ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри_____
(підпис)
к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«____»_____2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства»

Виконав:
студент групи ІН18-8-24-М1М(2,0з)
(шифр групи)
Освітньої програми: «Економіка та управління бізнесом»
Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)
Брижатий Олександр Володимирович
(ПІБ студента)
_____
(підпис студента)
Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри
Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

_____
(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
Завідувач кафедри_____
(підпис)
к.е.н., доцент кафедри **Мінакова О.О.**
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)
«____»_____2026р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студента

Брижатого Олександра Володимировича
(прізвище, ім´я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н., професор, професор кафедри Казарян Г.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)
Для виконання роботи використано: фінансову звітність АТ «Укрпошта» за 2020–2024 роки; внутрішні нормативні документи підприємства; дані бухгалтерського обліку та оперативної звітності; матеріали офіційної державної статистики України; аналітичні звіти Міністерства інфраструктури України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого розвитку підприємств; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері поштового зв'язку; міжнародний досвід реформування поштових служб (USPS, Deutsche Post DHL, Royal Mail, Poste Italiane); методичні рекомендації щодо проведення економічного аналізу, стратегічного планування та оцінювання ефективності управління підприємством

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 13 таблицях та 17 рисунках

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ АТ «УКПРПОШТА»	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Брижатий Олександр Володимирович. «Управління стратегічним розвитком підприємства» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена швидкими темпами цифрової трансформації бізнес-середовища, яка суттєво впливає на діяльність національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта». У сучасних умовах підприємство змушене адаптуватися до змін споживчої поведінки, розвитку електронної комерції, конкуренції з боку приватних логістичних компаній та впровадження нових цифрових технологій, що вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей і формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

У роботі досліджено теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого підходу в стратегічному розвитку підприємства, проаналізовано фінансово-економічну та маркетингову діяльність національного оператора поштового зв'язку, проведено оцінку готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації, розроблено модель клієнтоорієнтованої компанії та обґрунтовано стратегію її розвитку з урахуванням міжнародного досвіду реформування поштових служб.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз, абстрактно-логічний, економіко-аналітичний, статистичний, графічний методи, а також SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, ABC-аналіз, ADL-аналіз та метод експертних оцінок.

Ключові слова: *цифрова трансформація, стратегія розвитку, клієнтоорієнтований підхід, поштовий зв'язок, АТ «Укрпошта», логістика, інноваційні послуги, конкурентоспроможність.*

ANNOTATION

Bryzhatyi Oleksandr Volodymyrovych. "Strategic Development Management of an Enterprise" – Manuscript.

Qualification thesis submitted for the degree of Master's – Odesa Institute of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)". Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the rapid pace of digital transformation of the business environment, which significantly affects the activities of the national postal operator JSC "Ukrposhta". In modern conditions, the enterprise is forced to adapt to changes in consumer behavior, the development of e-commerce, competition from private logistics companies, and the introduction of new digital technologies. This requires a review of traditional business models and the formation of a customer-oriented development strategy.

The purpose of the qualification thesis is to determine and substantiate the development strategy of JSC "Ukrposhta" in the conditions of digital business transformation.

The work examines the theoretical aspects of the customer-oriented approach in the strategic development of an enterprise, analyzes the financial-economic and marketing activities of the national postal operator, assesses the readiness of JSC "Ukrposhta" for digital transformation, develops a model of a customer-oriented company, and substantiates its development strategy taking into account international experience in reforming postal services.

The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods: system analysis, abstract-logical, economic-analytical, statistical, graphical methods, as well as SWOT analysis, PESTEL analysis, ABC analysis, ADL analysis, and the method of expert evaluations.

Keywords: *digital transformation, development strategy, customer-oriented approach, postal service, JSC "Ukrposhta", logistics, innovative services, competitiveness*.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ АТ «УКПРПОШТА»…… 9
1.1 Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством…… 9
1.2 Клієнтоорієнтований підхід в стратегічному розвитку підприємства…….. 14
1.3 Міжнародний досвід стратегічного реформування поштових служб……. 20
Висновки до розділу 1.....36

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА»…… 37
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»..... 37
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта»…… 41
2.3 Аналіз маркетингової діяльності…… 49
Висновки до 2 розділу..... 62

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ…… 64
3.1 Оцінка готовності стратегічного розвитку АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації……. 64
3.2 Модель сучасної клієнтоорієнтованої компанії АТ «Укрпошта»…… 71
3.3 Стратегія розвитку національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації …… 80
Висновки до розділу 3…… 93

ВИСНОВКИ……... 95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження в умовах цифрової трансформації бізнесу визначається швидкими змінами у сучасному бізнес-середовищі, викликаними цифровою трансформацією. Українська поштова компанія АТ «Укрпошта», як ключовий учасник ринку, змушена адаптуватися до нових умов, де цифрові технології перетворюють стандартні практики та вимагають стратегічних інновацій. Розвиток ефективної стратегії для АТ «Укрпошта» в цифрову епоху не лише забезпечить їй конкурентоспроможність на ринку, а й дозволить покращити якість послуг, оптимізувати бізнес-процеси та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів. Дослідження даної теми має актуальне та стратегічне значення для розвитку АТ «Укрпошта» та її успішного функціонування в епоху цифрової економіки.

Недостатньо досліджено конкретні стратегії цифрової трансформації, які можуть бути застосовані у поштовій галузі, зокрема в діяльності АТ «Укрпошта». Також не було достатньо досліджено вплив цифрової трансформації на взаємодію з клієнтами та способи оптимізації послуг для відповіді на їх потреби в умовах швидко змінюючогося цифрового світу. Це підтверджує актуальність теми та визначає подальшу мету, об’єкт та предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Мета і задачі дослідження. *Метою роботи* є визначення та обґрунтування стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Відповідно до цієї мети в роботі поставлені і вирішувалися наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого підходу в стратегічному розвитку компанії;

- проаналізувати фінансово-економічну та маркетингову діяльність національного оператора поштового зв’язку АТ «Укрпошта»;

- провести оцінку готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації;

- запропонувати модель клієнтоорієнтованої компанії АТ «Укрпошта»;

- визначити та обґрунтувати стратегію розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Методами дослідження є системний аналіз, абстрактно-логічний, економіко-аналітичний метод, статистичний, графічний метод, SWOT-аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері поштового зв'язку, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішні документи АТ «Укрпошта», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, цифрової трансформації бізнесу та клієнтоорієнтованого розвитку підприємств, матеріали періодичних видань, аналітичні звіти та огляди ринку поштових послуг, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в кваліфікаційній роботі магістра теоретичні положення і практичні рекомендації дадуть можливість суттєво підвищити ефективність діяльності АТ «Укрпошта», що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності національного оператора поштового зв'язку та його подальшого розвитку на національному та міжнародному ринку поштових послуг. Результати роботи можуть бути використані для розробки стратегічних планів, бізнес-моделей та інвестиційних проектів, спрямованих на підтримку розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації.

Структура кваліфікаційної роботи сформована відповідно до

поставленої мети та завдань дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, який налічує 80 найменувань і додатки. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінок, у тому числі 13 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ АТ «УКПРПОШТА»

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку створення компанії чітко визначити основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу.

Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто.

Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі закордонні вчені, як Шендел, Хатте, Ф. Котлер.

Проблеми стратегічного управління та розвитку компанії вивчали відомі вітчизняні та закордонні вчені. Значний внесок у дослідження стратегічного управління зробили І.А. Бланк, Г.Ю. Гедройц, Т.В. Давидюк, С.І. Мельник, Л.В. Олійник, Л.В. Пан та ін.

Протягом останніх років значно змінився підхід до стратегічного розвитку підприємства. Це спричинено, основним чином, змінами у світовій економіці та підходами до ведення бізнесу.

Стратегія є чітко визначеним довгостроковим напрямком розвитку компанії, метою якого є зміцнення її ролі, задоволеності клієнтів та реалізація сформульованих задач та головної мети. Стратегія призначена для визначення напрямку розвитку компанії, та для вирішення можливих проблем при виборі орієнтирів руху.

Під стратегією компанії розуміють систематичний план її потенційної поведінки за відсутності даних стосовно майбутніх екологічних та ділових подій, включаючи місію, довгострокові плани та методи і принципи вибору способу дій щодо найрезультативнішого застосування стратегічних можливостей, сильних сторін, потенціалу, ліквідація «вузьких місць» та збереження майбутньої прибутковості від навколишніх небезпек.

Ансофф пояснив стратегічний менеджмент як діяльність, пов'язану з встановленням цілей та завдань організації, підтриманням ряду взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягти поставлених цілей, реагувати на внутрішні можливості та бути відкритою до вимог оточення [2].

А. Томпсон розумів під стратегічним управлінням механізм, шляхом якого управлінці визначають напрямки руху компаній на довготривалий термін, конкретну мету, окреслюють стратегію її реалізації, беручи до уваги усі можливі внутрішні та зовнішні обставин та реалізують плани дій. Портер, який вважається одним із найавторитетніших спеціалістів із стратегічного управління, використовує ідею ланцюжка створення вартості, щоб запропонувати огляд стратегічного управління як аналіз взаємодії між внутрішніми процесами та різними компонентами бізнесу, щоб визначити, як і де додається вартість. Стратегія - це позиціонування організації щодо промислового середовища [2].

О. Віханський вбачає у стратегічному управлінні систему управління компанією, яке орієнтується на людські можливості організації, спирається на попит споживачів на виробничу діяльність, діє швидко та гнучко і вносить в організацію своєчасні зміни, що реагують на екологічні виклики та створюють 12 конкурентоспроможність. Разом це дозволяє організації вижити в довгостроковій перспективі та досягти мети [2].

В теорії управління вагомим аспектом є розуміння базової бізнес-стратегії. Вона є всебічною багаторівневою системою, в якому стратегія нижчої ланки забезпечує підтримку стратегії вищої ланки та продовжує її, а

здійснення однієї або іншої призводить до реалізації спільних цілей. Види основних стратегій компанії класифіковані в табл. 1.1 [2].

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємства [2]

Тип стратегій	Сутність та напрями
Корпоративна стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)

На підприємствах, що працюють у ринковому середовищі, існують три рівні стратегій:

- стратегія компанії, пов'язана з вибором набору товарів-ринків;

- конкурентна стратегія, що відноситься до певного товару або ринку і визначає метод конкуренції;

- функціональна стратегія (виробництво, маркетинг, логістика тощо).

Види конкурентних стратегій за Портером представлені на рис. 1.1 [2].

Виходячи з наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів, різні погляди на поняття управління в стратегічному аспекті, випливає, що стратегічний менеджмент – це багатогранний формальний поведінковий механізм управління, який сприяє формулюванню та реалізації раціональних стратегій збалансування зв'язків між організацією, враховуючи його компоненти та оточення, а також реалізація поставленої мети. Мета стратегічного управління полягає у виборі задач та стратегій, розробка та

забезпечення здійснення сукупності запланованих заходів як методів впровадження стратегічних напрямків вдосконалення компанії та окремих її підрозділів, які є фундаментом її довгострокової конкурентоспроможності.

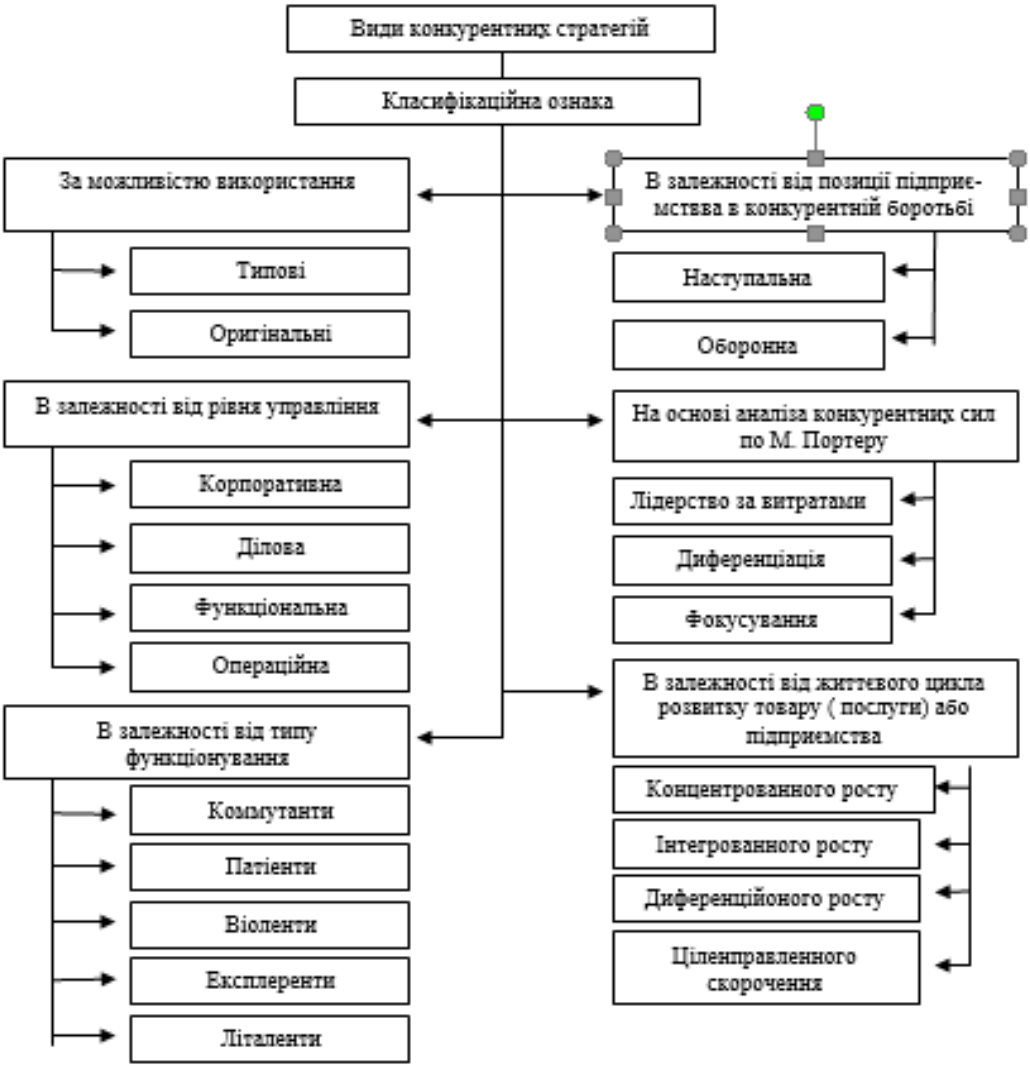

Рис. 1.1. Вид конкурентних стратегій [2]

Переваги підприємства, орієнтованого на стратегічний розвиток [2]:

- мінімізація несприятливих результатів перетворень, а також чинників «непередбачуваності майбутніх подій»;
- здатність брати до уваги об’єктивні чинники (як зовнішні, так і внутрішні), що сприяють перетворенням, орієнтуватись на аналізі цих чинників та створювати відповідні банки даних;

- здатність здобути потрібну основу для ухвалення тактичних і стратегічних рішень;
- можливість сприяти роботі, спрямованій на гарантування ефективності та результативності в довго та короткостроковій перспективі;
- здатність зробити компанію більш гнучкою, оскільки наявність сукупності стратегічних планів дає змогу порівняти отримані успіхи з метою, визначеними як планові цілі;
- здатність створення системи мотивації для збільшення гнучкості та адаптації підприємства та її окремих підрозділів до можливих перетворень;
- здатність забезпечити рух змін шляхом прискорення практичних заходів з приводу виконання стратегічних планів за допомогою конкретних методів моніторингу, спостереження та управління.

Стратегічне управління діяльністю підприємства – це не сукупність ідей, підходів чи методологій, а цілісний механізм визначення та оцінки наявної стратегії, планування, гарантування та реалізації проектів та програм підприємства, що складається з періодичного циклу вирішення п’яти основних цілей [2]:

1) визначити майбутній бізнес компанії та сформувати стратегічне розуміння орієнтирів руху підприємства;

2) перевтілення стратегічного розуміння та місії у вимірювані цілі та задачі;

3) формування стратегії реалізації поставлених цілей;

4) професійне та ефективне досягнення та впровадження визначеної стратегії;

5) оцінити рівень досягнення поставлених цілей та розглянути відповідні пропозиції з урахуванням нового орієнтиру руху, довгострокового напрямку, цілей і стратегій, його накопиченого досвіду, ситуації, нових ідей та нових змін, можливостей.

Отже, реалізація програми сталого розвитку надає компанії можливість керувати стратегією сталого розвитку компанії, яка спрямована на створення

ефективної стратегічної позиції для створення конкурентних переваг організації та забезпечення майбутньої життєздатності підприємства за умов змін.

1.2. Клієнтоорієнтований підхід в стратегічному розвитку підприємства

Емпірично доведено, що ринкового успіху досягають лише ті з підприємств, які у своїй діяльності максимально орієнтуються на вивчення та використання споживацького досвіду. Таким чином, підприємствам, спрямованим на довготривалий ринковий успіх доцільно активізувати свою діяльність за такими напрямами: спонукати споживача до відвертого діалогу; організувати і навчити персонал, який контактує зі споживачами, для більш плідної співпраці; удосконалювати маркетингове диференційоване управління у споживчих сегментах; залучати клієнта до створення споживчої цінності; за будь-яких умов виконувати взяті перед клієнтом зобов'язання [15].

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Такої думки дотримується Мудра М. Вона відмічає, що саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості [20].

Серед причин, які сприяли підвищенню актуальності використання клієнтоорієнтованого підходу науковці та практики виділяють наступні [30]:

- гостра конкурентна боротьба за власну частку ринку;
- перенасичення ринку однаковими пропозиціями;
- більш високі запити клієнтів до якості товарів та послуг, а також до кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- постійне поповнення ринку новими товарами та послугами.

Саме ці причини призвели до розвитку клієнтоорієнтованого підходу в маркетину, який «диктує необхідність вибору і використання пріоритетних

для споживачів засобів і способів комунікації, які виявлені в ході спеціальних досліджень» [30].

Різні автори вкладають різний сенс у це поняття. Однак всі визначення можна групувати у три підходи. Крім того, вони дозволяють виділити п’ять ключових компонентів клієнтоорієнтованості, або 5К (за аналогією з маркетинговим міксом). Групування підходів до визначення поняття «клієнторієнтованість» та 5К наведено на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Групування підходів до визначення поняття «клієнторієнтованість» та 5К клієнтоорієнтованості [30]

Підходи до визначення сутності поняття «клієнторієнтованість» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість

Автор	Визначенн	Основна ідея
1	2	3
Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як стратегії або способу ведення бізнесу		
Тишина Н.	спосіб ведення бізнесу, при якому споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені	Спосіб ведення бізнесу
Кареєва Ю.	стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб	Стратегічний підхід
Мухортова О.	це стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів	Стратегія бізнесу
Манн І.	- це ініціація позитивних емоцій і захвату у існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів; - стратегія ведення бізнесу компанії, у відповідності з якою вона (компанія) робить дії (подекуди зовсім нестандартні та індивідуальні), спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта. Така стратегія у більшості випадків вигідна у довгостроковій перспективі, хоча іноді досить витратна у ресурсах	Ініціація позитивних емоцій, стратегія
Воржакова Ю.П.	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів	Спосіб ведення бізнесу
Зінкевич А.	це цілеспрямовані та системні дії компанії, мета яких – перевершити очікування своїх клієнтів і зробити їх щасливими	Спосіб ведення бізнесу

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як уміння, інструмент або характеристика бізнесу		

Лучков В.	це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів	Здатність
Патлах І.М.	інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій	Інструмент
Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як клієнтського досвіду або оцінки клієнта		
Консалтингова компанія Accenture	створення позитивного клієнтського досвіду на всьому його життєвому циклі взаємодії з компанією	Позитивний клієнтський досвід
Харський К.В.	- це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас; - це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, це не те, що вона може зробити при необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії	Оцінка клієнта
Хлебович Д.І.	компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх бізнес-процесів	у центрі інтереси клієнтів
А.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, шляхом використання нетрадиційних підходів	задоволення майбутніх потреб клієнтів
Франке, Парк	набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності клієнта	концентрація на інтересах клієнта

Клієнтоорієнтований підхід цілком закономірно укладається в рамки сучасних теорій організації, оскільки він характеризується наступними рисами, що зображено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Сутність клієнтоорієнтованого підходу

Як видно зі схеми, клієнтоорієнтований підхід включє в себе три складові:

- клієнторієнтоване підприємство;
- клієнторієнтований продукт;
- клієнторієнтований персонал.

Можна виокремити специфічні риси, які притаманні всім клієнтоорієнтованим підприємствам. Особливості клієнтоорієнтованих підприємств наведено на рис. 1.4.

Як видно з наведеного рис. 1.4, клієнтоорієнтоване підприємство націлене перш за все на взаємовигідне співробітництво з клієнтами та споживачами, залучаючи до цього всі можливі внутрішні ресурси. Клієнтоорієнтованість відображає «навіть не місце інтересів клієнта, а вибір підприємця між тимчасовим та довгостроковим» [20].

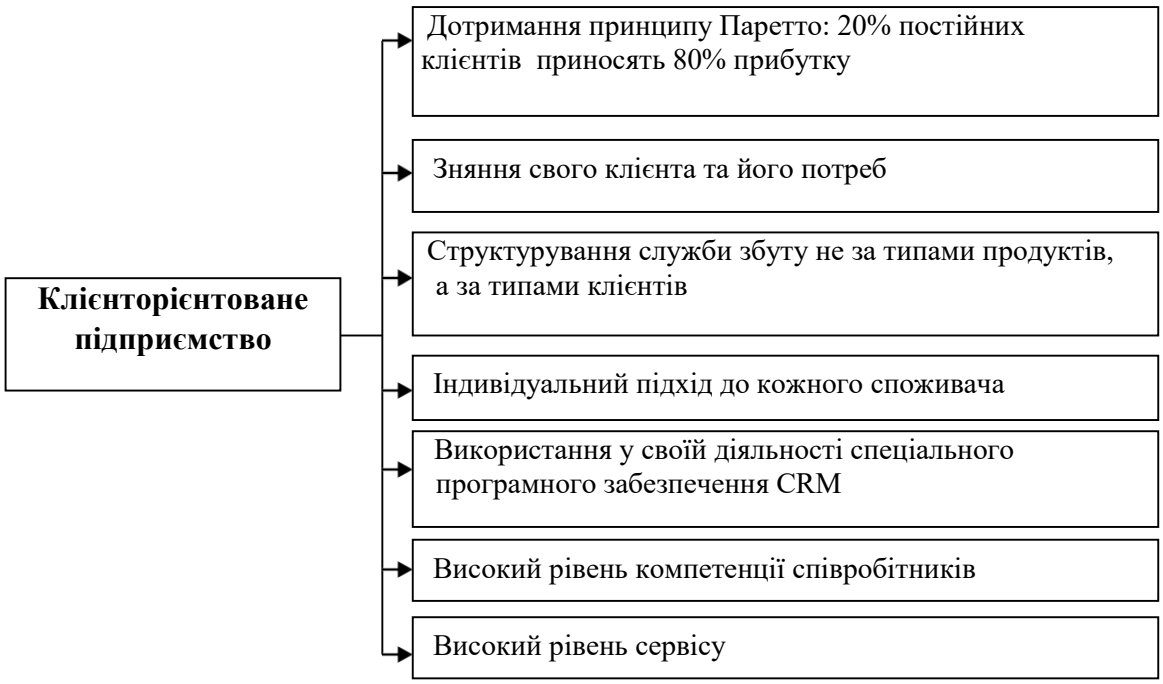

Рис. 1.4. Особливості клієнтоорієнтованих підприємств

Серед індикаторів, які можуть свідчити, про орієнтацію підриємства на потреби клієнта, на думку автора, можна визначити:

- побудова клієнтської бази на принципах сегментування;
- розробка диференційованих пропозцій для кожного сегменту;
- формування особливих пропозицій для привабливих клієнтів;
- розробка зручної системи продаж основних та доповнюючих товарів, надання супутніх послуг тощо.

Більшість вітчизняних підприємств та компаній відносять себе до клієнтоорієнтованих, однак, як зазначають практики «99% компаній вважають, що вони клієнтоорієнтовані, тим не менше, про клієнтоорієнтованість лишень 1% компаній говорять самі покупці» [20].

Проаналізували теоретичні аспекти розвитку клієнторієнтованого підходу та дослідили понятійно-категорійний апарат щодо визначень «клієнтоорієнтованість» перейдемо до дослідження міжнародних поштових служб та АТ «Укрпошта» з урахуванням клієнторієнтованого підходу.

1.3. Міжнародний досвід стратегічного реформування поштових служб

У світі, що стрімко змінюється, поштові служби відіграють важливу роль у забезпеченні права на зв'язок шляхом обміну повідомленнями, транспортування та доставки посилок, а також перерахування грошових коштів. Їх роль стає ще більш значущою в контексті розвитку електронної комерції та підтримки мікро-, малих та середніх підприємств, що потребують ефективної та доступної інфраструктури. Поштові мережі надають можливість мільйонам людей отримувати доступ до фінансових послуг та стають одними з провідних гравців у забезпеченні фінансової доступності для всього світу.

У світі постійного технологічного розвитку поштові служби продемонстрували свій інноваційний потенціал. Застосування дронів чи автономних транспортних засобів для доставки, впровадження гібридної пошти, розвиток мобільних платіжних послуг чи криптовалюти для грошових переказів, а також створення мобільних віртуальних мережевих операторів - лише декілька прикладів того, як поштові служби активно адаптуються до змін у своєму оточенні та впроваджують інновації, щоб задовольнити потреби сучасного ринку [41].

Сьогодні поштовий сектор переживає радикальні зміни, викликані технологічними інноваціями, сумнівами у ефективності традиційної економічної моделі, процесами лібералізації, новими вимогами клієнтів та значними змінами у їхньому способі поведінки. Всі ці фактори примушують поштові служби переосмислювати свою діяльність. Однак, не зважаючи на ці зміни, поштові мережі залишаються ключовою складовою соціально-економічної інфраструктури будь-якої країни, як і раніше.

Перше, що спадає на думку, коли думаємо про пошту – листи та поштові листівки. Проте оператори поштового зв’язку пропонують широкий вибір продуктів та послуг – доставка посилок, відкриття банківських рахунків, оплата комунальних рахунків, доставка продуктів, побутові послуги для

людей похилого віку, доставка медикаментів. Сектор поштового зв'язку на сьогодні є важливою інфраструктурою, яка сприяє функціонуванню світової економіки.

Світовий поштовий простір розвивається у відповідності до нормативно-правових документів Всесвітнього поштового союзу і з урахуванням особливостей кожної окремої країни. Розглядаючи основні показники функціонування системи поштового зв'язку в деяких промислово розвинених країнах можна встановити відповідність стану поштового зв'язку України світовим тенденціям.

Сполучені Штати Америки (США). Поштова служба США (USPS) є незалежним агентством уряду США, що відповідає за надання поштових послуг в Сполучених Штатах. Це одна з небагатьох державних установ безпосередньо уповноважених Конституцією США.

В компанії працює більше 522 тис. робітників, а автопарк складає більше 212 тис. автомобілів. USPS є оператором найбільшого парку транспортних засобів в світі. USPS за законом зобов'язана обслуговувати всіх американців, незалежно від географії, за єдиною ціною і якістю. USPS має ексклюзивний доступ до поштових скриньок з позначкою «Пошта США» і особистих поштових скриньок в Сполучених Штатах, тоді як на ринку посилок конкурує з приватними компаніями (UPS і FedEx).

USPS не отримує безпосереднього бюджетного фінансування з початку 1980-х років із невеликими винятками (субсидії на витрати, пов'язані з інвалідами та закордонними виборцями). З 2016 р. доходи компанії різко впали через вплив рецесії, зниження обсягів поштових відправлень, що підштовхнуло поштову службу до пошуку інших джерел доходів і скорочення витрат для зменшення дефіциту бюджету [41].

Компанія надає наступні послуги:

- експрес-пошта (доставка на наступний день гарантована для більшості місць в США, у вихідні за додаткову плату з відстеженням доставки);
- пріоритетна пошта (доставка за 2-3 дні з можливістю стеження за доставкою відправлення);
- звичайне відправлення листів (поштове відправлення першого класу, доставка складає 1-3 дні);
- відправлення посилок;
- медіа пошта (тільки книги і записні носії інформації, не містить реклами, час доставки аналогічний посилкам);
- бібліотечна пошта (подібна до медіа-пошти, але є дешевшою і обмежується академічними установами, публічні бібліотеки, музеї тощо).

Інноваційні зміни бізнес-моделі.

Конкуренція з боку електронної пошти і приватних операторів, таких як United Parcel Service (UPS) і FedEx, змусила USPS скорегувати свою бізнес-стратегію і модернізувати свої продукти і послуги. Обсяг звичайних поштових відправлень (пошти першого класу) знизився на 22% в період з 1998 по 2016 р., у зв'язку з поширенням використання електронної пошти та Інтернету для листування та ділових операцій. У 2008 р. світова фінансова криза також вдарила по обсягах кореспонденції, особливо рекламних поштових відправлень. У відповідь на негативні тенденції USPS щорічно збільшувала продуктивність за рахунок більшої автоматизації, оптимізації та консолідації операцій.

Близько 40% поштових доходів вже генерується за рахунок покупок в Інтернеті або приватних роздрібних партнерів, включаючи Wal-Mart, Staples, Office Depot, Walgreens, Sam's Club, Costco, і продуктових магазинів [41].

В якості перспективного напрямку розвитку розглядається можливість комерціалізації e-mail з потенціалом додаткових доходів на рівні 250 млн. дол. США на рік.

Однією з важливих тенденцій в розвитку поштової системи є зростання використання електронної пошти та інших електронних комунікаційних засобів. У зв'язку з цим, поштові служби змушені адаптуватися до зменшення обсягу традиційних листів та посилок, шляхом розвитку електронних послуг, таких як електронне відстежування посилок, онлайн-пересилання та інші електронні сервіси.

Крім того, інновації у галузі технологій також сприяють розвитку поштової системи. Впровадження автоматизованих систем сортування, використання штучного інтелекту та розумних технологій для оптимізації маршрутів доставки допомагає підвищити швидкість та ефективність роботи поштових служб.

Додатково, поштові служби в США активно розвивають екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе використання екологічно чистих транспортних засобів, впровадження біорозкладної упаковки та інші заходи для зменшення викидів та енергоспоживання [41].

Усі ці напрямки спільно сприяють розвитку поштової системи в США, роблять її більш сучасною, ефективною та екологічно стійкою, що відповідає потребам сучасного суспільства.

Інновації у поштовій системі США представляють цікаві інженерні та технологічні рішення, спрямовані на поліпшення швидкості, ефективності та якості обслуговування, серед них [41]:

– Дрони для доставки пошти – поштові служби в США випробовують використання дронів для доставки листів та посилок до віддалених місцевостей або під час екстрених ситуацій, наприклад, під час природних лих або катастроф.

– Автоматизовані системи сортування – сучасні поштові центри в США використовують високотехнологічні автоматизовані системи сортування, які дозволяють ефективно та швидко обробляти великі обсяги пошти.

– Електронні сервіси – поштові служби надають різноманітні електронні сервіси, такі як електронне відстежування посилок, онлайн-пересилання листів та платежі, що робить взаємодію з поштою більш зручною для користувачів.

– Розвиток мобільних додатків – поштові компанії в США активно розробляють мобільні додатки, які дозволяють користувачам керувати своєю поштовою скринькою, відстежувати посилки та здійснювати інші операції зі свого смартфона.

Ці інновації допомагають поштовій системі в США підтримувати високий рівень обслуговування та відповідати запитам сучасного суспільства.

Німеччина. DHL (Dalsey, Hillblom, Lynn) – це одна з найбільших компаній у сфері логістики та поштових послуг у світі, що базується у Німеччині. Deutsche Post є наступником Німецької федеральної пошти, яка була приватизована в 1995 році. В даний час 25,5% її акцій належить німецькому державному банку (Kreditanstalt für Wiederaufbau) і 74,5% є вільно плаваючими (67,0% яких належать інституційним і 7,5% приватним інвесторам). З моменту приватизації, Deutsche Post значно розширила сферу своєї діяльності за рахунок придбань [28].

Історія та розвиток. Компанія DHL була заснована у 1969 році у Сан-Франциско та почала свою діяльність як поштовий сервіс для доставки документів між США та Гонконгом. З того часу вона виросла до масштабів глобального лідера у своїй галузі [28].

Міжнародні послуги. DHL є однією з провідних компаній у сфері міжнародних експрес-доставок. Вони пропонують широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, морську та повітряну доставку, міжнародні перевезення вантажів та багато іншого.

Широка мережа. DHL має широку глобальну мережу, яка охоплює понад 220 країн та територій по всьому світу. Це дозволяє їм забезпечувати послуги доставки майже в будь-яку точку планети [28].

Соціальна відповідальність. DHL активно займається соціальною відповідальністю та розвитком. Вони здійснюють різні ініціативи в сфері екології, соціального розвитку та підтримки громадських проектів.

В цілому, DHL є важливим гравцем у світовій логістичній індустрії та продовжує розвиватися та вдосконалювати свої послуги, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів у всьому світі.

Послуги, які надає компанія треба розглядати в розрізі 5 дивізіонів [28]:

1) Поштовий дивізіон забезпечує щоденні відправлення близько 70 мільйонів листів в Німеччині, протягом шести днів на тиждень та надає послуги по всьому ланцюжку створення поштової доданої вартості. Ряд компаній борються за витіснення майже монополістичної позиції Deutsche Post на ринку, зокрема люксембурзька PIN Group і голландська TNT Post. У 2002 році Deutsche Post отримала ліцензію на доставку пошти у Великобританії, подолавши монополію Royal Mail [28].

Поштовий підрозділ поділяється на такі бізнес-одиниці [28]:

– поштовий зв'язок обробляє внутрішній поштовий сервіс, а також міжнародні поштові відправлення з Німеччини;

– прес-служба обробляє внутрішнє розповсюдження друкованої продукції (газет і журналів);

– роздрібна торгівля функціонує через мережу внутрішніх торгових точок (поштові відділення), які пропонують повний спектр письмової кореспонденції, посилок і послуг поштового банку;

– діалоговий маркетинг надає послуги в області директ-маркетингу, такі як маркетингові дослідження і перевірки адреси;

– Parcel Germany обробляє внутрішні відправлення не-експрес посилок;

– Global Mail обробляє міжнародні поштові відправлення та внутрішню пошту в інших країнах під брендом DHL.

Deutsche Post пропонує сервіс під назвою Garagenvertrag (буквально «гаражна угода») своїм німецьким клієнтам. Листоноша може залишити

бандеролі та посилки в зазначеному місці (наприклад, гараж або будинок сусіда) якщо адресат не вдома, для їх отримання.

Deutsche Post започаткувала сервіс електронної пошти під назвою ePost, який дозволяє клієнтам відправляти і отримувати повідомлення з цифровим підписом відповідно до De-Mail-закону (гарантовано безпечний комунікаційний сервіс обміну юридично дійсними електронними повідомленнями й електронними документами на основі веб-інтерфейсу, впроваджуваний урядом ФРН для громадян, державних інституцій та приватного сектору економіки).

2) Дивізіон експрес-доставки доставляє кур'єрські, експрес-відправлення, відправлення посилок і вантажів по всьому світу, як повітряним, так і наземним транспортом (під брендом DHL).

3) Дивізіон вантажних відправлень здійснює вантажні перевезення вантажів залізницею, автомобільним, повітряним та морським транспортом (під брендом DHL). Він складається з двох основних підрозділів:

– DHL Global Forwarding оперує глобальними повітряними і морськими перевезеннями;

– DHL Freight здійснює вантажні відправлення сухопутною мережею, що охоплюють Європу, Росію і Близький Схід.

4) Дивізіон ланцюжка постачань і корпоративні інформаційні рішення (КІР) надає рішення з контрактної логістики і корпоративних інформаційних рішень на замовлення клієнтів. Він складається з двох основних підрозділів:

– DHL ланцюжок поставок надає складські та послуги складського транспорту, а також рішення з доданої вартості по всьому ланцюжку поставок для клієнтів з різноманітних галузей;

– корпоративні інформаційні рішення, обробка документів (збір, оцифровування, друк, зберігання, архівування) усіх типів.

5) Дивізіон фінансових послуг (фінансовий відділ компанії) здійснює свою діяльність через дочірнє підприємство Deutsche Postbank, роздрібну банківську мережу в Німеччині, яка має близько 14,5 мільйонів клієнтів.

В останні кілька років важливу роль у логістиці грали чотири ключові тренди. Вони ж визначатимуть розвиток промисловості у майбутньому. Глобалізація, диджиталізація, електронна комерція та сталий розвиток. У Стратегії 2025 р/ відображені ці важливі тренди. Відштовхуючись від поточних трендів, компанія планує реалізувати можливості для довгострокового зростання прибутку від профільної діяльності, водночас приділяючи особливу увагу цифровій трансформації, яка відбувається у всіх підрозділах Групи [28]

Інноваційні зміни бізнес-моделі.

DHL постійно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для поліпшення якості та швидкості доставки. Наприклад, вони використовують дрони для доставки важкодоступних місць та розвивають автономні транспортні засоби. Компанія досягла високих показників в реалізації «Стратегії 2020». Група DHL готова до викликів майбутнього. Тому компанія вже розробила план розвитку «Стратегія 2025» - «Безумовне лідерство в цифровому світі» закладає основу для подальшого зростання компанії [28].

«Стратегія 2025 – Досконалість у цифровому світі» закладає основу для продовження траєкторії успішного зростання провідної світової логістичної компанії DHL Group. Компанія ще більш послідовно зосереджуватиметься на використанні стійкого потенціалу для прибуткового довгострокового зростання, що міститься в її основних логістичних бізнесах. Крім того, він посилить цифрову трансформацію Групи, яка вже триває в усіх бізнес-підрозділах [28].

Великобританія. Компанія Royal Mail є державною поштовою службою в Сполученому Королівстві Великобританії та Північної Ірландії. Royal Mail Holdings PLC володіє Royal Mail Group Limited, яка у свою чергу управляє брендами Royal Mail (листи) і Parcelforce Worldwide (посилки). Історично склалося так, що центральний поштамт був урядовим відділом, який включав бізнес Royal Mail з доставки пошти, представленим в уряді. Royal Mail не була приватизована і в даний час залишається державною компанією. Однак Закон

про поштові послуги дозволяє уряду приватизувати до 90% компанії, з яких 10% на користь працівників Royal Mail.

Компанія Royal Mail доставляє 80 млн. відправлень щодня і мала мережу 14376 поштових відділень з доходом в розмірі 9056 млн. фунтів стерлінгів, а прибуток до оподаткування 312 мільйонів фунтів стерлінгів. За підсумками 2022 р. компанія отримала дохід в розмірі 9532 млн. фунтів стерлінгів, а прибуток до оподаткування 211 мільйонів фунтів стерлінгів [41].

Компанія надає наступні послуги: універсальні послуги зі збору і доставки поштових відправлень в Великобританії. Поставки здійснюються принаймні, один раз в день, крім неділі та святкових днів за рівномірну плату на всі напрямки всередині Британії. Відправлення першого класу, як правило, здійснюються на наступний робочий день по всій країні.

Інноваційні зміни бізнес-моделі.

Згідно Закону Про поштові послуги було проведено реструктуризацію компанію, згідно якої в компанію було перейменовано на Royal Mail Group Plc і поділено на 3 виробничі підрозділи [41]:

– Royal Mail (доставка листів);

– Parcelforce (доставка посилок);

– Post Office Limited (управління національною мережею поштові відділень як роздрібних торговельних точок).

Royal Mail є однією з найвідоміших та найбільших поштових компаній у Великобританії. Її історія сягає далеко в минуле, але останні десятиліття вона зазнала значних змін у зв'язку зі зростанням цифрових технологій та змінами у споживчих звичках. Сучасний розвиток та діяльність Royal Mail відображають цю еволюцію та намагаються адаптуватися до нових реалій.

Одним із напрямків розвитку Royal Mail є розширення його електронного та цифрового присутності. Компанія активно інвестує в онлайн-платформи та електронні сервіси, такі як системи відстеження посилок, онлайн-покупки та інші цифрові рішення, щоб забезпечити зручність та ефективність обслуговування клієнтів. Royal Mail вдосконалює свої бізнес-

процеси та оптимізує свою логістичну мережу для забезпечення швидкої та надійної доставки. Вона постійно працює над підвищенням якості своїх послуг та забезпеченням високого рівня задоволення клієнтів. Royal Mail активно займається соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Вона прагне зменшити вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та підтримує різноманітні благодійні та соціальні ініціативи.

Загалом, сучасний розвиток та діяльність Royal Mail відображають постійну адаптацію до змін у суспільстві та бізнес-середовищі, зберігаючи при цьому свою лідерську позицію в поштовому секторі Великобританії..

Пошта Італії (Poste Italiane S.p.A.) є найбільшою інфраструктурою в Італії, яка функціонує у сфері доставки, постачання, економіки, фінансових та страхових послуг. Відстеження Пошти Італії за номером або квитанцією необхідно, щоб відправник або одержувач позбавився турбот, пов'язаних з пересиланням товарів. Сервіс пропонує свої продукти та послуги для громадян, бізнес-структур та державного управління. Компанія приймає власний багатоканальний підхід, що дозволяє працювати з кожним клієнтом індивідуально. Пошта Італії має велику мережу всередині країни та за її межами - компанія має 12845 поштових відділень та більш ніж 30 тисяч листоноші [22].

Технологічні платформи та логістика на території країни дозволяє Пошті Італії відігравати головну роль у процесі економічного та соціального розвитку країни. Це відбувається завдяки сучасним послугам, що базуються на потребах клієнтів та соціальних перетвореннях. Пошта Італії завжди уважна стосовно довкілля та до питань сталого розвитку. Poste Italiane прагне скорочення викидів та боротьби із забрудненням через використання відновлюваних джерел енергії та вибору транспортних засобів з низьким впливом на навколишнє середовище.

До особливих поштових послуг Пошти Італії належить мережа «Дружніх вікон» (Sportello Amico) італійська пошта надає іноземцям низку важливих послуг: зокрема, звернувшись до відділення, можна запросити

видачу сертифікатів, подати запит на продовження посвідки на проживання, сплатити державні медичні послуги [22].

Мережа Sportello Amico італійського поштамту складається з більш ніж 5700 поштових відділень, розташованих по всій країні. Вона призначена для спрощення контактів між громадянами та державною адміністрацією [22].

Інноваційні зміни бізнес-моделі.

Окрім традиційних послуг доставки пошти та пакетів, Пошта Італії розширила свій асортимент послуг. Вона надає послуги фінансового посередництва, страхування, банківського обслуговування, телекомунікацій та багато інших, що робить її одним із найбільш всебічних поштових операторів у світі.

Пошта Італії вкладає значні кошти в сучасні технології та розвиток інфраструктури. Це включає створення сучасних сортувальних центрів, впровадження автоматизованих систем відстеження і поліпшення якості обслуговування клієнтів. Пошта Італії бере активну участь у міжнародному поштовому співробітництві, що дозволяє їй надавати високоякісні послуги як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Розвиток Пошти Італії відображає загальні тенденції розвитку поштових служб по всьому світу, але також відображає унікальні особливості та потреби італійського ринку. Стратегічний фокус на інноваціях, якості обслуговування та сталому розвитку робить Пошту Італії важливим елементом в економічному та соціальному житті країни [22].

Сьогодні міжнародний ринок поштового зв’язку поштового зв’язку, є важливим не тільки у соціальному розвитку суспільства, але й в економічному розвитку країн. Посилення конкурентної боротьби на цьому ринку виникає внаслідок швидкого розвитку інформатизації суспільства та онлайн-торгівлі. Зростання обсягів замовлень через мережу Інтернет динамічно збільшує попит на поштові відправлення, спричинюючи активне змагання між поштовими службами.

Підсумовуючи, можна дійти до висновку, що рішення з реформування поштових служб стосуються організаційно-правових змін, перегляду правил функціонування ринку, оптимізації бізнес-процесів та запровадження нових продуктів.

Організаційно-правові рішення:

– акціонування та приватизація національних поштових операторів. Deutsche Post DHL вже демонструє позитивні наслідки корпоратизації та залучення приватних інвесторів. Royal Mail планують приватизацію своїх активів, що має підвищити конкурентоздатність цих компаній в умовах дерегуляції ринків поштової логістики та стрімких технологічних змін.

– реструктуризація та дивізіоналізація поштових операторів за сегментами ринку. Зокрема, в Deutsche Post DHL виділено дивізіони поштового зв'язку, внутрішніх не-експрес відправлень посилок, кур'єрських внутрішніх та міжнародних експрес-відправлень, вантажних відправлень, доставки періодики, роздрібної торгівлі, маркетингових послуг, ланцюжка постачань та корпоративних рішень, фінансових послуг. У Royal Mail – підрозділи доставки листів, доставки посилок та управління мережею відділень як роздрібних торгових точок.

Регуляторні рішення:

– демонополізація національних ринків поштових послуг, зокрема, шляхом скасування законодавчої монополії на окремі послуги поштової логістики (країни ЄС);

– допуск на внутрішні ринки іноземних операторів (Великобританія).

Оптимізація бізнес-процесів:

– консолідація центрів обробки пошти та поштових відділень (Поштова служба США);

– партнерства з компаніями роздрібної торгівлі для забезпечення рентабельної роботи в сільській місцевості (Поштова служба США);

– інновації в бізнес-процесах.

Запровадження нових продуктів [41]:

1) Послуга надання регіональних баз даних юридичних осіб. Ця послуга пропонує надання електронної бази адрес юридичних осіб з наступним оновленням. Аналог цієї послуги є у німецького поштового оператора та має великий попит у клієнтів, особливо у корпоративних, бо придбання нових клієнтів через прямий маркетинг збільшує продаж та товарообіг.

Послуга має наступні розділи:

– база адрес юридичних та фізичних осіб;

– база адрес юридичних осіб, які завершили своє існування, та база фізичних осіб, які померли;

– послуга відстеження адреси;

– міжнародна адресна база даних.

2) Послуга мультиадресної розсилки повідомлень фізичним та юридичним особам. Ця послуга надає можливість пошті запропонувати рекламодавцям та рекламним агенціям можливість зв’язатися з потенційними покупцями через електронну поштову скриньку, таким чином досягнути нового сектору потенційних споживачів своєї продукції – веб-користувачів. Така послуга існує та активно розвивається у Франції тощо. У Франції, ця послуга вдосконалена винятковою кореляцією між фізичними та електронними адресами, що робить її більш привабливою для корпоративних клієнтів. У Німеччині пропонується сумістити цю послугу разом з послугою надання адресної бази даних. Споживач може сам обрати адреси розсилки, чи доручити це поштовому оператору.

3) Мережа Інтернет-магазинів та послуги товари – поштою в мережах інформаційного порталу поштового підприємства. Інтернет-магазини – це широко розвинена система у всьому світі. За допомогою таких магазинів покупка та доставка до дому стає набагато простішою процедурою.

4) Впровадження набору банківських послуг. Останнім часом на світовому ринку поштових послуг, великий розвиток отримали фінансові

послуги: грошові перекази, банківська гарантія, брокерідж, обслуговування іпотечних позик, страхування, обслуговування поточних та ощадних рахунків тощо.

Більшість світових поштових операторів або мають банк у своїй структурі, або ж є власниками великих пакетів акцій банків (Пошта Словенії), чи мають фінансові компанії у своїй структурі. Найбільш відомим у цій сфері є Німецький Поштовий Банк. «Постбанк» є ведучим багатофункціональним банком на німецькому ринку. Його велика сфера діяльності пропонує оптимальні рішення як фізичним, так і юридичним клієнтам, а також повністю охоплює усі фінансові послуги німецької пошти. «Постбанк» інтегрований в єдиний інформаційний портал німецької пошти та має можливість надавати усі послуги у режимі on-line. Той факт, що «Постбанк» легко доступний в будь який час для клієнтів – фактор його успіху.

5) Впровадження мережі Інтернет-терміналів для надання послуг поштового зв’язку. Розробка та впровадження підприємствами поштового зв’язку власної мережі Інтернет-терміналів має бути спрямована на розповсюдження послуг на більш широкий спектр користувачів. Впровадження цієї мережі надасть можливість користувачам вільно та зручно користуватися мережею Інтернет за допомогою попередньо сплаченої персональної smart -картки. Цей вид послуги дуже розвинений у Франції. Французька пошта має 1000 Інтернет - терміналів.

6) Автоматизована логістична система. Розробка автоматизованої системи пошуку оптимального маршруту дозволить утворювати на її основі набір послуг з логістики та логістичного аналізу для клієнтів поштового підприємства. Автоматизована система має забезпечувати виконання таких функцій як прийом пропозицій від постачальників транспортних послуг, формування комплексних пакетів послуг, прийом заявок та укладення контрактів на перевезення вантажів, попереднє планування перевезення та зберігання, прийом та обробка вантажу, облік вантажу на складі тощо.

Серед поштових операторів безперечний світовий лідер в наданні послуг з логістики є дивізіон логістики німецької пошти.

7) Впровадження мережі call-центрів для надання послуг клієнтам поштового підприємства. Call-центр дозволяє якісно та своєчасно приймати вхідні, та організувати вихідні дзвінки. Крім того, він може проводити дзвінки, опитування, телеголосування серед фізичних та юридичних осіб з любого питання, що цікавить підприємство. Це ефективний та недорогий засіб маркетингового дослідження.

Використовуючи багаті можливості обладнання та програмного забезпечення можна забезпечувати одночасну працю не тільки з телефонними дзвінками, але й зі зверненнями по IP-каналам, таким як електронна пошта, звернення через сайт (форум) тощо. На сьогоднішній день call-центри працюють у англійській пошті, італійській пошті та інші. Італійська пошта має 13 call-центрів, де працює 1200 чоловік, оброблює 75000 звертань на добу [41].

Завдяки call-центру внутрішній інформаційний обмін на підприємстві стає більш ефективним. Зменшується витрати на внутрішньо підприємницькі комунікації, з'являються можливості вести стандартне внутрішнє обслуговування. Call-центр забезпечує єдине середовище обміну повідомлень. Усі повідомлення обробляються одноманітно, що приводить до значної економії часу операторів та людей, що телефонують через call-центр [41].

Таким чином, call-центр збільшує загальну доходність усіх операцій підприємства та знижує витрати на обслуговування по телефону. Крім того, з появою call-центру на підприємстві воно здобуває нові можливості поведінки на ринку. Становляться реальними нові моделі спілкування між виробником послуг та їх споживачами.

Міжнародні поштові оператори, такі як USPS (США), Royal Mail (Велика Британія), DHL (Німеччина) та Italian Posta (Італія) впроваджують наступні інноваційні послуги для поліпшення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів в умовах цифровізації:

Електронна відстеження вантажів. Усі ці міжнародні поштові оператори надають послугу відстеження вантажів онлайн, що дозволяє клієнтам стежити за маршрутом своїх посилок у реальному часі.

Електронна комунікація з клієнтами. Вони також пропонують електронну пошту та SMS-повідомлення для сповіщення клієнтів про статус їхніх відправлень.

Самообслуговування. Ці оператори розвивають мобільні додатки та онлайн-платформи, які дозволяють клієнтам легко керувати своїми посилками, встановлювати вибір часу та місця доставки, розміщувати замовлення та багато іншого.

Експрес-доставка та пріоритетні послуги. Міжнародні поштові оператори, такі як DHL, спеціалізуються на експрес-доставці, яка дозволяє клієнтам швидко відправляти вантажі у будь-яку точку світу.

Електронні послуги. Деякі поштові оператори розвивають цифрові сервіси, такі як електронна пошта, гібридна пошта та інші електронні засоби зв'язку.

Ці компанії постійно розвиваються та впроваджують нові інноваційні рішення для забезпечення максимальної зручності та задоволення потреб клієнтів у цифрову еру.

Проаналізувавши міжнародний досвід щодо діяльності операторів поштового зв’язку з урахуванням впровадження інновацій, спробуємо дослідити діяльність національного оператора поштового зв’язку та обґрунтувати інноваційний формат розвитку АТ «Укрпошта».

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних аспектів клієнтоорієнтованого підходу в стратегічному розвитку

підприємства. Розглянуто сутність і еволюцію стратегічного управління, узагальнено наукові підходи до його трактування та визначено ключові рівні стратегій підприємства (корпоративна, ділова, функціональна та операційна).

Особливу увагу приділено теоретичним основам клієнтоорієнтованого підходу. Проаналізовано різні наукові трактування поняття «клієнтоорієнтованість», виділено його основні компоненти (5К) та охарактеризовано специфічні риси клієнтоорієнтованого підприємства, продукту та персоналу. Показано, що в сучасних умовах клієнтоорієнтований підхід є важливою складовою стратегічного розвитку, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій лояльності клієнтів.

Узагальнено міжнародний досвід стратегічного реформування поштових служб (USPS, Deutsche Post DHL, Royal Mail, Poste Italiane), що дозволило виявити ключові напрями інноваційного розвитку: цифровізація послуг, автоматизація логістичних процесів, розширення фінансових послуг та впровадження сучасних технологій доставки.

Зроблено висновок, що ефективна стратегія розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації повинна базуватися на поєднанні клієнтоорієнтованого підходу, інноваційних технологій та гнучкого стратегічного управління. Теоретичні положення, викладені в розділі, формують методологічну основу для подальшого аналізу діяльності АТ «Укрпошта» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВЯЗКУ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Надання універсальних послуг поштового зв’язку на всій території України забезпечує АТ «Укрпошта». Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється на основі Статуту, та регламентується Законом України «Про поштовий зв’язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), членом якого Україна є з 1947 р. [24].

Сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» – одна з найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам [24].

Місією АТ «Укрпошта» є надання якісних, простих й доступних послуг, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами [24].

Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв’язку [24].

Основним видом діяльності Товариства є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів та посилок на території України та за кордон);

- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;

- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги;

- пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);

- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);

- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші

послуги.

Загальна характеристика національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне Товариство «Укрпошта»
Назва іноземною мовою	STOCK COMPANY «UKRPOSHTA»
Код ЄДРПОУ	21560045
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, буд. 22
Розмір статутного капіталу	6518597 тис. грн.
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 р. та прийняття Указом Президента України воєнного стану, з відповідним введенням тимчасових обмежень, вплинули на економічне середовище і діяльність Товариства, яка зазнала значного впливу війни.

Після значного спаду доходів у 2022 р., Товариство у 2023 р. вийшло на рівень довоєнних доходів 2021 р., але на фоні зростання всіх елементів витрат. В результаті прибутків минулих років, збільшення кредиторської заборгованості та заходів щодо збереження ліквідності Укрпошта впродовж 2023–2024 рр. підтримувала операційну діяльність без дефіциту грошових коштів, вчасно виконувала свої фінансові зобов'язання та мала змогу виконувати програму капітальних інвестицій. В 2023–2024 рр.

АТ «Укрпошта» брала участь у державних програмах, а саме — відповідно до Постанови уряду № 305 від 17 березня 2022 року (зі змінами), Товариство виконувало покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках

їх евакуації із зони бойових дій, а також гуманітарну доставку продуктів харчування [24].

Через військові дії Компанія тимчасово втратила контроль над приблизно 12% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей [24]. Завдяки спільній роботі з Наглядовою радою, від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2024 р. становить 12 978,0 млн. грн., що на 1 396,9 млн. грн. або на 12,1% більше проти фактичних даних за 2023 р. Падіння доходів у порівнянні з попередніми роками спостерігається від пересилання письмової кореспонденції та розповсюдження періодичних видань [24].

Збільшення обсягів наданих послуг не дало змоги отримати позитивний фінансовий результат, оскільки АТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку відповідно до чинного законодавства України, актів Всесвітнього Поштового Союзу й рішень РНБО та Уряду, зобов'язано безперервно надавати послуги поштового зв'язку на усій підконтрольній території держави та не може припинити чи обмежити свою діяльність, оскільки є стратегічним підприємством, яке має неперервний виробничий цикл і забезпечує населення України соціально важливими послугами, що не дає суттєво впливати на витрати, зменшити їх.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта»

Економічні показники. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2024 р. становить 11 200,0 млн. грн, що на 380,0 млн грн або на 3,5% більше проти фактичних даних за 2023 р. [24]. У 2025 р. дохід зріс до 12 100,0 млн грн, що на 900,0 млн грн або на 8,0% більше проти 2024 р. [24].

Падіння доходів проти минулого року спостерігається від пересилання письмової кореспонденції, розповсюдження періодичних видань, платежів [24]:

- письмова кореспонденція – обсяги письмової кореспонденції у 2024 р. зменшились на 5,2% проти попереднього року, а у 2025 р. – ще на 3,8%. Доходи у 2024 р. склали 1,4 млрд. грн, що на 6,7% менше проти 2023 р., а у 2025 р. – 1,35 млрд грн, що зумовлено подальшою цифровізацією комунікацій;
- в 2024–2025 рр. Товариство і надалі розвиває продаж художніх марок та відповідного мерчу найбільш актуальних сюжетів через мережу і інтернет-площадки;
- розповсюдження періодичних видань – обсяги періодичних друкованих видань у 2024 р. зменшились на 18,5%, а у 2025 р. – ще на 12,0%. Доходи за 2024 р. склали 165,0 млн грн, що на 16,6% менше, а у 2025 р. – 145,0 млн грн, що пояснюється стабільним зниженням попиту;
- приймання платежів – кількість прийнятих платежів у 2024 р. зменшилась на 2,1%, у 2025 р. – на 1,5%. Доходи за 2024 рік становлять 1 000,0 млн грн, а у 2025 р. – 990,0 млн грн, що зумовлено переходом населення на онлайн-платежі.

Зростання доходів проти минулого року спостерігається по [24]: посилки внутрішні – обсяг посилок у 2024 р. збільшився на 18% і склав 59,0 млн од., а у 2025 р. – ще на 12% до 66,0 млн од. Доходи становлять 2,0 млрд грн у 2024 р. та 2,3 млрд грн у 2025 р.;

Міжнародні поштові операції – дохід у 2024 р. становить 3,0 млрд грн, у 2025 р. – 3,4 млрд грн і включає:

- експорт на суму 1 900,0 млн грн у 2024 р. та 2 150,0 млн грн у 2025 р. Обсяги зросли на 6,0% та 7,5% відповідно;
- імпорт у сумі 1 100,0 млн грн у 2024 р. та 1 250,0 млн грн у 2025 р., що демонструє стабільне зростання;
- пенсія та грошова допомога – доходи у 2024 р. склали 2 900,0 млн грн, а у 2025 р. – 3 050,0 млн грн, що на 3,5% та 5,2% більше відповідно;

- поштові перекази – доходи у 2024 р. становлять 350,0 млн грн, а у 2025 р. – 410,0 млн грн;
- торгівля – доходи становлять 900,0 млн грн у 2024 р. та 950,0 млн грн у 2025 р.;
- інші поштові послуги – на рівні 500,0 млн грн у 2024 р. та 520,0 млн грн у 2025 р.

Інші операційні доходи за 2024 р. склали 320,0 млн грн, а у 2025 р. – 340,0 млн грн, що зумовлено міжнародною допомогою та модернізацією інфраструктури [24].

Інші фінансові доходи за 2024 р. склали 120,0 млн грн, а у 2025 р. – 130,0 млн грн.

Інші доходи за 2024 р. склали 95,0 млн грн, а у 2025 р. – 105,0 млн грн.

Доходи АТ «Укрпошта» за 2010–2025 рр. наведені на рис. 2.1.

Збільшення обсягів наданих послуг, як і раніше, не забезпечує стабільного позитивного фінансового результату, оскільки АТ «Укрпошта» як національний оператор поштового зв’язку відповідно до чинного законодавства України та міжнародних зобов’язань зобов’язане забезпечувати безперервність надання послуг, що обмежує можливості оптимізації витрат навіть в умовах зростання доходів.

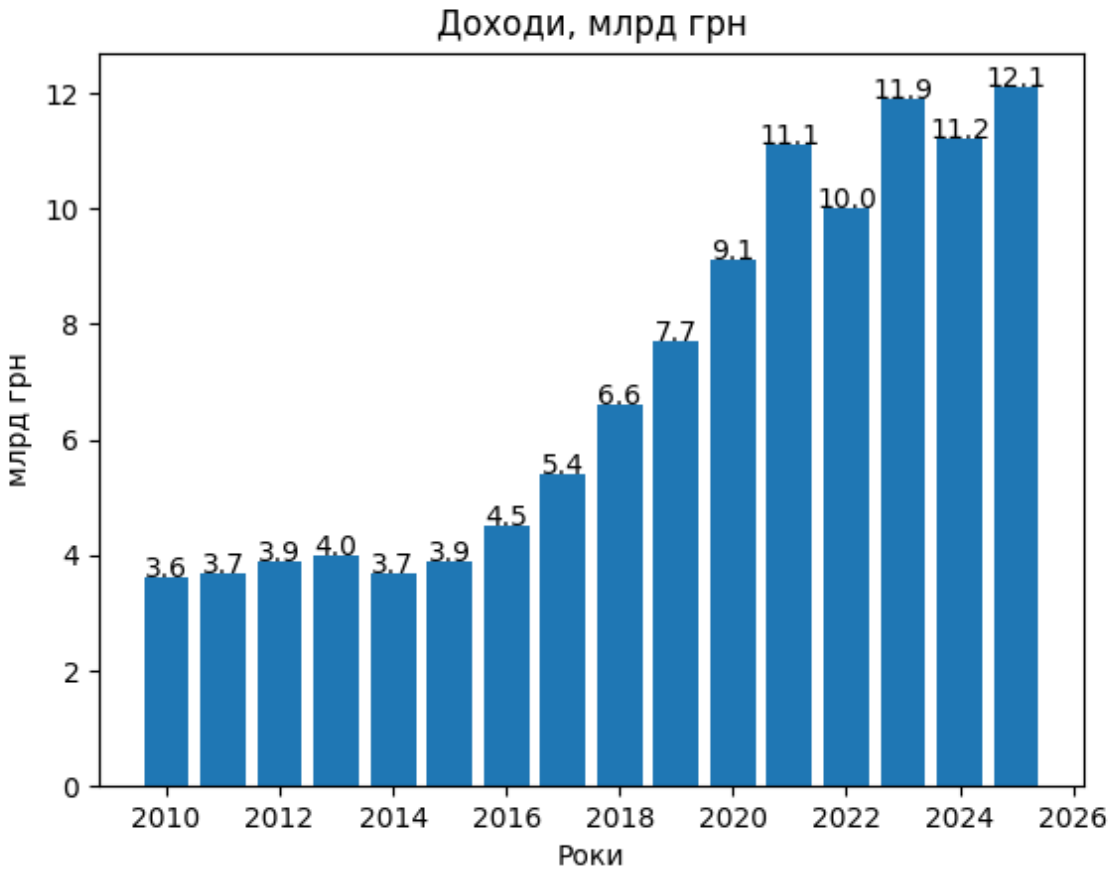

Рис. 2.1. Доходи АТ «Укрпошта» за 2010-2026 рр.

Невиконання плану доходів пов’язано із суттєвим зниженням обсягів, що спричинено негативними економічними процесами, які виникли з введенням воєнного стану внаслідок збройної агресії російської федерації.

Слід відзначити, що попри тривалість та наслідки бойових дій АТ «Укрпошта» продемонструвала зростання операційних та фінансових показників в порівнянні з 2022 р. Крім того, показник EBITDA Товариства за 2024 р. має від’ємне значення та склав -22,9 млн. грн. За 2024 р. Товариством отримано чистий збиток у розмірі 796,4 млн. грн. [24].

АТ «Укрпошта» не має заборгованості по платежах до бюджетів та державних цільових фондів.

Загальні витрати по товариству за 2024 р. становлять 13 077,0 млн грн, що на 46,6 млн грн менше проти плану та на 6,3% більше проти фактичних даних за аналогічний період минулого року [24].

В основному зростання витрат проти минулого року відбулося по таких статтях: оплата праці з нарахуваннями, амортизація, транспортні витрати та витрати на сировину. Найбільшу питому вагу в загальних витратах (близько 57%) займають витрати на оплату праці з нарахуваннями.

За 2024 рік витрати на оплату праці з нарахуваннями складають 7 274,9 млн грн, що на 530,1 млн грн більше проти аналогічного періоду минулого року [24].

Враховуючи ситуацію на ринку праці в Україні, відтік кадрів, Товариство значно підвищує рівень середньої оплати праці, з одночасним скороченням кількості персоналу, що в свою чергу пов'язано з проведеними впродовж 2024 р. трансформаційними процесами, які супроводжувалися впровадженням автоматизованих систем управлінського і фінансового обліку, автоматизованих ліній сортування пошти, структурними змінами.

Амортизація на 141 млн грн більше проти 2022 р. за рахунок збільшення витрат операційної оренди, а саме амортизації АПК (Актив з права користування), що відображено згідно вимог МСФЗ 16 «Оренда»;

Транспортні витрати (аутсорсинг, паливно-мастильні, автошини, тощо) на 115 млн. грн. більше проти минулого року. Найбільший вплив оказує зростання закупівельних цін на складові статті (бензин, дизпаливо, газ тощо);

Витрати на сировину і матеріали на 80,2 млн грн більше проти минулого року. Перевищення обумовлене зростанням закупівельних цін на експлуатаційні матеріали. Складовими даної статті витрат є видатки на експоматеріали, які використовуються для надання послуг (виробничі бланки, пломби-стяжки, витратні матеріали для РРО тощо).

Інші операційні витрати у 2023 р. становлять 379,7 млн грн, що на 231,5 млн. грн. більше проти плану та на 32,2 млн грн менше проти фактичних даних за 2022 р.

Зростання витрат проти плану пов'язано з відображенням нарахування резерву на забезпечення під неврегульовані платежі з Управлінням соціального захисту населення Херсонської, Луганської, Миколаївської,

Харківської, Донецької областей у розмірі 153 млн. грн та під оплату штрафу від Національного банку України у розмірі 17 млн. грн. [24].

Фінансові витрати за 2024 р. становлять 177,9 млн. грн., що на 83,6 млн. грн. більше проти плану та на 62,8 млн грн більше проти фактичних даних за аналогічний період 2022 р. Враховано розмір витрат на сплату відсотків за діючими фінансовими зобов'язаннями [24].

Інші витрати за 2024 р. становлять 151,9 млн. грн., що на 102,9 млн. грн. більше проти плану за рахунок проведення неопераційної курсової різниці в розмірі 123,0 млн. грн. [24].

За 2024 р. товариством отримано чистий збиток у розмірі 796,4 млн грн. Слід відзначити, що попри тривалість та наслідки бойових дій АТ «Укрпошта» продемонструвала зростання операційних та фінансових показників в порівнянні з 2022 р. Крім того, показник EBITDA Товариства за 2023 р. має від'ємне значення та склав -22,9 млн. грн. [24].

На основі звітів Укрпошти [36, 37], за 2017-2021 рр. нами проаналізовані показники фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта», які наведені на рис. 2.2.

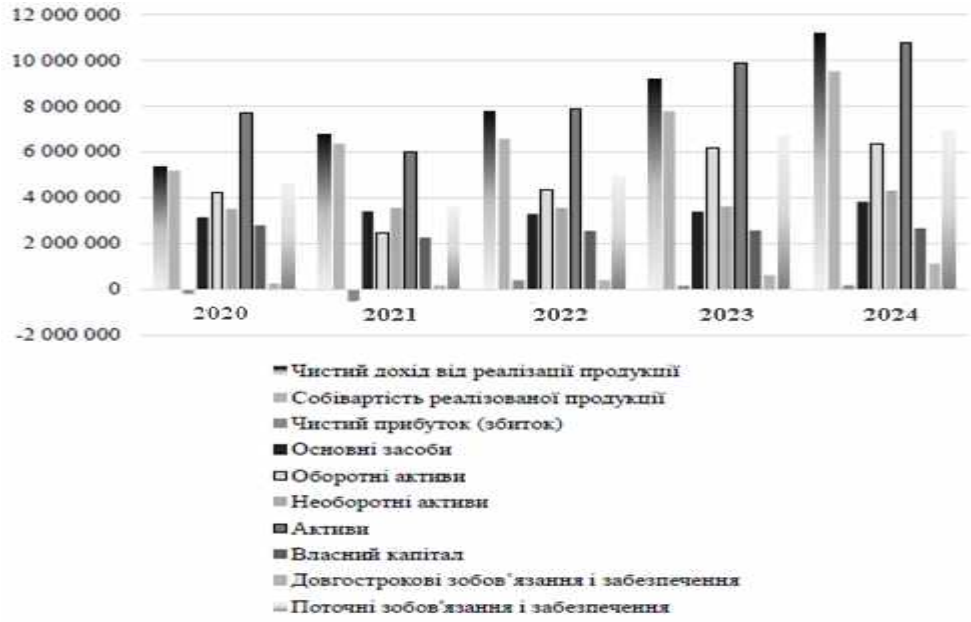

Рис. 2.2. Показники фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта» за 2020-2024 рр. [на основі звітів 36, 37]

На основі рис. 2.2, слід зазначити, що впродовж досліджуваного

періоду спостерігаємо збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції АТ «Укрпошта» на 5804433 тис. грн і у 2024 році становить 11181686 тис. грн., темп приросту становить 107,94%. Загалом цей показник демонструє збільшення обсягу продажів послуг та продукції на підприємстві.

Темпи зростання валюти балансу, доходу від реалізації та чистого прибутку АТ «Укрпошта» за період з 2020-2024 рр. представлені на рис. 2.3. [36, 37].

З рис. 2.3. темпи зростання чистого прибутку не перевищували темпи зростання доходу від реалізації продукції АТ «Укрпошти». В свою чергу темпи зростання доходу не перевищували темпи зростання валюти балансу. Це спричинено неефективним використанням майна АТ «Укрпошта». У 2021-2023 рр. підприємство отримало збитки.

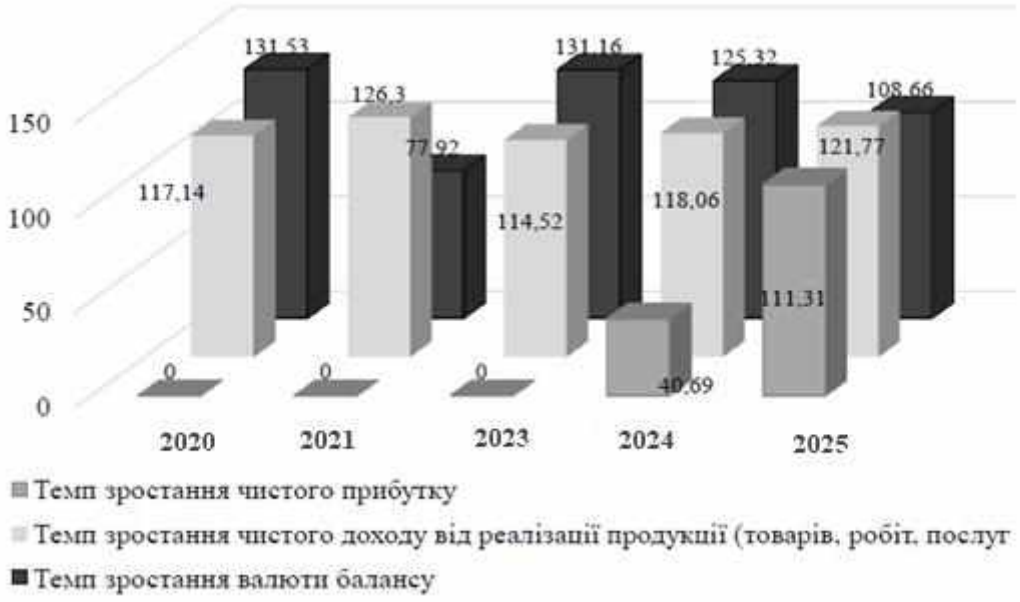

Рис. 2.3. Темпи зростання валюти балансу, доходу від реалізації та чистого прибутку АТ «Укрпошта» за період 2020-2025 рр.
[на основі звітів 36, 37]

На основі фінансової звітності, доцільно провести оцінку показників фінансового стану АТ «Укрпошта» за останні 5 років. Спершу проаналізуємо майновий стан АТ «Укрпошта» (рис. 2.4) [36, 37].

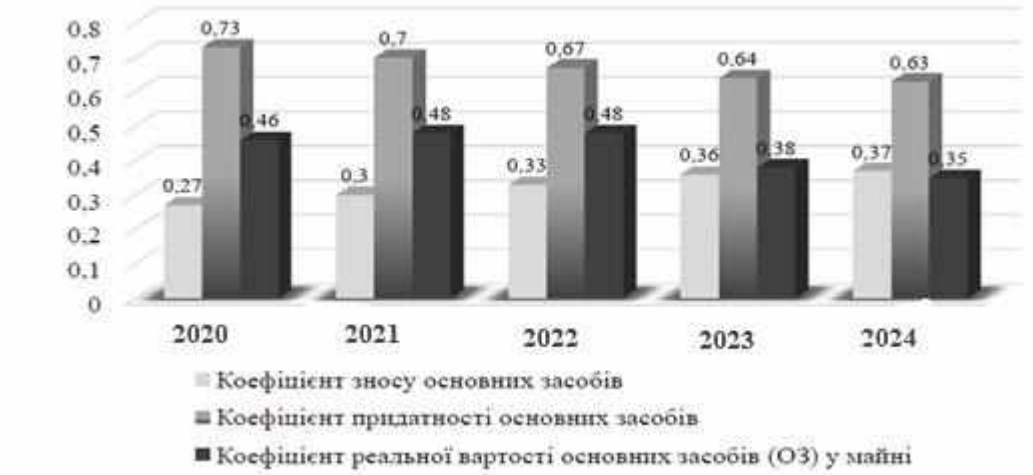

Рис. 2.4. Оцінка майнового стану АТ «Укрпошта» за 2020-2024 рр.

[на основі звітів 36, 37]

Показник, який характеризує рівень зносу основних засобів на аналізованому нами підприємстві протягом 2020-2024 рр. відповідає його нормативному значенню і становить 0,37. Не зважаючи на те, що показник знаходиться в межах норми, проте стале збільшення може спричинити в майбутньому скорочення виробничого потенціалу АТ «Укрпошта».

Показники ліквідності АТ Укрпошта наведені на рис. 2.5 [36, 37].

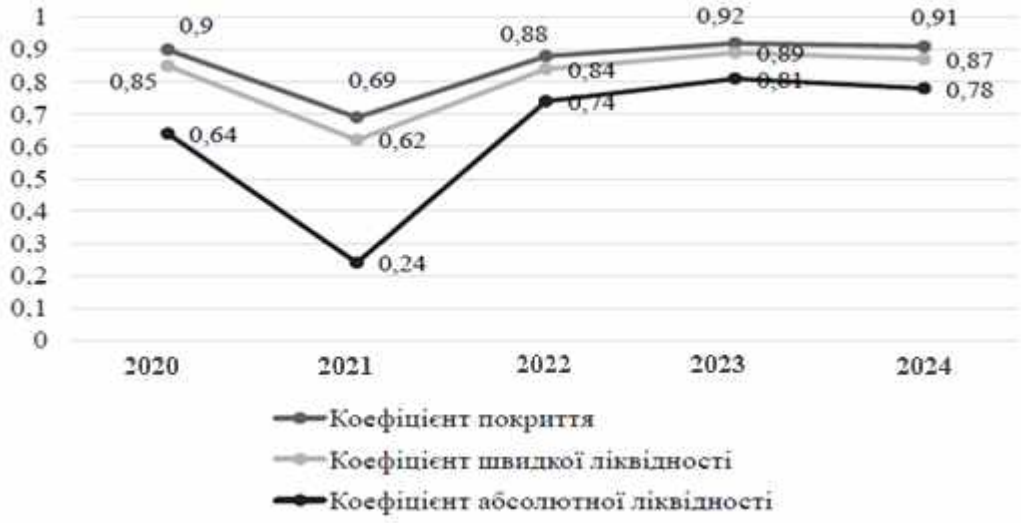

Рис. 2.5. Показники ліквідності за 2020-2024 рр. АТ Укрпошта

[на основі звітів 36, 37]

Коефіцієнт покриття не відповідає нормі й у 2021 році становить 0,91.

Це свідчить про те що АТ «Укрпошта» не вистачає власних оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що свідчить про здатність державного підприємства сплачувати поточні зобов'язання у разі здійснення розрахунків дебіторами. Показник абсолютної ліквідності періоду перевищував нормативні значення. Це свідчить про значні обсяги грошових коштів на рахунку підприємства АТ «Укрпошта».

Коефіцієнт рентабельності продукції протягом 2020-2024 рр. зменшився, що свідчить про зниження рентабельності продукції. Аналізуючи коефіцієнт рентабельності діяльності зазначимо, що протягом 2020-2024 рр. він мав тенденцію до зниження показника, проте коефіцієнт перебуває в межах допустимої норми.

Показники рентабельності активів у 2020-2024 роках перебувають на досить низькому рівні, крім того ще й скорочуються, що показує неефективне використання активів АТ «Укрпошта».

2.3. Аналіз маркетингової діяльності АТ «Укрпошта»

Аналіз маркетингової діяльності є важливим і ключовим етапом у формуванні стратегії розвитку АТ «Укрпошта», а саме:

Дослідження та вивчення ринку (цільової аудиторії). Аналіз маркетингових даних допомагає АТ «Укрпошта» краще зрозуміти своїх клієнтів, їхні потреби, побажання та уподобання, що дозволяє адаптувати продукти та послуги до цих потреб.

Конкурентна перевага. Ретельний аналіз конкурентів допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також навчитися від їхніх успіхів та невдач, щоб створити конкурентні переваги для АТ «Укрпошта».

Визначення стратегічних цілей. Аналіз маркетингових даних допомагає визначити стратегічні цілі компанії щодо збільшення обсягів продажів, покращення лояльності клієнтів, розширення ринків тощо.

Оптимізація маркетингових зусиль. Збір і аналіз даних про ефективність різних маркетингових каналів допомагає АТ «Укрпошта» раціоналізувати свої ресурси, інвестуючи в ті канали, які найбільш ефективні.

Створення адаптивної стратегії. Аналіз маркетингової діяльності надає можливість АТ «Укрпошта» реагувати на зміни на ринку та в поведінці споживачів, швидко адаптуючи свою стратегію відповідно до нових умов.

Аналіз маркетингової діяльності допомагає АТ «Укрпошта» ефективно розробляти свою стратегію розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та досягати успіху на ринку. Проаналізуємо маркетингову діяльність АТ «Укрпошта» використовуючи АВС-аналіз, ADL-аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL, метод експертних оцінок та ін.

АВС-аналіз. АВС-ана́ліз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето. Відносно АВС-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. У бізнесі принцип АВС-аналізу та принцип Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, клієнтів тощо [2].

АВС-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. АВС-аналіз дозволяє [2]:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

АВС-аналіз АТ «Укрпошта» представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

ABC-аналіз АТ «Укрпошта» за 2024 р.

Послуга	Доход, млн.грн.	Частка, %	Накопичувальна частка, %		Група
			Відносно послуги	Відносно групи	
Виплата пенсій	1220,86	37,07%	37,07%	77,62%	A
Письмова кореспонденція	701,01	21,28%	58,35%		A
Прийом платежів	356,98	10,84%	69,19%		A
Посилки	277,59	8,43%	77,62%		A
Торгівля	252,31	7,66%	85,28%	19,36%	B
Періодичні видання	201,75	6,13%	91,41%		B
Поштові перекази	183,47	5,57%	96,98%		B
Доставка рахунків	40,26	1,22%	98,20%	3,02%	C
Консигнація	29,77	0,90%	99,11%		C
Безадресна реклама	16,13	0,49%	99,60%		C
Ккурєрська доставка	9,77	0,30%	99,89		C
Розміщення реклами в ВПЗ	1,39	0,04%	99,93%		C
Електронні повідомлення	0,91	0,03%	99,96%		C
Перевезення вантажів	0,77	0,02%	99,99%		C
Електронний квиток	0,3	0,01%	99,99%		C
Прискорена пошта	0,22	0,01%	100%		C
Всього	3293,49	100%			

ADL-аналіз. Матриця ADL (запропонована Артуром Д. Літлом, англ. Arthur D. Little) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Матриця ADL утворюється поєднанням 4-х стадій життєвого циклу ринку/галузі та однією з 5-ти конкурентних позицій: ведучою, сильною, сприятливою, міцною або слабкою. Зрілість сектора відображає етапи зміни ринку, відповідні стадіям ЖЦТ. Тим самим забезпечується можливість аналізу розвитку ринку в часі. Кожному етапу відповідають певні фінансові характеристики, специфічні форми конкуренції, різні форми стратегічної поведінки. При визначенні положення відносно конкурентів використовуються і показники ринкової частки, і показники конкурентоспроможності, і інтенсивність конкурентної боротьби [2].

ADL- аналіз АТ «Укрпошта» представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

ADL-аналіз АТ «Укрпошта»

Послуга	Рівень зрілості галузі, ринку, сегмента	Конкурентна позиція компанії в галузі	Рекомендації
Посилки	Стадія росту	Нестійка	1.Стратегія збільшення частки ринку. 2. Інвестування унайбільш перспективні та прибуткові проекти. 3. Впровадження програми лояльності. 4. Сегментація продукту під цільові аудиторії 5. Максимальнарекламапослуги. 6. Розвитоктранскордонногообміну.
Письмова кореспонденція	Стадія зрілості/старіння	Нестійка	1. Стратегія утриманнячастки ринку. 2. Інвестиції мінімальні, лише в конкурентноспроможні та прибуткові проекти. 3. Використання нових можливостей (цифровий підпис).
Пенсії	Стадія зрілості	Нестійка/сприятлива	1. Стратегія утримання частки ринку. 2. Створення поштового банку (введення поштових рахунків та карток для отримання пенсії).
Періодика	Стадія зрілості	Нестійка	1.Стратегія утримання частки ринку. 2.Впровадження програм лояльності для корпоративних клієнтів.
Переказ коштів, в т.ч. платежі	Стадія росту	Сприятлива	1. Стратегія збільшення частки ринку. 2. Інвестування у проекти здатні значимо посилити конкурентні переваги компанії на ринку фінансових послуг. 3. Збільшення обсягів внутрішніх і міжнародних переказів. 4. Створення поштового банку (введення поштових рахунків, карток).

Також у роботі проаналізовані клієнти АТ «Укрпошти» в сегментах B2B та B2C (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Клієнти АТ «Укрпошти» в сегментах B2B та B2C

Вид відправлення	B2B	B2C

Письмова кореспонденція	- Великі виробничі та фінансові підприємства, холдинги; - Банки; - Торгові мережі; - Малий та середній бізнес.	- Оператори мобільного зв'язку; - Інтернет-провайдери; - Фінансові заклади (банки, страхові компанії, колекторські компанії); - Компанії каталожної торгівлі; - Державні заклади (ВУЗи, нотаріуси, митна служба, органи влади); - Компанії роздрібної торгівлі
Посилки	- Торгові компанії; - Сервісні центри; - Рекламні та маркетингові агентства; - Приватні підприємці	- Компанії каталожної торгівлі; - Інтернет-магазини; MLM – компанії (компанії прямих продажів).

Проведемо аналіз 4Р для АТ «Укрпошта» за основними послугами поштового зв'язку (табл. 2.5…2.8).

Маркетинг-мікс або ко́мплекс ма́рке́тингу (англ. marketing mix) – комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку. Зазвичай маркетинг-мікс складається з «чотирьох Р» (Product, Price, Place, Promotion): продукту, ціни, місця (системи розподілу товару або системи дистриб'юції) та просування [2].

Товар (product) – це головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії: асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо.

Таблиця 2.5

Аналіз 4Р для АТ «Укрпошта» за основними послугами

поштового зв'язку: посилки

P	Мета	Факт	Засоби щодо розвитку
Product	Лідируючі позиції у всіх сегментах; доставка по Україні у термін до 3-х діб; простий доступ до послуг з пересилання посилок	Програш лідируючої позиції найближчому конкуренту (друге місце по ринку); доставка по Україні до 7-ми днів; ускладнена система прийому/видачі посилок	Розробка системи індентифікації клієнта; Розширення географії послуг «Прискорена пошта» та «30+»
Place	Наявність parcel-shop, поштоматів; онлайн сервіси для клієнтів (мобільний додаток, особистий кабінет, якісний трекінг); Автоматизовані сортувальні центри,фулфілментцентри.	Відсутні поштомати та parcel-shop, мобільний додаток в стадії розробки	Наявність великої кількості точок присутності у місцях активно відвідуваних людьми (мережах супермаркетів, автозаправок, на станціях метро тощо); Поліпшення роботи кол-центру. Заміщення ручної праці автоматизованими центрами.
Price	Конкурентноспроможні тарифиу всіх сегментах на ринку; спрощення системи ціноутворення для клієнтів	Програма лояльності діє лише для корпоративних клієнтів, по деяких послугах, згідно з затвердженим порядком	Впровадження програм лояльності, надання знижки за об`єм, як інструмента стимулювання продажів; Розробка системи ідентифікації клієнта
People	Охайний зовнішній вигляд персоналу, приємність і дружелюбність в обслуговуванні, націленість на контакт зі споживачем. Відсутність черг у відділеннях	Непривітні, неввічливі співробітники ВПЗ та листоноші, іноді хамство; відсутність корпоративного стилю одягу.	Грошова мотивація співробітників ВПЗ та листонош; проведення тренінгів; введення системи оцінки якості роботи персоналу. Автоматизація робочих місць для вирішення питання черг.

Таблиця 2.6

Аналіз 4Р для АТ «Укрпошта» за основними (традиційними) послугами поштового зв'язку: письмова кореспонденція

Р	Мета	Факт	Засоби щодо розвитку
Product			Введення цифрової марки
Place			
Price	Спрощення системи ціноутворення для клієнтів	Складна (длякористувача) система класифікації послуг та ціноутворення	
People		Залежність від ручної праці	

Таблиця 2.7

Аналіз 4Р для АТ «Укрпошта» за основними (традиційними) послугами поштового зв'язку: фінансові послуги

Р	Мета	Факт	Засоби щодо розвитку
Product	Поступовий ріст частки ринку	Конкурентноспроможна позиція на ринку, поступове захоплення банківськими установами частки ринку Укрпошти	Створення та інформування населення про прості фінансові послуги Укрпошти
Place	Поштовий банк, офіси для продажу послуг, наявність терміналів самообслуговування, керування піковою активністю	Наявність черг у ВПЗ, відсутність терміналів самообслуговування, відсутність POS-терміналів; Відбувається заміщення банківськими і соціальними картами як більш зручним інструментом для «активних» пенсіонерів в містах. Таким чином, Укрпошті залишається переважно сільська місцевість (найбільш витратна).	Отримання банківської ліцензії, відкриття та ведення поштових рахунків, випуск платіжних карток до поштових рахунків; розвиток програми лояльності і введення інтернет-еквайрінгу

Продовження табл. 2.7

Price	Мінімальна комісія на всі види операцій у ВПЗ та через Інтернет	Конкурентноспроможні тарифи, але не на всі послуги	Вирівняти тарифи на внутрішні та зовнішні перекази відповідно до конкурентів
People	Охайний зовнішній вигляд персоналу, приємність і дружелюбність в обслуговуванні, націленість на контакт зі споживачем. Відсутність черг у відділеннях.	Непривітні, неввічливі співробітники ВПЗ та листоноші, іноді хамство; відсутність корпоративного стилю одягу.	Грошова мотивація співробітників ВПЗ та листонош; проведення тренінгів; введення системи оцінки якості роботи персоналу. Автоматизація робочих місць для вирішення питання черг.

Таблиця 2.8

Аналіз 4Р для АТ «Укрпошта» за основними (традиційними) послугами поштового зв'язку: роздрібна торгівля

P	Мета	Факт	Засоби щодо розвитку
Product	Маркет-плейс, розвиток філателії		Відкриття нових точок реалізації філателістичної продукції (в туристичних зонах, часто відвідуваних населенням місцях); Створення торговельної площадки, на якій розміщуватимуться товари різних інтернет-магазинів. На початковому етапі пропонується розміщення товарів на маркетплейсі Укрпошти на безоплатній основі, вигода підприємства полягатиме в отриманні доходів від доставки цих товарів. Після розкрутки та відпрацювання механізму роботи електронного торговельного майданчика, другим етапом може стати його монетизація.
Place			Проведення та участь у філателістичних виставках (міжнародних, всеукраїнських, регіональних); Розширення переліку продукції місцевої тематики у регіонах.
Price			
People			Залучення дитячої та молодіжної аудиторії шляхом випуску марок цікавих для молоді;

Місце (place) або дистрибуція (розповсюдження) – це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії: канали розподілу

(збуту), посередники, рівні збуту, форма релізу, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу та ін..

Ціна (тариф) (price) розглядається з погляду підходів до цін: прейскуранти, знижки, націнка, терміни виплати, кредит, умови платежу тощо. Ціна встановлюється таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству.

Просування (promotion) або маркетингова комунікація – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут мається на увазі: зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, PR, метод прямого продажу та ін.

Для сфери послуг – включає додаткові компоненти: людей (англ. people) – усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг: споживачів, працівників відповідної компанії, керівництво компанії тощо. Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Для того, щоб оцінити фактори, які впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта» необхідно провести певні аналізи, зокрема PESTEL аналіз, адже він виділяє основні фактори, які впливають на діяльність будь-якого підприємства: політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні та юридичні фактори (табл. 2.9). Аналіз PESTLE значно розширює аналіз SWOT. Потім використовується SWOT-аналіз, щоб порівняти цей тип дослідження з внутрішніми сильними та слабкими сторонами фірми. Це допомагає визначити діапазон потенційних майбутніх дій. Крім того, це передбачає створення заходів стратегічного управління.

Таблиця 2.9

PESTEL-аналіз національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта»

Political	
P	1. Низька платоспроможність населення. 2. Виїзд кваліфікованих кадрів за межі України. 3. Прагнення, щоб дані користувачів були збережені. 4. Зміни у державній політиці стосовно поштових послуг, тарифів, інвестицій, технологічних вимог і правил мають значний вплив на діяльність АТ «Укрпошти». 5. Військовий стан впливає на розвиток діяльності АТ «Укрпошта».
Economic	
E	1. Фінансові результати залежать від регулювання держави. 2. Швидкий розвиток ринку поштових послуг. 3. Курс валют. 4. Темпи економічного зростання. 5. Високий ступінь безробіття населення. 6. Високий рівень інфляції. 7. Економічний стан населення може впливати на їх здатність та бажання користуватися платними поштовими послугами, а також на зміну попиту на товари та послуги, що доставляються поштою.
Social	
S	1. Низька платоспроможність населення. 2. Виїзд кваліфікованих кадрів за межі України. 3. Прагнення, щоб дані користувачів були збережені. 4. Соціальна мобільність і міграція можуть впливати на обсяги та характер послуг, які надає АТ «Укрпошта», зокрема на попит на міжнародні поштові послуги та послуги з пересилання грошей. 5. Зміни в демографічній структурі населення, такі як зростання або зменшення населення в різних регіонах країни, можуть впливати на обсяги та характер попиту на поштові послуги.

Продовження табл. 2.9

Technological

T	1. Недостатній рівень розвинутості технологій. Низький рівень автоматизації процесів, що пов'язані з відправкою, сортуванням, перевезенням пошти та посилок. 2. Невисокий темп цифровізації підприємства. 3. Необхідність у точному трекінгу доставки. 4. Збільшення тренду «покупка в 1 клік». 5. Тренд «Автоматизація збору товару і пакування». 6. Впровадження автоматизованих систем сортування та доставки може покращити ефективність роботи, зменшити час доставки, а також знизити витрати на операції. 7. Впровадження цифрових технологій в управління, маркетинг, облік та інші аспекти діяльності допоможе АТ "Укрпошті" підвищити ефективність та конкурентоспроможність. 8. У зв'язку з збільшенням обсягів електронних та онлайн-операцій, АТ «Укрпошта» повинна приділяти особливу увагу захисту особистих даних клієнтів та забезпеченню кібербезпеки.
Environmental	
E	1. Екологічність упаковки для доставки товарів. 2. Екологічність транспорту, який доставляє товари. 3. Зменшення споживання енергії та впровадження енергоефективних технологій.
Legal	
L	1. Необхідність дотримання низки юридичних актів: Закон України «Про поштовий зв'язок»; Конституція України про право на інформацію. 2. Дотримання стандартів.

Визначити конкурентні переваги оператора поштового звя'зку за допомогою маркетингового інструментарію, а саме використовуючи SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз національного оператора поштового зв'язку

АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинена мережа поштового зв'язку (найбільша інфраструктурна й логістична мережа в Україні). 2. Високий рівень (близько 100%) присутності на всій території України. 5. Великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 6. Високі обсяги надання послуг. 8. Наявність іміджевих продуктів (філателія). 9. Новий брендинг. 10. Підвищення лояльності споживачів протягом останніх років.	1. Наявність стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства; 2. Високий ступінь бюрократії: 3. Поганий імідж у минулому. 4. Довший термін доставки, у порівнянні з конкурентами. 5. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства, відсутність реклами, особливо Інтернет-реклами 6. Низький рівень розвитку IT-інфраструктури.
Можливості	**Загрози**
1. Можливість міжнародних доставок. 2. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. 3. Завоювання нових сегментів ринку. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку; 5. Зростання ринку міжнародної та внутрішньої доставки (розвиток Інтернет-торгівлі). 6. Ринок експрес і кур'єрської доставки буде продовжувати розвиватися, особливо в сегменті B2B. 7. Підвищення якості надання послуги. 8. Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок. 9. Діджиталізація послуг. 10. Можливість партнерства з великими мережами торгівлі. 11. Покращення маркетингової діяльності.	1. Тиск з боку держави; 2. Нестабільна ситуація. 3. Відтік клієнтів до конкурентів; 4. Розширення функцій непрямих конкурентів. 5. Зменшення прихильності споживачів; 6. Зростання конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку в рамках європейської інтеграції. 7. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. 8. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим. 9. Активний перехід на e-mail по всіх сегментах, де не потрібна передача оригінальних (з юридичної точки зору) документів. В основному це сегмент міст в підсегментах C2C і B2B. 10. Подальший розвиток банківських послуг і збільшення використання банківських платіжних карток для здійснення пенсійних платежів.

З табл. 2.10. можна зробити висновок, що найбільш сприятливий квадрант – це поле «СлМ». Вона дає зрозуміти, які слабкі сторони має підприємство та як 42 можна покращити становище підприємства. Можна виділити такі методи покращення діяльності:

1. Збільшення кількості відділень.

2. Знищення стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства та покращення іміджу за рахунок покращення маркетингової діяльності підприємства.

3. Скорочення терміну доставки за рахунок покращення логістики.

4. Зменшення постійних витрат за рахунок діджиталізації послуг.

Для оцінки рівня розвитку операторів поштового зв'язку таких як АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Meest» застосуємо метод експертних оцінок та побудуємо «радар конкурентоспроможності» операторів поштового зв'язку України (рис. 2.7 табл.2.11)

Таблиця 2.11

Експертна оцінка конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку України

Складові конкурентних переваг	Оператори поштового зв'язку		
	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова Пошта»	ТОВ «Meest»
Якість послуг	3	4	3
Абонентська база	5	4	3
Дохід	3	3	3
Тарифи	5	5	3
Сервіс	3	4	5
Технології	5	5	4
Додаткові послуги	3	5	4
Акції	4	3	3
Всього:	**3,9**	**4,125**	**3,5**

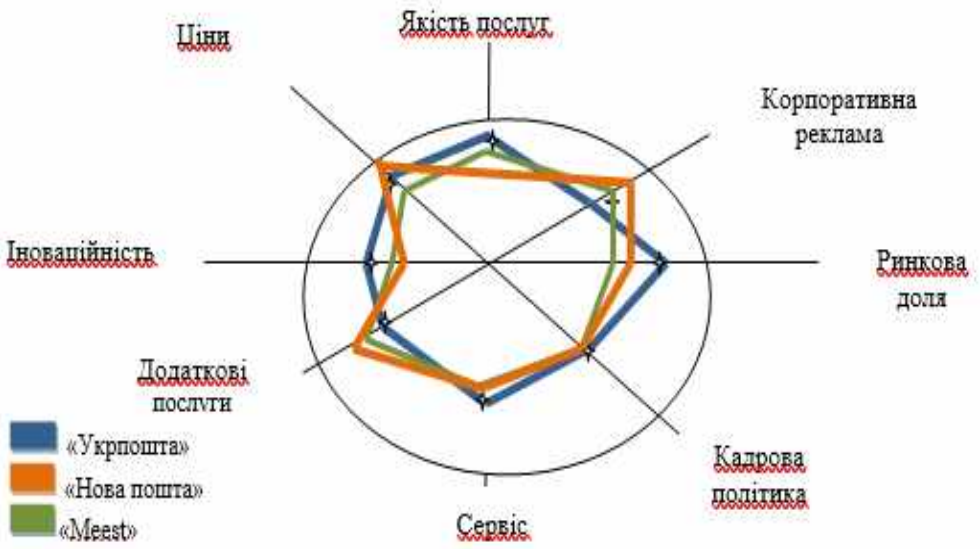

Рис.2.7. Радар конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку України

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз діяльності національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Досліджено загальну характеристику підприємства, його організаційно-правовий статус, місію, мету та основні напрями діяльності.

Аналіз фінансово-економічної діяльності за 2020–2024 роки виявив, що після значного спаду доходів у 2022 році Товариство у 2023 році відновило рівень довоєнних доходів 2021 року, а у 2024 році демонструвало подальше зростання доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Водночас підприємство стикнулося зі стійким зростанням витрат, що призвело до отримання збитків. Попри складні умови воєнного часу АТ «Укрпошта» забезпечувала безперервність надання соціально важливих послуг на всій підконтрольній території України та брала активну участь у державних програмах евакуації та гуманітарної допомоги.

Маркетинговий аналіз показав, що діяльність підприємства відбувається в умовах жорсткої конкуренції з боку приватних операторів (Нова Пошта, Meest та ін.). Використання інструментів стратегічного аналізу (ABC-, ADL-, SWOT-, PESTEL-) дозволило виявити сильні сторони компанії (розгалужена мережа, присутність у всіх регіонах України), а також ключові проблеми: низький рівень автоматизації, недостатню клієнтоорієнтованість окремих процесів та повільну цифровізацію послуг.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що:

- АТ «Укрпошта» залишається стратегічно важливим підприємством з потужною інфраструктурою, але потребує суттєвого

прискорення цифрової трансформації;

- фінансово-економічний стан підприємства характеризується відновленням доходів на фоні високих витрат і збитковості;
- маркетингова діяльність потребує посилення клієнтоорієнтованого підходу та активнішого впровадження сучасних цифрових інструментів.

Теоретичні та практичні висновки розділу формують аналітичну основу для розроблення пропозицій щодо стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації, які будуть представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВЯЗКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

3.3. Оцінка готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації

Оцінка готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації є актуальною, оскільки цифрові технології швидко змінюються, вимагаючи підприємства адаптуватися до нових викликів і можливостей. У зв'язку зі

зростанням конкуренції та змінами в споживчому попиті, оцінка готовності до цифрової трансформації допоможе АТ «Укрпошта» зберегти свою конкурентоспроможність і відповісти на потреби ринку. Визначення рівня готовності підприємства до цифрової трансформації дозволить зрозуміти, наскільки відкрит та підготовлен національний оператор поштового зв'язку до впровадження нових технологій та процесів. Оцінка готовності до цифрової трансформації також допоможе ідентифікувати потрібні зміни в інфраструктурі, культурі організації та навичках персоналу для успішної імплементації цифрових ініціатив. Проведення оцінки готовності до цифрової трансформації є ключовим кроком для розробки стратегії та плану впровадження, спрямованих на досягнення успіху в епоху цифрових технологій.

Запропонуємо методичній підхід щодо оцінки готовності підприємства до цифрової трансформації. Розробимо Чекліст щодо готовності підприємства до цифрової трансформації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Готовність підприємства до цифрової трансформації: чекліст

№	Критерії	Оцінки
Стратегії та планування		
1	Чи визначили ви чіткі цілі та завдання щодо цифрової трансформації підприємства?	
2	Чи є чітко визначена дорожня карта, яка описує ключові кроки впровадження цифрової трансформації	
3	Чи визначили ви потенційні проблеми та ризики, які можуть виникнути під час процесу трансформації?	
4	Чи є спеціальна команда, яка відповідає за нагляд та управління ініціативою цифрової трансформації?	
Інфраструктура та технології		
5	Чи здатна ваша поточна IT-інфраструктура підтримувати цифрові ініціативи, зокрема обчислення та аналіз даних?	
6	Чи оцінили Ви масштабованість і гнучкість Ваших IT-систем?	

7	Чи розглядаєте ви впровадження технологій 5G, IoT і комп'ютерних обчислень, щоб покращити свій сервіс?	
8	Чи є плани для модернізації застарілих систем, які можуть перешкоджати процесу цифрової трансформації?	
Управління даними		
9	Чи є у вас надійна стратегія управління даними, яка включає збір, зберігання, обробку та безпеку даних?	
10	Чи впровадили ви інструменти аналітики, щоб отримати цінну інформацію з великої кількості згенерованих даних?	
11	Чи існує структура управління даними для забезпечення якості даних, конфіденційності та дотримання нормативних актів?	
Клієнтський досвід		
12	Чи визначили ви можливості для підвищення залучення клієнтів за допомогою цифрових каналів, таких як мобільні програми, портали самообслуговування та чат-боти?	
13	Чи ваші клієнтські дані інтегровані між системами, щоб забезпечити бездоганний персоналізований досвід?	
14	Можливості використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування вподобань клієнтів і пропозиції індивідуальних рішень?	
Безпека та відповідність вимогам		
15	Чи провели ви ретельну оцінку безпеки, щоб виявити вразливі місця у вашому IT-сфері?	
16	Чи існує надійна стратегія кібербезпеки, яка включає заходи для захисту конфіденційних даних клієнтів і запобігання порушенням?	
17	Чи забезпечили ви дотримання відповідних галузевих норм і законів про захист даних?	

Продовження табл. 3.1

Співробітництво та інтеграція		
18	Чи шукали ви можливості співпраці чи партнерства з іншими компаніями чи постачальниками цифрових технологій для використання синергії та інновацій?	
19	Чи здатна Ваша інфраструктура інтегруватися із зовнішніми системами та APIs для безперешкодного обміну даними?	
20	Чи розглядали ви можливість впровадження практик DevOps для оптимізації співпраці між командами розробки та експлуатації?	
Управління змінами		
21	Чи розробили ви план управління змінами, який допоможе співробітникам пройти перехідний період та виховує культуру постійного вдосконалення?	
22	Чи існують програми навчання, які допомагають вашим співробітникам освоїтися з новими цифровими інструментами та процесами?	
Вимірювання та KPI		

23	Чи визначили ви ключові показники ефективності для вимірювання успіху ваших ініціатив цифрової трансформації	
24	Чи є у Вас механізм регулярного виміру та аналізу прогресу бажаних цілей цифрової трансформації?	
Бюджет та ресурси		
25	Чи виділили ви достатній бюджет і ресурси для підтримки процесу цифрової трансформації?	
26	Чи є чітке розуміння фінансових наслідків і очікуваного повернення інвестицій (ROI) ініціатив щодо цифрової трансформації?	
Постійне вдосконалення		
27	Чи створили Ви механізм для збирання зворотного зв'язку від співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін для вдосконалення ваших цифрових ініціатив?	
28	Чи готові ви повторювати та розвивати свої стратегії на основі мінливої динаміки ринку та технологічних досягнень?	
	Загальна оцінка	

Розглянемо оцінку рівня процесу цифрової трансформації національного оператора поштового зв’язку АТ «Укрпошта» (експертним методом) за п'ятибальною шкалою, де 1 – відповідає мінімальному рівню, а 5 – максимальному рівню.

Оцінку рівня процесу цифрової трансформації підприємства доцільно проводити за допомогою експертного опитування представників відповідних груп сприйняття та співробітників підприємства. Кожному експерту надається перелік критеріїв процесу цифрової трансформації (табл. 3.1) і пропонується їх оцінити, користуючись шкалою оцінок. Наприклад, можлива така шкала:

«5» – значення критерію цілком відповідає позитивному значенню;

«4» – значення критерію не цілком відповідає позитивному значенню;

«3» – значення критерію слабко відповідає позитивному значенню;

«2» – значення критерію зовсім не відповідає позитивному значенню.

Для кожного аспекта процесу трансформації можна встановити рівень відповідно до поточного стана підприємства, в нашому випадку проведемо оцінку АТ «Укрпошта» (табл. 3.2).

На підставі отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про міру відповідності реального стану підприємства до цифрової трансформації відповідно до шкали, зображеної на рис. 3.1

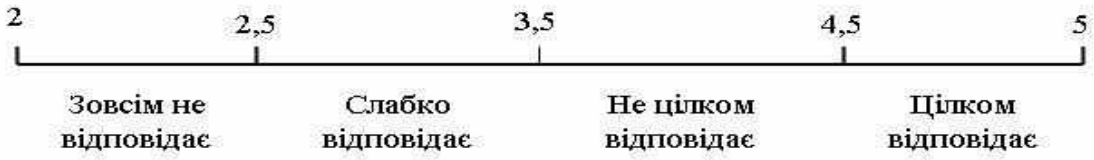

Рис. 3.1. Шкала оцінки готовності підприємства до цифрової трансфориації

Таблиця 3.2

Готовність АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації: чекліст

	Критерії	Оцінки	Обґрунтування та рекомендації
1. Стратегії та планування			
1	Чи визначили ви чіткі цілі та завдання щодо цифрової трансформації підприємства?	4	АТ «Укрпошта» активно заявляє про свої плани та ініціативи щодо цифрової трансформації, включаючи модернізацію IT-інфраструктури, впровадження нових послуг та автоматизацію процесів. Визначено чіткі цілі щодо підвищення ефективності обслуговування клієнтів і розширення спектру послуг. Однак, деякі цілі можуть бути більш конкретизованими.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
2	Чи є чітко визначена дорожня карта, яка описує ключові кроки впровадження цифрової трансформації	3	Дорожня карта цифрової трансформації АТ «Укрпошта» існує і включає кілька ключових етапів впровадження нових технологій та послуг. Проте, деталізація деяких етапів і конкретні строки реалізації можуть бути не завжди чітко визначеними або публічно доступними для широкої аудиторії.
3	Чи визначили ви потенційні проблеми та ризики, які можуть виникнути під час процесу трансформації?	3	АТ «Укрпошта» усвідомлює можливі проблеми та ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, такі як кібербезпека, фінансові обмеження та можливі технологічні труднощі.

			Ведеться робота з їх виявлення та мінімізації, проте, можливо, не всі ризики достатньо деталізовані або опрацьовані.
4	Чи є спеціальна команда, яка відповідає за нагляд та управління ініціативою цифрової трансформації?	4	У АТ «Укрпошта» є спеціалізована команда, відповідальна за впровадження та управління ініціативами цифрової трансформації. Команда включає фахівців з ІТ, проектного менеджменту та бізнес-аналітики. Проте, потенційно існує можливість для покращення координації та комунікації між різними підрозділами.
Оцінка за блоком:		**3,5**	
2. Інфраструктура та технології			
5	Чи здатна Ваша поточна ІТ-інфраструктура підтримувати цифрові ініціативи, зокрема обчислення та аналіз даних?	3	ІТ-інфраструктура АТ «Укрпошта» пройшла певну модернізацію та може підтримувати базові цифрові ініціативи. Однак, для забезпечення більш комплексних рішень щодо обчислення та аналізу даних необхідні подальші інвестиції та вдосконалення.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
6	Чи оцінили Ви масштабованість і гнучкість Ваших ІТ-систем?	3	Масштабованість та гнучкість ІТ-систем частково оцінено. Відомо, що компанія працює над тим, щоб забезпечити гнучкість своїх ІТ-систем для підтримки зростання обсягу обробки даних і нових цифрових сервісів. Проте, необхідні подальші оцінки та вдосконалення.
7	Чи розглядаєте ви впровадження технологій 5G, IoT і комп'ютерних обчислень, щоб покращити свій сервіс?	2	АТ «Укрпошта» визнає важливість впровадження новітніх технологій, таких як 5G, IoT і комп'ютерні обчислення, конкретних дій щодо інтеграції цих технологій поки недостатні. Це залишається перспективною областю для розвитку.

8	Чи є плани для модернізації застарілих систем, які можуть перешкоджати процесу цифрової трансформації?	4	АТ «Укрпошта» має плани щодо модернізації застарілих систем і вже здійснює кроки в цьому напрямку. Проводяться роботи з оновлення інфраструктури та заміни старих систем новими рішеннями для забезпечення більшої ефективності та підтримки цифрових ініціатив.
Оцінка за блоком:		**3,0**	
3. Управління даними			
9	Чи є у Вас надійна стратегія управління даними, яка включає збір, зберігання, обробку та безпеку даних?	3	АТ «Укрпошта» має основні елементи стратегії управління даними. Ведеться робота зі збору, зберігання та обробки даних, а також впроваджуються базові заходи щодо безпеки даних. Однак, для повної реалізації надійної стратегії потрібне вдосконалення політик і технологій.
10	Чи впровадили ви інструменти аналітики, щоб отримати цінну інформацію з великої кількості згенерованих даних?	3	У АТ «Укрпошта» є деякі інструменти аналітики для обробки та аналізу даних, які допомагають отримувати цінну інформацію. Проте, використання аналітичних інструментів все ще перебуває на початкових етапах розвитку і потребує подальшого розширення та інтеграції більш передових рішень.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
11	Чи існує структура управління даними для забезпечення якості даних, конфіденційності та дотримання нормативних актів?	4	АТ «Укрпошта» має структуру управління даними, яка включає заходи для забезпечення якості даних, конфіденційності та дотримання нормативних вимог. Існують політики та процедури для управління даними, проте є можливість для подальшого вдосконалення і підвищення ефективності.
Оцінка за блоком:		**3,33**	
4. Клієнтський досвід			
12	Чи визначили ви можливості для підвищення залучення клієнтів за допомогою цифрових каналів, таких	4	АТ «Укрпошта» активно впроваджує цифрові канали для підвищення залучення клієнтів. Існують мобільні додатки, портали

	як мобільні програми, портали самообслуговування та чат-боти?		самообслуговування та чат-боти, які спрощують взаємодію клієнтів з компанією. Однак, ще є потенціал для розширення функціональності та покращення користувацького досвіду.
13	Чи ваші клієнтські дані інтегровані між системами, щоб забезпечити бездоганний персоналізований досвід?	3	Інтеграція клієнтських даних між різними системами здійснюється, але не завжди на високому рівні. Персоналізований досвід є, але його якість та безперебійність можуть бути покращені за рахунок більш глибокої інтеграції даних та використання сучасних технологій управління даними.
14	Можливості використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для прогнозування вподобань клієнтів і пропозиції індивідуальних рішень?	2	Використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування вподобань клієнтів та пропозиції індивідуальних рішень знаходиться на початковому етапі. АТ «Укрпошта» має потенціал для впровадження цих технологій, але наразі їх використання обмежене.
Оцінка за блоком:		**3,0**	

Загальна оцінка готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації, яка становить 3,43 бали з 5,00 можливих, свідчить про те, що компанія має певний рівень підготовки до впровадження цифрових ініціатив. Потрібно більше уваги приділити розробці чітких цілей та стратегій цифрової трансформації, а також підвищити рівень інвестицій у ці ініціативи. Важливо, щоб АТ «Укрпошта» продовжувала вдосконалювати свої практики та стратегії відповідно до змін у вимогах ринку та технологічних інновацій, забезпечуючи таким чином свою конкурентоспроможність і розвиток у майбутньому.

3.2. Модель сучасної клієнтоорієнтованої компанії АТ «Укрпошта»

Модель сучасної клієнторієнтованої сервісної компанії АТ «Укрпошта» наведена на рис. рис. 3.2:

1) Розвиток поштових послуг

– Посилочний продукт для eCommerce.

Запуск комплексного (логістика, IT, фінанси, маркетинг) рішення по запуску продукту для сегмента eCommerce – запуск послуг Укрпошта Експрес, Укрпошта Стандарт, Smart Box.

– Прямі міжнародні продукти.

Запуск рішень для ключових напрямків: пряма інтеграція з Китаєм (Aliexpress) та створення нового поштового каналу з США (USPS)

– Співпраця з міжнародними приватними поштовими операторами.

Впровадження роботи з приватними поштовими операторами. Розвиток експортно – імпортних операцій на конкурентних засадах з приватними компаніями.

– Перегляд продуктової лінійки.

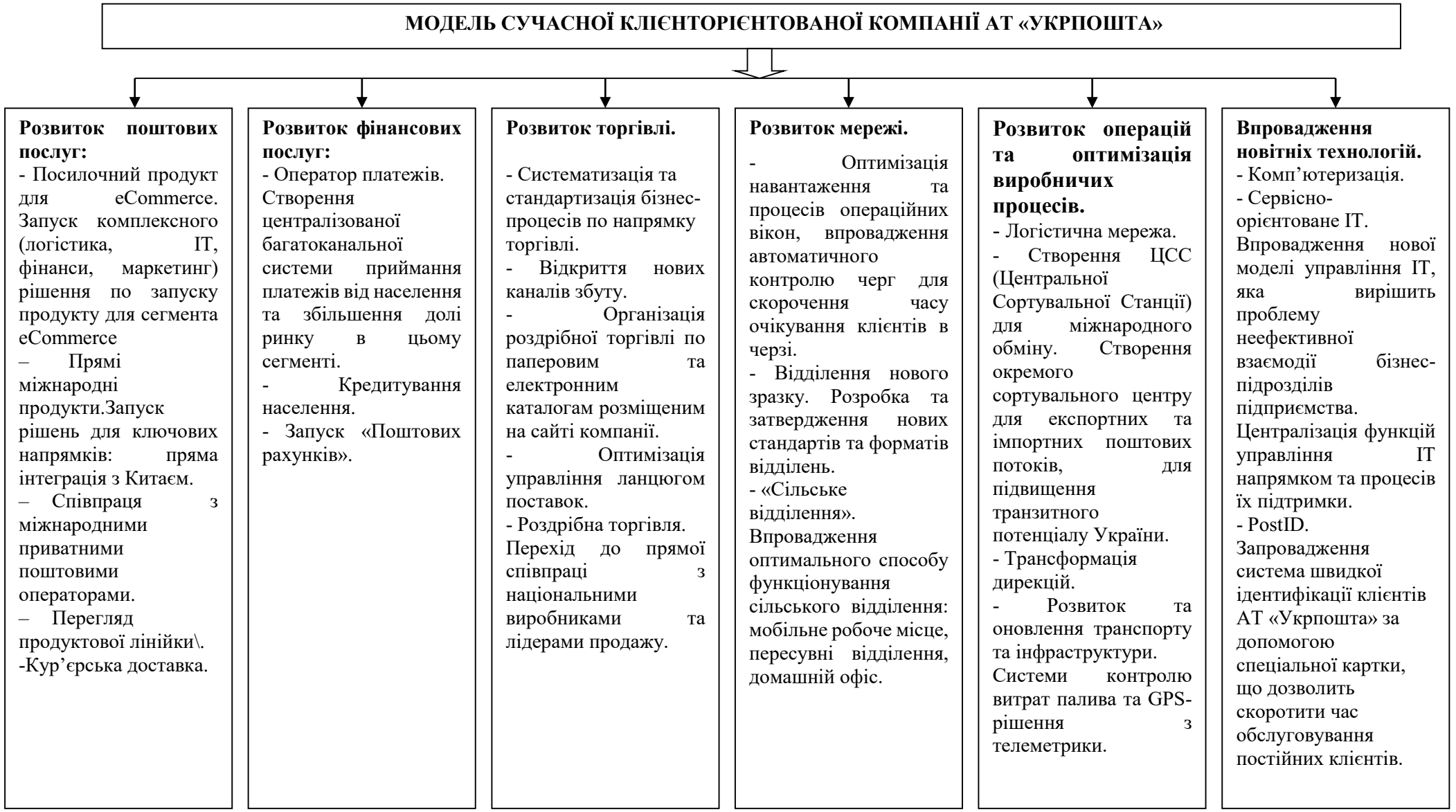

Рис. 3.2. Модель сучасної клієнторієнтованої компанії АТ «Укрпошта»

Розробка системи утворення тарифів на основні та додаткові продукти, яка відповідатиме конкурентним вимогам ринку та враховуватиме тарифні зони, рівень сервісу, об'ємну вагу, категоризацію, оптимізацію додаткових послуг тощо.

- Кур’єрська доставка.

Оновлення кур’єрської доставки в найбільших містах з метою забезпечення надійної доставки на «останній милі». Оновлення парку авто для кур'єрської доставки.

2) Розвиток фінансових послуг

- Оператор платежів.

Створення централізованої багатоканальної системи приймання платежів від населення та збільшення долі ринку в цьому сегменті.

- Кредитування населення.

Заключення агентських договорів з банками, встановлення у міських відділеннях робочих місць для надання послуги з споживчого кредитування та продажу страхових послуг.

- Запуск «Поштових рахунків».

Абсолютно необхідним для запуска є розробка та затвердження нормативної та законодавчої бази для ведення розрахункових та карткових рахунків, внесення змін до відповідних законів та нормативних актів, створення ІТ-інфраструктури для надання таких послуг. У разі відсутності нормативної бази для ведення поштових рахунків АТ «Укрпошта» переглядатиме стратегічний План розвитку.

3) Розвиток торгівлі.

- Систематизація та стандартизація бізнес-процесів по напрямку торгівлі.

Скорочення витрат шляхом побудови асортименту на топових виробниках кожної категорії, концентрація на соціальних товарах із стійким попитом, планування та контроль поставок категорійними менеджерами. Розвиток можливий за рахунок збільшення продажів у відділеннях – збільшення вітрини, оптимізація асортименту, автоматизації процесів.

- Відкриття нових каналів збуту.

Організація роздрібної торгівлі по паперовим та електронним каталогам розміщеним на сайті компанії.

- Оптимізація управління ланцюгом поставок.

Передбачає оптимізацію закупівель та управління товарними запасами, впровадження ефективного планування та бюджетування на рівні товарних груп та регіонів (автоматизація, єдина база даних товарів, облік за партіями, розділення логістичних потоків).

4) Розвиток мережі.

- Відділення нового зразку.

Розробка та затвердження нових стандартів та форматів відділень (функціонал, технічна забезпеченість, геолокація та ергономіка). Впровадження процесів управління чергою, оптимізація бізнес-процесів та поштових послуг в пілотних відділеннях. Відкриття флагманських відділень в найбільших містах України. Масштабування нових стандартів на всю мережу.

- «Сільське відділення».

Розробка та впровадження оптимального способу функціонування сільського відділення: мобільне робоче місце, пересувні відділення, домашній офіс.

5) Розвиток операцій та оптимізація виробничих процесів.

- Логістична мережа.

Моделювання оптимальних вантажних потоків, визначення кількості та розміщення основних мережевих вузлів, побудова та/або модернізація 3-5 сортувальних центрів, що дозволить підвищити надійність доставки.

- Створення ЦСС (Центральної Сортувальної Станції) для міжнародного обміну.

- Створення окремого сортувального центру для експортних та імпортних поштових потоків, для підвищення транзитного потенціалу України.

- Трансформація дирекцій.

Централізація та автоматизація закупівель, управління активами та готівковими коштами, скорочення управлінського персоналу та розбудова функції продажів. Об'єднання Київської міської дирекції та Київської обласної дирекції.

- Розвиток та оновлення транспорту та інфраструктури.

Впровадження програми з розвитку транспортних операцій: модернізація, аутсорсинг, ссо-loading; транспортний аудит, впровадження системи контролю витрат палива та GPS-рішення з телеметрики.

6) Впровадження новітніх технологій.

- Комп'ютеризація.

Оснащення відділень поштового зв'язку комп'ютерами: робочі місця в неавтоматизовані відділення зв'язку, оновлення існуючих комп'ютерів, принтерів та мережі.

- Сервісно-орієнтоване ІТ.

Впровадження нової моделі управління ІТ, яка вирішить проблему неефективної взаємодії бізнес-підрозділів підприємства. Централізація функцій управління ІТ напрямком та процесів їх підтримки.

- PostID.

Запровадження система швидкої ідентифікації клієнтів АТ «Укрпошта» за допомогою спеціальної картки, що дозволить скоротити час обслуговування постійних клієнтів.

- Система управлінської інформації.

В рамках трансформації дирекцій – впровадження ERP систем для автоматизації відповідних функцій. Впровадження систем аналізу управлінської інформації. Створення платформи сховища даних та інтеграційної шини для збору управлінської інформації з різноманітних джерел, побудова системи показників для прийняття рішень.

7) Розвиток персоналу.

- Відрядна оплата праці

Впровадження відрядної оплати праці для персоналу Дільниць обробки пошти. Автоматизація розрахунку для нарахування заробітної плати при відрядній оплаті праці. Нормування та впровадження відрядної оплати праці листонош та операторів.

- Централізація кадрових функцій.

Розробка та впровадження централізованих процесів управління персоналом на всіх рівнях ієрархії управлінської моделі за умови оптимізації операційних витрат. Автоматизація централізованих процесів з метою зменшення витрат на кадрове обслуговування; прийняття управлінських рішень на базі актуальної і достовірної інформації щодо персоналу, ФОТу; аналізу ефективності кадрових процесів та впливу на ключові показники діяльності персоналу.

Місією АТ «Укрпошта» повинна стати створення сучасної клієнторієнтованої сервісної компанії.

Для забезпечення росту бізнес напрямів необхідними є зміни у внутрішній організації Товариства:

- Оптимізація процесів. Підвищити якість обслуговування дозволить оптимізація бізнес процесів, перегляд портфелю послуг, впровадження процесів керування чергою та оснащення відділень поштового зв’язку комп’ютерами.

- Мережа. Досягнення високої якості обслуговування у відділеннях можливе лише за умови оптимізації та оновлення форматів самих відділень. Першочерговим завданням є аудит мережі та типізація відділень, створення зон для надання фінансових послуг. Наступним – оновлення та стандартизація 2000 поштових відділень, створення зон для надання фінансових послуг. Для «сільського відділення» Товариство перегляне поточні, розробить нові та впровадить там, де доцільно, альтернативні формати функціонування: мобільне робоче місце, пересувні відділення, домашній офіс.

- Логістика. Зважаючи на те, що логістична мережа АТ «Укрпошта» не може забезпечити досягнення стратегічних цілей, існує нагальна потреба у її

перегляді та редизайні, оптимізації сортувальних центрів та модернізації автопарку.

- Персонал. Підвищення індивідуальної продуктивності виражається у збільшенні доходів та кількості листів та посилок на одного співробітника. Збільшення доходів на одного співробітника Товариство досягне шляхом оптимізації портфелю сервісів та збільшення кількості персоналу в перспективних сегментах. Операційна продуктивність підвищиться за рахунок реорганізації роботи та нормування праці та систем мотивації.

- ІТ. Оснащення комп'ютерами відділень поштового зав'язку, оновлення існуючих комп'ютерів та мережі дозволить одночасно ефективніше надавати послуги, підвищити керованість бізнес-процесів та покращити умови праці. Налагодження ефективної взаємодії між бізнес-підрозділами вимагає впровадження нової моделі управління ІТ. Важливою також є централізація функцій управління ІТ напрямком та впровадження ERP систем для ефективного управління кадровими процесами, закупками, активами, документами тощо.

Реалізація програми цифрової трансформації вимагає значних інвестицій протягом наступних 5 років. Загальна сума необхідних інвестицій – близько 7 мільярди гривень:

- Необхідно вкласти 1,8 млрд. грн в оновлення автотранспорту та зменшення його середнього віку до 7 років (близько 2000 одиниць транспорту).

- Комп'ютеризація всіх відділень, впровадження ІТ систем та інші оновлення та заміни коштуватимуть 1,5 млрд. грн.

- Оптимізація та переобладнання мережі (перехід до 5-7 нових сортувальних центрів, спорудження нових складів) вимагає інвестицій у розмірі 1,5 млрд грн.

- Інші інвестиції (оновлення поштових відділень та абонентських поштових скриньок, нові банкомати, підтримка трансформації) потребують ще 2,2 млрд грн.

Ризики. Процес впровадження даної програми має три основних потенційних ризики: відсутність дозволу на відкриття поштових рахунків,

неможливість працювати в сегменті експортно – імпортних операцій на конкурентних засадах з приватними компаніями, та неможливість залучення зовнішнього фінансування через затримку з реформою корпоративного управління.

Відсутність можливості відкривати та вести поштові рахунки не дозволить АТ «Укрпошта» в повній мірі реалізувати плани розвитку фінансових послуг та позбавить Товариство значної статті доходів.

Якщо будуть значні затримки із закінченням реформи корпоративного управління, а саме, не буде створена Наглядова Рада з відповідними повноваженнями, то це негативно вплине на можливість компанії залучати фінансування програми розвитку на конкурентних та привабливих засадах.

В усіх трьох випадках компанія зазнає труднощів з реалізацією власної місії. Зокрема, відсутність додаткового доходу від ведення поштових рахунків або продовження падіння міжнародного бізнесу призведе до погіршення стану активів через обмежені можливості для здійснення інвестицій, скорочення до 30% сільських відділень, відмови від індексації зарплат. Товариство вже зараз активно розглядає варіанти оптимізації мережі в сільській місцевості за умови дотримання або покращення рівня сервісу.

Для мінімізації ризиків АТ «Укрпошта» потребує підтримки Міністерства Інфраструктури, Міністерства Фінансів, ДФС, Національного банку, Кабінету міністрів та Верховної Ради України в питанні надання права ведення поштових рахунків та деяких інших фінансових операцій.

Важливою для Товариства є підтримка з боку міністерства Інфраструктури у процесі завершення корпоратизації – затвердження незалежної Наглядової ради та впровадження найкращих практик корпоративного управління (рис. 3.3).

За відсутності радикальних змін, АТ «Укрпошта» має наступні варіанти забезпечення беззбитковості. Перший варіант це продовження економії, як у останні 5 років. Товариство розробляє плани з оптимізації та скорочення мережі зі збереженням якості базових послуг. Разом з тим, не виключено, що АТ «Укрпошта» доведеться вжити і більше радикальних заходів для збереження

беззбитковості. А саме, скорочення персоналу та «замороження» заробітної плати, поступове закриття відділень, скорочення зобов'язань щодо надання універсальних поштових послуг.

Інший варіантом є отримання субсидій від держави на покриття видатків від надання універсальних поштових послуг. Джерелом таких субсидій може бути пряма субсидія з держави на підтримку поштового оператора або цільова програма для дотації роботи сільських відділень або доставки преси.

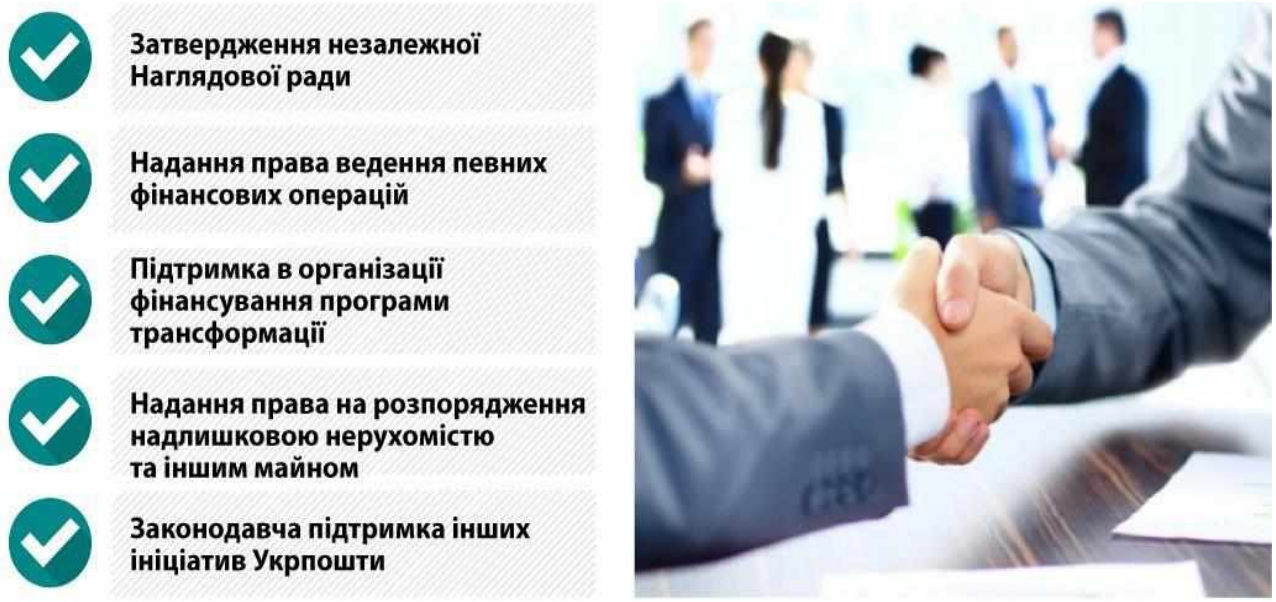

Рис. 3.3. Очікувана допомога АТ «Укрпошті» від Уряду, Верховної Ради, НБУ

3.3. Стратегія розвитку національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу

Стратегічні цілі та задачі АТ «Укрпошта».

Стратегічний напрям 1. Розвиток поштових послуг. На світових ринках поштових послуг спостерігається запровадження інновацій у послугах, технологіях та бізнес-процесах.

1.1.1 *Кур'єрська доставка.* Оновлення кур'єрської доставки в найбільших містах з метою забезпечення надійної доставки на «останній милі». Надійна кур'єрська доставка дозволить доставити 35 млн. посилок додатково протягом наступних 5 років та отримати 995 млн. доходу.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- оптимізація діючих операційних процесів кур'єрської доставки;
- закупівля автомобілей для кур'єрської доставки;
- підбір, найм, навчання та адаптація персоналу;
- впровадження ІТ-системи для кур'єрської доставки;
- впровадження ІТ-системи для кур'єрської доставки.

Необхідні ресурси:

Для реалізації цілі необхідно 450 млн. грн. капітальних інвестицій.

Стратегічна мета 1.2 Збільшення об'єму міжнародних пересилок:

1.2.1 *Співпраця з міжнародними приватними поштовими операторами.* Реалізація співпраці дозволить отримувати додатковий дохід від нових каналів збуту 100 млн. грн. на рік.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- налагодження співпраці можливе за умови узгодження з ДФС України такої можливості;
- прийняття розпорядження КМУ;
- оптимізація авіадоставки;
- інтеграція з ВПС через ІТ-системи.

1.2.2 *Прямі міжнародні продукти.* Впровадження ряду нових продуктів підвищить конкурентоздатність Товариства на ринках Китаю та США.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- пряма інтеграція з Китаєм (Aliexpress). Запропоновані продукти дозволять збільшити кількість відправлень на 10%, по продукту SRM це дозволить отримати дохід 8-10 млн. грн. на рік.

- створення нового поштового каналу з США (USPS), що дозволить Товариству увійти в новий сегмент B2B, збільшить конкурентоздатність продуктів ПАТ «Укрпошта» за рахунок зниження ціни послуги з подальшим ростом об'ємів на 8%, скорочення строків доставки, підвищення якості послуг для клієнтів.

Стратегічний напрям 2. Розвиток фінансових послуг:

Стратегічна мета 2.1 Розширення спектру послуг, що надаються:

2.1.1 АТ «Укрпошта» – оператор платежів. Створення централізованої багатоканальної системи приймання платежів від населення.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- впровадження власного процесінгу – дасть можливість самостійно опрацьовувати платежі, надавати послуги карткового та інтернет еквайрінгу,

- встановлення власних терміналів, що покращить операційну ефективність та терміналів самообслуговування.

- створення централізованої системи (програмно апаратного комплексу), яка дозволяє агрегувати в одному місці платежі та створює можливість для клієнта зробити більшу кількість платежів в зручному клієнтському кабінеті. Очікувана економія 18 млн грн протягом 5 років.

- впровадження міжнародної платіжної системи. Очікуваний результат – 7,8 млн. грн. за рік.

- запустити валютний обмін.

2.1.2. Агентські угоди.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- заключення агентських договорів з банками (страхування тощо);

- встановлення у міських відділеннях робочих місць для надання послуги з споживчого кредитування (готівкові кредити, POS кредитування);

- навчання персоналу;

- тиражування послуги по ВПЗ.

Стратегічна мета 2.2 Запуск «Поштових рахунків».

Абсолютно необхідним для запуску є розробка та затвердження нормативної та законодавчої бази (отримання дозволу) для ведення розрахункових та карткових рахунків, внесення змін до відповідних законів та нормативних актів, створення ІТ-інфраструктури для надання таких послуг. У разі відсутності нормативної бази для ведення поштових рахунків АТ «Укрпошта» переглядатиме стратегічний План розвитку.

Стратегічний напрям 3. Розвиток торгівлі.

Стратегічна мета 3.1 Розробка нових каналів збуту.

Організація роздрібної торгівлі по паперовим та електронним каталогам розміщеним на сайті компанії. На 2021 р. частка продажів через нові канали збуту у торговому обороті має дорівнювати – 27%.

Стратегічна мета 3.2 Підвищення ефективності торгівлі.

Цільова маржа – 33,5%.

3.2.1 Систематизація та стандартизація бізнес-процесів по напрямку торгівлі.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- побудова асортименту на топових виробниках кожної категорії, концентрація на соціальних товарах із стійким попитом;

- передача планування та контролю поставок категорійним менеджерами;

- автоматизації процесів управлінням асортиментом та залишками.

3.2.2 Оптимізація управління ланцюгом поставок.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- оптимізація закупівель та управління товарними запасами;

- впровадження ефективного планування та бюджетування на рівні товарних груп та регіонів (автоматизація, єдина база даних товарів, облік за партіями, розділення логістичних потоків).

Стратегічна мета 3.3 Збільшення об'ємів продажів.

Зростання продажів у 2021 р. на 28%, та 20,5% у наступних роках.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- перехід до прямої співпраці з національними виробниками та лідерами продажу;

-збільшення вітрини у відділеннях;

- оптимізація асортименту у віддленнях;

- забезпечення наявності товарів у відділеннях.

Стратегічний напрям 4. Досягнення операційної досконалості:

Стратегічна мета 4.1 Досягнення високого рівня обслуговування клієнтів (найкращого в галузі співвідношення ціна-якість) - 80% клієнтів задоволені сервісом (за періодичною комплексною оцінкою)

4.1.1 *Оптимізація функціонування мережі (*відділення там, де вони потрібні, послуги там де вони затребувані). Задоволеність сервісом у відділеннях – 80% у 2021 р.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- оптимізація навантаження та процесів операційних вікон;

- впровадження автоматичного контролю черг для скорочення часу очікування клієнтів в черзі;

- оптимізація бізнес-процесів у відділеннях, в тому числі продовження часу роботи відділень та відмова від закриття відділень на обідню перерву.

4.1.2 *Відкриття відділень «нового зразку»,* підтверджений опитуваннями рівень обслуговування, 80% клієнтів вважають високим:

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

-розробка та затвердження нових стандартів та форматів відділень;

- (функціонал, технічна забезпеченість, геолокація та ергономіка);

- відкриття відділень «нового зразку» різного формату в найбільших містах України – 110 шт.;

- відкриття відділень на базарах;

- масштабування нових стандартів на всю мережу.

4.1.3 *Розробка та впровадження оптимального способу функціонування сільського відділення*, до кінця 2020 р. всі сільські відділення в селах з

населенням більше 2000 жителів будуть автоматизовані. В решті сіл – запроваджуватимуться мобільні відділення.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- розробка стандартів сільських відділень;

- оптимізація мережі сільських відділень;

- запуск пересувних відділень нового зразку;

- оптимізація роботи стаціонарних відділень;

- підвищення рівня автоматизації.

Стратегічна мета 4.2 Розвиток ІТ.

4.2.1 *Комп'ютеризація.* Оснащення відділень поштового зв'язку комп'ютерами. Створення нових автоматизованих робочих місць у відділенях та підвищення ефективності існуючих. В результаті має бути створено 2200 нових автоматизованих робочих місць та оновлену існуючі робочі місця у ряді відділень (згідно плану).

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- формування схеми розподілу техніки;

- затвердження комплектації та переліку робіт за кожним ВПЗ Пріоритизація ВПЗ;

- забезпечити Канали зв'язку у неавтоматизованих відділеннях, операційні вікна ВПЗ комп. та периферійною технікою, умови використання техніки у ВПЗ за технічної можливості. Ел. енергія та обігрів, укріплення сільських відділеньза технічної можливості;

- забезпечити навчання операторів поштового зв'язку;

- забезпечити комплектування техніки;

- реєстрація термопринтерів-РРО та метрологія ваг;

- комплектування відділень технікою.

Для досягнення цілі необхідно інвестувати 270 млн грн у ком'ютери, периферійну техніку, канали зв'язку та забезпечення умов для використання техніки.

4.2.2 . Сервісно-орієнтоване ІТ.

Впровадження нової моделі управління IT, яка вирішить проблему неефективної взаємодії бізнес-підрозділів підприємства. Централізація функцій управління IT-напрямком та процесів їх підтримки. Успішна реалізація мети передбачає виконання в повному обсязі поставлених завдань.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- розробити концепцію та план трансофрмації орг структури IT напрямку на 2017-2020 рр.

- розробка каталогу IT-послуг;

- створення CMDB та впровадження процесу управління базою конфігураційних елементів;

- розробка фінансової моделі IT;

- розробка та автоматизація процесу управління змінами в IT;

- розробка процесу управління каталогом послуг та рівнем обслуговування IT-послуг;

- розробка та впровадження процедури контролю за виконанням IT-регламентів;

- розробка та впровадження процесів управління потужністю, доступністю та бесперервністю IT-послуг, роботами, знаннями та управління знаннями та проблемами.

4.2.3. *Впровадження PostID.* Запровадження система швидкої ідентифікації, на базі платформи збору даних MDM, клієнтів АТ «Укрпошта» за допомогою спеціальної картки (єдиної для всіх операцій), що дозволить скоротити час обслуговування постійних клієнтів.

4.2.4 . *Розробка Системи управлінської інформації.*

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- впровадження ERP систем для автоматизації відповідних функцій;

- впровадження систем аналізу управлінської інформації;

- створення платформи сховища даних та інтеграційної шини для збору управлінської інформації з різноманітних джерел;

- побудова системи показників для прийняття рішень.

Стратегічна мета 4.3 Ефективність управління персоналом.

4.3.1 Відрядна оплата праці.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- впровадження відрядної оплати праці для персоналу Дільниць обробки пошти;

- автоматизація розрахунку для нарахування заробітної плати при відрядній оплаті праці;

- нормування та впровадження відрядної оплати праці листонош та операторів.

4.3.2 . *Централізація кадрових функцій*. Розробка та впровадження централізованих процесів управління персоналом на всіх рівнях ієрархії управлінської моделі за умови оптимізації операційних витрат. Автоматизація централізованих процесів з метою зменшення витрат на кадрове обслуговування (до 50% скорочення витрат на формування звітності); прийняття управлінських рішень на базі актуальної і достовірної інформації щодо персоналу, ФОТу; аналізу ефективності кадрових процесів та впливу на ключові показники діяльності персоналу.

Стратегічна мета 4.4 Підвищення операційної ефективності.

4.4.1 . Оптимізація логістичної мережі. Остаточне цільове значення даної мети визначатиметься по результатам моделювання мережі.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- моделювання оптимальних вантажних потоків;

- визначення кількості та розміщення основних мережевих вузлів;

- затвердження цільової логістичної мережі;

- побудова та/або модернізація 3-5 сортувальних центрів, що дозволить підвищити надійність доставки.

4.4.2 . «Транзитний потік – в пошту» – залучення нового транзитного потоку експрес відправлень з Китаю, маркування в митній зоні в України з подальшим випуском відправлень у вигляді поштових відправлень в країни Європи. В перший рік після впровадження планується отримати долю у 10-15%

від ємності ринку. Протягом наступних 3 років планується щорічне подвоєння долі ринку. Впровадження почнеться з експерименту протягом 2019 р. Реалізація цілі залежить від узгодження з ДФС та прийняття відповідної постанови КМУ.

4.4.3 Розвиток та оновлення транспорту та інфраструктури.

Дії та завдання які необхідно реалізувати:

- закупівля машини для магістральних, регіональних та внутрішньо обласних маршрутів).

- впровадження системи контролю витрат палива;

- транспортний аудит.

- GPS-рішення з телеметрики. Результатом реалізації цілі стане контроль та підтвердження виконання 95% планових маршрутів та відхилень від маршрутів, контроль списання палива, зниження витрат палива на 5%.

На рис. 3.4 наведена сучасна стратегія розвитку оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта». На рис. 3.5 наведена стратегія фундаментальної трансформації діяльності оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» та на рис. 3.6 представлені кінцеві результати впровадження сучасної клієнт-орієнтованої сервісної компанії АТ «Укрпошта».

Очікувана допомога від Уряду, Верховної Ради, НБУ повинна складатися з наступних заходів:

- затвердження незалежної наглідової ради;

- надання права ведення певних фінансових операцій;

- підтримка в організації фінансування програми трансформації;

- надання права на розпорядження надлишковою нерухомістю та іншим майном;

- законодавча підтримка інших ініціатив Укрпошти.

Рис. 3.4. Сучасна стратегія розвитку АТ «Укрпошта»

Рис. 3.5. Стратегія фундаментальної трансформації АТ «Укрпошта»

Рис. 3.6. Результати впровадження сучасної клієнторієнтованої компанії АТ «Укрпошта»

Стратегія цифрової трансформації АТ «Укрпошта» повинна базуватись на наступних складових:

Розробка чітких цілей і стратегій цифрової трансформації: АТ «Укрпошта» повинна визначити конкретні цілі, які вона хоче досягти за допомогою цифрової трансформації, і розробити стратегії для їх досягнення. Це може включати впровадження нових цифрових сервісів, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Інвестування в технології та інфраструктуру. АТ «Укрпошта» повинна забезпечити достатній рівень інвестицій у вдосконалення технологічної інфраструктури та впровадження нових цифрових рішень. Це може включати модернізацію IT-інфраструктури, впровадження нових програмних засобів та платформ для автоматизації процесів.

Підвищення кваліфікації персоналу. Важливо надати персоналу необхідні навички та знання для роботи з новими цифровими технологіями. Це може

включати проведення навчальних курсів, тренінгів та семінарів з цифрових навичок та інформаційних технологій.

Посилення зв'язку з клієнтами. АТ «Укрпошта» повинна активно залучати клієнтів до процесу цифрової трансформації, збираючи їхні відгуки та пропозиції щодо поліпшення цифрових сервісів. Це допоможе забезпечити, що нові цифрові ініціативи відповідають потребам та очікуванням клієнтів.

Постійне вдосконалення. АТ «Укрпошта» повинна приділяти увагу постійному вдосконаленню своїх цифрових ініціатив, враховуючи зміни на ринку та технологічні інновації. Це означає постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження, а також готовність до швидкої реакції на зміни та впровадження нових ідей та підходів.

Визначимо практичні рекомендації щодо підвищення рівня готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації:

1. Впровадження онлайн-платформ для послуг. Впровадити онлайн-платформу, яка дозволить клієнтам замовляти послуги поштового зв'язку онлайн, включаючи доставку, відстеження посилок та електронне збереження адресних книг.

2. Розвиток мобільного додатку. Впровадити та розвивати мобільний додаток АТ «Укрпошта», який буде надавати клієнтам зручний доступ до послуг та можливість відстеження посилок зі смартфонів.

3. Використання цифрових маркетингових стратегій для просування послуг поштового зв’язку. Використовуйте цифрові маркетингові стратегії, такі як контекстна реклама, соціальні медіа, SEO, ASO, залучення інфлюенсірів та електронні розсилки, для просування нових послуг та збільшення своєї онлайн-присутності.

4. Автоматизація бізнес-процесів. Використовуйте рішення для автоматизації бізнес-процесів, такі як системи управління відносинами з клієнтами (CRM), електронні системи управління документами та розподілу ресурсів (ERP), щоб підвищити ефективність та продуктивність.

5. Запровадження онлайн-підтримки та зворотного зв'язку. Забезпечте можливість клієнтам отримувати підтримку та залишати відгуки через онлайн-чат або спеціальні веб-форми, що дозволить швидко відповідати на їхні запити та вдосконалювати сервіс.

6. Інтеграція з електронними сервісами і платформами: АТ «Укрпошта» повинна активно взаємодіяти з іншими електронними сервісами та платформами, такими як електронні майданчики для е-комерції, щоб розширити свою аудиторію та покриття.

7. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) для прискорення цифрової трансформації компанії, а саме:

- Автоматизація процесів сортування. Використання систем машинного навчання для автоматизації сортування поштових відправлень. Це дозволить підвищити швидкість обробки та доставки пошти;

- Персоналізований сервіс для клієнтів. Використання алгоритмів ШІ для аналізу даних клієнтів та створення персоналізованих пропозицій та рекомендацій. Наприклад, системи рекомендацій можуть пропонувати клієнтам послуги, які найбільше відповідають їхнім потребам;

- Прогнозування попиту. Використання аналітики та машинного навчання для прогнозування попиту на поштові послуги в різних регіонах та часах. Це дозволить АТ «Укрпошта» оптимізувати свою діяльність та забезпечити ефективне розподілення ресурсів.

- Автоматизована відповідь на запитання клієнтів. Використання чат-ботів та систем обробки природної мови для автоматичної відповіді на запитання клієнтів через онлайн-канали зв'язку. Це дозволить забезпечити швидку та ефективну підтримку клієнтів.

- Оптимізація маршрутів доставки. Використання алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки поштових відправлень. Це дозволить зменшити час доставки та витрати на транспортування.

Запропоновані практичні рекомендації допоможуть покращити ефективність та якість обслуговування клієнтів, а також забезпечать більшу конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» в цифровій ері.

Загалом, АТ «Укрпошта» має базові підґрунтя для цифрової трансформації, проте існують області, які потребують додаткового удосконалення та інвестицій для досягнення повного потенціалу цифрової трансформації. Цей аналіз може служити вихідною точкою для розробки стратегії та плану дій для подальшої цифрової трансформації в організації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено та обґрунтовано стратегію розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розділ має прикладний характер і спрямований на формування цілісної клієнтоорієнтованої моделі сучасної сервісної компанії.

У ході дослідження встановлено, що успіх національного оператора поштового зв’язку в сучасних умовах залежить від швидкості цифрової трансформації, рівня клієнтоорієнтованості та здатності адаптувати бізнес-процеси до вимог ринку електронної комерції та логістики. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до стратегічного розвитку, який поєднує розвиток поштових, фінансових і торговельних послуг, оптимізацію логістичної мережі та активне впровадження цифрових технологій.

Розроблено модель сучасної клієнтоорієнтованої компанії АТ «Укрпошта», яка передбачає сім ключових стратегічних напрямів: розвиток поштових послуг, розширення фінансових послуг, розвиток торгівлі, оптимізацію мережі, операційну досконаліть, впровадження новітніх технологій та розвиток персоналу. Запропоновано конкретні заходи щодо кожного напряму, визначено необхідні ресурси та оцінено можливі ризики їх реалізації.

На підставі проведеного аналізу обґрунтовано стратегію цифрової трансформації підприємства, яка базується на розробці чітких цілей, інвестуванні в технології та інфраструктуру, підвищенні кваліфікації персоналу, посиленні зв’язку з клієнтами та постійному вдосконаленні процесів. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення рівня готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації, зокрема впровадження онлайн-платформ, мобільного додатку, автоматизації бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та посилення онлайн-підтримки клієнтів.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що: • ефективна стратегія розвитку АТ «Укрпошта» можлива лише за умови поєднання потужної інфраструктури з глибокою цифровою трансформацією та клієнтоорієнтованим підходом; • перехід до сучасної сервісної моделі дозволить компанії відновити прибутковість, зміцнити конкурентні позиції та краще задовольняти потреби клієнтів; • запропоновані стратегічні заходи та рекомендації мають високий практичний потенціал і можуть бути використані для формування довгострокової стратегії розвитку національного оператора поштового зв’язку.

Отже, сформовані у розділі стратегічні напрями, модель розвитку та практичні рекомендації створюють реальну основу для успішної цифрової трансформації АТ «Укрпошта» та підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого підходу в стратегічному розвитку компанії. Визначено, що, клієнторієнтований підхід – це інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Орієнтації на клієнта повинна призводити до зростання результативності та розвитку компанії. Цей підхід включає розуміння потреб та очікувань клієнтів, а також постійне вдосконалення продуктів і послуг для забезпечення їхньої максимальної задоволеності. Важливим елементом клієнтоорієнтованої стратегії є впровадження сучасних технологій та інновацій для поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності.

2. Проаналізовано фінансово-економічну та маркетингову діяльність національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Слід відзначити, що попри тривалість та наслідки бойових дій АТ «Укрпошта» продемонструвала зростання операційних та фінансових показників в порівнянні з 2022 р. Крім того, показник EBITDA Товариства за 2024 р. має від'ємне значення та склав -22,9 млн. грн. За 2024 р. Товариством отримано чистий збиток у розмірі 796,4 млн. грн. АТ «Укрпошта» не має заборгованості по платежах до бюджетів та державних цільових фондів. Також проведено оцінку показників фінансового стану АТ «Укрпошта» за останні 5 років (2019-2024 рр.). Проаналізовано маркетингову діяльність АТ «Укрпошта». Аналіз маркетингової діяльності допомагає АТ «Укрпошта» ефективно розробляти свою стратегію розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та досягати успіху на ринку. Аналіз маркетингової діяльності АТ «Укрпошта» проводили використовуючи ABC-аналіз, ADL-аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL, метод експертних оцінок та ін.

3. Розроблено методичній підхід щодо оцінки готовності підприємства до цифрової трансформації. Проведено оцінку готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації. Визначення рівня готовності підприємства до цифрової трансформації дозволить зрозуміти, наскільки відкрит та підготовлен національний оператор поштового зв'язку до впровадження нових технологій та

процесів. Оцінка готовності до цифрової трансформації також допоможе ідентифікувати потрібні зміни в інфраструктурі, культурі організації та навичках персоналу для успішної імплементації цифрових ініціатив. Проведення оцінки готовності до цифрової трансформації є ключовим кроком для розробки стратегії та плану впровадження, спрямованих на досягнення успіху в епоху цифрових технологій.

Загальна оцінка готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації, становить 3,43 бали з 5,00 можливих, свідчить про те, що компанія має певний рівень підготовки до впровадження цифрових ініціатив. Хоча є певні позитивні аспекти, такі як ефективний механізм збору зворотного зв'язку та відкритість до розвитку стратегій на основі змін на ринку та технологічних інновацій, проте є ще простір для покращення. Потрібно більше уваги приділити розробці чітких цілей та стратегій цифрової трансформації, а також підвищити рівень інвестицій у ці ініціативи. Важливо, щоб АТ «Укрпошта» продовжувала вдосконалювати свої практики та стратегії відповідно до змін у вимогах ринку та технологічних інновацій, забезпечуючи таким чином свою конкурентоспроможність і розвиток у майбутньому.

4. Запроповано модель клієнтоорієнтованої компанії АТ «Укрпошта». Створення сучасної клієнторієнтованої сервісної компаніїі АТ «Укрпошта» приведе до наступних змін:

- стимулювання розвитку сегменту електронної комерції в Україні;

- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (через розвиток e-commerce);

- посилення безпеки міжнародного поштового трафіку;

- інвестиції в сучасну логістичну інфраструктуру в країні;

- зниження рівня готівкового обігу в економіці.

5. Визначено та обґрунтовано стратегію розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації бізнесу. Стратегія цифрової трансформації АТ «Укрпошта» повинна базуватись на наступних складових:

- Розробка чітких цілей і стратегій цифрової трансформації;

- Інвестування в технології та інфраструктуру;

- Підвищення кваліфікації персоналу;

- Посилення зв'язку з клієнтами;

- Постійне вдосконалення діяльності АТ «Укрпошта».

Визначено практичні рекомендації щодо підвищення рівня готовності АТ «Укрпошта» до цифрової трансформації:

1. Впровадження онлайн-платформ для послуг.

2. Розвивати мобільний додаток.

3. Використання цифрових маркетингових стратегій для просування послуг поштового зв’язку.

4. Автоматизація бізнес-процесів.

5. Запровадження онлайн-підтримки та зворотного зв'язку.

6. Інтеграція з електронними сервісами і платформами.

7. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) для прискорення цифрової трансформації компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 56–74.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

3. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 400 с.

4. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 396 с.

5. Гриньова В. М. Стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2019. 368 с.

6. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес-інформ*. 2019. № 5. С. 123–128.

7. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.03.2026).

8. Довгий С. О. Сучасні телекомунікації: мережі, технології, економіка, управління, регулювання / за ред. С. О. Довгого. Київ : Український видавничий центр, 2002. 520 с.

9. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.

10. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721 (дата звернення: 02.04.2024).

11. Економіка поштового зв'язку / В. Г. Буряк, Л. А. Захарченко, В. М. Орлов та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 544 с.

12. Закон України «Про електронні комунікації» № 1089-IX від 16.12.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

13. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001, № 582. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14#Text (дата звернення: 18.03.2024).

14. Закон України «Про поштовий зв'язок» : чинне законодавство станом на 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

15. Звіт Світового економічного форуму: Digital Transformation: Powering the Great Reset 17.07.2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf

16. Звіт щодо діяльності НКЕК. URL: http://nkrzi.gov.ua/ (дата звернення: 20.03.2026).

17. Знамеровська А. О., Король С. Я. Інформаційні технології управлінської звітності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 497–501.

18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.

19. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (1556-р) від 20 грудня 2020 р. URL: https://bit.ly/3XBWNJg (дата звернення: 15.03.2024).

20. Кліменко О. В. Інформаційні системи і технології в обліку : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

21. Князєва О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 100 с.

22. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.

23. Кожевнікова А. В. Застосування штучного інтелекту у цивілістичному процесі. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 55. С. 40–43.

24. Криловіч А. В. Інформаційні технології в управлінні підприємством. URL: http://www.cfin.ru/itm/kias/ (дата звернення: 26.04.2024).

25. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2019. 464 с.

26. Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія. URL: http://open.kmbs.ua/ua/articles/finance/18803/klijentoorijentovanist-yak-filosofiya (дата звернення: 28.03.2024).

27. Національна стратегія розвитку поштового зв'язку України до 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

28. Новікова І. В., Кравчук В. І. Тенденції розвитку підприємств поштового зв'язку на території України. *Вісник НУВГП*. Вип. 1 (57). С. 206–211. URL: http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/10150 (дата звернення: 21.03.2026).

29. Особливі послуги італійської пошти. URL: https://liveitaly.eu/info/osobye-uslugi-italyanskoy-pochty-bez-kotoryh-ne-oboytis-inostrancam (дата звернення: 01.04.2026).

30. Осика Д. 10 кроків цифрової трансформації бізнесу. *Українська правда*. 2020. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/3/662521 (дата звернення: 12.04.2026).

31. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: http://www.ukrposhta.com/ (дата звернення: 15.04.2026).

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 17.04.2026).

33. Офіційний сайт «Meest». URL: https://ua.meest.com/ (дата звернення: 20.03.2026).

34. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 17.04.2026).

35. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2015. Ч. 3. Вип. 15. С. 67–70.

36. Пілотний проєкт: «Укрпошта» встановила перші поштомати у київських відділеннях. *Економічна правда*. 2021. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/17/677924/ (дата звернення: 02.04.2024).

37. Погоріла Ю. В. Інформаційно-комунікативна діяльність підприємств поштового зв'язку України. *Вісник студентського наукового товариства*

ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. Т. 1. № 12. С. 355–359. URL: https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/930 (дата звернення: 19.04.2026).

38. Річний звіт АТ «Укрпошта» за 2024. URL: https://www.ukrposhta.ua (дата звернення: 28.04.2026).

39. Стратегічний план розвитку «Укрпошта» до 2020 року. URL: http://mtu.gov.ua/files (дата звернення: 18.04.2026).

40. Стратегія розвитку АТ «Укрпошта» на 2023–2025. URL: https://www.ukrposhta.ua (дата звернення: 28.04.2026).

41. Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Іваселевич С. І. Маркетинговий інструментарій визначення конкурентних переваг операторів поштового зв'язку. *Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна*. 2018. № 15. С. 73–83.

42. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-5 (дата звернення: 18.04.2026).

43. Українська асоціація директ-маркетингу. URL: http://www.uadm.com.ua (дата звернення: 18.04.2026).

44. Укрпошта: загальна інформація. URL: https://mtu.gov.ua/content/ukrposhtazagalna-informaciya.html (дата звернення: 28.04.2026).

45. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/21560045/finances?current_year=2022 (дата звернення: 28.04.2026).

46. Фінансова звітність відповідно до МСФЗ та звіт незалежного аудитора 2024, 2023, 2022. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_financial_statements (дата звернення: 28.04.2026).

47. Цифрова адженда України. URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf (дата звернення: 22.04.2024).

48. Accenture. Reinventing Postal Services: Digital Transformation Strategy. URL: https://www.accenture.com (дата звернення: 22.04.2024).

49. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V. et al. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University*. 2020. № 12. С. 8–17. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746 (дата звернення: 30.04.2026).

50. Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T. Digital economy: Textbook. Sofia : Bulgarian Academy of Sciences, 2024. 308 p.

51. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. Harlow : Pearson, 2020. 640 p.

52. Christensen C. The Innovator's Dilemma. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 288 p.

53. Deloitte. Global Postal Industry Outlook 2023. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 05.05.2026).

54. Digital Logistics Market Size. Global Industry Report 2030. URL: https://www.strategicmarketresearch.com/market-report/digital-logistics-market (дата звернення: 30.04.2026).

55. European Commission. Postal Services and E-commerce in Europe. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 28.04.2026).

56. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 600 p.

57. IBM Institute for Business Value. Digital Strategy in Public Services. URL: https://www.ibm.com (дата звернення: 22.04.2024).

58. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 800 p.

59. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 320 p.

60. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 624 p.

61. McKinsey & Company. The Future of Postal Services in the Digital Era. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 28.04.2026).

62. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L. et al. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 1 (99). P. 34–40. URL: https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06 (дата звернення: 08.05.2024).

63. Mintzberg H. Strategy Safari. New York : Free Press, 2019. 416 p.

64. OECD. Digital Transformation of Postal Services. Paris : OECD Publishing, 2021. 120 p.

65. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : Wiley, 2020. 288 p.

66. Panorama Consulting Group. URL: https://www.panorama-consulting.com (дата звернення: 22.04.2026).

67. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2019. 608 p.

68. Puzyrova P. The theoretical aspects of the enterprise potential management model in the conditions of sustainable development. *Science, innovations and education: problems and prospects*. Tokyo : CPN Publishing Group, 2022. P. 726–734.

69. PwC. Digital Transformation in Logistics and Postal Sector. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 28.04.2026).

70. Statista. Global Postal Market Statistics 2024. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 30.04.2026).

71. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier (June 14, 2023) Report. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction (дата звернення: 18.04.2026).

72. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year (August 1, 2023). URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year (дата звернення: 26.04.2026).

73. TrustRadius. TOP ERP Planning Software in 2019. URL: https://www.trustradius.com/erp (дата звернення: 30.04.2026).

74. Turban E. Information Technology for Management. Hoboken : Wiley, 2018. 550 p.

75. Universal Postal Union. Postal Development Report 2023. URL: https://www.upu.int (дата звернення: 22.04.2024).

76. Universal Postal Union. Postal Economic Outlook 2024. URL: https://www.upu.int (дата звернення: 22.04.2024).

77. Universal Postal Union. World Postal Strategy 2022–2025. Bern : UPU, 2022. 40 p.

78. World Economic Forum (The Global Information Technology Report). URL: http://www.weforum.org/ (дата звернення: 26.04.2026).

79. Офіційний сайт «DHL». URL: https://group.dhl.com/en/about-us/the-group/strategy.html (дата звернення: 24.03.2026).

80. Офіційний сайт «Meest». URL: https://ua.meest.com/ (дата звернення: 20.03.2026).