

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління системою маркетингових комунікацій на
ПАТ «Укрпошта»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Землянкін М. П.

Керівник : професор кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор
технічних наук, професор
Григор'єв С. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

«____» _____ 2020 року

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

Землянкін Микола Павлович

1. Тема роботи «Управління системою маркетингових комунікацій на ПАТ «Укрпошта»

керівник роботи: Григор'єв С. М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 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)

РОЗДІЛ 1 КОМУНІКАТИВНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

РОЗДІЛ 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) .
 20 таблиць
 23 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С. М.		
2	Григор'єв С. М.		
3	Григор'єв С. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

М. П. Землянкін

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С. М. Григор'єв

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційнаа робота магістра: 66 с., 23 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 запорізького підприємства.

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

ABSTRACT

Master's work: 66 pages, 23 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

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT	5
РОЗДІЛ 1 КОМУНІКАТИВНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення	9
1.2 Маркетингових комунікацій: основні поняття та класифікації	15
1.3 Управління системою маркетингових комунікацій	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ	24
2.1 Стан та проблеми управління підприємствами поштового зв'язку	24
2.2 Організаційно-економічна характеристика УДППЗ «Укрпошта»	45
2.3 Аналіз ресурсної складової ефективного менеджменту підприємства невиробничої сфери.....	40
РОЗДІЛ 3 КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ	51
3.1 SWOT-аналіз розвитку поштового оператора України	51
3.2 Комунікативні засади менеджменту бізнес-процесів на УДППЗ «Укрпошта».....	52
3.3 Комунікативні основи застосування маркетингового системного аналізу на підприємстві невиробничої сфери	54
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	63

ВСТУП

Розширення процесу глобалізації, посилення конкуренції, вступ уряду до СОТ вимагає змін у розвитку діяльності Української державної поштової служби (УДППЗ). Пошта є послідовним платником податків, а також великим роботодавцем, який виконує важливу соціальну роботу, надаючи послуги світового класу, якими можуть користуватися всі верстви населення. Однак сьогодні Укрпошта обмежила фінансові ресурси, 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.

Маркетингові комунікації – це широкий і складний процес, який залучає людей і групи, на зустрічі, по телефону або читання та складання нагадувань, листів та звітів. Отже, спілкування (комунікації) розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів та вираження ставлення працівника до знань та розуміння іншого, набуття довіри, розуміння тощо.

Метою роботи є – висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління комунікаціями на підприємства; спроба розробити фінансову стратегію як основу для вибору альтернативи, яка зумовлює 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 (УДППЗ) «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 (УДППЗ) «Укрпошта».

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 66 сторінок, 23 рисунків, 20 таблиць. Список використаної літератури включає 50 найменування

РОЗДІЛ 1

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

Навички спілкування відіграють важливу роль в управлінні. Зрештою, ефективність організації в цілому або окремих її інфраструктурних підрозділів залежить від того, наскільки вона може спілкуватися з підлеглими та колегами, щоб переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень визнати необхідність реалізації рішень.

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

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

Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. вважають, що обмін інформацією між двома або кількома особами (працівниками); у широкому розумінні – процес інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності [1, с. 83].

Вдомий економіст Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Зв'язуючий процес обміну інформацією, вбудований у всі основні види управлінської діяльності

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



Рис. 1.1 – Класифікація комунікацій

Організаційне спілкування залежить від характеру діяльності, структури, розміру, можливостей організації та інших. Цей тип спілкування може бути перешкодою: на різних етапах передачі неінформації, фази повідомлення, перевантаження в некомунікаційній системі, природна структура управління організацією тощо.

Роль та місце комунікацій відображено на рисунку 1.2.

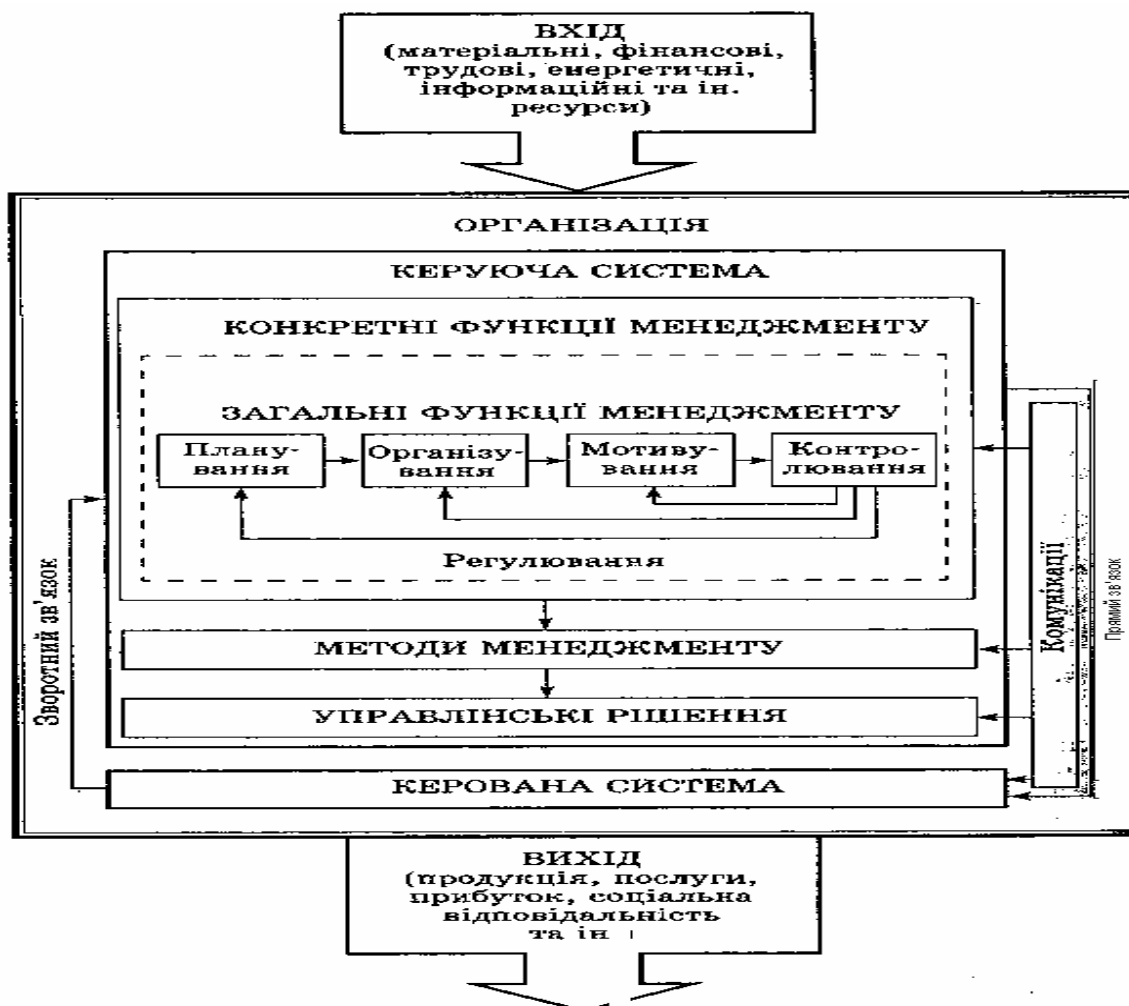


Рис. 1.2 – Місце комунікацій у процесі менеджменту

Для кращого розкриття сутності маркетингової діяльності пропонуємо розглянути її принципи. А. Ф. Павленко виділяє такі принципи маркетингової діяльності [13]:

- свобода вибору цілей і стратегій функціонування та розвитку;
- обернення до споживача;
- спрямованість на кінцевий результат;
- комплексний підхід до вирішення маркетингових проблем;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації;
- активна політика;

За умови детальної класифікації комунікації виділяють (табл. 1.1):

- за способом виникнення;

-за способом передавання інформації;

-за способом здійснення:

Таблиця 1.1 – Класифікація комунікацій

Ознака	Характеристика	Зміст
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 приємне йому це спілкування тощо. Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

1.2 Маркетингових комунікацій: основні поняття та класифікації

Поняття маркетингових комунікацій набуває різних трактовок у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених, які можна згрупувати в підходи до розуміння категорії маркетингових комунікацій, а саме (рис. 1.3)

Пелсмакер П., Геуенс М., Ван ден Берг Дж. [2]
Маркетингові комунікації – це найбільш візуальний інструмент маркетинг-міксу, який включає всі інструменти, за допомогою яких компанія підтримує зв'язки з цільовими групами та зацікавленими сторонами для просування її продуктів або компанії як такої
Янковська Г.В. [3]
Маркетингові комунікації є однією з функцій маркетингової діяльності, що пов'язана з управлінням комунікаціями, що здійснюється за допомогою комплексу засобів передачі навмисних повідомлень між суб'єктами маркетингової системи з метою стимулювання їх активності
Синяєва І.М. [4]
Маркетингові комунікації – це основа для тих сфер ринкової діяльності, мета якої задоволення сукупних потреб суспільства
Носач Л.Л., Величко К.Ю. [8]
Маркетингові комунікації – це діяльність підприємства, спрямована на створення взаємозв'язку з учасниками ринку, який сприятиме ефективній маркетинговій діяльності та стійкому функціонуванню підприємства на ринку
Норіцина Н.І. [6] Кожухівська Р.Б. [9]
Маркетингові комунікації – це сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу
Простова О.І. [11]
Маркетингові комунікації – інформаційні зв'язки підприємства з власним оточенням, що повинні забезпечувати успішне рішення задач у сфері маркетингу
Романченко О.М. [7]
Маркетингові комунікації – інформаційна взаємодія між виробником і споживачами, метою якого є підвищення привабливості продукту підприємства для цільової аудиторії за умов використання комунікативних складових усіх елементів маркетингового комплексу
Примак Т.О. [10]
Маркетингові комунікації – діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася

Рис. 1.3 – Трактовки поняття «маркетингових комунікацій»

Експерти зазвичай виділяють чотири функції маркетингових комунікацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні функції маркетингових комунікацій

Функції	Зміст
Інформативна	Функція забезпечує інформування цільової аудиторії про товар, який випускає фірма, його переваги стосовно конкурентних товарів, властивості та якості; і про діяльність фірми та її політику; отримання зворотної інформації про стан ринку, ситуації, які виникають на підприємстві, у партнерів тощо.
Нагадувальна	Мета нагадувальної функції полягає в нагадуванні цільовій аудиторії про певні принципи та заходи компанії, торгової марку, переваги товару.
Переконуюча.	Переконання цільової аудиторії в її рішеннях на користь позитивного ставлення до товару, який випускає фірма, її діяльності та власного імені.
Формування позитивного іміджу	Формування позитивного іміджу фірми та її товарів на ринку; прагнення відданості компанії серед її працівників.

Сучасне підприємство повинно постійно ефективно керувати складною системою маркетингових комунікацій, яка включає синтез комунікації зі своїми споживачами, посередниками і постачальниками (на рис. 1.4 визначемо основні цілі маркетингових комунікацій):

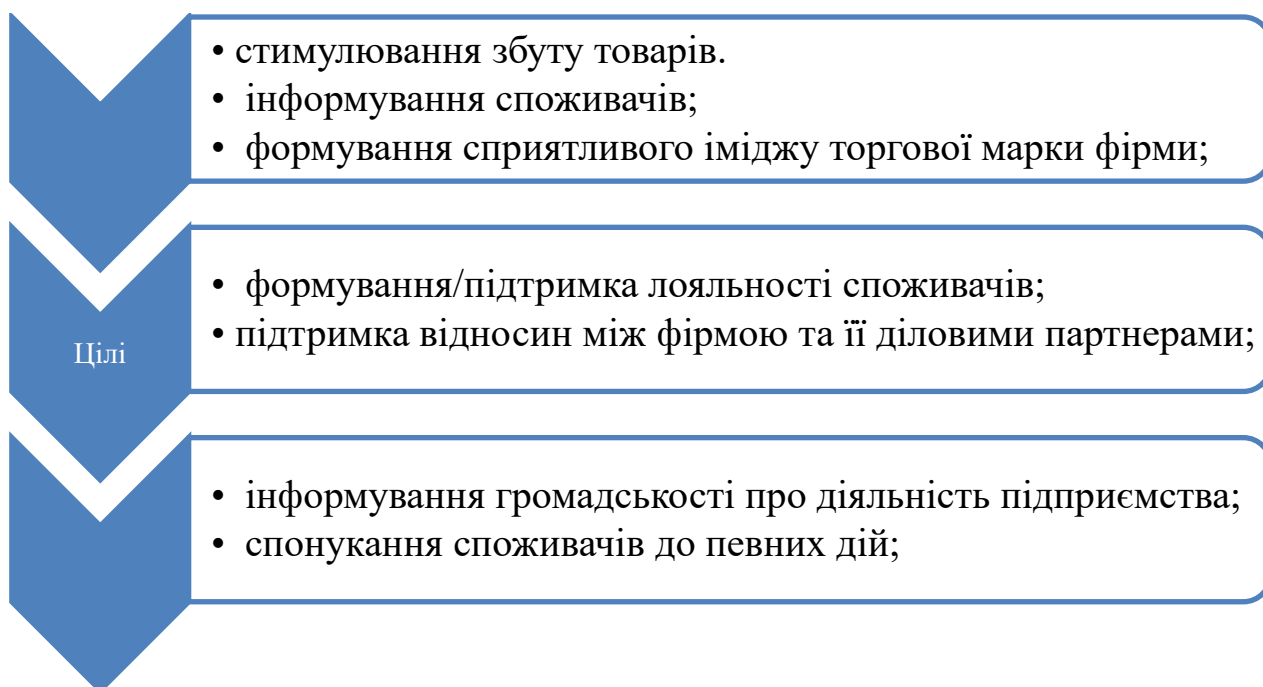


Рис. 1.4 – Цілі маркетингових комунікацій:

Маркетингові комунікації мають певні завдання (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3 – Завдання маркетингових комунікацій

завдання	Інформування.	Переважає на етапі виведення товару на ринок, коли перед підприємством визначено завдання створення первинного попиту. Здійснюються заходи щодо повідомлення ринку про новинку чи про шляхи застосування існуючого товару, інформування про можливі переваги для споживача, поясненнються принципи дії товару, корекція неправильних уявлень чи розсіювання побоювань споживача, опис послуг. Також на данному етапі здійснюються формування образу підприємства, товару, марки.
	Умовляння.	Здебільшого на етапі росту, коли стоїть завдання формування вибіркового попиту, що передбачає формування переваги у споживача до товару, зміна сприйняття споживачем властивостей товару, переконання споживача, як найшвидше здійснити покупку
	Нагадування	Переважає на етапі зрілості, метою якого є спонукання споживача згадати про товар. На цьому етапі також використовується підкріплювальна реклама, що прагне запевнити існуючих клієнтів у правильності зробленого вибору. Використовуються засоби стимулювання збуту для підвищення лояльності існуючих та залучення нових клієнтів компанії.

Тенденція до використання інтегрування маркетингових комунікацій, що передбачає узгоджене використання реклами, стимулювання збуту, PR, прямих продажів та комунікацій у місцях продажу і засобів прямого маркетингу з іншими елементами комплексу маркетингу зберігається і набуває всебільного поширення починаючи з 90-х років минулого сторіччя [27, с. 181].

Загальна модель маркетингових комунікацій представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5 – Загальна модель інтегрованих маркетингових комунікацій

Розглянемо більш детально основні елементи маркетингових комунікацій:

1. Реклама – платна форма неособистісного представлення та просування ідеї, товарів та послуг, яку замовляє та фінансує певний спонсор.

2. Персональний продаж – презентація товару одному або декільком потенційним клієнтам, яка здійснюється в процесі безпосереднього спілкування та має на меті продаж та встановлення тривалих стосунків з клієнтами [12].

3. Стимулювання збуту – одноразові спонукальні заходи, які заохочують до придбання тих чи інших товарів або послуг.

Варто відзначити, що стимулювання на українському ринку починалося з простих дегустацій, які стали дуже популярними серед споживачів. Ефективність системи стимулювання збуту значно підвищується, коли її засоби застосовуються разом з іншими формами й елементами просування товару, наприклад рекламою і персональним продажем [16].

4. Зв'язки з громадськістю (Public Relations) – налагодження стосунків між компанією та різноманітними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного корпоративного іміджу, з одного боку, та усунення чи попередження небажаних чуток, пліток та дій – з іншого. До головних інструментів зв'язків з громадськістю належать контакти з пресою, створення репутації товару, корпоративні комунікації, зустрічі представників компанії зі споживачами та консультування [18].

5. Прямий маркетинг (Event Marketing) – використання різноманітних засобів комунікації для безпосереднього спілкування з покупцями, розрахованих на отримання певної реакції [16]

В сучасній практиці менеджменту процес комунікації можна зобразити моделлю, яка складається з таких елементів як визначено на рис. 1.6

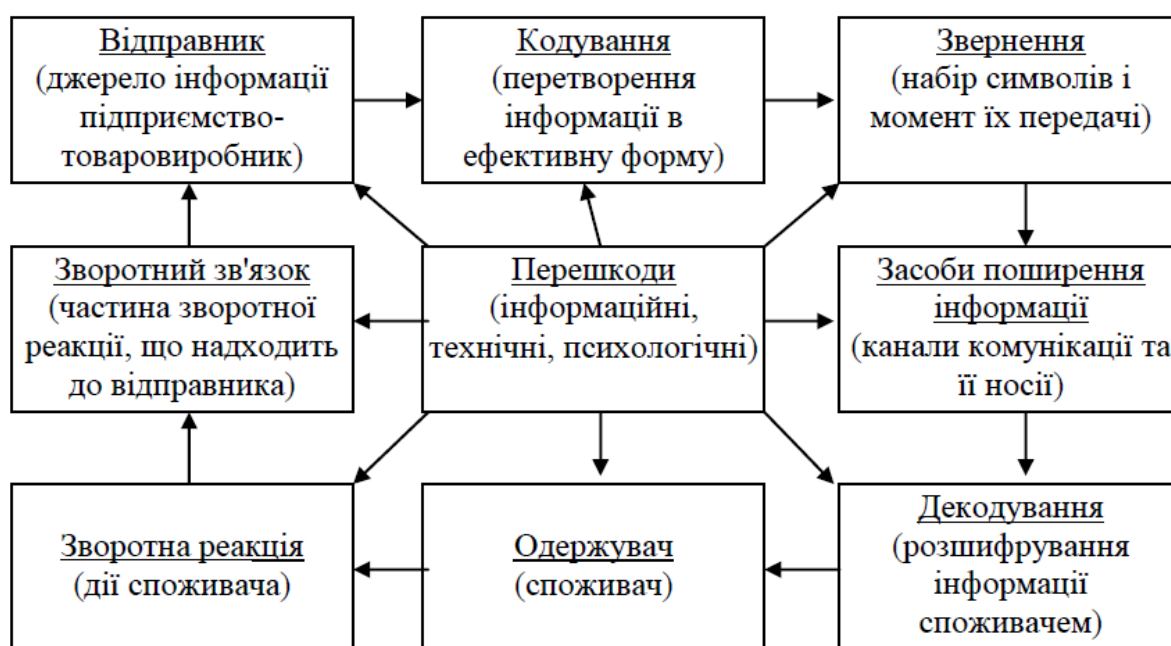


Рис. 1.6 – Елементи процесу комунікацій [18; 19]

До основних елементів процесу маркетингових комунікацій можна віднести основні складові (рис. 1.7):



Рис. 1.7 – Основні складові процесу комунікацій

До основних етапів формування системи маркетингових комунікацій підприємства сучасні експерти –економісти відносять: виявлення цільової аудиторії. місця контактів; визначення бажаної відповідної реакції.

Таблиця 1.4 –Етапи формування системи маркетингових комунікацій [22, 23]

	Зміст	
1.	Виявлення цільової аудиторії.	На цьому етапі підприємство визначає хто є основним клієнтом і формує його узагальнюючі характеристики. Лише маючи чітке уявлення про те, хто є цільовою аудиторією можна приступати до формування стратегії маркетингових комунікацій. Аудиторія може складатися з груп осіб, окремих осіб чи аудиторій широкої публіки. Після цього визначається, що саме є найбільш важливим у зверненні, для досягнення максимальної ефективності комунікації.
2	Місця контактів.	Місця здійснення таких контактів можуть бути найрізноманітнішими: це може бути сайт підприємства, магазин, що безпосередньо продає товар, або кімната, у якій покупець може побачити по телевізору рекламні ролики чи зателефонувати по «гарячій» лінії й одержати інформацію, що його цікавить. Компанія, визначивши основні місця де можна досягнути визначеної цільової аудиторії, має сформулювати найбільш зручні місця, де можливий контакт цільової аудиторії з її торговою маркою
3.	Визначити, хто саме є безпосереднім учасником маркетингового, що сприяє успіху компанії чи просуванню її товарів.	До учасників маркетингового процесу можуть бути віднесені співробітники фірми, продавці її продукції, постачальники, жителі територій, на яких виробляються і реалізуються продукція підприємства, засоби масової інформації.
4.	Визначення бажаної відповідної реакції.	Виявивши цільову аудиторію, маркетолог має визначити, яку саме відповідну реакцію він бажає одержати. Максимально сприятлива реакція виражається, природно, у здійсненні покупки. Однак покупка - результат тривалого процесу прийняття рішення про неї.. Цільова аудиторія може перебувати в кожному із шести станів купівельної готовності: поінформованість, знання, прихильність, перевага, переконаність, здійснення покупки.
	Вибір звертання.	Визначивши бажану відповідну реакцію, можна

		<p>приступити до розробки ефективного звертання. Звертання має привернути інтерес, викликати бажання й спонукати до здійснення дії. Створення звертання передбачає розв'язання трьох питань: визначення змісту звертання, формулювання логічної структура звертання та обрання прийнятної для цільової аудиторії.</p>
--	--	---

Отже, маркетингових комунікацій є одним з найважливіших елементів системи управління підприємством.

1.3 Управління системою маркетингових комунікацій

Практика сучасного бізнесу вивчає основні елементи комплексу комунікаційної політики, до головних зазвичай відносять ті, що перераховані у таблиці 1.4. До основних засобів маркетингових комунікацій є: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг.

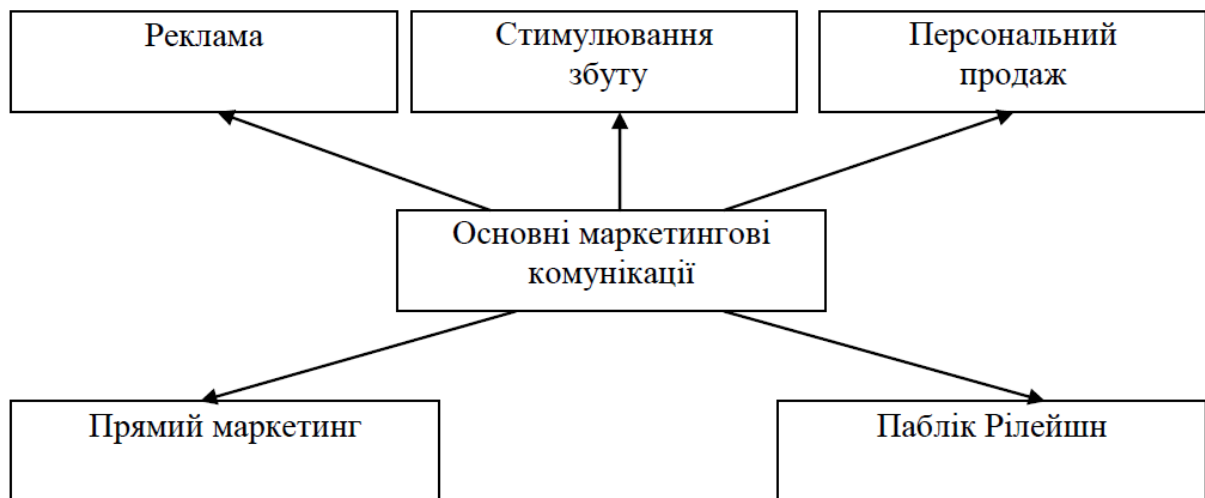


Рис. 1.8 – Комплекс основних засобів комунікаційної політики [22]

При формуванні плану маркетингових комунікацій варто притримуватись етапів, основні з яких зображені на рис

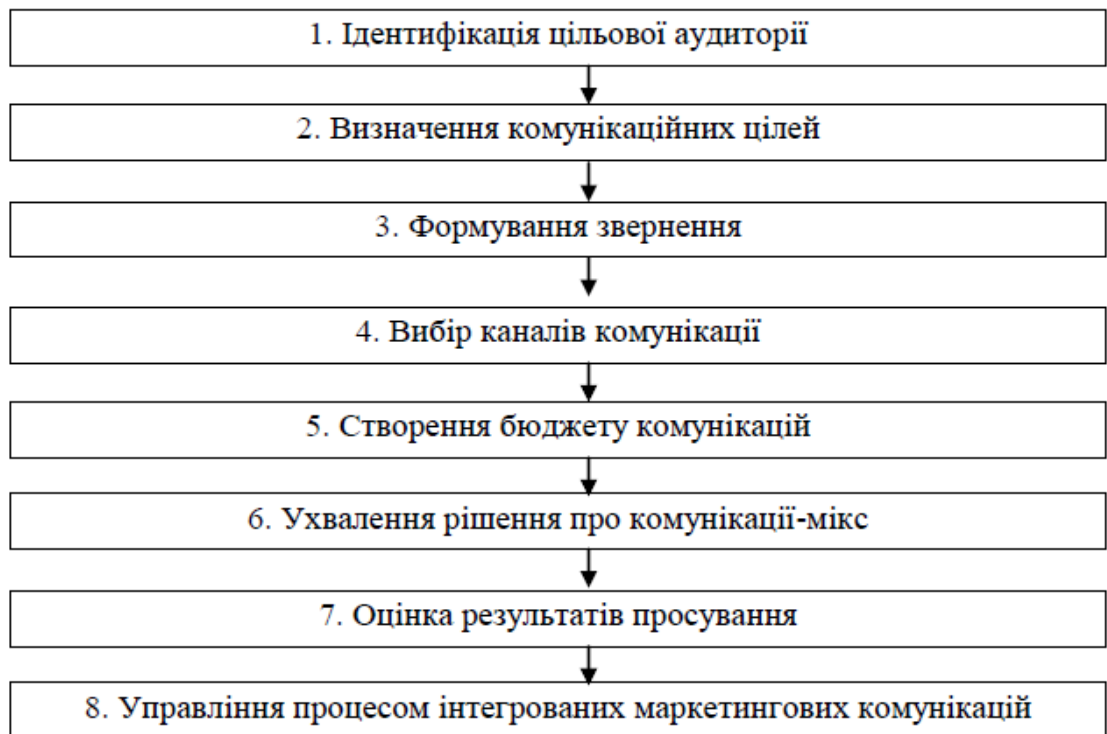


Рис. 1.9 – Механізм управління комплексом маркетингових комунікацій

Отже, маркетингові комунікації є важливий елемент управління сучасним підприємством, за рахунок налагодження зв'язків, які утворені фірмою з контактними аудиторіями (споживачами, постачальниками, партнерами і т. п.) за допомогою різних засобів впливу, до яких відносяться реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшнз, пропаганда, особистий продаж, а також неформальні джерела інформації у вигляді чуток.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

2.1 Стан та проблеми управління підприємствами поштового зв'язку

Зв'язок є одним з найважливіших пріоритетів економічного розвитку та галузей в Україні, призначеного для задоволення потреб споживачів, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державного захисту та безпеки через послуги поштового та електронного зв'язку.

Характер спілкування особливо яскраво проявляється в характері його послуг. Послуги зв'язку – особливі явище. З одного боку, вони не є зв'язок високого рівня є найважливішою частиною ринкової інфраструктури, яка є рушійною силою ринкових комунікацій в Україні. Різні засоби зв'язку не тільки обслуговує продуктивність, але і проникає безпосередньо в неї, що є необхідною частиною існуючої системи управління, технічні процеси, проектування та виробнича діяльність сприяють збереженню всіх ресурсів, поліпшенню умов праці. Зменшити фізичні та психічні навантаження [35].

Стан розвитку поштових послуг в Україні характеризується значним відставанням у використанні поштових послуг не лише з розвинутих країн, а й багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю ефективних систем контролю, зниженням економічних показників та інвестиційної привабливості національного оператора.

Національний оператор поштового зв'язку, робота якого покладена на "Укрпошту", надає загальні поштові послуги та інші послуги на всій території України відповідно до законодавства. Поштова мережа використовується для надання споживачам широкого спектру послуг, особливо: поштових, фінансових, рекламних та інших комерційних послуг.

Це дозволяє швидко та ефективно отримувати важливу інформацію та приймати правильні рішення.

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

А в 2019 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 [35];

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;

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) [37].

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) [36].

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).

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

Рис 2.1 – Різновиди послуг, що надає підприємство

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

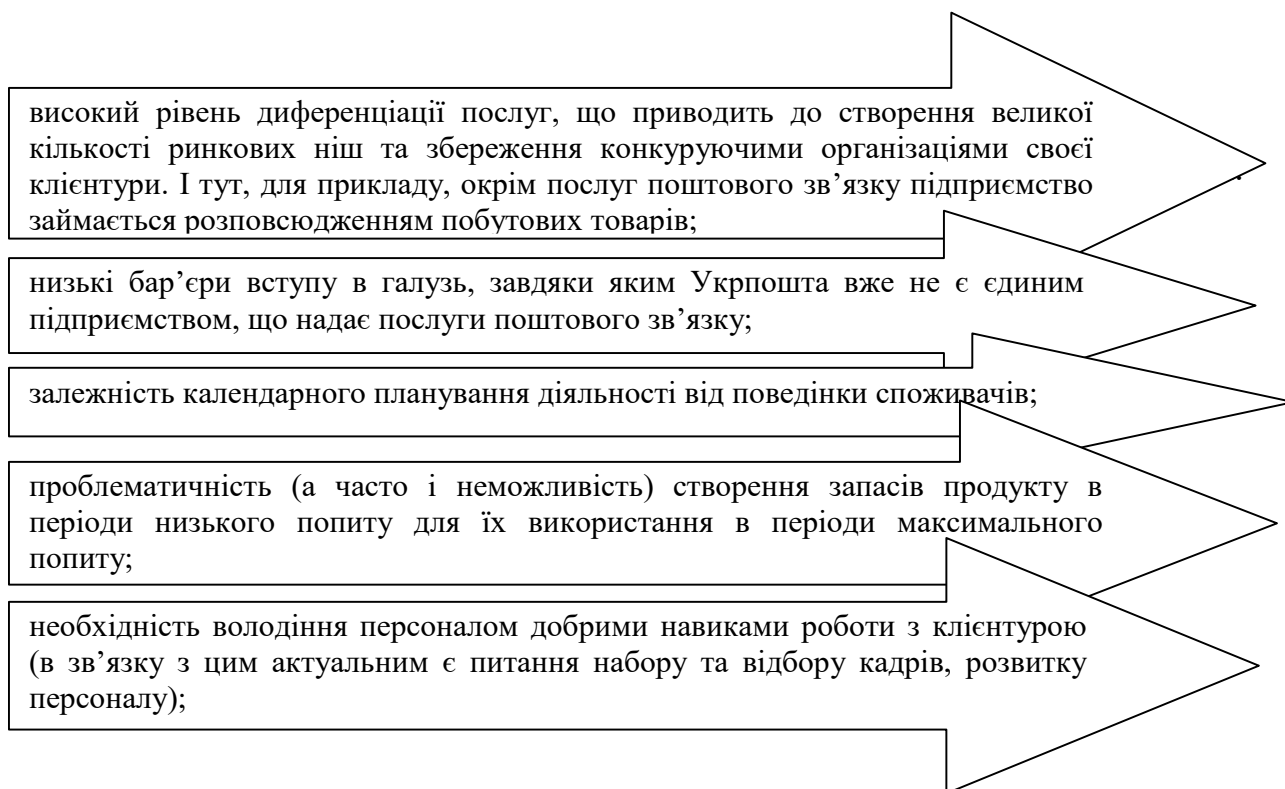


Рис. 2.2 – Основні характеристики пошти

В сучасних умовах надання поштових послуг – це надійний бренд, який повинен використовувати свій авторитет для забезпечення надійних електронних послуг. Пошту слід використовувати як катализатор для розвитку нових електронних послуг, а також фінансів. Доставка поштових відправлень є завершальним етапом у процесі просування кількох етапів від відправника до одержувача.

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. 2.3 – Проблеми розвитку підприємств зв'язку

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 [34].

В сучасному бізнес-середовщі поштовий ринок України набуває важливих характеристик з огляду прибутковості. Великий та малий бізнес конкурує за споживача, у тому числі і «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 приватні підприємства. У таблиці 2.1 представлено інформацію щодо основних фірм-конкурентів підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні конкурента УДППЗ «Укрпошта»

Назва підприємства	Види послуги
«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 США.
«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.

Головний національний оператор поштового зв'язку в Україні – Укрпошта постійно бере активну участь у роботі міжнародних організацій: Всесвітнього поштового союзу, Асоціації європейських державних поштових операторів Post Europ, Регіональної співдружності у галузі зв'язку.

Таблиця 2.2 – 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 вантажівка (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

Єдиний національний оператор, що надає послуги зв'язку в Україні та представлений на ринку СЕР – це «Укрпошта» (рис. 2.4). В той же час державне підприємство за останні 5 років постійно зменшується часта ринку, а обсяги доставок зросли, тобто кількість / обсяги роботи збільшується, а в загальному обсязі по країні спостерігається тенденція до зменшення.

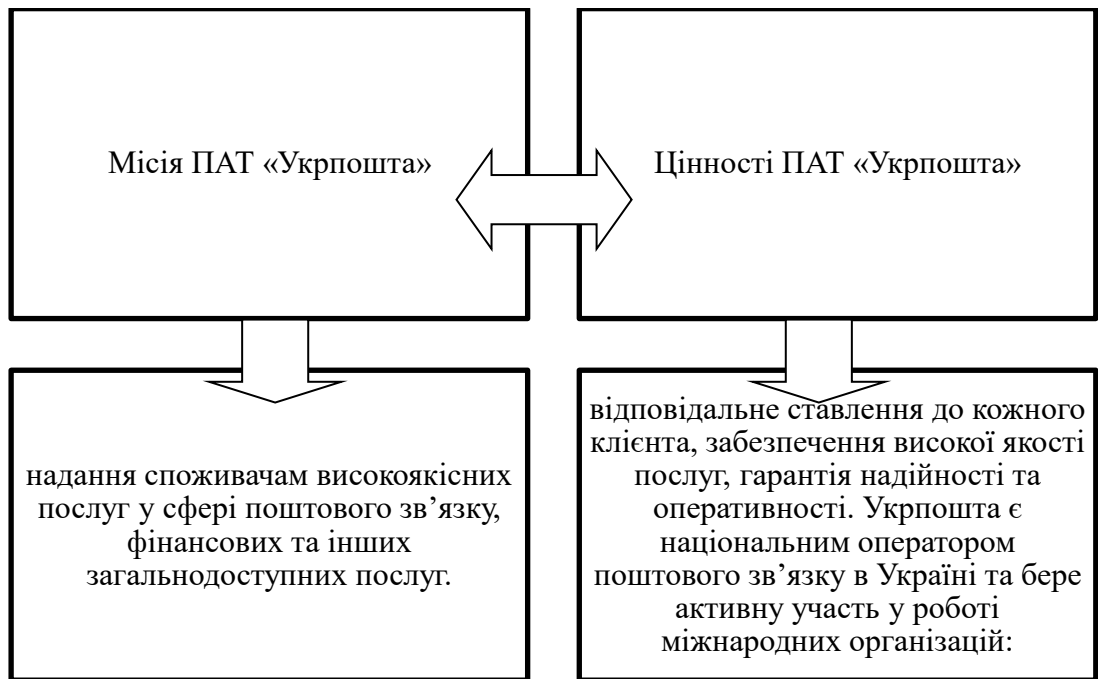


Рис.2.4 – Основні елементи культури ПАТ «Укрпошта»

Основним конкурентом та лідером ринку поштових перевезень є компанія ТОВ «Нова пошта», яка у 2019 р. обслуговувала 2300 відділень у 1000 населених пунктів, збільшивши за 2018–2019 рр. кількість обслуговуваних міст на 15 %. «

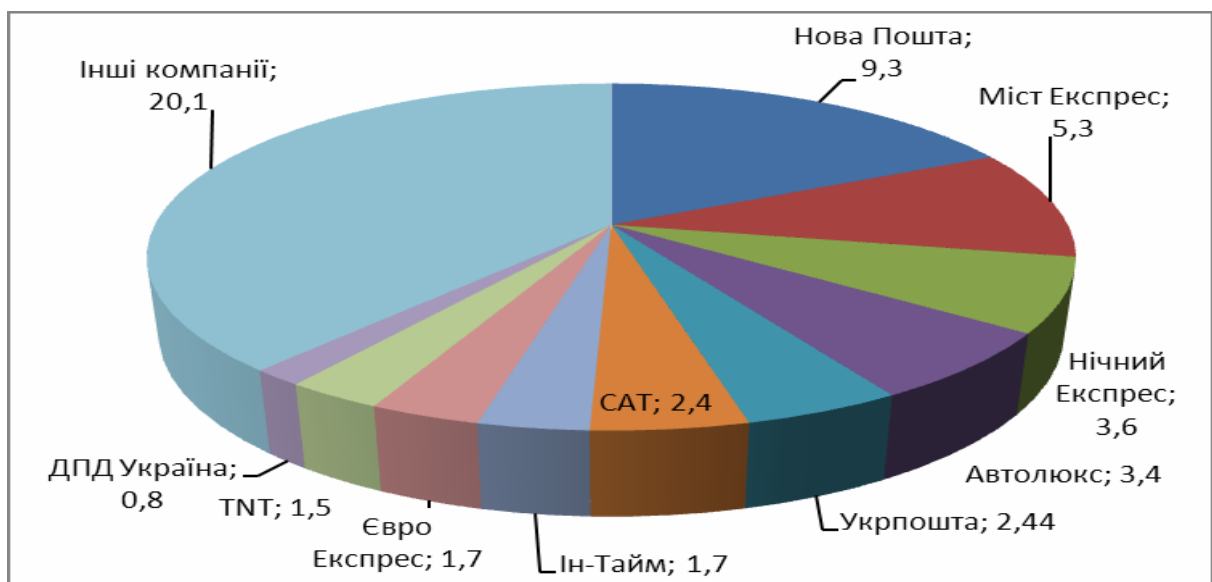


Рис. 2.5 – Частка комерційних операторів у сегменті експрес-доставки України, 2019 р.

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-вантажів 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 [35].

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

- послуги з перевезень пошти та малогабаритних вантажів надають 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 %) [29];

- зокрема ТОВ «Нова пошта» пропонує широку 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 [29];

- 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 2.6.

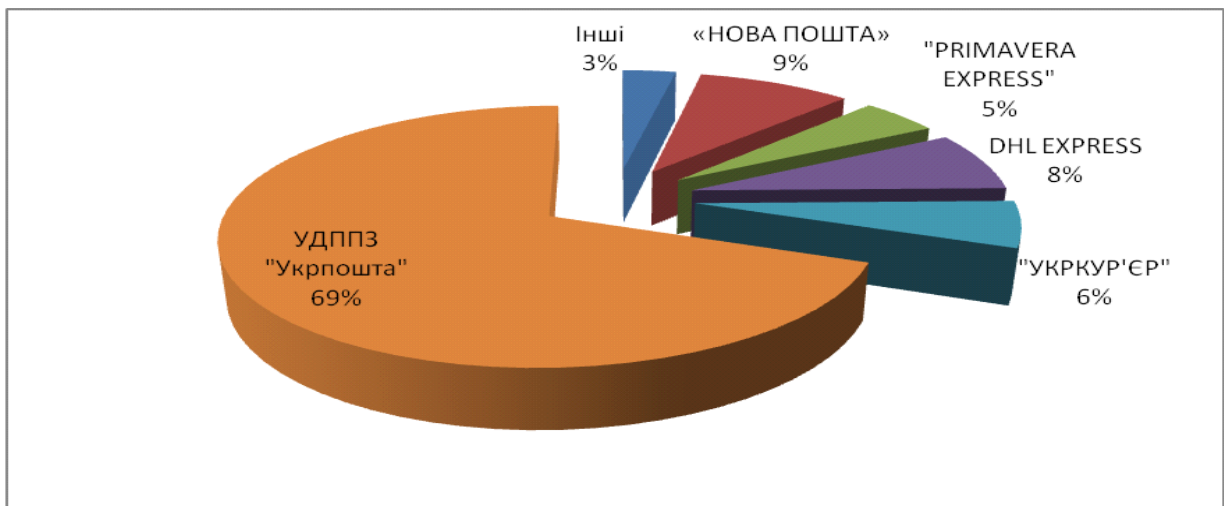


Рис. 2.6 – Розподіл ринку поштових послуг в м. Запоріжжя

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. 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. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз надання послуг між УДППЗ «Укрпошта» та банк

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

Продовження табл.2.4

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 послуга; 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.

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 широку 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

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 [35].

УДППЗ Укрпошта за своєю організаційною та економічною суттю є державною корпорацією. До складу підприємства входить 29 філій (Генеральна дирекція, 25 регіональних дирекцій, ГНЦ «Зелена Буча», Дирекція оброблення та перевезення пошти, Інформаційно-розрахункова дирекція та Автотранспошта), 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 електровз'язок [35].

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 [36]. Важлива соціальна місія держави виконується працівниками УДППЗ «Укрпошта».

За офіційними даними, штат працівників УДППЗ «Укрпошта» – 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 в роздріб 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]. Компанія забезпечує розповсюдження журналів та газет, виплати та доставку пенсій, а також інші поштові послуги для всіх верст населення. Поштові послуги включають: доставку простих та міжнародних вітчизняних та іменних карток, листів, посилок, бандеролей та посилок вагою до 10 кг.

Організаційна структура УДППЗ «Укрпошта» представлена на рис. 2.7.

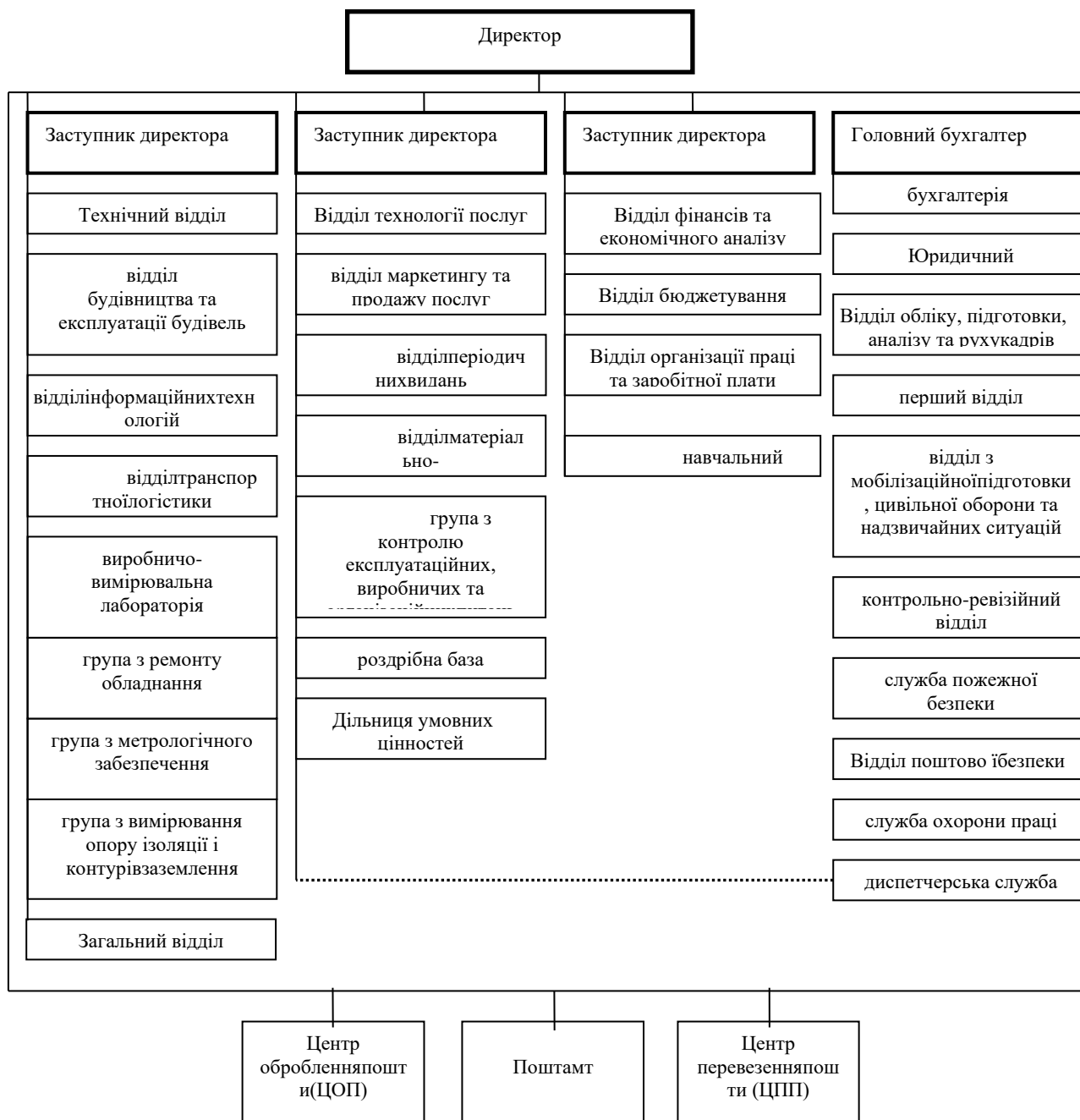


Рис. 2.7 – Організаційна структура УДППЗ «Укрпошта» [36]

Згідно рис. 2.7, що організаційна структура УДППЗ «Укрпошта» є лінійно-функціональною Інформаційно-розрахункова дирекція; 12 796 об'єктів поштового зв'язку, в тому числі: 3548 міських відділень поштового зв'язку, 9239 сільських відділень та пунктів поштового зв'язку, 490 пересувних, 44142 Точки присутності», 9 сезонних. Згідно даним фінансової звітності на балансі підприємства обліковується 3951 од. автомобілів, середній вік яких становить 13,4 років.

Таким чином, "Укрпошта" - це бізнес великого масштабу, з стабільним та стандартним набором продуктів та незначними технологічними змінами. За 9 місяців 2019 року фактичний дохід від реалізації товарів (товарів, послуг, послуг) становить 2 718,6 млн. грн., що становить 285,1 млн. грн. або на 9,5% менше запланованого. Дохід зменшився на 194,3 млн. доларів порівняно з аналогічним періодом минулого року. або 6,7%.

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів в розрізі окремих послуг, млн. грн.

Послуги	Роки			% виконання плану	Темп приросту, %
	2018	2019			
	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 2018 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 2018 рік.

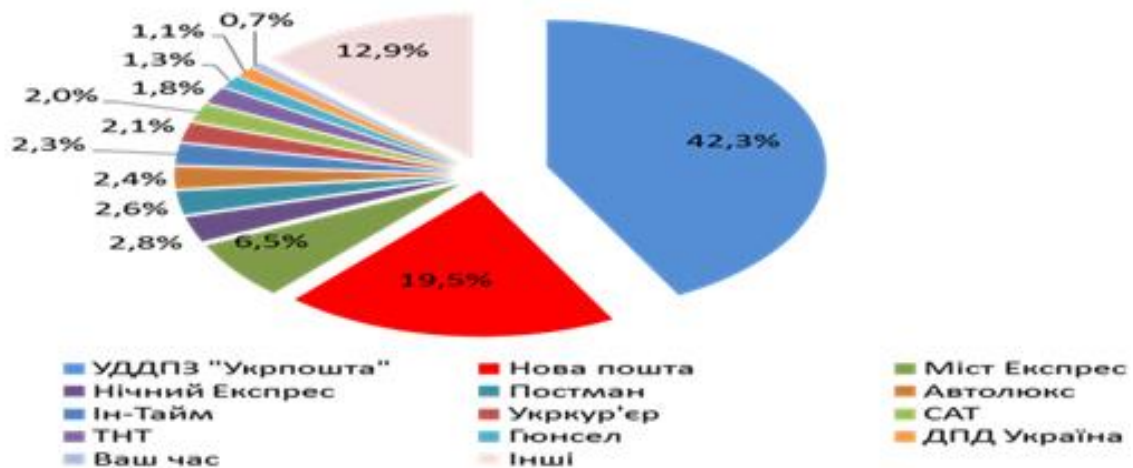
Відповідно, падіння обсягів зумовлене посиленням конкуренції на ринку поштового обладнання. На думку експертів, зростання ринку спостерігалось не у всіх сферах використання поштових послуг, оскільки порівняно з 2018 роком сегмент B2B (бізнес-послуги) не входив до сегмента

B2C (обслуговування населення) у 2019 році. Така ситуація зумовлена повільним зростанням великого бізнесу.

Таблиця 2.6 - Динаміка обсягів в розрізі окремих послуг, млн. од.

Послуги	Роки			% виконання плану	Темп приросту, %
	2018	2019			
	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

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 [39].



*За даними дослідження, проведеного УАДМ у 2018 році, ринок поштової логістики включає пересилання поштової кореспонденції та посилок вагою до кг.

Рис. 2.8 – 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 2.7 – Основні чинники, що впливають на розвиток поштової логістики

Основними чинниками, що впливають на сегмент B2C:		
Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива	на розвиток ринку впливають сьогодні
-проникнення ширококутвого Інтернету в селища міського типу і села; - рівень доходу домогосподарств; - чисельність населення.	- зростання ділової активності; - зростання цін на ПММ; - стабілізація курсу національної валюти; - іноземні інвестиції в національну економіку, - економічна та політична стабілізація в країні.	-внутрішньодержавні чинники: а) економічні (розвиток промисловості); б) політичні, розвиток законодавчої бази; - взаємини нашої держави з сусідніми державами.

Незважаючи на зростання ринку поштової логістики у 2018 році на 16,2% УДППЗ «Укрпошта» працює в умовах скорочення частки на ринку.

Умови зниження доходів УДППЗ «Укрпошта»
- 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 переорієнтують 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 ІТ-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.

Рис. 2.9 – Умови зниження доходів УДППЗ «Укрпошта»

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 [35].

В умовах сьогоднішнього значного зменшення доходів «Укрпошта» має об'єктивні умови:

Отже, маючи значний потенціал та досвід роботи на ринку УДППЗ «Укрпошта», компанія програє конкурентні позиції іншим сучасним новим компаніям, наприклад «Нова Пошта».

2.3 Аналіз ресурсної складової ефективного менеджменту підприємства невиробничої сфери

Запорізька дирекція УДППЗ «Укрпошта» є філією Підприємства, без статусу юридичної особи, працює на підставі Положення, затвердженого наказом генерального директора УДПП «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 [33].

УДППЗ «Укрпошта» в Запорізькій області є філіалом національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта», основними завданнями якого є [34] :

- 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» [36]

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. Оріхів);
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 філателістичної 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 2018-2019 роки Центру поштового зв'язку №35 Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта”.

Сума чистих доходів в ЦПЗ №35 м.Запоріжжя за 2019 рік складає 3300 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 2019 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 .

Визначимо 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 2019 році становило 22,2тис.грн., у 2017 році становило 46,8 тис.грн., а 2018 році –50 тис.грн.. А фінансовий результат ЦПЗ №35 Запорізької дирекції УДППЗ “Урпошта” за 2018-2019 р. :

$$\text{Ф.р.}_{2018\text{р.}} = 1865,5 - 1819,7 - 22,2 = 23,6 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{Ф.р.}_{2019\text{р.}} = 3010,9 - 2793,4 - 46,8 = 170,7 \text{ (тис.грн.)}$$

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

Згідно даних 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.

$$K \text{ покриття}_{2017\text{р.}} = 4967431 \text{ грн.} / 4915735 \text{ грн.} = 1,01;$$

К покриття $_{2018 p.} = 1615943 \text{ грн.} / 1375398 \text{ грн.} = 1,17$;

К покриття $_{2019 p.} = 8395292 \text{ грн.} / 8404121 \text{ грн.} = 0,99$.

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 [22].

$$\text{К швидкої ліквідності }_{2017 p.} = \frac{(4967431 - 15689 - 126354)}{4915735} = 0.98$$

$$\text{К швидкої ліквідності }_{2018 p.} = \frac{(1615943 + 13901 - 96504)}{1375398} = 1.09$$

$$\text{К швидкої ліквідності }_{2019 p.} = \frac{(8395292 - 39230 - 244725)}{8404121} = 0.96$$

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.

$$\text{К абсолютної ліквідності }_{2017 p.} = \frac{4746216}{4915735} = 0.96 ;$$

$$\text{К абсолютної ліквідності }_{2018 p.} = \frac{1362500}{1375398} = 0.99$$

$$\text{К абсолютної ліквідності }_{2019 p.} = \frac{8039399}{8404121} = 0.95$$

Показники, що характеризують ліквідність підприємства наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності Центру поштового зв'язку №35 м. Запоріжжя

№ п/п	Показник	2017 рік	2018 рік	2019 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

Згідно таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт покриття має тенденцію до зменшення, так за 2018 рік, коли показник покриття менший за одиницю – це свідчить про неспроможність підприємства нормально функціонувати. А показник абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню показника. Чистий оборотний капітал зменшився та є від'ємним за 2019 рік (тобто компанія не в змозі покрити свої зобов'язання власними оборотними коштами).

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 [40].

Чистий обор. капітал 2017 р. = 4967431 грн. - 4915735 грн. = 51696 грн.;

Чистий обор. капітал 2018 р. = 1615943 грн. - 1375398 грн. = 240545 грн.;

Чистий обор. капітал 2019 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 [41].

$K_{\text{забезпечення власними оборотними засобами 2017р.}} = (4967431 \text{ грн.} - 4915735 \text{ грн.}) / 4915735 \text{ грн.} = 0,01;$

$K_{\text{забезпечення власними оборотними засобами 2018р.}} = (1615943 \text{ грн.} - 1375398 \text{ грн.}) / 1375398 \text{ грн.} = 0,17;$

К забезпечення власними оборотними засобами 2019р.=(8395292 грн.-8404121 грн.)/8404121 грн.= - 0,001.

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 [41].

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) :

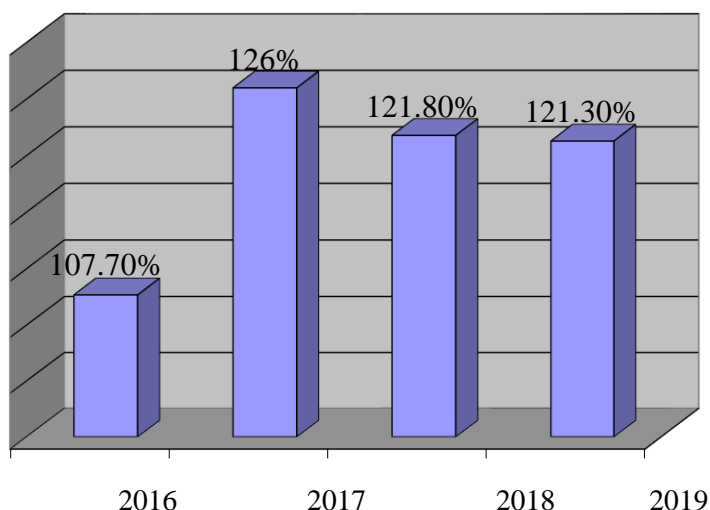


Рис. 2.3 – Динаміка чистих доходів «Укрпошта»

Розраховуємо чистий дохід від реалізації послуг (товарів, робіт) Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта” за 2019 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.

$$\text{Ч д.р. } 2019\text{р.} = 19770 - 1403 - 141 = 18226 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, у 2019 році в Запорізькій дирекції чистий дохід становив всього 18226 тис.грн.

В р. =30384 тис.грн., ПЗ = 1535 тис.грн., МПП = 236 тис.грн.

$$\text{Ч д.р. } 2019\text{р.} = 30384 - 1535 - 236 = 28613 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, чистий дохід Запорізької дирекції в 2019 році становив 28613 тис.грн., що на 10387 тис.грн. більше за попередній період - 2018 рік, процент росту становить 157%

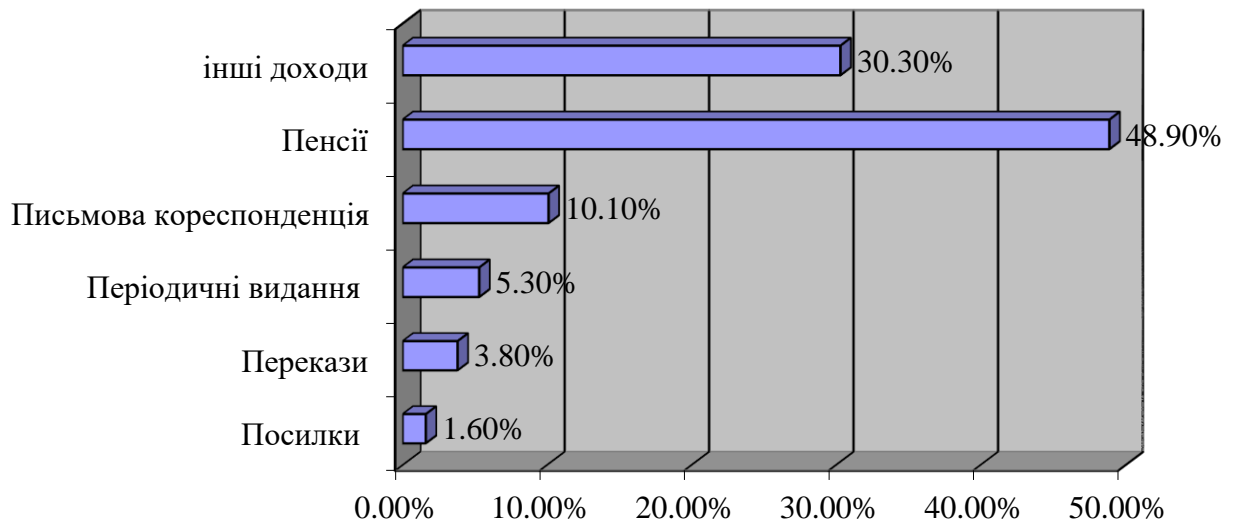


Рис. 2.4 – Структура чистих доходів за 2019 р.

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 :

$$\text{Ч д.р.}_{2019\text{р.}} = 34743,9 - 1856,3 - 251,9 = 32635,7 \text{ (тис.грн.)}$$



Рис. 2.5 – Структура доходу «Укрпошта», 2018-2019 р р.

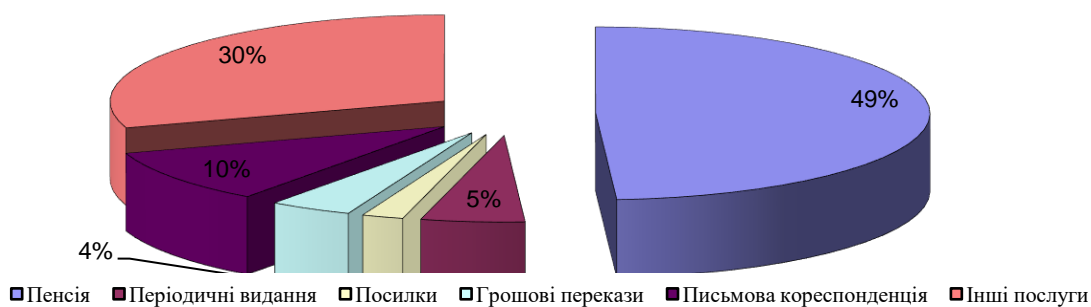


Рис. 2.6 – Структура доходу «Укрпошта», 2019р.

Згідно рис. 2.4-2.6 найбільшу частку фінансових доходів підприємства займають послуги з видачею пенсій (у 2018 р. збільшився майже на 10% у порівнянні з 2016-2017 рр.). Отже, в 2018 році в Запорізької дирекції УДППЗ «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%. Загальні економічні показники наведені в зведеній таблиці 2.7 .

Таблиця 2.7 – Аналіз чистого доходу підприємства за 2017 – 2019 рр.

Назва показника	Одиниці виміру	2017 р.	2018 р.	% росту до 2017р.	2019 р.	% росту до 2017р.
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

Згідно табл. 2.7 чисті доходи від реалізації послуг (товарів, робіт). Запорізької дирекції мають тенденцію до скорочення.

Розраховуємо валовий прибуток (збиток) підприємства, який розраховують як різницю між чистим доходом (виручкою) від реалізації послуг (товарів, робіт) та собівартістю реалізованих послуг (товарів, робіт) [42]:

$$ВП = Ч \text{ д.р.} - С \text{ р.п.}, \quad (2.3)$$

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

Розраховуємо валовий прибуток Запорізької дирекції УДППЗ “Укрпошта” за 2017 – 2019 роки,

$$\text{ВП}_{2017\text{р.}} = 18226 - 16801 = 1425 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{ВП}_{2018\text{р.}} = 28613 - 25341 = 3272 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\text{ВП}_{2019\text{р.}} = 32635,7 - 30081 = 2554,7 \text{ (тис.грн.)}$$

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 вже 229,6 %. 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 2017 – 2019 рр

Назва показника	Одиниці виміру	2017 р.	2018 р.	% росту до 2017р.	2019 р.	% росту до 2018р.
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:

$$\Phi \text{ р.о.} = \text{ВП} + \text{І о.д.} - \text{Ав} - \text{Вз} - \text{І о.в.}, \quad (2.4)$$

де ВП – валовий прибуток,

І о.д. – інші операційні доходи,

Ав – адміністративні витрати,

Вз – витрати на збут,

І о.в. – інші операційні витрати.

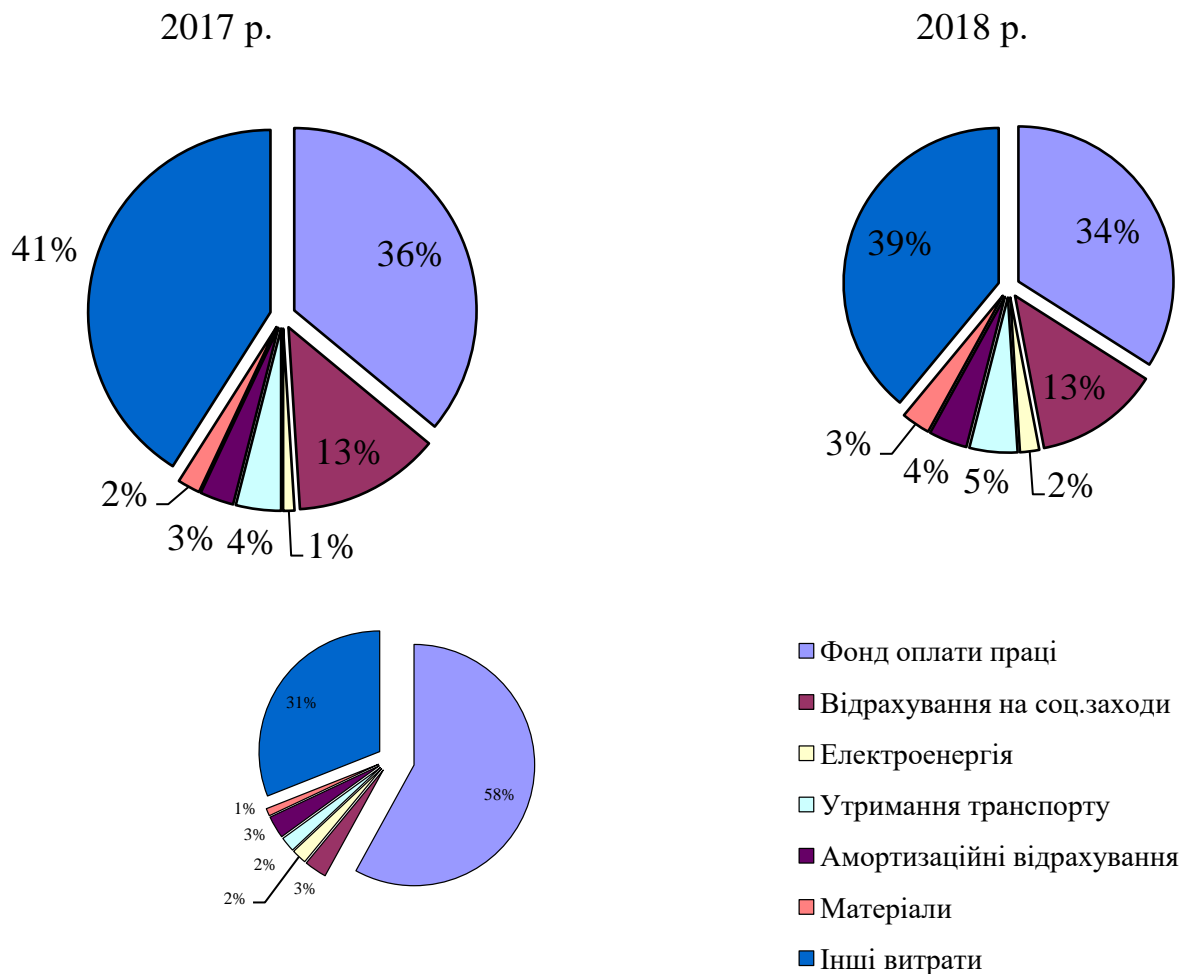


Рис. 2.6 – Структура витрат роботи Запорізької дирекції № 35

Отже, фінансовий результат Запорізької дирекції № 35 має тенденцію до зниження.

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 2017-2019 рр., тис. грн.

Назва показників	2017 рік	2018 рік	% росту до 2013р.	2019 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
Адміністративні витрати	628	1050	167,2	1180,2	112,4
Витрати на збут	486	677	139,3	822	121,4
Інші операційні витрати	390	1115	285,9	423,3	38,0
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) [42].

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності підприємства за 2017-2019 рр.

№	Показник	2017 рік	2018 рік	20189рік	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

Згідно даних табл.2.9 діяльність компанії є нерентабельними

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.

РОЗДІЛ 3

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.

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 [37]. Для того, щоб чітко розуміти, які на сьогоднішній день сфера поштового зв'язку України має недоліки, переваги, загрози та можливості, доцільно було б відобразити 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).

Таблиця 3.1 –SWOT-аналіз розвитку фінансових послуг для поштового оператора України

Види послуг	Переваги	Недоліки	Можливості	Загрози
Поштові перекази	Давній досвід надання, поштові тарифи нижче тарифів у конкурентів, зручне розміщення в місцях надання основних послуг	Недостатня комп'ютеризація, недостатня оснащеність технічними засобами для проведення електронних переказів	Підвищення швидкості переказів, диверсифікація послуг	Конкуренція з банківськими установами, міжнародними системами переказів
Зарплатні картки	Сумісність з основними послугами, довіра користувачів, робота у найвіддаленішим селищах	Недостатня оснащеність технічними засобами для надання послуги, нестача кваліфікованих спеціалістів, відсутність каналів зв'язку з електронними мережами банківських платежів	Розвиток технічної бази, комп'ютеризація, організація окремих робочих місць	Конкуренція з боку комерційних банків, нестача коштів для модернізації
Депозити	Значний попит, доступність для користувачів, довіра клієнтів, робота в селі	Нерозвиненість послуги, відсутність досвіду, нестача кваліфікованих спеціалістів, обмеження в нормативно-правовій базі	Співробітництво з банками, та іншими не поштовими фінансовими установами	Конкуренції з боку фінансових установ
Пенсійні рахунки	Довіра клієнтів, досвід надання послуги, робота у селі, стабільний попит	Недостатня комп'ютеризація, недостатня оснащеність технічними засобами для надання послуги	Активізація рекламної діяльності, доставка пенсій за місцем проживання	Зростання конкуренції
Споживчі кредити на придбання товарів тривалого користування	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, поштові 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
Пластикові 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 площах для зберігання	Активізація рекламної діяльності, співпраця	Конкуренція з боку банківських установ

3.2 Комунікативні засади менеджменту бізнес-процесів на УДППЗ «Укрпошта»

Операційна система УДППЗ «Укрпошта» - це сукупність взаємопов'язаних підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю. 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.[35].

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

№	Функції	Класифікація	Витрати, грн
1	Комплексне вивчення ринку	A	5600
2	Дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг	C	1500
3	Вивчення споживачів	B	1200
4	Визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень	C	1250
5	Формування стійкого позитивного іміджу підприємства	B	2000
6	Вивчення асортименту та якості друкованої продукції, послуг	B	1100
7	Дослідження доцільності введення нових факультативних послуг	B	1000
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

Основою діяльності є орієнтація на ринок, яке базується на технології та безпосередньому задоволенні клієнтів. Ефективно управляти маркетинговою діяльністю ІФД УДППЗ «Укрпошта» 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 проранжуємо їхню вагомість (табл.3.5).

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.

3.4 Комуникативні основи застосування маркетингового системного аналізу на підприємстві невиробничої сфери

Процес вивчення складних проблем у бізнесі починається зі створення та визначення проблемних ситуацій. Початковий розгляд проблеми є цілком передбачуваним і може сильно відрізнятись від функціональної версії розробленої проблеми.

Системний аналіз застосування маркетингових комунікацій на УДППЗ «Укрпошта» складається з наступних етапів, визначених у таблиці 3.4.

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.

Таблиця 3.4 – Системний аналіз застосування маркетингових комунікацій

Назва	Зміст
Етап 1. Аналіз проблеми.	Визначається чи дійсно попит є низьким. За відсутності статистичних даних з цього питання здійснюється приблизну оцінку
Етап 2. Формулювання мети.	Метою дослідження є виявлення фактора/факторів, які б сприяли підвищенню попиту на пропоновані підприємством послуги.
Етап3. Декомпозиція мети.	Застосується метод системного аналізу – дерево цілей
Етап 4. Оцінка альтернатив	На наступному етапі необхідно визначити критерії та обмеження, які допоможуть вибрати із запропонованих альтернатив захід, який необхідно пустити в розробку та який б в дійсності призвів до підвищення попиту на послуги. Зробимо це завдяки ранжуванню цілей за допомогою експертної оцінки.

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 схоронності 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 ЗПх12) 54000грн /рік.

Таблиця 3.6 – Експертна оцінка стосовно згенерованих під цілей

№	Підцілі	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 пропоновані 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 схоронності 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, привілежій. Підприємство обрало видачу додаткової премії персоналу, що

безпосередньо працюють з клієнтами (236чол х 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 проведенному аналізі альтернатив вдалось показати, що на даний момент найбільш ймовірнішим засобом підвищення попиту на послуги з-поміж наданих варіантів є розробка рекламної кампанії для підприємства, що дало 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 увідомлення 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 заход доповнювало інше.

У більшості випадків, при правильному системному підході та врахуванні особливостей підприємства вона дає нульовий ефект (коли збільшення попиту дозволяє покрити всі затрати по рекламній кампанії, але не надає додаткового прибутку) або ж позитивний (дійсне зростання попиту). Тому й зростає доцільність реалізації задуму на конкретному підприємстві.

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 о слогану та образу – 7 000 грн.
- друк футболок для операторів (106 чол. * 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 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 припустити 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 вкрай потрібним. Адже при виявленні щонайменших резервів та їх вмілому

використанні існує можливість підвищити дохідність підприємства, та змінити відношення до нього громадськості.

Таблиця 3.8 – Вплив запропонованих заходів на ОТЕП

Показник	роки		Вплив за перший рік після впровадження			
	2018	2019	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

Були розглянули основні бізнес-процеси на підприємстві і їх вартість. 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 вилучити 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 продуктивніші 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 послуг УДППЗ «Укрпошта». Це можливі сценарії розвитку подій. Але ми бачимо, що навіть беручи до уваги песимістичний прогноз можна спостерігати певний розвиток УДППЗ

«Укрпошта» – 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.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі були розглянуті умови існування та наявність ресурсів 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 2019 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

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.

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 операційного менеджменту залишається оптимізація часу виконання замовлень та мінімізація витрат.

Завдяки проведеному системному аналізу вдалось показати, що на даний момент найбільш йморнісним засобом підвищення попиту на послуги з-поміж наданих альтернатив є розробка рекламної кампанії для підприємства, що дало 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 продуктивніші 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, це можливі сценарії розвитку подій. Та беручи до уваги песимістичний прогноз можна спостерігати розвиток діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кузьміна Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО. 2017. С. 14-42, 101- 124.
2. De Pelsmacker Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh. Patrick Marketing Communications. A European Perspective. Pearson Education Limited, 2010. 689 р.
3. Янковська Г. В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місце у системі маркетингу. *Наука й економіка*. 2010. № 4 (20). С. 98-101.
4. Синяева И. М. Маркетинговые коммуникации : [учебник]; [под. ред. проф. Л. П. Дашкова]. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков иКо», 2005. 304 с.
5. Романов А. А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации. Москва : Эксмо, 2006. 428 с.
6. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. Курс лекцій. Норіцина. Київ : МАУП, 2013. 120 с.
7. Романченко О. М. Теоретичний аспект маркетингових комунікацій вітчизняних машинобудівних підприємств за кордоном. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/995/1/88.pdf> (дата звернення: 15.11.2020)
8. Поповиченко І. В. Управління ланцюгом постачань та розподільча логістика як засіб раціонального досягнення маркетингових цілей підприємства через інтегрування матеріальних потоків. *Вісник Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.* 2017. № 4/5. С. 27-31.
9. 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.
10. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики : навч. посіб; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2013. 217 с.

11. Савіна Н. Б. Інформаційне та фінансове забезпечення інвестиційних логістичних систем. *Вісник. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 669. С. 310-316.
12. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку підприємств у ланцюгу. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 811. С. 316-324.
13. Скільцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу . *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309-314.
14. Станкевич О. А. Моделі та інформаційна технологія стратегічного управління логістикою дистриб'юції : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2013. 20 с.
15. Ступак І. О. Стратегічні аспекти формування взаємовідносин із постачальниками. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 690. С. 453-457.
16. Сумець О. М. Ланцюги поставок: організаційний аспект. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : Міськдрук, 2018. 52 с.
17. Сухомлінов А. І. Задачі моделювання логістики та проектування інформаційних систем виробничої логістики. *Системи обробки інформації*. 2013. Вип. 5. С. 162-169.
18. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : підручник. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2014. 329 с.
19. Українська Л. О. Розробка методики планування постачальників промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 145-152.
20. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю. *Вісн. Нац. ун-ту Львів. політехніка*. 2014. № 811. С. 438-445.
21. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? URL: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1> (дата звернення: 20.11.2020).
22. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Кошкалда А. О. Структуризація послуг з експрес-доставки в Україні. Тези доповідей X Міжнар. наук.-практ.

конф. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Львів. 6-8 листопада 2014 р.): Видавництво Національного університету Львівська політехніка, 2014. С. 553–554.

23. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 358-362.

24. Яценко Р.М. Інформаційні системи в логістиці: навч. посіб. МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2012. 230 с.

25. 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.

26. Koichubayev A. Tolymgozhinova M., Kuzmina L. Design procedure for regional logistics centers *Методика проектування регіональних логістичних центрів. Актуал. проблеми економіки*. 2016. № 2. 192-201.

27. Petryk I. V. Strategic supply chain management models *Вісн. Нац. ун-ту Львів.політехніка*. 2016. № 848. С. 145-153.

28. Pony Express URL: http://www.ponyexpress-ua.com/services_delivery_on_time.php (дата звернення: 20.11.2020).

29. SkyNet Worldwide Express URL: <http://www.skynet-cis.com.ua/postage/prices/> (дата звернення: 20.11.2020).

30. Пономаренко О. І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. Київ : Либідь, 2013. 168 с.

31. Скляренко С.М., Стеклов В.К., Беркман Л.Н. Поштовий зв'язок. Київ :Техніка, 2014. 901 с.

32. Carthy, E.J. Basic Marketing / Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1964. 132 p.

33. Booms V.H. and Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for servicefirms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association:Chicago, IL, 1981. 47 – 51 pp.

34. Жаданова Ю.О. Механізм формування фінансової стратегії УДППЗ "Укрпошта". Системы и средствапередачи и обработки информации: VIII

международная научно-практическая конференция, 7-12 сентября 2018: тезисы докладов. О.: ОНАС, 2014. С. 190-192.

35. Долгошея Н.О. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1(55). С. 192-195.

36. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підруч. Київ : КНЕУ, 2014. 608 с.

37. Діяльність суб'єктів господарювання. 2016. Статистичний збірник / Державна служба статистики, 2018 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).

38. Звіт роботи УДППЗ “Укрпошта” за 2018 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).

39. Звіт роботи ОД УДППЗ “Укрпошта” за 2017 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).

40. 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: 20.11.2020).

41. Ящук Л.Е. Проблемы автоматизации сортировки письменной корреспонденции. *Почтовая связь. Техника и технология*. 2014. № 9. С. 22-39.

42. 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.

43. Варення Г.А. Основи поведінки працівників поштового зв'язку в екстремальних умовах. Київ: 2013. 225 с.

44. Концепція розвитку поштового зв'язку до 2020 р.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).

45. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2018. 154 с.

46. Камионский А.А. Системний аналіз в сучасному менеджменті. URL: [//www.aup.ru/books/m57/2.htm](http://www.aup.ru/books/m57/2.htm) (дата звернення: 20.11.2019).
47. Борисевич Є. Г., Жуковська Л. Е., Горелкіна С. Б Менеджмент телекомунікацій. Одеса: ОНАЗ, 2018. 326 с.
48. Гуторов О. І., Н. В. Прозорова Логістика : навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : Міськдрук, 2015. 322 с.
49. Князева Н. О., Горелкіна С.Б. Маркетинг поштового зв'язку. Київ, 2015. 365 с.