Динаміка цих показників дасть змогу визначити конкретні резерви її підвищення.

Таблиця 2.8

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2016-2018 рр., тис. грн.

Назва показників	2016 рік	2017 рік	% росту до 2013р.	2018 рік	% росту
Валовий дохід (без ПДВ)	1425	3272	229,6	2554,7	78,1
Інші операційні доходи	142	255	179,6	300,8	118,0
Інші операційні витрати	628	1050	167,2	1180,2	112,8
Витрати на збут	486	677	139,3	822	121,4
Інші операційні витрати	390	373	283,9	422,0	200,0
Фінансовий результат	63	685	1087,3	430	62,8

Рентабельність основної діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку або збитку до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг).

$K_{рентабельності\ діяльності\ 2016р.} = 155508\ грн. / 2769037\ грн. = 0,056$  ;

$K_{рентабельності\ діяльності\ 2017р.} = 0\ грн. / 2956782\ грн. = 0$  ;

$K_{рентабельності\ діяльності\ 2018р.} = 203108\ грн. / 9193481\ грн. = 0,022$ .

Коефіцієнт рентабельності послуг обчислюється як відношення фінансового результату від операційної діяльності – це прибутку або збитку за мінусом інших операційних витрат та інших операційних доходів до загальної суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат та витрат на збут.

$K_{рентабельності\ послуг\ 2016\ р.} = (179189\ грн. - 20657\ грн. - 190597\ грн.) / (2561921\ грн. + 176216\ грн. + 21651\ грн.) = -0,012$ ;

К рентабельності послуг 2017 р.  $\frac{187406 \text{ грн.} - 14160 \text{ грн.}}{2525775 \text{ грн.} + 214007 \text{ грн.}} = 0,06$ ;  
 К рентабельності послуг 2018 р.  $\frac{203108 \text{ грн.} - 55459 \text{ грн.}}{8012280 \text{ грн.} + 660470 \text{ грн.}} = 0,013$ .

Показники, що характеризують рентабельність підприємства наведені в таблиці 2.9. З наведеної таблиці 2.9, видно, що коефіцієнт рентабельності діяльності в динаміці за 2016-2018 рр. в межах нормативного значення, це свідчить про рентабельну діяльність підприємства.

Таблиця 2.9  
 Аналіз рентабельності підприємства за 2016-2018 рр.

№	Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Нормативне значення
1	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,056	0	0,022	>0
2	Коефіцієнт рентабельності продукції (робіт, послуг)	0,012	0,06	0,013	>0

Коефіцієнт рентабельності послуг показує, що значення у 2016 році менше за нормативне значення менше нуля, це свідчить про те, що у 2017 році послуги в загальному були нерентабельними. Однак, вже у 2017 році та у 2018 році значення коефіцієнта рентабельності послуг відповідає нормативному значенню, це свідчить про рентабельність послуг.

Сьогодні поштовий зв'язок як один з найважливіших елементів інфраструктури суспільства перебуває в непростій фазі свого розвитку, переживаючи суттєві зміни. В умовах нинішнього складного соціально-економічного становища України, посилення конкурентної боротьби на ринку послуг перед поштою України постають завдання, від правильного розв'язання яких залежить її подальший розвиток.

Таким чином, якісне виконання покладених на Українське державне підприємство поштового зв'язку "Укрпошта" завдань передбачає налагодження конструктивного діалогу, плідного співробітництва

68  
позитивних з клієнтами, партнерами по бізнесу, загалом з усіма  
зацікавленими сторонами.

Україні, відповідаючи викликам часу, перебуває в постійному  
пошуку більш ефективних та результативних форм співпраці на засадах  
взаємної довіри та порозуміння з представниками різноманітних державних  
структур, особливо з місцевими органами виконавчої влади, на яких  
покладено обов'язки з виконання державних і місцевих програм соціально-  
економічного розвитку регіонів.

## КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

### 3.1 SWOT-аналіз розвитку поштового оператора України

Державна сфера поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта» постійно працює в напрямі розширення сфери надання послуг, з метою підвищення ефективності своєї роботи та задоволення попиту споживачів. На ринку поштових послуг УДППЗ «Укрпошта» займає суттєві позиції та має необмежені можливості та перспективи, що дозволять збільшити обсяги надання послуг та власні доходи.

З метою підвищення ефективності діяльності Української пошти в ринкових умовах широко впроваджуються в її діяльності фінансові послуги, такі як: приймання різних видів платежів, оформлення кредитів банків та приймання платежів на їх погашення, реалізація електронних ваучерів попередньої оплати за послуги зв'язку, доступу до інтернету, продаж електронних квитків тощо [45, с. 24-25]. Впровадження у виробничу діяльність нових фінансових послуг створює необхідні умови для перетворення оператора поштового зв'язку в міцну, орієнтовану на клієнта, конкурентноздатну компанію з сучасним менеджментом. Тому саме перспективи впровадження фінансових послуг в сфері поштового зв'язку являється достатньо актуальною темою в сучасних конкурентних умовах розвитку поштового ринку України.

Для поштового зв'язку, що має насичений ринок традиційних послуг, достатньо стабільний характер технології пересилки поштових відправлень і виконує соціальну місію по наданню доступних для всіх споживачів послуг,

70

функціонування в ринкових умовах передбачає необхідність підвищення якості послуг та запровадження нових послуг.

В умовах, коли технічний розвиток і фінансово-економічна обізнаність населення досить високі, підвищуються вимоги і до асортименту та якості поштових послуг. Сьогодні кожен рахує свої кошти та час, тому швидке реагування на зростаючу потребу населення в тих чи інших фінансових послугах – це обов'язкове та першочергове завдання української пошти. Нині відділення поштового зв'язку пропонують споживачам надання в межах України таких сучасних послуг як пересилання термінових переказів, приймання поштових переказів через Інтернет, виплату переказів відправлених за міжнародними платіжними системами, приймання платежів та безліч інших [47].

Поштовий сектор України зазнає певних змін під впливом економічної і фінансової ситуації, як в державі так і у світі та характеризується зменшенням обсягів письмової кореспонденції та розширенням поля діяльності у таких сегментах, як електронна торгівля, фінансові послуги та розвитку міжнародної логістики. В той же час, продовжується процес лібералізації ринку, що призводить до постійного збільшення кількості постачальників послуг поштового і кур'єрського зв'язку та обсягів наданих ними послуг. Послуги поштового зв'язку у 2016 році надавалися УДППЗ «Укрпошта» через мережу, яка складається з 14,7 тис. об'єктів. Загальна протяжність поштових маршрутів становить більше 356,0 тис. км. 88% жителів України мають доступ до відділень зв'язку, розташованих від них на відстані до 3 км, а 99% фізичних осіб отримують пошту за місцем проживання. Крім того, послуги поштового зв'язку надаються 32 операторами недержавної форми власності. Послуги поштового зв'язку спеціального призначення (фельд'єгерського і спеціального зв'язку) надають окремим категоріям користувачів Державна фельд'єгерська служба України та Державне підприємство спеціального зв'язку. Основний дохід

підприємство отримує від фінансових послуг (в середньому процент росту доходів від фінансових послуг становить – 95,6%).

Питома вага доходів від надання фінансових послуг в загальних доходах «Укрпошти» складає 47,5 %. Найбільшу питому вагу займають такі послуги, як виплата пенсії та грошової допомоги 33,8 %, пересилання поштових переказів 5,6 %, приймання платежів та торговельної виручки 6,4% (рис. 3.1) [17].

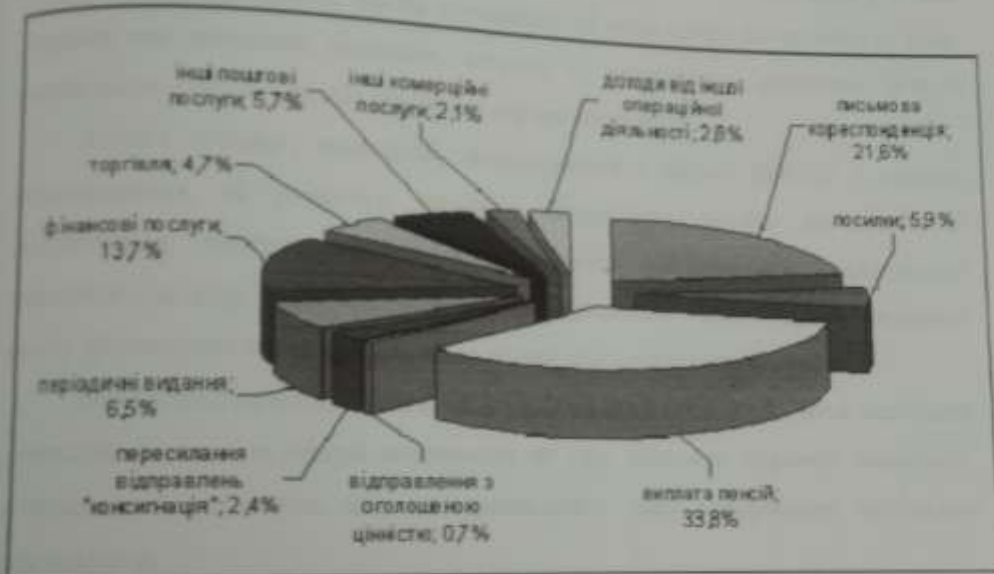


Рис. 3.1 Структура доходів по видах послуг за 2016 рік (без собівартості реалізованих товарів та іноземної валюти)

Поштові фінансові служби на сьогодні є самими дохідними і у той же час самими чутливими до конкуренції серед асортименту послуг. Надання фінансових послуг - звичайна практика для поштових операторів у всьому світі. Крім того, у багатьох країнах уряд усвідомив, що дані послуги являють собою відмінний спосіб розвитку фінансових мереж у сільських та інших районах з нерозвиненим сервісом, росту нагромадження національного капіталу та підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. До того ж, по

ступеню розвитку електронних комунікацій обсяг листів зменшується, і мережу потрібно завантажувати іншими послугами.

В умовах ринкової економіки головним завданням УДППЗ «Укрпошта» є забезпечення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. У зв'язку з цим фінансові послуги пошти повинні бути уніфікованими, простими і зрозумілими для потенційних клієнтів, зручними у використанні і надаватися в кожному відділенні поштового зв'язку [7]. Для України має недоліки, переваги, загрози та можливості, доцільно було б впровадити SWOT – аналіз поштової сфери діяльності.

Аналіз переваг, недоліків, можливостей і загроз (SWOT - аналіз) впровадження та розвитку надання фінансових послуг вітчизняними операторами поштового зв'язку, передусім національного оператора поштового зв'язку України – УДППЗ «Укрпошта» в умовах функціонування ринку фінансових послуг України, показав такі результати (табл. 3.1).

Інформація представлена в табл. 3.1, дає змогу чітко розуміти необхідні переходи діяльності сфери поштового зв'язку відносно переваг, недоліків, можливостей та загроз, але для доцільності дану інформацію необхідно узагальнити.

#### Переваги:

- наявність розвинутої мережі поштового зв'язку;
- робота в усіх регіонах України й у сільській місцевості, а, отже, легкий доступ для клієнтів;
- традиційна довіра більшої частини населення до поштового зв'язку;
- сумісність деяких процесів надання фінансових послуг з наданням основних послуг;
- наявність стабільного штатного складу, готового до сумісництва.



Таблиця 3.1  
 Таблиця 3.1  
 Таблиця 3.1

Тип послуг	Переваги	Недоліки	Можливості	Загрози
Почтові перекази	Довгий досвід надання поштової послуги, наявність тарифів у конкурентів, зручне розміщення в місцях надання основних послуг	Недостатня ком'ютеризація, недостатня оснащеність технічними засобами для проведення електронних переказів	Підвищення швидкості переказів, диверсифікація послуг	Конкуренція з банківськими установами, міжбанківські системи переказів
Значення клієнта	Сумісність з основними послугами, довіра користувачів, робота у найвіддаленіших селищах	Недостатня оснащеність технічними засобами для надання послуги, нестача кваліфікованих спеціалістів, відсутність каналів зв'язку з електронними мережами банківських платежів	Розвиток технічної бази, ком'ютеризація, організація окремих робочих місць	Конкуренція з боку комерційних банків, нестача коштів для модернізації
Доступність	Значний попит, доступність для користувачів, довіра клієнтів, робота в селі	Нерозв'язаність послуги, відсутність досвіду, нестача кваліфікованих спеціалістів, обмеження в нормативно-правовій базі	Співробітництво з банками, та іншими не поштовими фінансовими установами	Конкуренція з боку фінансових установ
Довіра клієнтів	Довіра клієнтів, досвід надання послуги, робота у селі, стабільний попит	Недостатня ком'ютеризація, недостатня оснащеність технічними засобами для надання послуги	Активізація рекламної діяльності, доставка пенсій за місцем проживання	Зростання конкуренції
Слабкі сторони	Значний попит, доступність для користувачів, довіра клієнтів, робота в селі	Слабка реклама і конкуренція з боку торгових підприємств, нестача кваліфікованих спеціалістів, обмеження в нормативно-правовій базі	Активізація рекламної діяльності, співпраця з фінансовими установами	Зовнішня конкуренція, можлива нестача коштів
Грошові перекази міжнародні	Прибутковість, довіра клієнтів, доступність для користувачів, досвід надання, поштової тарифи нижче тарифів у конкурентів	Низька швидкість, недостатня оснащеність технічними засобами для проведення електронних переказів, нестача кваліфікованих спеціалістів, відсутність каналів зв'язку з електронними мережами грошових переказів	Розширення кількості додаткових послуг, рекламна діяльність	Значна конкуренція з боку міжнародних та національних фінансових установ
Платіжні картки міжнародних платіжних систем	Прибутковість, довіра клієнтів, робота в селі	Недостатня оснащеність технічними засобами для надання послуг, нестача кваліфікованих спеціалістів, відсутність каналів зв'язку з електронними мережами грошових переказів	Співпраця з фінансовими установами, рекламна діяльність	Значна конкуренція з боку фінансових установ
Депозитарні скриньки	Зручне розташування, гарантія схоронності	Недостатня оснащеність технічними засобами, потреба у додаткових площях для зберігання	Активізація рекламної діяльності, співпраця	Конкуренція з боку банківських установ

## Недоліки:

- нестача корпоративної і ринкової орієнтації;
- обмежений доступ до фінансів і капіталу;
- низький технологічний рівень інформаційної і комунікаційної інфраструктури;
- нестача кваліфікованих у наданні фінансових послуг спеціалістів;
- відсутність каналів зв'язку з глобальними електронними мережами банківських платежів.

## Можливості:

- модернізація і диверсифікованість переліку фінансових послуг;
- підвищення ефективності управління і комерційна орієнтація;
- налагодження партнерських відносин з не поштовими фінансовими установами і фінансовими мережами з метою формування широкого набору послуг.

## Загроз варто очікувати від:

- обмеження в нормативно-правовій базі у відношенні проведення банківських операцій через поштові відділення;
- обмеження в нормативно-правовій базі у відношенні боротьби з відмиванням грошей і фінансових злочинів;
- конкуренції з боку фінансових установ;
- конкуренції з боку операторів поштового зв'язку;
- низької купівельної спроможності фізичних осіб;
- повільного розвитку приватного сектору в економіці, а відповідно невеликої частки приватного капіталу що акумулюється в банках.

Слід відзначити, що головна перевага надання фінансових послуг УДППЗ «Укрпошта» є наявність розвинутої системи поштового зв'язку.

Важливою задачею поштової сфери є – створення власного банку пошти, робота над вдосконаленням програмного забезпечення, спрямованість на максимальне зменшення ручної праці при наданні фінансових послуг. Ідея на максимальне зменшення ручної праці при наданні фінансових послуг. Ідея полягає в тому щоб УДППЗ «Укрпошта» отримала банківську ліцензію, і тим

77  
своєю могла відкривати свої власні рахунки. Тобто, щоб поштою  
адміністрація отримала право надавати банківські послуги населенню, а  
населенню надавати ці послуги потрібно, головним чином сільським жителям. Саме  
тому у всьому світі поштою адміністрації мають банківські ліцензії або  
створюють поштові банки.

Першим кроком до створення банку пошти є внесення змін до чинного  
законодавства для отримання банківської ліцензії щоб відкрити власні  
клієнтські рахунки та платіжні картки з нарахуванням на них відсотків на  
залишок, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою  
платіжних інструментів та зарахування коштів на них через банківські  
установи та розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах  
та на власний ризик, що пришвидшить оборот коштів и дасть змогу клієнтам  
здійснювати різні операції без готівки, а також зекономить час, якого завжди  
не вистачає [44, 46].

На відміну від банків УДПЗ «Укрпошта» має найбільш розгалужену  
мережу в Україні, в її розпорядженні близько 13 тисяч відділень, що дасть  
можливість клієнтам скористатись послугами у будь-якому місті. Також дана  
пропозиція є вигідною для підприємства тим, що держава одержить  
додаткові обігові кошти у обсязі передбачених залишків на рахунках  
поштових платіжних карток в розмірі 10% річного обороту, зростанням  
позитивного іміджу держави у сфері соціальної відповідальності, а також  
збереження понад 10 тисяч сільських відділень за рахунок повернення  
втрачених клієнтів та 100% покриття території України послугами  
національного оператора поштового зв'язку.

Ключовими чинниками успіху реалізації зазначеного сценарію є  
остатнє виконання наступних кроків:

- внесення змін до чинного законодавства, що забезпечить УДПЗ  
«Укрпошта» можливість відкривати та супроводжувати пенсійні та поштові  
рахунки, а також проводити емісію соціальних платіжних карток;

- розрахунок розміру відсоткової ставки, що нараховується на залишки коштів на поштових рахунках власників соціальних платіжних карток;
- розробка переліку категорій громадян, яким держава забезпечує обов'язкову доставку коштів безпосередньо додому (наприклад, пенсіонери, особи з обмеженими можливостями пересування і т.д.) та закріплення підприємством виключного права на доставку пенсій та соціальних виплат означеним категоріям;
- законодавче врегулювання можливості обслуговування пенсіонерів тільки банками I групи (з розміром активів понад 15 млрд. грн. станом на 2016 рік).

Детальне вивчення поштової сфери, дає змогу чітко сформулювати основні етапи щодо перспектив розвитку поштового ринку України, які сприятимуть підтримці стабільного економічного розвитку поштової діяльності України в майбутній перспективі:

- збільшення номенклатури й обсягів послуг, у тому числі міжнародної і внутрішньої прискореної пошти, і пересилання товарів поштою;
- удосконалення тарифної політики й економічного механізму перерозподілу доходів;
- активізація роботи маркетингових підрозділів з метою забезпечення професійного підходу до роботи з вивчення ринку поштових послуг, виявлення перспективних і конкурентоздатних напрямків;
- зміцнення фінансового фундаменту з метою виключення заборгованостей;
- створення автоматизованої інформаційно-технологічної мережі поштової сфери діяльності для надання поштових і банківських послуг;
- посилення ролі диспетчерської служби для жорсткості контролю за термінами проходження поштових відправлень;
- оптимізація транспортних маршрутів, удосконалення технології обробки пошти з метою скорочення рівнобіжних перевезень і трудовитрат;

- посилення ролі науково-технічного прогресу в поштовій сфері діяльності шляхом рєсрганізації і змінення наукових підрозділів Української пошти;
- кардинальне відновлення всієї маркірованої продукції з метою поліпшення обслуговування населення і стрімкого підвищення прибутковості сфери поштової діяльності України.

Якщо для подолання існуючих проблем розвитку поштового ринку в Україні не буде вжито необхідних заходів шляхом укріплення нормативно-правової бази та розвитку можливостей державного оператора, то найбільш вірогідно, що стан розвитку поштового сектору не тільки залишиться на теперішньому рівні, а навіть погіршиться.

Створення відповідної нормативної бази для надання поштово-банківських послуг відкриє перспективи для подальшого розвитку роздрібного напрямку банківського бізнесу не тільки в великих містах країни, а й поширить його на менш привабливі невеликі населені пункти та сільську місцевість завдяки розгалуженій мережі поштових відділень УДППЗ «Укрпошта». Це дасть змогу вдосконалити подальший економічно ефективний розвиток поштового ринку України.

Завдяки запропонованим етапам пошта України буде мати змогу досягти максимально позитивних результатів, які стосуються більш детальних маркетингових досліджень відносно розширення асортименту фінансових послуг, якісної роботи даної сфери діяльності, а також стабільного та ефективного розвитку майбутні перспективи Української пошти.

Системна система УДПІПЗ «Укрпошта» - це сукупність взаємоз'явних підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних величин - інформації про стан ринку поштових послуг, споживацькі запити, необхідні матеріали та засоби на вихідні результати - якісно надану клієнтську послугу. Усі перетворення ресурсів у переробній підсистемі здійснюються точно відповідно до прийнятої технології, під якою у широкому значенні розуміють поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з наданням послуг, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи. До підсистеми забезпечення належать допоміжні та обслуговуючі господарства, наприклад, транспортне обслуговування.

Підсистема планування і контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із внутрішнього середовища (про цілі, політику підприємства, персонал тощо) та зовнішнього середовища (про попит, вартість ресурсів, тенденції розвитку технологій, законодавство, конкурентів тощо). Ця підсистема повинна опрацювати всю інформацію і видати рішення, як має працювати переробна підсистема. Конкретні питання, що підлягають вирішенню охоплюють планування виробничих потужностей, оперативне управління, управління матеріальними запасами, контроль якості тощо.

Підсистема планування та контролю планує діяльність підприємства на наступний період, здійснює контроль за виконанням рішень, визначає стратегічні напрями розвитку організації.

Аналіз системи операційного менеджменту «Укрпошта» насамперед полягає у визначенні головних функцій, які він забезпечує на підприємстві, а саме - планування поточної та майбутньої діяльності, що містить в собі визначення місії, мети, концепції розвитку, поточних та стратегічних планів підприємства.

Місією УДППЗ «Укрпошта» є задоволення потреб користувачів в отриманні універсальних послуг поштового зв'язку визначеного рівня якості та інших загальнодоступних послуг. В Україні до універсальних послуг поштового зв'язку належать: пересилання простих і рекомендованих поштових карток, листів, бандеролей, секограм, а також посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг. Укрпошта забезпечує також розвиток державного інформаційного простору, доставляючи періодичні друковані видання в усі населені пункти країни.

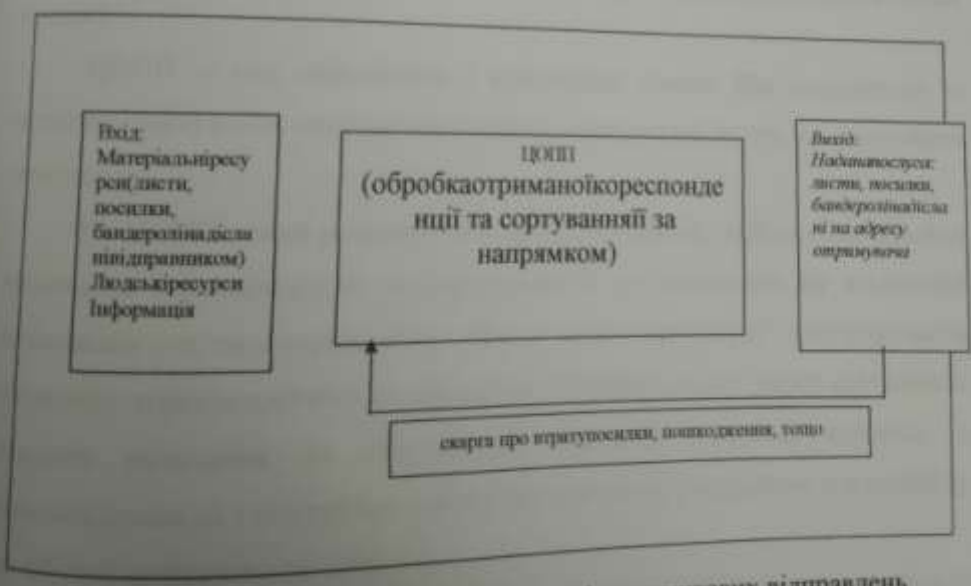


Рис. 3.3 Спрощена система механізму поштових відправлень  
Розглянемо детальніше процеси, що проходять в межах операційної системи підприємства. Отож, основна діяльність пошти полягає в прийманні,

вихідному сортуванні, транспортуванні, вхідному сортуванні та доставці поштових одиниць. Дану систему можна представити у наступному вигляді (рис. 3.3).

Так, як клієнтами пошти виступає безпосередньо населення та комерційні споживачі, то в процесі надання послуги вони одночасно виступають і в ролі постачальника.

На першому етапі відбувається збирання письмової кореспонденції, яка надається відправником шляхом опускання листа у поштову скриньку, або в спеціальні поштові скриньки, встановлені в об'єктах поштового зв'язку. Якщо розміри не дозволяють опустити їх до поштової скриньки, вони подаються для пересилання до об'єкта поштового зв'язку. Рекомендовані листи та листи з оцінкою вартості, посилки, банделері подаються для пересилання до об'єкта поштового зв'язку з одержанням розрахункового документу, що підтверджує прийняття.

Після чого Поштовий центр (відділення зв'язку) збирає кореспонденцію та перенаправляє її на ЦОПП (цех оброблення і перевезення пошти).

ЦОПП – цех оброблення і сортування пошти. Він складається із дільниць сортування періодичних видань, сортування листів та сортування посилок.

На ЦОППі, який розміщується по вул. Соборній, відбувається обробка отриманої кореспонденції та сортування її за напрямком на відділення поштового зв'язку-отримувача. Після чого листоноші розподіляють отриману кореспонденцію по адресатах. Причому прості листи вручаються шляхом вкладання до абонентської поштової скриньки адресата, а рекомендовані та з оголошеною цінністю вручаються адресатові під розписку на об'єкті поштового зв'язку.

Для забезпечення оперативного вирішення завдань оптимізації матеріальних потоків на підприємстві створена внутрішня логістична система, яка характеризується не надто високим рівнем автоматизації



операцій. Однак, планується перевести всі відділення зв'язку на автоматизовану систему управління (АСУ), а морально застаріле обладнання замінити.

Єдиним виробничим обладнанням, що використовується в роботі є стрічковий транспортер (конвеєр) по якому і рухається продукція від поштового автомобіля (їх в автошарку 86 машин, віковий склад 105-ти магальної їх кількості) до відповідної дільниці сортування. Для визначення пропускної спроможності конвеєра та його завантаженості не достатньо даних. В цеху працює 21 чол.: - 4 ос. на дільниці сортування посилок, 6 - періодичних видань, 8 - сортуванні письмової кореспонденції, 1 начальник, 1 заступник начальника, 1 інженер. Все сортування здійснюється вручну.

Розподільчу функцію виконують ЦПЗ (центри поштового зв'язку). Послугами посередників підприємство не користується.

Підсистема планування й контролю отримує інформацію від: 1) переробної підсистеми (стан системи, незавершене виробництво); 2) внутрішнього середовища відносно мети, політики, основних напрямків виробництва та його внутрішніх параметрів; 3) зовнішнього середовища відносно попиту- на поштові послуги; вартість ресурсів, тенденцій розвитку технології, урядові нормативно-директивні акти та ін. Підсистема планування й контролю, переробляючи отриману інформацію, видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема, плануючи для неї завантаження виробничих потужностей з та здійснюючи контроль за наданими послугами (за кількісними, натуральними та якісними показниками).

Зважаючи на масштаби підприємства та кількість послуг, що надаються операційна система підприємства є складною.

Управління операційною системою на підприємстві «Укрпошта» здійснюється шляхом організації технічної, фінансової та маркетингової діяльності.

Основною діяльністю є орієнтація на ринок, яка базується на технології та діяльністю ІФД УДПТЗ «Укрінформа» означає так побудувати систему збору інформації, проведення досліджень ринку, організації реклами, операцій по збуту і обслуговуванню, щоб забезпечити максимум результатів при мінімумі витрат. Операційна діяльність зосереджена у відділі закупівель та продаж (відділі збуту). До функцій менеджера тут слід віднести аналіз конкурентного середовища та визначення маркетингової стратегії.

Розглянемо основні стадії операційного процесу відділу маркетингу та проаналізуємо їхню вагомість (табл.3.5).

Класифікація бізнес-процесів і їх витрат ABC-методом Таблиця 3.5

№	Функції	Класифікація	Витрати, грн
1	Комплексне вивчення ринку		
2	Дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг	A	5600
3	Вивчення споживачів	C	1500
4	Визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень	B	1200
5	Формування стійкого позитивного іміджу підприємства	C	1250
6	Вивчення асортименту та якості друкованої продукції, послуг	B	2000
7	Дослідження доцільності введення нових факультативних послуг	B	1100
8	Визначення стратегії і тактики реалізації послуг та товарів	A	3400
9	Організація роботи з аналізу ефективності використання різних каналів реалізації послуг	B	1500
10	Вивчення громадської думки щодо послуг	C	500
11	Створення інформаційного банку даних	B	4300
12	Планування маркетингової діяльності	A	3000
13	Контроль маркетингової діяльності	A	2000
14	Пошук шляхів розширення ринку	B	1450
	Всього	-	29800

Класифікацію бізнес-процесів (функцій) розглядаємо в табл. 3.5 (по таких групах А - важливі, В - другорядні, С - зайві), а також загальні витрати на реалізацію функцій.

83

Загальна сума витрат на функції, які виконує відділ маркетингу УДППЗ «Укрпошта» становить 29800 грн. Найбільша сума витрат йде на вивчення ринку – 5600 грн. Найважливішими функціями, що їх виконує відділ є: комплексне вивчення ринку, визначення стратегії і тактики реалізації послуг та товарів, планування маркетингової діяльності та контроль за маркетинговою діяльністю.

Зайвими виявились функції: дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг, вивчення громадської думки щодо послуг та визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень.

З позиції життєвого циклу організації підприємство перебуває на стадії спаду ефективності, для якої характерні "сигнали тривоги" про втрату досягнутих значень ефективності та решти параметрів системи. На разі про питання щодо ліквідації підприємства не піднімається. Управління підприємством займається модернізацією операційної системи.

Зменшення ефективності на даному етапі залежить від двох груп впливу:

- зміна зовнішніх умов функціонування (скороченні обсягу надання послуг та активізації конкуренції);
- внутрішні деструктивні процеси, пов'язані з послабленням дисципліни і відповідальності, погіршенням відносної "якості персоналу", фізичним і моральним старінням устаткування.

Тому потрібно забезпечити формування гнучкого, чутливого до інновацій менеджменту, що забезпечить прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшої долі системи. На цій стадії відбувається заміна колишнього керівництва на нове, а також об'єднання відділів та автоматизація роботи метою скорочення витрат та підвищення продуктивності праці.

Отже, операційна система підприємства знаходиться на стадії стабільного функціонування, цьому сприяє використання налагодженої технології, співпрацювання із зарекомендованими постачальниками та наявність постійних крупних клієнтів, а основним орієнтиром системи

### 3.3 Комунікативні основи застосування системного аналізу на підприємстві невиробничої сфери

Загальним для всіх методик системного аналізу (СА) є формування варіантів подання системи (процесу розв'язання задачі) та вибір кращого варіанта. На кожній стадії дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до вибору оптимальних рішень за допомогою строгих математичних методів, використовуються різноманітні наукові методи, що складаються із неоднакової кількості етапів аналізу, зміст яких залежить від складності розв'язуваних завдань.

При вирішенні рутинних завдань системний аналіз на підприємстві не застосовується. Потреба в СА виникає в тому випадку, коли виникають наступні ситуації:

- розв'язується нова проблема, і за допомогою СА вона формулюється, визначається, що і про що потрібно дізнатися, і хто повинен знати;
- здійснюється вдосконалення, реконструювання виробництва, необхідна реінженерія бізнес-процесів;
- коли важливі рішення повинні прийматися за наявності невизначеності та ризику та (або) на достатньо віддалену перспективу.

Отож, системне дослідження складної проблеми на підприємстві починається з формулювання та опису проблемної ситуації. Попереднє формулювання проблеми є досить наближеним та може істотно відрізнитися від того, яким насправді має бути робочий варіант сформульованої проблеми.

Наприклад, керівника фірми можуть цікавити таке питання: «Як підвищити попит на послуги»? Розіб'ємо аналіз на кілька етапів:

Етап 1. Аналіз проблеми.

Для початку визначимо чи дійсно попит є низьким. За відсутності статистичних даних з цього питання здійснимо приблизну оцінку, спираючись на ОТЕП. Доходи за надані послуги за 2017-2018 зменшились на 4,2%, це при зростанні собівартості на 1,3%. Тобто можемо дати ствердну відповідь про зниження попиту.

Етап 2. Формулювання мети.

Метою дослідження є виявлення фактора/факторів, які б сприяли підвищенню попиту на пропоновані підприємством послуги.

Етап 3. Декомпозиція мети.

Так, як даний етап характеризується великою кількістю та складним характером взаємозв'язків, то для його структуризації застосуємо метод системного аналізу – дерево цілей (рис. 3.5). Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. При генеруванні альтернатив використовувався евристичні методи: метод сценаріїв – за допомогою аналізу ймовірних шляхів розвитку формувался певний варіант можливого розвитку подій, деякий логічно обґрунтований прогноз та метод експертної оцінки.

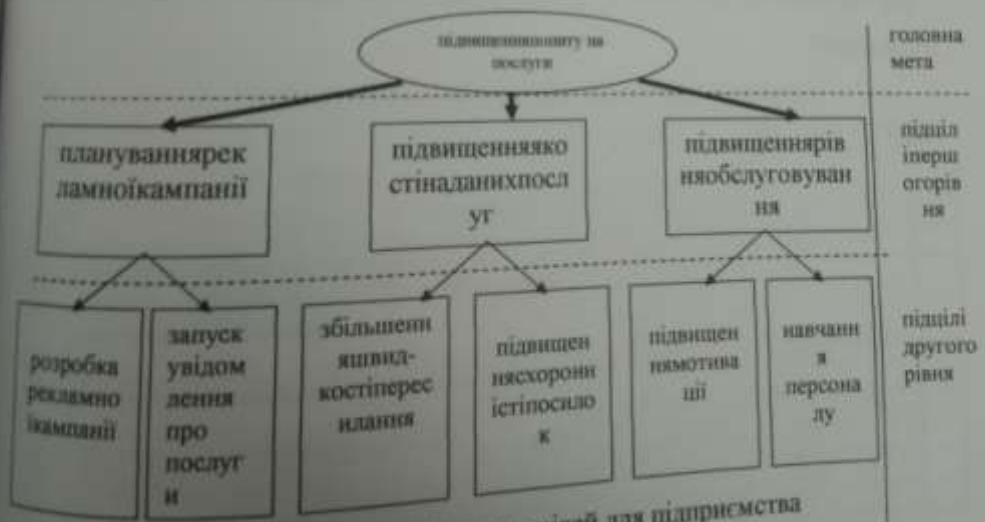


Рис. 3.5 Граф дерева цілей для підприємства

Етап 4. Оцінка альтернатив.

На наступному етапі необхідно визначити критерії та обмеження, які дозволяють вибрати із запропонованих альтернатив захід, який необхідно вжити в розробку та який б в дійсності призвів до підвищення попиту на послуги. Зробимо це завдяки ранжуванню ідей за допомогою експертної оцінки.

Також, припустимо, що для повної розробки нової рекламної кампанії, без її запуску, в яку входить і дослідження попиту, кон'юнктури ринку, аналіз становища підприємства, тенденцій рекламних повідомлень, та безпосереднього створення нового рекламного образу необхідно витратити 45600грн.

Для запуску роз'яснення щодо існування нових послуг на обласному теле-та радіо мовленні, а також на біл-бордах впродовж двох місяців необхідно 30100 грн. Збільшення швидкості пересилання посилок можливе завдяки купівлі додаткового транспортного засобу, - 250 000 грн.

Підвищення шкоронності можливе за умови зростання контролю за процесом сортування та пересилки кореспонденції.

Це можливо завдяки введенню контрольної групи, яка б здійснювала вибірковий. Її утримання обійшлося в (3чол.х3500 грн 3Пх12) 54000грн /рік.

Таблиця 3.6

Експертна оцінка стосовно згенерованих ідей

№	Ідеї	Експерти					Сер. знач.	Ранг
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Розробка рекламної кампанії	4	5	5	4	4	4,4	1
2	Запуск повідомлення про пропозиції підприємством послуг	1	2	3	3	4	2,4	4
3	Збільшення швидкості пересилання посилок	2	3	3	2	3	2,6	3
4	Підвищення шкоронності посилок	2	4	1	2	1	2	6
5	Підвищення мотивації	3	2	3	4	5	3,4	2
6	Навчання персоналу	3	1	2	2	3	2,2	5
	Всього	-					-	21

Підвищення мотивації наразі можливе завдяки видачі премій, грамот, привілеїв. Підприємство обрало видачу додаткової премії персоналу, що безпосередньо працюють з клієнтами (236чол x 1800грн.). Навчання персоналу було вирішено здійснювати вибірково для обслуговуючого персоналу (236 чол.) на базі підприємства в кілька етапів, -30420грн. Вагомість кожного із запропонованих заходів проілюстрована в табл. 3.6

Етап 5. Оцінка результатів.

При проведенню аналізу альтернатив вдалось показати, що на даний момент найбільш ймовірнішим засобом підвищення попиту на послуги здало б змогу популяризувати пропоновані послуги серед населення та ще раз нагадати про підприємство.

Таблиця 3.7

Визначення вагомості та питомої ваги та коефіцієнта вагомості

№	Функції	Ваго- мість %	Питома вага у витратах %	Коеф. вагомості
1	Розробка рекламної кампанії	25,88	-7,61	0,18
2	Запуск повідомлення про пропоновані підприємством послуг	14,12	-5,03	0,09
3	Збільшення швидкості пересилання посилок	15,29	-41,74	-0,26
4	Підвищення схоронності посилок	11,76	-9,02	0,03
5	Підвищення мотивації	20,00	-31,53	-0,12
6	Навчання персоналу	12,94	-5,08	0,08
Всього		100	-100,0	-

Нагадаємо, що рекламна кампанія - комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретної маркетингової мети, що охоплюють певний період часу і розподілені у часі так, щоб одне рекламне заході доповнювало інше.

вирішення особливостей підприємства жоден дає нульовий ефект (коли збільшення витрат дозволяє покрити всі затрати по рекламній кампанії, але тому й зростає доцільність реалізації задуму на конкретному підприємстві).

#### 3.4. Диагностика резервів підвищення ефективності комунікаційного менеджменту УДПІЗ «Укріншта»

Підприємство здатне досягти зростання ефективності діяльності виробництва без зростання кількості ресурсів. Так, можна збільшити обсяг продуктивності є скорочення кількості ресурсів. Іншим шляхом зростання послуг. Крім того, продуктивність покращується за умови випереджальних темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами зростання кількості використаних ресурсів, або навпаки, при скороченні обсягів виробництва більш повільними темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Кожний із шляхів зростання продуктивності діяльності залежить від чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища організації (мета, технологія, персонал тощо). Потенційний клієнт, який має свободу вибору, віддасть перевагу, безумовно, послугам більш продуктивної організації.

При розгляді операційної системи підприємства в попередніх розділах вдалось виявити кілька проблемних моментів, які необхідно використати у свою користь:

1) Недоліки у процесі планування виникають через недалекоглядність планового відділу та не дотримання всіх правил та принципів планування в процесі побудови системи планів. Так, визнається пріоритетність тієї чи іншої проблеми, що дає підстави направляти в неї ресурси і таким чином



надавати їм прискорення на шкоду загального розвитку галузі. Тобто потрібно слідувати принципу пропорційності.

2) Надмірне навантаження на працівників, яке виникло у зв'язку з процесом реструктуризації підприємства. Адже за планом частка оператора скорочувалась через закриття нерентабельних відділень зв'язку, а частка завдяки впровадженню автоматизованої системи управління. Однак в другому випадку не всі працівники виявились готовими працювати на EOM, а сама робота системи супроводжується частими збоями, завдяки чому працівникам знову доводиться виконувати велику частку роботи вручну.

3) Впровадження нових технологій та технічного оснащення.

Використання застарілого матеріально-технічного забезпечення, яке зводить продуктивності праці працівників, швидкості пересилання кореспонденції та їх схоронності. Тим більше, що обладнання повинно бути не тільки у відмінному фізичному стані, а й бути морально не застарілим.

Це деякі з можливих резервів підвищення ефективності операційної системи ІФД УДПЗ «Укрпошта». Якщо провести глибший аналіз, звичайно їх можна знайти набагато більше. Та в разі проведення відповідних змін на підприємстві, то загалом можна досягти хороших результатів. Тим більше, їх здійснення не є дуже складним чи не можливим, проте потребує значних матеріальних затрат. Проте керівництво повинно усвідомлювати, що підприємству не можна стояти на місці, не можна залишатись в минулому стаїтті та не змінювати методів роботи. Потрібно рухатись в ногу з часом, використовувати нові способи для підвищення ефективності операційного менеджменту на підприємстві. Адже вже сьогодні провідні світові поштові компанії та невеличкі вітчизняні становлять конкуренцію. А при кількох роках бездіянь є можливість повної втрати конкурентних переваг.

Незважаючи на монопольне становище підприємства в наданні універсальних послуг та досить непогане становище по відношенню до інших послуг, що пропонуються, проте існує тенденція втрати самих споживачів,

ні з розвитком новітніх технологій переходять у нову площину спілкування і  
в яких потрібно вести жорстку боротьбу.

Основою з переваг діяльності підприємства може стати ефективно  
організована операційна система. Адже наразі виконується безліч операцій  
та бізнес-процесів, які є недоречними і потребують значних затрат. Такі  
витрати сприяють зменшенню прибутку і заважають концентрації на  
основній діяльності. Окрім того, так як не проводиться достатньо активна  
маркетингова політика в сфері аналізу ринку та становлячи на ньому  
організації, товариству все важче задовольняти потреби споживачів.

На основі цієї інформації ми можемо запропонувати кілька заходів  
щодо покращення ефективності операційного менеджменту на підприємстві і  
збільшення можливостей розвитку ІФД УДППЗ «Укрпошта»:

- для повної оцінки роботи підприємства та при безпосередньому  
плануванні діяльності проводити системний аналіз, що дав би змогу  
комплексно оцінити стан справ, виявити неточності та помилки у роботі  
служб;

- запровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих  
процесів, використання високоефективних багатоканальних систем зв'язку,  
систем автоматичного управління зв'язком, модернізація існуючого  
обладнання з метою підвищення продуктивності праці;

- економія витрат на електроенергію та на матеріали і запасні частини.  
Мова йде не про абсолютну економію витрат, величина, яких зростає зі  
збільшенням обсягу роботи, а про відносну економію їх на одиницю обсягу  
робіт. А зекономлені кошти, для прикладу, можна пустити на розробку  
рекламної кампанії чи купівлі нових машин, які б дозволили збільшити  
швидкість наданих послуг чи підвищити їхню шкоронність;

- контроль за якістю наданих послуг, що пропонується. Адже висока  
якість сприятиме довірі і довгостроковим зв'язкам;

- розробка ефективної маркетингової політики, створення рекламної кампанії та організація publications на підприємстві з метою покращення іміджу організації;

- проведення навчання персоналу з метою кращого виконання ними поставлених завдань. Кожна організація діє на сьогодні в динамічному середовищі, яке постійно змінюється, відповідно доцільним було б проведення різних навчальних курсів для працівників, щоб ознайомити їх з позитивними тенденціями роботи з персоналом. Адаже на разі ми бачимо, що операторам, які працюють на поштових відділеннях бракує навичок з

якісного обслуговування клієнтів;

- процесу планування завжди повинен передувати аналіз ринку та можливостей підприємства, виходячи з якого устанавлюється хто, що, коли і яким чином має діяти. При цьому необхідно застосовувати прийоми і методи комплексного дослідження ринку та дотримання всіх принципів процесу планування;

- ліквідація бізнес-процесів, що в процесі дослідження не приносять бажаного ефекту та є збитковими для підприємства.

Так, як ЗФД УДППЗ «Укрпошта» є філіалом і підпорядковується державному підприємству поштового зв'язку «Укрпошта», то і на стратегічному рівні ніяк не може впливати на складання стратегічних планів. Цим займається вище керівництво, а філіали згідно положення про діяльність повинні в повній мірі і точності реалізовувати поставлені задачі.

Однак, до обов'язків керівництва філіалу входить складання тактичного плану діяльності, і для підвищення ефективності цього процесу слід

- для повної оцінки роботи підприємства та при безпосередньому плануванні діяльності проводити системний аналіз, що дав би змогу комплексно оцінити стан справ, виявити неточності та помилки у роботі служб;

- притримуватися у роботі всіх принципів планування;

92

- ліквідувати бізнес-процеси, що процес дослідження виявив їхню неефективність та не приносять бажаного ефекту, та є збитковими для підприємства.

Чітке дотримання принципів та правил, використання автоматизованих систем дозволить уникнути сууречності та грубих помилок при побудові системи планів. Однак, ми не маємо змогу розрахувати вплив таких дій на доказники, що свідчать про ефективність діяльності підприємства, а можемо тільки гадати про позитивні наслідки даної пропозиції.

Щодо використання системного аналізу, як інструмента, який береться до уваги при аналізі складних погано структуризованих проблем, то в нього безумовно є переваги з-поміж інших заходів, адже таким чином виникає можливість всебічно усвідомити основні фактори, що мають відношення, для прикладу, до підвищення попиту на послуги, а також дало змогу визначити той з них, що при впровадженні давав максимальний очікуваний результат.

Отож, доходи від надання послуг підприємством станом на 2011 рік становлять 76387 тис. грн. при собівартості послуг в 73851 тис. грн.

Пропонована розробка рекламної кампанії з-поміж інших факторів стала одною з найменш затратних, та за думкою експертів найбільш результативною (коефіцієнт вагомості = 0,18).

Припустимо, що в суму 45600 грн входять наступні витрати:

- на проведення ринкового аналізу силами служби маркетингу підприємства – 2 000 грн.
- розробка притягуючого слогану та образу філіалу – 7 000 грн.
- друк футболок для операторів (106 чел. \* 50 грн), і таким чином часткове формування корпоративної культури підприємства – 5 300 грн
- додаткове оформлення поштових відділень - 8 800
- періодична реклама на обласному радіо-та телемовленні - 15 000
- реклама на біл-бордах – 7 500 грн.

Ми повинні розуміти, що сума витрат в 45600 грн становить 0,06% від загальних. А в результаті, завдяки рекламній кампанії були б популяризовані

93

послуги організації, або ж і доведені до відома про саме їх існування, створення позитивного іміджу підприємства та вкладена у свідомості споживачів необхідність використання даних послуг у даного оператора.

Якщо принустити збільшення попиту на 1% при заданих затратах, відповідно призведе до зростання в наступному періоді доходів на 763, 87 тис. грн.

Виходячи з вищесказаного стає зрозуміло, що чітке планування, розрахунок впливу різноманітних факторів на підприємство є важливим і дуже потрібним. Адже при виявленні найменших резервів та їх вмілому використанні існує можливість підвищити дохідність підприємства, та змінити відношення до нього громадськості.

Таблиця 3.1

Вплив запропонованих заходів на ОТЕП

Показник	роки		Вплив за перший рік після впровадження			
	2016	2017	Захід 1		Захід 2	
			%	Грн.	%	грн.
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	79730	76387	1%	77150,87 (+763, 87)	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	72939	73851	+0,06%	73896,6 (+45,6)	- 0,004%	73893,35 - 3,25

### Оптимізація бізнес-процесів.

У розділі 2 розглянули основні бізнес-процеси на підприємстві і їх важливість. Окрім того було визначено, які з них є найменш важливими. До таких операцій можна віднести: дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг(витрати=1500), вивчення громадської думки щодо послуг (витрати= 500) та визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень (витрати= 1250). Тому можна спробувати

включити ці бізнес-процеси із роботи відділу маркетингу та проаналізувати подальшу ефективність його роботи. Зрозуміло, що загальна сума (-3250) не є значною, однак це зайві витрати, а їх накопичення за місяць, квартал, рік можна потратити на інші продуктивні справи.

Вплив даних заходів на основні техніко-економічні показники можна відобразити у таблиці 3.1, при цьому: покращення роботи відділу маркетингу з розробкою нової рекламної кампанії— захід 1, зменшення витрат на утримання маркетингового відділу та ліквідація окремих бізнес-процесів—захід 2.

Представлені розрахунки носять теоретичний характер за рахунок широкого асортименту і номенклатури продукції. Це можливі сценарії розвитку подій. Але ми бачимо, що гавіть беручи до уваги песимістичний прогноз можна спостерігати певний розвиток товариства—збільшення прибутків за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції і зменшення витрат підприємства. Наступним етапом досягнення мети повинна стати реалізація запланованих заходів і контроль керівництва за цим процесом.

В кваліфікаційній роботі були розглянуті умови існування та наявність ризиків на обраному підприємстві, був проведений аналіз основних показників, що характеризують його діяльність, детально досліджені зовнішнє та внутрішнє середовище. Зокрема, було виявлено, що за організаційною суттю підприємство є корпорацією та має лінійно-функціональну структуру.

УДППЗ «Укрпошта» в Запорізькій області є філіалом національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта», основними завданнями якого є:

- одержання прибутку від надання послуг поштового зв'язку та іншої підприємницької діяльності;
- забезпечення своєчасного споживачів у послугах поштового зв'язку;
- забезпечення ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

Кількість працівників зменшилась в порівнянні з аналізованим роком на 134 завдяки реструктуризації, яка передбачала широке впровадження АСУ та ліквідації не рентабельних відділень.

Показники ефективності діяльності впали: в 2018 році чистий дохід та чистий прибуток зменшились на 4,2 % та 2,7% в порівнянні з попереднім роком, а собівартість зросла на 1,3%. Тому й не дивно, що рентабельність послуг практично не змінювалась за досліджувані періоди, і коливалась від 0,6% до 0,5 %.

Зважаючи на масштаби підприємства та кількість послуг, що надаються операційна система підприємства є складною. Було розглянуто основні стадії операційного процесу відділу маркетингу.

Загальна сума витрат на функції, які виконує відділ маркетингу УДППЗ «Укрпошта» Запорізької області становить 29800 грн. Найбільша сума витрат

Але на вивчення ринку – 5600 грн. Найважливішими функціями, що їх виконує відділ є: комплексне вивчення ринку, визначення стратегій і тактики розповсюдження послуг та товарів, планування маркетингової діяльності та контроль за маркетинговою діяльністю.

Зайвими виявились функції: дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг, вивчення громадської думки щодо послуг та визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень.

Операційна система підприємства виходить на стадію стабільного функціонування, цьому сприяє використання налагодженої технології, співпрацювання із зарекомендованими постачальниками та наявність постійних крупних клієнтів, а основним орієнтиром системи операційного менеджменту залишається оптимізація часу виконання замовлень та мінімізація витрат.

Завдяки проведеному системному аналізу вдалось показати, що на даний момент найбільш ймовірним засобом підвищення попиту на послуги з-поміж наданих альтернатив є розробка рекламної кампанії для підприємства, що дає б змогу популяризувати пропоновані послуги серед населення.

Також були внесені пропозиції по удосконаленню операційного менеджменту, а саме: в процесі роботи притримання принципів і правил планування, комплексне дослідження ринку та самого підприємства, використання системного аналізу та підходу як основного, які передбачають, що до будь-якої проблеми необхідно відноситись не як до ізольованої, а як до комплексу взаємопов'язаних проблем, оптимізація бізнес-процесів.

Внаслідок скорочення збиткових бізнес-процесів вдалось б зекономити за 3250 грн/міс. Зрозуміло, ця сума не є значною, однак це зайві витрати, а їх накопичення за квартал, рік можна потратити на інші продуктивні справи.

Також, якщо припустити, що розроблена бізнес кампанія призведе до збільшення попиту на 1% при заданих затратах, відповідно призведе до зростання в наступному періоді доходів на 763, 87 тис. грн.



Зрозуміло, що представлені розрахунки носять теоретичний, неможливі сценарій розвитку подій. Та беручи до уваги песимістичний прогноз можна оцінювати розвиток діяльності підприємства.

1. Орлов В.М., Ротанова-Синько Н.Ю., Редькін О.С., Спільна Н.П., Захарченко Л.А., Отливанська Г.А., Кушнієва Л.В. Економіка поштового зв'язку: навчальний посібник. Одеса: ВМВ, 2016. 486 с.
2. Завадський І.С. Менеджмент: Management. У 3т. Т. 1-3-вид., доп. Київ: Вид-во Європ. ун-ту. 2011. 542 с.
3. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. 450 с.
4. Наконечна Т. В. Інформаційні технології в управлінні ланцюгом поставок промислових підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 669. С. 217-222.
5. Нефьодов М. А. Логістика : навч. посіб. для студентів ВНЗ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2018. 163 с.
6. Бедрій Я. І., Тарнавський С. М., Тригуб С.М., Холаковський В. Ф. Основи логістики : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 258 с.
7. Пархаєва Н. В. Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної Системи *Економіка України*. 2016. № 4. С. 122-133.
8. Пашкевич М. С. Порівняння ланцюга поставок виробничого та сервісного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 235-240.
9. Поповиченко І. В. Управління ланцюгом постачань та розподільча логістика як засіб раціонального досягнення маркетингових цілей підприємства через інтегрування матеріальних потоків. *Вісн. Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.* 2017. № 4/5. С. 27-31.
10. Прокудін О. Г. Інформаційна технологія забезпечення функціонування транспортної логістики виробничого підприємства : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06. Нац. трансп. ун-т. Київ, 2015. 21 с.

11. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики : навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2013. 217 с.
12. Савіна Н. Б. Інформаційне та фінансове забезпечення інвестиційних логістичних систем. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 669. С. 310-316.
13. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку підприємств у ланцюгу. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 811. С. 316-324.
14. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309-314.
15. Станкевич О. А. Моделі та інформаційна технологія стратегічного управління логістикою дистрибуції : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2013. 20 с.
16. Ступак І. О. Стратегічні аспекти формування взаємовідносин із постачальниками. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 690. С. 453-457.
17. Сумець О. М. Ланцюги поставок: організаційний аспект. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків: Міськдрук, 2018. 52 с.
18. Сухомлінов А. І. Задачі моделювання логістики та проектування інформаційних систем виробничої логістики. Системи оброб. інформації. 2013. Вип. 5. С. 162-169.
19. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : підручник. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2014. 329 с.
20. Українська Л. О. Розробка методики планування постачальників промислового підприємства. *Пробл. економіки*. 2018. № 2. С. 145-152.
21. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю. *Вісн. Нац. ун-ту Львів. політехніка*. 2014. № 811. С. 438-445.

22. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? URL: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1> (дата звернення: 20.11.2019).
23. Шандрівська О. Є., Кузак В. В., Кошкалда А. О. Структуризація послуг з експрес-доставки в Україні. Тези доповідей X Міжзар. наук.-практ. конф. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Львів, 6-8 листопада 2014 р.): Видавництво Національного університету Львівська політехніка, 2014. С. 553-554.
24. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 358-362.
25. Яценко Р.М. Інформаційні системи в логістиці: навч. посіб. МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2012. 230 с.
26. Ящук Л. О. Логістика поштового зв'язку : підруч. для ВНЗ зв'язку. Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. Одеса : ОНАЗ ім. О.О. Попова, 2014. 290 с.
27. Koichubayev A. Tolymgozhinova M., Kuzmina L. Design procedure for regional logistics centers *Методика проектування регіональних логістичних центрів. Актуал. проблеми економіки*. 2016. № 2. 192-201.
28. Petryk I. V. Strategic supply chain management models *Вісн. Нац. ун-ту Львів. політехніка*. 2016. № 848. С. 145-153.
29. Pony Express URL: [http://www.ponyexpress-ua.com/services\\_delivery\\_on\\_time.php](http://www.ponyexpress-ua.com/services_delivery_on_time.php) (дата звернення: 20.11.2019).
30. SkyNet Worldwide Express URL: <http://www.skynet-cis.com.ua/postage/prices/> (дата звернення: 20.11.2019).
31. Пономаренко О. І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. Київ : Либідь, 2013. 168 с.
32. Склярєнко С.М., Стеклов В.К., Беркман Л.Н. Поштовий зв'язок. Київ : Техніка, 2014. 901 с.
33. Carthy, E.J. *Basic Marketing* / Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1964.

34. Booms B.H. and Bitner, M.J. Marketing strategies and organization of Services, American Marketing Association Chicago, IL, 1981. 47 – 51 pp.
35. Жаданова Ю.О. Механізм формування фінансової стратегії УДППЗ "Укрпошта". Системи та засоби передачі та обробки інформації: VIII міжнародна науково-практична конференція, 7-12 вересня 2018: збірник доповідей. О.: ОНАС, 2018. С. 190-192.
36. Долгоша Н.О. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1(55). С. 192-195.
37. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підруч. Київ : КНЕУ, 2014. 608 с.
38. Діяльність суб'єктів господарювання, 2016. Статистичний збірник / Державна служба статистики, 2018 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
39. Звіт роботи УДППЗ "Укрпошта" за 2018 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
40. Звіт роботи ОД УДППЗ "Укрпошта" за 2017 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
41. Тимчасові нормативи чисельності загальнопромислового персоналу дирекції оброблення та перевезення пошти, зональних вузлів, центрів оброблення та перевезення пошти та їх виробничих підрозділів.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
42. Ящук Л.Е. Проблемы автоматизации сортировки письменной корреспонденции. *Почтовая связь. Техника и технология*. 2014. № 9. С. 22-39.
43. Жаданова Ю.О. Глобалізація економіки та поглиблення інтеграції поштового зв'язку України до світового поштового простору. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпро: ДНУ, 2017. Вип. 193. Т. 1. С. 251 – 256.

44. Варення Г. А. Основи поведінки працівників поштового зв'язку в екстремальних умовах. Київ, 2013. 225 с.
45. Концепція розвитку поштового зв'язку до 2020 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
46. Шаранов О. Д., Дербенев В. Д., Семьонов Д. С. Системний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2018. 154 с.
47. Каміонський А. А. Системний аналіз в сучасному менеджменті. URL: <http://www.aup.ru/books/m57/2.htm> (дата звернення: 20.11.2019).
48. Борисевич С. Г., Жуковська Л. Е., Горелкіна С. Б. Менеджмент телекомунікацій. Одеса: ОНАЗ, 2018. 326 с.
49. Гуторов О. І., Н. В. Прозорова Логістика : навч. посіб. Харк. нап. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : Міськдрук, 2015. 322 с.
50. Князева Н. О., Горелкіна С.Б. Маркетинг поштового зв'язку. Київ, 2015. 365 с.