

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра економічної кібернетики та інформатики

МИКИТЧУК КОСТЯНТИН НАТАНОВИЧ

**ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРПОШТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма – «Економічна кібернетика»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕКм-21

Микитчук К. Н. _____

Науковий керівник:

к.ф-м.н., доц. М.І. Шинкарик _____

ТЕРНОПІЛЬ-2024

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОШТОВИХ СЛУЖБ

1.1. Поняття цифрової трансформації, її суть і зміст

1.2. Зміна бізнес моделей в умовах цифрової трансформації

1.3. Аналіз та значення сучасних тенденцій у цифрових трансформаціях підприємств

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

2.2. Аналіз показників ефективності підприємства

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «УКРПОШТА»

3.1. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах

3.2. Удосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»

3.2. Розрахунок ефективності розвитку компанії

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сучасний етап розвитку технологій та глобальної економіки супроводжується стрімкою цифровою трансформацією у всіх сферах діяльності. Українські підприємства, в тому числі і національний оператор поштового зв'язку – Укрпошта, стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій цифрового світу, хоч наслідки війни сповільнили цей процес. Цифрова трансформація стає не тільки інструментом підвищення ефективності, але й умовою для збереження конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Розвиток електронної комерції, зміни в споживчих очікуваннях, а також впровадження цифрових рішень у логістику створюють нові виклики та можливості для таких операторів, як Укрпошта.

Укрпошта, як одна з найбільших логістичних компаній в Україні, відіграє важливу роль у забезпеченні поштового обслуговування для мільйонів громадян, особливо у віддалених та малонаселених регіонах. Проте для досягнення стабільного розвитку в умовах сучасної економіки організація потребує оновлення своєї інфраструктури, впровадження інноваційних технологій і підвищення ефективності роботи. У цьому контексті оптимізація діяльності Укрпошти в умовах цифрової трансформації стає актуальною проблемою, вирішення якої сприятиме покращенню якості послуг, зниженню витрат, збільшенню клієнтської бази та створенню доданої вартості для організації.

Цінності, до яких прагне цифрова інфраструктура це: самоконтроль і точність прийняття рішень; надійність; ефективність і економія затрат; робота з користувачем; раціональне використання потенціалу; мінімізація лишніх складових розробленої системи; покращення екології, шляхом оптимізації використання електроенергії та викидів парникових газів; і найголовнішим є покращення своєї роботи, щоб клієнт відчував комфорт під час задоволення його потреб.

У цій роботі буде розглянуто вплив ситуації в Україні на цифрову трансформацію на прикладі АТ «Укрпошта». Проаналізуємо етапи впровадження цифрових технологій, їхній вплив на ефективність компанії, основні досягнення,

виклики та перспективи. Особливу увагу приділено ролі «Укрпошти» в розвитку електронних послуг, адаптації до нових бізнес-моделей і можливостям подальшого вдосконалення в умовах цифровізації..

Метою дослідження є дослідження роботи АТ «Укрпошта» за умови цифрової трансформації та виявлення перспектив розвитку цієї компанії.

Предметом дослідження є процеси оптимізації діяльності Укрпошти шляхом впровадження цифрових технологій та рішень у різних аспектах операційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є національний оператор поштового зв'язку України - Укрпошта, його організаційна структура, операційна діяльність та процеси надання поштових і логістичних послуг у контексті цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОШТОВИХ СЛУЖБ

1.1. Поняття цифрової трансформації, її суть і зміст

У сучасному динамічному та нестабільному середовищі інформація та знання відіграють вирішальну роль. Соціальні мережі, платіжні та навігаційні системи, пошукові сервіси, смартфони, різні електронні пристрої й навіть автомобілі генерують величезні масиви даних про споживачів, їхні вподобання та поведінкові особливості. Завдяки сучасним технологіям аналізу цих даних стає можливим не лише задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи актуальні продукти та послуги, але й активно впливати на їхні рішення.

Володіючи цими даними, можливо персонально підібрати послуги та пропозиції, які будуть задовольняти потреби споживача. Водночас, сучасні споживачі - це мобільні та активні люди, які потребують швидкої відповіді та своєчасного задоволення своїх потреб у найбільш зручний спосіб. Сучасний бізнес повинен мати можливість швидко реагувати на такі запити, вміти їх досліджувати, відслідковувати та запобігати.

Цифрові технології відіграють ключову роль у зборі, обробці, аналізі та використанні інформації та знань. Діджиталізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, створенню конкурентних переваг і дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів. У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється цифровій трансформації компаній та їхніх бізнес-моделей. Водночас впровадження цифрових технологій не завжди означає повноцінну цифрову трансформацію. [1].

Цифрова трансформація не є впровадженням нових технологій, для цього є інші терміни, як «цифровізація» та «оцифрування». Цифровізація та діджиталізація – лише передумови цифрової трансформації. Діджиталізація при цьому не можлива без оцифрування, тому розглянемо ці терміни (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація понять «цифровізація», «оцифрування», «діджиталізація», «цифрова трансформація»

Поняття	Визначення
- цифровізація	Переведення даних у цифровий формат, задля опрацювання цих даних цифровими пристроями.
- оцифрування	Насичення фізичного світу електронними цифровими пристроями, інструментами і системами та налагодження електронних комунікаційних обмінів між ними уможливорюють інтеграцію віртуального і фізичного світів. Іншими словами, створення кіберфізичного простору.
- цифрова трансформація	Процес глибоких змін у бізнес-процесах, культурі та операційній діяльності організацій через впровадження цифрових технологій, орієнтованих на споживача

Тому, оскільки можливість використання документів в аналоговому форматі обмежена, «оцифрування» є найпростішим способом оптимізації роботи. Оцифрувавши всі дані, ці процеси можна автоматизувати. Це дозволяє обробляти інформацію швидше і точніше, а також усуває суб'єктивність.

У науковій літературі часто плутають терміни «цифровізація» та «цифрова трансформація». Цифровізація – це один із етапів, які ведуть до цифрової трансформації. Перший термін можна розуміти як всеохоплюючу заміну та оптимізацію всіх сфер діяльності за допомогою інформаційних технологій, що можна розуміти як всебічну модифікацію «ручних» бізнес-процесів, їх комплексне застосування у виробництві, комунікації, управлінні, аналізі та прийнятті рішень.

Цифрова трансформація, з іншого боку, означає зміну форми діяльності, реструктуризацію організаційних структур, використання нових моделей бізнесу, форм і джерел доходу та пошук нових клієнтів.

Це також означає об'єднання сфер діяльності в нових формах на цифрових платформах. Цифрова трансформація включає не лише впровадження інформаційних технологій, але й створення нових форм взаємодії та інтеграції

різних сфер діяльності на базі цифрових платформ. Цей процес спрямований на фундаментальні зміни в бізнес-процесах, підходах до управління і обслуговування клієнтів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов сучасного цифрового середовища. Таким чином, цифрова трансформація виходить за межі простої оптимізації процесів і представляє собою перехід до революційних змін, які створюють нові можливості та перспективи розвитку. [2].

Темпи технологічних змін настільки високі, що навіть якщо технологія була революційною для компанії кілька років тому, вона вже не може гарантувати успіх у конкурентному інноваційному середовищі. Щодо того, що цифрові технології змінюють правила гри на ринку, свідчить той факт, що наразі компаніями-лідерами є «цифрові» компанії, капіталізація яких росте з кожним роком (табл. 1.2).

№	Компанія	Ринкова капіталізація, \$ млрд	Зміна порівняно з минулим роком
1.	MICROSOFT	3289	+28.98%
2.	APPLE	3258	+11.96%
3.	NVIDIA	3244	+208.95%
4.	ALPHABET (GOOGLE)	2192	+39.62%
5.	AMAZON	1911	+48.14%
6.	SAUDI ARAMCO	1786	-14.95%
7.	META PLATFORMS	1278	+77.47%
8.	TSMC	895	+21.00%
9.	BERKSHIRE HATHAWAY	875	+61.43%
10.	ELI LILLY	835	+96.44%

Як ми бачимо, сьогодні лідерами рейтингу є компанії, які займаються технологічними розробками та торгівлею в інтернеті, особливо виріс рівень капіталізації у NVIDIA, які активно почали використовувати технології штучного інтелекту [3].

Однак важливо пам'ятати, що ні цифрова трансформація, ні діджиталізація не є самоціллю. Цифрова трансформація та діджиталізація повинні принести позитивні зміни та переваги, але перед їх впровадженням слід проаналізувати діяльність компанії та бізнес-процеси, щоб виявити недоліки, які необхідно виправити, загрози, яких слід уникнути, та можливості, які слід використати.

Сфери цифрової трансформації охоплюють широкий спектр діяльності та включають наступні аспекти:

- Функціональні області: Впровадження цифрових технологій у ключові функції, такі як маркетинг, операції, управління кадрами, адміністративні процеси та обслуговування клієнтів, сприяє підвищенню ефективності та адаптивності.
- Бізнес-процеси: Реформування та оптимізація однієї чи кількох операцій або заходів, що спрямовані на досягнення визначених бізнес-цілей.
- Бізнес-моделі: Зміна способу функціонування компанії, включно з її ринковою стратегією, пропозицією цінності та механізмом отримання доходів. Це може включати трансформацію традиційного основного бізнесу або пошук нових джерел доходу.
- Бізнес-екосистеми: Побудова мережі партнерів і зацікавлених сторін, врахування регуляторних, економічних та інших контекстуальних факторів, які впливають на діяльність компанії.
- Бізнес-активи: Увага до управління як традиційними активами, так і нематеріальними, такими як дані, інформація та клієнтські бази.
- Організаційна культура: Формування культури, орієнтованої на користувачів, яка включає розвиток цифрової зрілості, лідерства та компетенцій працівників у цифрових технологіях.
- Партнерства та екосистеми: Розвиток нових кооперативних і співтворчих підходів до створення бізнес-екосистем [4].

Цифрова трансформація є процесом заміни звичайної оптимізації до цифрової економіки, яка розпочинається як відповідь на зміну потреб споживачів. Оптимізується взаємодія зі споживачами, їхні потреби

задовольняються швидше і повніше, створюються клієнтські бази даних і обробляються дані про споживачів. У багатьох випадках ці зміни йдуть глибше і включають процеси, які трансформують бізнес-процеси, організаційні структури тощо.

Цифрову трансформацію має рухати чітке лідерство, бенчмаркінг, а також моніторинг та порівняння необхідних показників. Лідери несуть відповідальність за створення правильної організаційної культури та співпрацюють із працівниками. Бізнес-процеси, зробити їх компактнішими, розмежувати функції та об'єднати окремі бізнес-процеси – це, перш за все, реструктуризація бізнес-моделі. Мотивація важлива для того, щоб переконати працівників у позитивній ролі змін та необхідності підвищення продуктивності та ефективності, навички роботи з ними. Суті дублювання витрат – трудових, фінансових, інтелектуальних.

Технології Індустрії 4.0 є основними рушіями цифрової трансформації та змінюють способи ведення бізнесу, пропонуючи нові підходи до обробки даних, автоматизації та інтеграції. Ось деякі з них:

1. Інтернет речей (IoT) — це система фізичних об'єктів, що з'єднані між собою через сенсори, програмне забезпечення та інші технології для обміну даними через Інтернет. У бізнесі ця технологія дозволяє пристроям та об'єктам взаємодіяти між собою, створюючи ефективніші та автоматизовані процеси. Наприклад, у логістиці, IoT дозволяє відстежувати товари в реальному часі, а в роздрібній торгівлі – персоналізувати обслуговування клієнтів, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність.
2. Великі дані (Big Data) — це величезні обсяги даних, зібраних з різних джерел, зокрема з Інтернету, пристроїв IoT та соціальних мереж. Їх обробка вимагає спеціальних технологій, таких як хмарні обчислення та штучний інтелект. Аналіз великих даних дозволяє компаніям отримати нові інсайти, передбачати поведінку споживачів, а також оптимізувати внутрішні

процеси. Наприклад, аналіз покупок в Інтернеті дозволяє розробити персоналізовані пропозиції для кожного клієнта.

3. Кіберфізичні системи (CPS) — це інтеграція фізичних процесів та комп'ютерних систем, що дозволяє створювати автоматизовані та адаптивні виробничі середовища. Наприклад, у розумному виробництві, кіберфізичні системи здійснюють моніторинг та управління виробничими процесами в реальному часі, що дозволяє значно підвищити ефективність і зменшити людську участь.
4. Цифровий двійник (Digital Twin) — це цифрова копія фізичного об'єкта або процесу, що моделює його внутрішні процеси та поведінку за допомогою реальних даних. Ця технологія дає змогу прогнозувати поведінку продукту або системи в реальних умовах, тестувати гіпотези та оптимізувати процеси без безпосереднього втручання в реальний об'єкт. Наприклад, цифровий двійник заводського обладнання дозволяє тестувати зміни в процесах без зупинки виробництва.
5. Доповнена реальність (AR) — це технологія, що інтегрує цифрові елементи в реальний світ, забезпечуючи нові способи взаємодії з оточенням. AR дозволяє накладати віртуальні дані на реальні об'єкти, що дає можливість для покращення навчання, ремонту та дизайну продуктів. Наприклад, у медичній сфері AR може бути використана для точного планування операцій або для візуалізації даних у реальному часі.
6. Блокчейн (Blockchain) — це технологія дистрибуційної реєстрації даних, яка забезпечує прозорість і незмінність інформації, що зберігається в ланцюзі блоків. Блокчейн гарантує безпеку та достовірність даних без потреби в центральному органі управління, що робить його дуже корисним для фінансових операцій, розподілених баз даних і відстеження ланцюга постачання. Впровадження блокчейну може зменшити витрати на транзакції та підвищити довіру до системи.

Цей список технологій далеко не вичерпний, адже інновації в технологічному середовищі не стоять на місці. Сьогодні ми спостерігаємо

перехід від класичних технологій, таких як хмарні обчислення та мобільний інтернет, до більш складних і спеціалізованих рішень, таких як коботи (колаборативні роботи), автопілотовані транспортні засоби та дрони. Такі технології, як колективний інтелект, також набувають популярності в бізнесі, відкриваючи нові можливості для співпраці і розвитку.

Найбільш успішні компанії вже перейшли від простого впровадження цифрових технологій до більш глибокої цифрової трансформації, створюючи нові бізнес-моделі, адаптовані до нових реалій цифрової економіки. Це свідчить про важливість цифрової трансформації як процесу, який дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними і готовими до швидко змінюваного технологічного середовища. [5].

1.2. Зміна бізнес моделей в умовах цифрової трансформації

Цифровізація спричиняє фундаментальні зміни в способі життя суспільства, що відбуваються під впливом цифрових технологій. При цьому підприємства відіграють ключову роль у впровадженні цих технологій. Як було розглянуто вище, цифрова трансформація змінює та вдосконалює не лише методи виробництва і якість готової продукції, але й впливає на мислення, сприйняття змін, управлінські підходи та інші аспекти діяльності. Ці зміни виходять за межі технічних оновлень і сприяють формуванню нових бізнес-моделей, які враховують вимоги цифрової економіки. Такі бізнес-моделі стають основою для майбутнього, де інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємств забезпечує їхню конкурентоспроможність та стійкість у швидкозмінному середовищі.

Реформування основ підприємництва під впливом сучасних технологій призводить до інтеграції традиційних бізнес-моделей, заснованих на принципах «виробництво, обмін, розподіл і споживання», із сучасними підходами, що базуються на цифрових технологіях. У таких умовах відбувається радикальна трансформація взаємовідносин учасників ринку, які об'єднуються в єдину цифрову екосистему. Ця система має такі ключові особливості [6]:

- Подвійне представлення елементів: кожен компонент бізнесу представлений як у фізичному, так і у віртуальному середовищі, за допомогою математичних моделей.
- Інтеграція IT-сектору: цифровізація проникає у всі рівні бізнес-процесів підприємств, забезпечуючи їхню технологічну модернізацію.
- Безперервний доступ до інформації: суб'єкти господарювання взаємодіють у режимі реального часу, що підвищує ефективність і оперативність бізнес-комунікацій.
- Моделювання та прогнозування: можливість моделювання, прогнозування та аналізу процесів у реальному часі, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін.
- Аналіз великих даних: обробка великих обсягів інформації забезпечує швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкрив нові горизонти для взаємодії між економічними агентами, що значно вплинуло на організацію бізнесу. Ці технологічні досягнення дозволили компаніям кардинально змінити способи організації діяльності та взаємодії з клієнтами, постачальниками, партнерами й іншими зацікавленими сторонами.

Бізнес-модель розглядається як система заходів, що відображає, як компанія будує свою діяльність і взаємодію зі своїми клієнтами, партнерами та постачальниками. Це набір конкретних дій, спрямованих на задоволення потреб ринку. У зв'язку з цифровізацією дослідники визначають три основні напрямки впливу на зміну бізнес-моделей компаній:

1. Оптимізація існуючих бізнес-моделей – вдосконалення процесів, скорочення витрат і підвищення ефективності за рахунок впровадження цифрових рішень.
2. Трансформація існуючих бізнес-моделей – адаптація до нових умов ринку через інтеграцію інноваційних підходів у вже існуючі структури.

3. Розроблення нових бізнес-моделей – створення принципово нових підходів до ведення бізнесу, побудованих на основі цифрових технологій та сучасних інструментів.

Оптимізація бізнес-моделей через поступове впровадження цифрових технологій спрямована на підвищення ефективності та продуктивності компаній шляхом модернізації їх діяльності. Однак, інші два підходи – трансформація існуючих моделей і розроблення нових – передбачають радикальні зміни в способі ведення бізнесу.

Зокрема, трансформація та створення нових бізнес-моделей часто супроводжуються значною залежністю від ІТ-сектору, який надає програмне забезпечення і технології для підтримки діяльності. Інколи ІТ-сектор сам виступає ініціатором створення нових підприємств, що успішно конкурують із традиційними бізнесами. Наприклад, у фінансовому секторі фінтех-компанії стали серйозними конкурентами для традиційних банків, завдяки швидшій адаптації до потреб клієнтів і впровадженню інноваційних рішень. Багато компаній, які десятиліттями працювали за традиційними моделями, не змогли пристосуватися до змін і втратили конкурентоспроможність у цифрову епоху. Одна з ключових переваг нових бізнес-моделей – їх гнучкість, яка дозволяє швидко реагувати на змінні умови ринку. Крім того, акцент зміщується від товарної спрямованості до шерінгової економіки, де важливішими є аналіз потреб ринку та створення послуг, орієнтованих на специфічні сегменти. Ця переорієнтація передбачає фокус на взаємодію, обмін ресурсами, спільне використання технологій і задоволення попиту, що дозволяє підприємствам швидше та ефективніше адаптуватися до умов цифрової економіки [7].

Зміна бізнес-моделі у цифрову епоху може здійснюватися як поступово, так і радикально, залежно від ступеня трансформації та новизни, необхідної для задоволення споживчого попиту. Вплив таких змін охоплює всі рівні виробничого циклу та взаємозв'язки між суб'єктами господарювання.

Цифровізація базується на використанні математичних алгоритмів і чітко структурованих процесів, де кожне завдання, мета та рішення мають бути

взаємопов'язані та логічно обґрунтовані, з урахуванням часових рамок. Це забезпечує оптимізацію бізнес-процесів і підвищує ефективність діяльності. У своїй роботі Шільмо Д. виділяє чотири ключові характеристики, які впливають на формування сучасних цифрових бізнес-моделей:

1. Час – здатність швидко реагувати на зміни ринку та своєчасно впроваджувати нові рішення.
2. Фінанси – оптимальне використання ресурсів і адаптація фінансових стратегій до цифрової економіки.
3. Простір – глобалізація діяльності та розширення ринків завдяки цифровим платформам.
4. Якість – підвищення стандартів продукції чи послуг через точність процесів і використання технологій.

Найбільш поширеною на даний момент є бізнес-модель натовпу, яка покладається на участь великої кількості користувачів і може розширюватися з розвитком Інтернет-мережі та збільшенням активності користувачів в Інтернеті. Ця модель включає в себе залучення великої кількості людей до платформи, що дозволяє надавати послуги або продукти на основі попиту і активності користувачів, що зростають.

Менш розповсюдженою є бізнес-модель на основі технологій та спільного управління. Її складність полягає в тому, що вона поєднує ринкових учасників і намагається створити систему, що відкидає традиційні бізнес-моделі, включаючи спільне управління та прийняття рішень серед численних учасників. Такі моделі складно впроваджувати і потребують значної взаємодії між різними суб'єктами.

Компанії, що працюють за цими бізнес-моделями, не є повністю автономними. Вони постійно взаємодіють з іншими учасниками ринку, споживачами та партнерами, намагаючись збільшити свою продуктивність та досягти більшого успіху на ринку. Водночас, змінюється сама природа конкуренції: конкуренти можуть об'єднувати свої зусилля, виходити на єдину цифрову платформу або співпрацювати в рамках моделі спільного споживання,

що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та задовольняти потреби ринку.

Розвиток Інтернет-технологій сприяє поширенню моделей електронної комерції, де ключовим фактором виступає система інформаційнокомунікаційних технологій та відмова від традиційних моделей бізнесу, особливо сфери торгівлі й надання послуг. Як й моделі спільного споживання, електронна комерція заснована на тісному взаємозв'язку між суб'єктами ринку: бізнесу, споживачів, державних органів влади. Моделі окреслюють відповідно до ключових суб'єктів: B2B, B2C, C2B, C2C, G2B та інші, де B-бізнес сектор, C- споживачі, G-державні органи влади. Моделей досить багато і всі вони задіяні на ринку і поступово розширюють своє застосування, однак серед них слід виділити три найбільш популярні моделі на даний момент:

1. B2B (від англ. Business-to-Business) — модель, орієнтована на взаємодію між компаніями. Ця модель займає понад 80% світового ринку електронної комерції, особливо в Азії, з величезним ринком у Китаї, оціненим в 27,5 трлн юанів. До основних гравців належать Alibaba, Amazon, eBay, ChinaAseanTrade та інші.
2. B2C (від англ. Business-to-Consumer) — модель, де підприємства продають товари безпосередньо споживачам через Інтернет-платформи. Це найпоширеніша модель у роздрібній торгівлі, але також охоплює онлайн-ринку та платний контент. У всьому світі Азія може похвалитися найбільшим ринком електронної комерції B2C, за яким йдуть настільки ж потужні, але менші ринки Північної Америки та Європи. Китайська компанія Alibaba Group є однією з найбільших платформ у цьому сегменті, а в Україні відомими прикладами є Rozetka та Kasta.
3. C2C (від англ. Consumer-to-Consumer) — модель, яка передбачає взаємодію між кінцевими споживачами через електронні платформи, аукціони чи веб-сайти. Платформи, такі як eBay, Etsy, Taobao, а також Craigslist, дозволяють споживачам продавати і перепродавати товари. В Україні популярні платформи Prom.ua та Olx для цього виду діяльності.

Цифровізація дійсно змінює правила ведення бізнесу, оскільки вона вимагає від підприємств не тільки інтеграції у цифровий світ, але й часто переосмислення та перебудови їхніх бізнес-моделей. Радикальні зміни технологій, зокрема цифрових, створюють нові можливості для розвитку бізнесу через використання інноваційних технологій. Інтернет-технології стали основою для більшості підприємств, дозволяючи їм не тільки створювати продукцію, але й ефективно просувати її на ринок, знаходити нових споживачів та аналізувати ринкове середовище.

Основним фактором у цьому процесі є правильне використання даних та інформації. Їх обробка та аналіз стають невід'ємною частиною створення вартості в цифровому світі. Підприємства, що успішно адаптуються до цифрових змін, здатні знаходити нові способи розвитку, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності управління і виробництва.

Загалом, цифровізація вимагає від підприємств не лише оновлення технологій, але й зміну мислення, розвитку нових бізнес-моделей, орієнтуючись на постійний моніторинг і адаптацію до змінюваного ринкового середовища [8].

1.3. Аналіз та значення сучасних тенденцій у цифрових трансформаціях підприємств

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку компаній, впливаючи на різні аспекти їх діяльності. Вони не лише оптимізують бізнес-процеси, але й покращують взаємодію з клієнтами, відкриваючи нові можливості для інновацій та зростання.

Одним із важливих напрямків є автоматизація і оптимізація бізнес-процесів. За допомогою таких технологій, як робототехніка, штучний інтелект та машинне навчання, підприємства можуть автоматизувати рутинні і повторювані завдання. Це не тільки економить час і знижує витрати, а й покращує точність виконання завдань, звільняючи ресурси для вирішення більш стратегічних задач.

Наприклад, автоматизація виробничих процесів може підвищити продуктивність та знизити витрати на виробництво.

Збір і обробка даних є одним із ключових напрямків застосування цифрових технологій у розвитку сучасного бізнесу. Завдяки цифровим рішенням підприємства мають можливість збирати величезні обсяги інформації з різноманітних джерел, включаючи внутрішні бази даних, соціальні мережі, датчики Інтернету речей та інші джерела. Подальший аналіз цих даних дозволяє компаніям краще розуміти ринкові тенденції, вивчати потреби та поведінку клієнтів, а також робити точні прогнози, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Наприклад, аналіз даних може допомогти у виявленні нових ринкових можливостей, вдосконаленні існуючих продуктів і послуг, оптимізації маркетингових кампаній та підвищенні ефективності бізнес-стратегій. Крім того, впровадження інструментів машинного навчання та штучного інтелекту відкриває додаткові можливості, такі як створення точних прогнозних моделей, виявлення прихованих закономірностей у даних та реалізація персоналізованого підходу до клієнтів. Це дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до змін на ринку, але й створювати інноваційні рішення, орієнтовані на довгостроковий успіх [9].

Цифрові технології суттєво трансформують спосіб взаємодії компаній із клієнтами, забезпечуючи зручність, доступність і персоналізований підхід. Використовуючи цифрові канали, такі як веб-сайти, мобільні додатки та соціальні медіа, компанії можуть запропонувати своїм клієнтам зручний доступ до продуктів, послуг та інформації. Це дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й забезпечити швидке реагування на запити клієнтів, що сприяє зміцненню довіри та довготривалих відносин. Наприклад, завдяки електронній комерції та онлайн-магазинам підприємства мають змогу розширити свою присутність на ринку, охопити нові аудиторії та ефективніше залучати клієнтів.

Діджиталізація активно змінює внутрішні процеси й бізнес-моделі організацій, особливо тих, які постійно взаємодіють зі споживачами. Поширення

Інтернету на всі аспекти життя та зростаючі очікування клієнтів стимулюють компанії до впровадження цифрових стратегій. Традиційні бізнес-моделі, орієнтовані виключно на продукти, поступово еволюціонують у технологічні структури, засновані на цифрових рішеннях. Це сприяє не лише оптимізації бізнес-процесів, але й формуванню нових підходів до управління, що відповідають викликам сучасного ринку та забезпечують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Цифрова бізнес модель

Результативність бізнес-моделі є найважливішим аспектом і безпосередньо залежить від чітко визначених стратегічних цілей, які мають бути розподілені на певному рівні та зосереджені на кількох аспектах: процесно-орієнтованому та споживчому. Ці аспекти взаємодіють, співіснують та оптимізують розвиток для досягнення стратегічних цілей, особливо отримання прибутку, забезпечення потоку коштів і нематеріальних активів, організації компанії для реагування на виклики та загрози зовнішнього середовища та реагування на динамічні зміни запитів споживачів і їх потреби.

Цифрова трансформація суттєво впливає на операційний інтелект підприємства, змінюючи ключові показники його діяльності, такі як обсяги продажів, оперативний прибуток і грошовий потік. Удосконалення процесно-операційних аспектів завдяки діджиталізації бізнес-моделей відкриває нові можливості для підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

Основними чинниками, які забезпечують успішність таких змін, є здатність компанії динамічно й точно формувати оптимальні реакції на ринкові виклики, швидко запроваджувати заходи для запобігання втратам клієнтів, а також створювати персоналізовані товарні та сервісні пропозиції. Використання обґрунтованого підходу до планування операцій дозволяє розробляти комплексні сценарії дій, які враховують поточні й майбутні потреби ринку. Такий підхід забезпечує підприємству здатність оперативно адаптуватися до змін у середовищі, підтримуючи стабільність бізнесу та задовольняючи очікування клієнтів [10].

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і поштові служби не є винятком. Багато країн світу вже досягли значних успіхів у цьому напрямку, перетворюючи традиційні поштові відділення на сучасні логістичні центри та провайдерів цифрових послуг. В Україні поки що найкраще в цьому просунулись «Нова Пошта», але краще розглянути досвід країн-лідерів у цій сфері, щоб зрозуміти тренди у розвитку.

1. Сінгапур — SingPost

Singapore Post (SingPost) є одним із лідерів цифрової трансформації у поштовій сфері. Сінгапур, як один із найбільш технологічно розвинених країн світу, впровадив кілька інноваційних рішень:

- **Смарт-відділення:** SingPost запровадив автоматизовані поштові відділення, де клієнти можуть самостійно відправляти та отримувати посилки через автоматичні термінали, доступні 24/7.
- **Електронні платформи:** Платформа ezy2ship дозволяє бізнесу та клієнтам керувати процесами доставки, відстежувати посилки та оплачувати послуги в режимі онлайн.
- **Цифровий маркетплейс:** SingPost активно розвиває цифрові рішення для електронної комерції, підтримуючи малий та середній бізнес у виході на міжнародні ринки. Вони інтегрують послуги доставки зі світовими маркетплейсами.

- Логістична мережа: SingPost також інвестує в модернізацію логістичних центрів із застосуванням робототехніки та автоматизації процесів сортування посилок.

2. Німеччина — Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL, один з найбільших поштових операторів у світі, зробив великий акцент на цифровізації своєї роботи:

- Роботизовані сортувальні центри: Deutsche Post активно впроваджує роботизовані та автоматизовані сортувальні системи, які здатні обробляти сотні тисяч відправлень на день з мінімальним втручанням людини.

- Поштова скринька майбутнього — Packstation: Цей сервіс дозволяє клієнтам самостійно забирати та відправляти посилки через автоматизовані поштові скриньки, що доступні по всій країні. Це скорочує черги у відділеннях і забезпечує зручність клієнтів.

- Цифрові послуги: Deutsche Post впровадив цифровий підпис, електронне відстеження посилок і пропонує можливість управління доставкою через мобільні додатки, що спрощує взаємодію з клієнтами.

- Екологічні інновації: Компанія використовує електричні транспортні засоби і впроваджує рішення для скорочення викидів вуглецю, зокрема доставку посилок дронами.

3. Франція — La Poste

La Poste у Франції є прикладом комплексної цифрової трансформації:

- Мобільні додатки та цифрові сервіси: La Poste пропонує мобільні додатки для відстеження відправлень, управління доставкою та оплати послуг. Клієнти можуть замовляти поштові послуги онлайн, що значно спрощує процес обслуговування.

- Цифрова ідентифікація: La Poste пропонує послугу цифрової ідентифікації "IDN La Poste", яка дозволяє клієнтам отримувати доступ до різних державних і комерційних сервісів через єдиний цифровий профіль.

- Партнерство з електронною комерцією: Компанія інвестує в цифрові платформи для підтримки електронної комерції, надаючи малим і середнім підприємствам можливість інтеграції їхніх систем із поштовими службами для автоматизації процесів доставки.

- Інноваційні логістичні рішення: La Poste тестує доставку дронами в окремих регіонах і створює автоматизовані сортувальні центри, щоб пришвидшити обробку замовлень.

4. Японія — Japan Post

Japan Post поєднує традиційні поштові послуги з сучасними цифровими рішеннями:

- Мобільні сервіси: Japan Post впровадила мобільні додатки для відстеження посилок і управління поштовими операціями. Клієнти можуть замовляти послуги та відстежувати свої відправлення в режимі реального часу.

- Цифрові фінансові послуги: Japan Post розвиває цифрові банківські сервіси через свою дочірню компанію Japan Post Bank, що дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції онлайн.

- Автоматизовані поштові відділення: Відділення оснащені автоматичними терміналами для самообслуговування, що дозволяють скоротити час обслуговування клієнтів.

- Інновації в логістиці: Japan Post тестує дрони для доставки товарів у віддалені райони, де важко забезпечити традиційне поштове обслуговування.

5. Китай — China Post

China Post робить великий акцент на підтримці електронної комерції та автоматизації логістики:

- Інтеграція з e-commerce: China Post активно співпрацює з такими платформами як Alibaba і JD.com, забезпечуючи масштабну логістичну підтримку для внутрішнього та міжнародного ринків.

- Автоматизовані склади: Компанія впроваджує роботизовані системи для обробки та сортування відправлень у своїх логістичних центрах, що дозволяє обробляти мільйони замовлень щодня.

- Цифрові послуги: China Post пропонує клієнтам онлайн-інструменти для відстеження посилок, управління доставкою, а також спеціальні сервіси для підтримки бізнесу.

6. США — USPS (United States Postal Service)

USPS, незважаючи на свої фінансові виклики, також активно працює над цифровою трансформацією:

- Informed Delivery: Один з найцікавіших сервісів USPS, який дозволяє клієнтам бачити скановані зображення їхньої пошти до того, як вона фізично доставлена. Це створює додаткову зручність для споживачів.

- Автоматизовані поштові відділення: USPS впровадила термінали для самообслуговування, де клієнти можуть самостійно відправляти посилки, купувати марки та виконувати інші поштові операції.

- Мобільні додатки: Клієнти можуть через мобільні додатки USPS відстежувати посилки, отримувати інформацію про їхнє місцезнаходження і оплачувати послуги онлайн.

Спільним у цих компаній є фокус на клієнта, основою якого є цифрова бізнес модель. Компанії інвестують в розвиток технологій задля задоволення потреб клієнта та його комфорту, розширюють спектр послуг, що позитивно впливає на розвиток самої компанії. Завдяки партнерству з іншими компаніями, розширюється логістична сфера, що дозволяє підтримувати внутрішній та міжнародний ринки, також завдяки цьому зростає присутність компанії на ринку в цілому [11].

Очевидно, що в умовах сучасних трансформацій досягнення та утримання лідерських позицій на ринку неможливе без активного використання цифрових інструментів і сервісів. Цифрові технології стають необхідною умовою для компаній, які прагнуть забезпечити ефективність, інноваційність та

конкурентоспроможність у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Вони дозволяють не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й адаптуватися до нових викликів, покращувати взаємодію з клієнтами та створювати нові можливості для зростання. Клаус Шваб, президент Всесвітнього економічного форуму та один із провідних авторів концепції Четвертої промислової революції, сказав, що в змаганні за ефективність, продуктивність, інновації та досягнення високих соціальних стандартів лідерство стає все більш глобальним, використовуючи нові цифрові технології. В умовах становлення цифрової економіки, яка стає основою нової системи управління, глобальне бізнес-середовище зазнає значних і глибоких змін. Проте, незважаючи на численні переваги цифровізації, вона також приносить із собою низку нових викликів. Одним із основних є швидка технологічна динаміка, яка веде до швидкого старіння інновацій, досвіду та ідей. Крім того, цифровізація супроводжується високою складністю, зміною вимог ринку, а також зміщенням споживчих уподобань. Важливою проблемою є й постійна адаптація до змінюваного законодавчого середовища. Ці фактори призводять до структурних змін у багатьох галузях, і, хоча цифровізація пропонує нові можливості, її вплив на бізнес-моделі та операційні процеси залишається складним і неоднозначним.

Отже, цифра трансформація у сучасному світі та в майбутньому відкриває широкі перспективи для розвитку суспільства, підвищення продуктивності та покращення якості життя. Вона створює умови для інновацій, оптимізації процесів і розширення доступу до інформації та послуг. Однак, цей процес супроводжується значними викликами, серед яких кібербезпека, соціальна нерівність і етичні дилеми. Для досягнення сталого та збалансованого розвитку необхідно зосередитися на забезпеченні надійного захисту даних, рівного доступу до цифрових технологій і їхнього етичного використання. Активна робота в цих напрямках сприятиме формуванню безпечного, доступного та відповідального цифрового середовища. Лише за таких умов цифровізація зможе стати потужним двигуном прогресу, що сприятиме створенню інклюзивного, сучасного та гармонійного суспільства, де кожен матиме рівні можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу [12].

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було здійснено всебічний аналіз ключових понять, таких як «цифровізація», «оцифровування», «цифрова трансформація» та «цифрова економіка». Визначено, що цифровізація є основним і найбільш комплексним процесом змін сучасної економіки, що охоплює різноманітні аспекти функціонування суспільства через розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та технологічних інновацій. Усі ці процеси мають на меті підвищення ефективності в економічній, соціально-культурній та політичній сферах.

Також, в результаті проведеного літературного аналізу, було визначено ключову роль цифровізації в розвитку сучасної економіки, а також окреслено перспективи її подальшого впровадження в різні сфери діяльності. Визначено, що найбільш суттєвими технологіями, які визначають хід цифровізації, є інтернет-мережі, аналіз великих даних (Big Data), хмарні обчислення, робототехніка, штучний інтелект та блокчейн. Ці технології є основою для розвитку цифрових платформ та інструментів, що сприяють ефективному управлінню підприємствами та створенню нових можливостей для бізнесу.

Окремо було розглянуто вплив цифровізації на бізнес-моделі, порівняно традиційні моделі з новими, що виникають під її впливом. Досліджено етапи становлення новітніх бізнес-моделей в економіці, зокрема моделі спільного споживання, що активно впроваджуються завдяки тісній взаємодії бізнесу з суспільством.

Також було проаналізовано сучасні моделі електронної комерції та їх взаємодію між бізнесом і споживачами. Визначено основні характеристики таких моделей, зокрема, популярні в Україні моделі B2B, B2C та C2C, що використовують цифрові технології для ефективної комунікації та здійснення торгових операцій.

РОЗДІЛ 2. Сучасний стан АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації

2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є єдиним національним оператором поштового зв'язку в Україні, чия мережа охоплює 100% території країни, за винятком тимчасово окупованих територій. Компанія надає послуги поштової доставки як у межах України, так і за її межами, обслуговуючи понад 27 000 населених пунктів.

Засновником і єдиним акціонером «Укрпошти» виступає держава, яку представляє Міністерство інфраструктури України. Її діяльність регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими нормативно-правовими актами України, а також стандартами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. До структури «Укрпошти» входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти, а також спеціалізована служба «Автотранспошта». Завдяки широкій мережі й багаторічному досвіду «Укрпошта» залишається важливою ланкою зв'язку для громадян і бізнесу, забезпечуючи доступність поштових послуг на всій території країни.

Цінності

Успіх — це круто. Кожен з нас відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги.

Зміни — це необхідність. Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів.

Бути чесним — легко. Для нас неприйнятні крадіжки й корупція на всіх її рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати.

Простота — це наш вибір. Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту.

Команда — це ми. Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом.

Місія

Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще.

Візія

Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанію, якою пишається Україна.

Рисунок 2.1 - Місія, візія та цінності АТ «Укрпошта»

«Укрпошта» пропонує широкий спектр послуг, які відповідають різноманітним потребам клієнтів. Основні напрями її діяльності включають:

- Поштова доставка: можливість відправлення листів, посилок, грошових переказів та цінних паперів по всій території України та за кордон.
- Експрес-доставка: швидке перевезення листів і посилок як у межах країни, так і за її межі, з гарантією скорочених термінів доставки.
- Логістика: комплексні логістичні рішення, що включають складське зберігання товарів і їх транспортування до кінцевих отримувачів.
- Фінансові послуги: надання послуг грошових переказів, банківського обслуговування та інших фінансових операцій, які забезпечують зручність для фізичних і юридичних осіб.

Ці послуги роблять «Укрпошту» не лише оператором поштового зв'язку, а й багатофункціональним сервісом, який активно підтримує бізнес і громадян у їхній щоденній діяльності [13].

Таблиця 2.2 - Загальна інформація про АТ «Укрпошта»

Найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРПОШТА
Назва компанії англійською мовою	JOINT STOCK COMPANY UKRPOSHTA (JSC UKRPOSHTA)
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993
Уповноважені особи	Смілянський Ігор Юхимович
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01001, місто Київ, вул. Хрещатик, буд. 22
Розмір статутного капіталу	6 518 597 000,00 грн.
Основний вид діяльності	53.10 Діяльність національної пошти

[14]

АТ «Укрпошта» активно інтегрується у світові та національні фінансові й поштові системи, демонструючи інноваційний підхід до ведення бізнесу.

Компанія є членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір», що дозволяє надавати широкий спектр фінансових послуг клієнтам.

«Укрпошта» активно співпрацює з електронною системою ProZorro, забезпечуючи прозорість у сфері публічних закупівель. За свої досягнення в цьому напрямку компанія отримала премію «Zakupki. Кращі». Крім того, «Укрпошта» першою серед державних підприємств почала використовувати платформу ProZorro. Продажі для здачі нерухомості в оренду, демонструючи ефективність і відкритість у реалізації своїх активів.

Як член Всесвітнього поштового союзу, «Укрпошта» співпрацює зі 192 національними поштовими операторами, що забезпечує її інтеграцію у глобальну мережу поштового зв'язку та підтримку міжнародних стандартів у наданні послуг. Ця широка міжнародна співпраця зміцнює позиції «Укрпошти» як надійного партнера на ринку поштових та фінансових послуг [13].



Рисунок 2.2 - Структура АТ «Укрпошта»

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками, що сприяє ефективному виконанню стратегічних цілей компанії. Модель управління має дворівневу ієрархічну систему.

Перший рівень представляє собою апарат управління товариства, який розташований за місцезнаходженням юридичної особи. На цьому рівні здійснюється розробка та впровадження стратегічних рішень, які визначають напрямки розвитку компанії.

Таблиця 2.3 - Апарат управління підприємства І рівня

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

Другий рівень організаційної структури АТ «Укрпошта» представлений філіями (дирекціями), які відповідають за виконання операційних завдань і надання послуг на місцевому рівні. До складу товариства входять 27 філій, з яких: 24 філії забезпечують діяльність у рамках регіонального представництва, обслуговуючи клієнтів у відповідних областях України; 3 спеціалізовані філії виконують функції підтримки та координації операційної діяльності регіональних підрозділів. Кожна філія включає виробничі підрозділи, зокрема відділення поштового зв'язку, які надають послуги клієнтам відповідно до встановлених стандартів якості.

На території України функціонує понад 10 000 відділень поштового зв'язку, що забезпечує доступність поштових і супутніх послуг для населення навіть у найвіддаленіших населених пунктах. Така розгалужена мережа дозволяє «Укрпошті» ефективно виконувати свою роль національного поштового оператора [15].

Відділення поштового зв'язку є ключовими об'єктами, які надають широкий спектр послуг користувачам, зокрема пересилання поштових відправлень і грошових переказів, а також інші послуги відповідно до чинного законодавства. Відділення класифікуються за кількома типами в залежності від специфіки їх обслуговування:

1. Стаціонарні відділення поштового зв'язку — це об'єкти, розташовані в конкретних населених пунктах, що забезпечують постійний доступ до поштових послуг у визначеній території.
2. Центральні відділення поштового зв'язку — служать для координації діяльності інших відділень у регіоні, налагодження взаємодії з місцевими органами влади та надання адміністративних і сервісних послуг.
3. Пересувні відділення поштового зв'язку — представлені спеціально обладнаними автомобілями, які здійснюють мобільне обслуговування клієнтів. Ці відділення відповідають за доставку поштових відправлень, повідомлень про надходження та виконують грошові перекази.
4. Сезонні відділення поштового зв'язку — відкриваються в період, коли є підвищений попит на послуги, наприклад, у санаторно-курортних закладах, для обслуговування туристів і відпочивальників.

Крім того, існує дільниця кур'єрської доставки (ДКР), яка відповідає за певну територію і закріплюється за конкретним кур'єром, що забезпечує швидке й ефективне обслуговування клієнтів.

Ще одним форматом надання поштових послуг є точка присутності, яка розміщена у різних закладах, таких як селищні ради, бібліотеки, магазини та автозаправні станції. Ці локації забезпечують зручний доступ до послуг поштового зв'язку для населення, особливо в малонаселених і віддалених районах, підвищуючи доступність та ефективність поштових сервісів [16].

Розглянувши історію розвитку підприємства, його сучасні бачення щодо розвитку, структуру тощо варто відзначити, що загалом компанія п'ятдесяти

різних типів послуг для населення України, тому важливо також визначити ключові функції (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Функції АТ «Укрпошта»

2.2 Аналіз показників ефективності підприємства

Для того, щоб оцінити ефективність АТ «Укрпошта», необхідно провести аналіз її фінансових показників, зокрема фінансових зобов'язань, доходів та витрат. Це дозволить зрозуміти, як підприємство керує своїми фінансами, які основні джерела доходів та на що витрачаються кошти. У таблиці 2.4 показані фінансові зобов'язання компанії.

Таблиця 2.4 - Фінансові зобов'язання АТ «Укрпошта» за 2023 р.

Зобов'язання	Заборгованість на початок звітного періоду	Отримано залучених коштів за звітний період	Виплачено за залученими коштами за звітний період	Інші зміни (+ / -)	Заборгованість на кінець звітного періоду
Довгострокові зобов'язання, усього	1 129 326	447 840	215 046	-115 813	1 246 309
У тому числі:					
- оренда нерухомості	181 402	256 432	215 036	-	376 265
- фінансування транспорту	83 693	132 053	-	-	73 662
- інші	1 116	-	10	-	1 106
-кредити банків	863 115	59355	-	-127 194	795 276
Короткострокові зобов'язання, усього	434 964	0	266 823	317 772	485 913
У тому числі:					
- оренда нерухомості	149 560	-	-	27 095	176 655
- фінансування транспорту	113 812	-	221 910	204 617	96 519
- облігації	3 381	-	3 381	-	-
- кредити банків	168 211	-	41 532	86 060	212 739
Усього	1 564 290	447 840	481 896	201 959	1 732 222

[складено автором на основі 17]

На кінець звітного періоду заборгованість становила 1732,2 млн. грн., з них: фінансова оренда (транспорт) 170,2 млн. грн.; оренда (нерухомість) 552,9 млн грн; кредити банків 1 008,0 млн. грн.

У таблиці 2.5 показані доходи підприємства:

Таблиця 2.5 - Доходи АТ «Укрпошта» 2022-2023рр.

*Усі суми наведені в тисячах гривень**

Найменування показника	2023 рік	2022 рік
Послуги національної пошти	6 481 499	5 493 340

Доставка посилок та дрібних пакетів	3 448 725	2 569 759
Письмова кореспонденція	1 535 661	1 725 587
Міжнародний поштовий обмін	919 587	571 133
Оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань	197 853	332 904
Доставка рахунків, інформаційних матеріалів	300 061	-
Інші поштові послуги	79 612	293 957
Фінансові та пов'язані з ними послуги	4 213 515	3 979 989
Виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат	2 801 123	2 694 149
Приймання платежів	1 014 988	1 029 211
Поштові перекази	317 187	168 141
Інші фінансові послуги	80 217	88 488
Торгівля власними та комісійними товарами	873 322	849 417
Інші комерційні послуги	12 775	673
Загальний дохід від реалізації продукції компанії (товари, послуги)	11 581 111	10 323 419

[складено автором на основі 17]

Аналізуючи дані про доходи АТ «Укрпошта» за період з 2022 до 2023 року, можна зробити кілька важливих спостережень:

Загальний дохід: Загальний дохід від реалізації продукції компанії (товари, послуги) компанії зріс протягом даного періоду. В 2022 році кількість доходу була 10 323 419 тис. грн, а у 2023 році збільшились до 11 581 111 тис. грн, тобто доходи зросли на 12.18%.

Структура доходів: У таблиці представлено розподіл доходів за окремими видами послуг. Послуги національної пошти стали основним джерелом доходів протягом аналізованого періоду, вони зросли з 5 493 340 тис. грн у 2022 році до 6 481 499 тис. грн у 2023 році (ріст на 17.99%) . Фінансові послуги на 2 місці за дохідністю компанії, збільшились з 3 979 989 тис. грн у 2022 році до 4 213 515 тис. грн у 2023 році (ріст на 5.9%). Торгівля також показала зростання в цьому

періоді, хоч і не таке велике, з 849 417 тис. грн у 2022 році до 873 322 тис. грн у 2023 році (ріст на 2.9%). Отже, найбільший ріст доходу був завдяки послугам національної пошти.

Інші доходи: Інші доходи компанії виросли з 673 тис. грн у 2022 році до 12 775 тис. грн у 2023 році, що є вражаючим показником зростання на 1798,22%. Така динаміка свідчить про успішне впровадження нових комерційних послуг або поліпшення існуючих пропозицій.

АТ «Укрпошта» демонструє позитивну динаміку зростання доходів за аналізований період. Основними джерелами доходів компанії є послуги національної пошти та фінансові послуги, тоді як торгівля та інші комерційні послуги займають меншу частку. Збільшення загальних доходів свідчить про успішну діяльність компанії та її бізнес-розвиток, попри те, що загрозою для функціонування «Укрпошти» стало повномасштабне вторгнення на територію України.

У таблиці 2.6 показані витрати підприємства:

Таблиця 2.6 - Витрати АТ «Укрпошта» 2022-2023 рр.

*Усі суми наведені в тисячах гривень**

Найменування показника	2023	2022
Матеріальні затрати	1 455 097	1 292 873
Витрати на оплату праці	5 974 643	5 469 472
Відрахування на соціальні заходи	1 300 245	1 275 354
Амортизація	718 363	582 986
Інші операційні витрати	3 298 839	3 074 363
Разом	12 747 187	11 695 048

[18]

Загальні витрати за 2023 рік зросли на 9%, порівняно з 2022 роком – 12 747 187 тис. грн та 11 695 048 тис. грн відповідно.

Найбільше значення витрат припадає на оплату праці персоналу, яка зросла з 5 469 472 тис. грн у 2022 році до 5 974 643 тис. грн у 2023 році (ріст на 9.2%).

Решта витрат, такі як матеріальні затрати, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати також виросли, порівняно з минулим роком.

Підводячи підсумок з інформації в таблиці, ріст витрат може бути пов'язаним з інфляцією в наслідок війни, зростанням обсягів праці, більших затрат на паливо через ріст цін на нього, ремонтом застарілих відділень та їх модернізація тощо.

Для кращого розуміння структури витрат можна розрахувати питому вагу витрат, що дозволить оцінити частку кожної категорії витрат у загальних витратах АТ «Укрпошта», яка представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Питома вага витрат АТ «Укрпошта»

Найменування показника	2023	2022
Матеріальні затрати	11.42	11.05
Витрати на оплату праці	46.87	46.77
Відрахування на соціальні заходи	10.20	10.91
Амортизація	5.64	4.98
Інші операційні витрати	25.88	26.29
Разом	100	100

[складено автором на основі 17]

На основі таблиці підводимо підсумок, що витрати на оплату праці є найбільшим елементом витрат, також фіксуємо невелике збільшення його питомої ваги – з 46.77% у 2022 році до 46.87% у 2023 році.

Далі йдуть інші витрати, питома вага яких, на відміну від витрат на оплату праці – зменшилась (з 26.29% у 2022 році до 25.88% у 2023 році).

Матеріальні затрати та відрахування на соціальні заходи складають близьку один до одного частку витрат, при цьому частка першого зросла, але другого – зменшилась.

Амортизація за даний період також зросла – з 4.98% у 2022 році до 5.64% у 2023 році.

Ці дані відображають розподіл витрат АТ «Укрпошта» за різними елементами, що дозволяє здійснити детальний аналіз витратної політики компанії та забезпечити ефективне планування фінансових стратегій для подальшого розвитку.

Незважаючи на тяжкі роки повномасштабної війни та негативні економічні процеси, спричинені збройною агресією Російської Федерації, АТ «Укрпошта» вдалося оговтатись та зберегти основні напрямки діяльності, зберегти багатотисячний колектив та забезпечити доступність усіх послуг на всій території України, також на прифронтових та деокупованих територіях. Крім того, компанія постійно підтримує державу в реалізації проектів доставки гуманітарної допомоги та релокації бізнесу.

Тепер розглянемо розрахунок показників ефективності компанії, аналізуючи зміни в доходах та витратах за 2022-2023 роки, а також їх абсолютні та відносні відхилення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Зміна показників доходів та витрат

Найменування показника	Відхилення показника 2023-2022рр.	
	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
УСЬОГО ВИТРАТ	1 052 139	109,0%
ЗАГАЛЬНІ ДОХОДИ, в тому числі:	1 257 691	112,2%
Послуги національної пошти	988 159	118,0%
Фінансові та пов'язані з ними послуги	233 526	105,9%
Торгівля власними та	23 905	102,9%

комісійними товарами		
Інші комерційні послуги	12 102	1898,2%

[складено автором на основі 17, 18]

Аналізуючи таблицю, можна підбити підсумок:

Усього витрат: Загальні витрати компанії за рік зросли, порівняно з минулим.

Загальні доходи: Загальні доходи АТ «Укрпошта» також збільшувались, що є дуже позитивним чинником.

Послуги національної пошти: Доходи від послуг національної пошти збільшилися, особливо за рахунок доставки посилок, що дає зрозуміти спроможність до конкуренції з іншими кур'єрськими компаніями.

Фінансові послуги: Доходи від фінансових послуг також зросли, хоч ріст менший, порівняно з основною діяльністю компанії.

Торгівля: Торгівля власними та комісійними товарами показала невеликий ріст, це може свідчити про стабільну роботу цього сегменту

Інші комерційні послуги: Показник росту інших послуг зашкалює, хоча на тлі загального доходу – це дуже малий відсоток.

Структура доходів АТ «Укрпошта» практично не змінювалась, ця стабільність дуже добре демонструє роботу компанії у воєнний період.

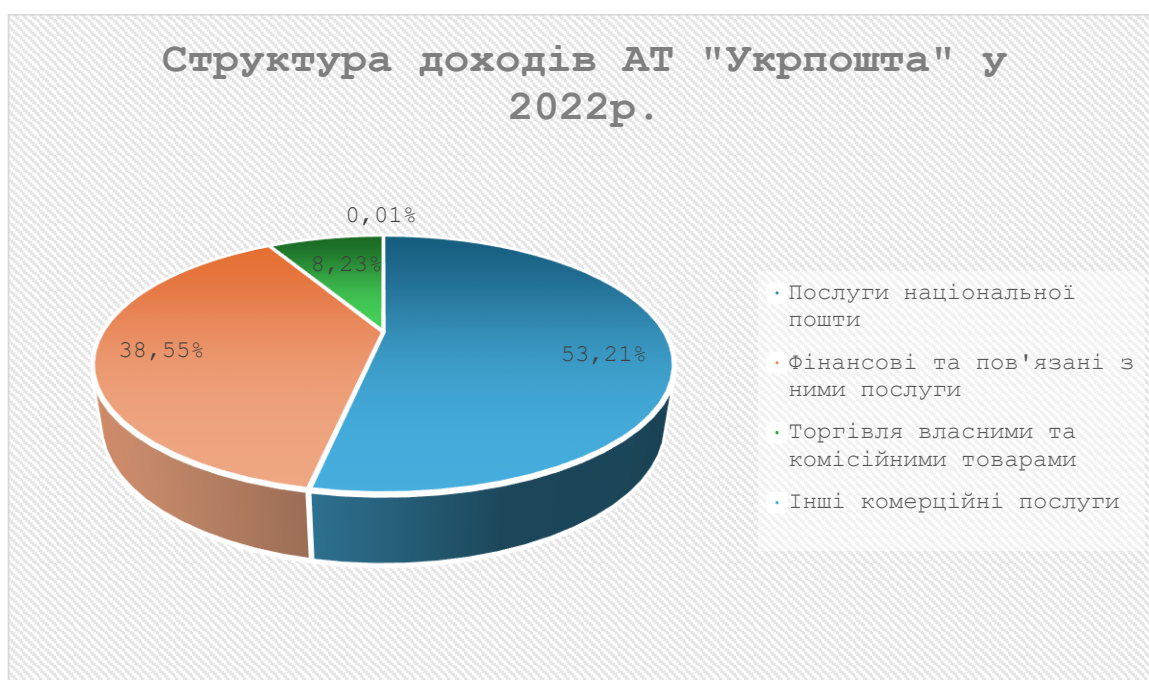


Рисунок 2.4. Структура доходів компанії у 2022 році [17]



Рисунок 2.5. Структура доходів компанії у 2023 році [17]

Загалом, аналіз відхилень доходів та витрат Укрпошти вказує на позитивні тенденції в різних напрямках її діяльності. Це свідчить про стабільну ситуацію в конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 2

АТ «Укрпошта» є ключовим гравцем на ринку поштових послуг України, який має довгу історію та величезний досвід роботи. Укрпошта забезпечує широкий асортимент послуг для фізичних і юридичних осіб. Компанія має розвинену мережу відділень по всій території країни та активно впроваджує інновації, зокрема в сфері електронних послуг. Попри значну роль на ринку, АТ «Укрпошта» стикається з різними викликами, серед яких зменшення попиту на традиційні поштові послуги та необхідність адаптації до сучасних технологічних змін.

Аналіз показників ефективності підприємства свідчить про стабільний фінансовий стан, хоча і з деякими коливаннями через зовнішні економічні

фактори. Підвищення рентабельності, обсягу доходів та оптимізація витрат є основними напрямками, що визначають подальший розвиток компанії. Для забезпечення стабільного зростання АТ «Укрпошта» потрібно зосередитися на модернізації інфраструктури, скороченні операційних витрат та впровадженні нових технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, АТ «Укрпошта» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак для досягнення сталого росту та конкурентної переваги необхідно зосередитися на постійному вдосконаленні внутрішніх процесів і адаптації до змінюваного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3. Стратегія розвитку компанії «Укрпошта»

3.1. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах

Сучасний ринок поштових послуг характеризується гострою конкуренцією через стрімке зростання електронної комерції, появу нових гравців, технологічний розвиток та зміну споживчих уподобань. У цьому контексті конкурентоспроможність національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» залежить від його здатності адаптуватися до нових викликів та ефективно використовувати можливості цифрової трансформації.

Конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» як національного оператора поштового зв'язку залежить від здатності підприємства ефективно виконувати свої функції, адаптуватися до ринкових умов і конкурувати з приватними поштово-логістичними компаніями.

На українському ринку поштових послуг АТ «Укрпошта» має 2 великих конкурента:

1. «Нова Пошта». Це приватна логістична компанія, що спеціалізується на експрес-доставці посилок та логістичних послугах. «Нова Пошта» має розгалужену мережу відділень та пунктів самовивозу, пропонує послуги зберігання, підтримує e-commerce та впроваджує інновації. Група NOVA також включає такі структури, як Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, NovaPay (фінансові послуги) та Nova Digital (ІТ-рішення). «Нова Пошта» є найбільш серйозним конкурентом «Укрпошти» в Україні [19].
2. «Meest». Міжнародна група компаній, що працює у понад 70 країнах світу. В Україні її представляє Meest ПОШТА, яка надає послуги адресної доставки з 2005 року та активно розвиває мережу пунктів видачі посилок. Діяльність компанії також включає міжнародні поштові операції через СП «Росан», доставку покупок з іноземних інтернет-магазинів (Meest

Shopping), транспортування великих вантажів (Meest Cargo) та міжнародні грошові перекази (Meest Pay) [20].

Основними конкурентами Укрпошти на міжнародному ринку є великі глобальні логістичні компанії та міжнародні поштові служби, які займаються доставкою посилок і вантажів по всьому світу:

1. DHL — Німецька компанія, одна з найбільших у світі в галузі міжнародної логістики та доставки. Вона пропонує швидку доставку по всьому світу, включаючи поштові та кур'єрські послуги.
2. FedEx — Американська компанія, яка також є одним з лідерів міжнародної доставки та логістики. FedEx пропонує широкий спектр послуг з доставки посилок, вантажів, а також експрес-доставки.
3. UPS — Ще одна велика американська компанія, яка спеціалізується на міжнародних перевезеннях, включаючи доставку пошти, посилок та вантажів. UPS має глобальну мережу, що забезпечує доставку в понад 220 країн.
4. Royal Mail (Великобританія) — Поштовий оператор Великої Британії, який також пропонує міжнародні послуги доставки. Royal Mail має сильну присутність на міжнародному ринку.
5. China Post — Китайська державна пошта є однією з найбільших у світі за обсягами доставки та має значну частку ринку в міжнародних перевезеннях, особливо в Азії.
6. Singapore Post — Поштовий оператор Сінгапуру, який є важливим гравцем на ринку міжнародних послуг з доставки, особливо в Азії та на Тихоокеанському регіоні.
7. La Poste (Франція) — Поштовий оператор Франції, який також активно працює на міжнародному ринку з доставкою пошти та посилок по всьому світу.

8. Japan Post — Японська пошта, яка має сильну міжнародну мережу і пропонує різноманітні послуги для доставки пошти та вантажів за кордон.

Основним конкурентом АТ «Укрпошта» на національному ринку є «Нова пошта», чий дохід у 2023 році склав 36,5 млрд грн, що більш ніж утричі перевищує дохід Укрпошти (11,6 млрд грн). Це свідчить про значну перевагу «Нової пошти» за фінансовими показниками. Внутрішній ринок також демонструє велику перевагу «Нової пошти» за обсягами пересилання посилок [21].

За кількістю точок прийому й видачі відправлень лідером є «Meest», із 120 000 пунктів. Друге місце займає Укрпошта з 27 000 відділень, а третє – «Нова пошта» з 11 400. Проте варто зазначити, що більшість точок «Meest» працюють за аутсорсинговою моделлю, тобто прийом і видача посилок делегуються стороннім організаціям. Це ускладнює пряме порівняння кількості відділень між компаніями.

АТ «Укрпошта» можна виокремити такими конкурентними перевагами:

1. Розгалужена мережа відділень. Укрпошта має одну з найбільших мереж поштових відділень в Україні, що дозволяє надавати послуги у кожному куточку країни.
 - Обслуговування віддалених регіонів: Укрпошта забезпечує доступ до поштових послуг у віддалених сільських районах, де інші оператори часто відсутні.
 - Пункти самовивозу (поштомати): Активний розвиток мережі поштоматів дозволяє клієнтам зручно отримувати та відправляти посилки.
 - Присутність у містах та міжнародні доставки: Укрпошта охоплює стратегічно важливі точки у великих містах і надає можливості для міжнародної доставки, що робить її привабливим партнером для бізнесу.

2. Широкий спектр послуг. Укрпошта пропонує комплексні рішення для різних клієнтів, зокрема:
 - Грошові перекази: Можливість відправляти перекази як в Україні, так і за кордон.
 - Експрес-доставка: Забезпечує швидке транспортування посилок, що важливо для бізнесу і приватних осіб.
 - Доставка листової кореспонденції та посилок: Укрпошта працює як з великими компаніями, так і з приватними клієнтами.
 - Послуги для e-commerce: Логістика, зберігання, доставка і оплата замовлень сприяють розвитку онлайн-торгівлі.
 - Міжнародна доставка: Послуги імпорту та експорту дають змогу співпрацювати з більшістю країн світу.
3. Досвід і історія. За більш ніж 30 років на ринку Укрпошта накопичила значний досвід у поштовій галузі. Репутація надійного оператора підкріплюється довірою клієнтів, стабільною роботою та вдосконаленням послуг [22].
4. Міжнародне визнання: Компанія неодноразово отримувала нагороди, такі як «Найкращий поштовий оператор Східної Європи», «Соціально відповідальні програми» тощо. Це підтверджує високий рівень сервісу та професіоналізм.
5. Стратегічні партнерства. Укрпошта співпрацює зі світовими лідерами, такими як DHL, FedEx, UPS. Це дозволяє використовувати їхні мережі для покращення якості міжнародних послуг і забезпечення надійності доставки.
6. Сучасні технології та інновації. Укрпошта впроваджує сучасні рішення для оптимізації роботи:
 - Встановлює поштомати для автоматизації процесів.

- Вдосконалює електронні системи відстеження відправлень.
 - Пропонує послуги доставки з вибором часових інтервалів, що дає клієнтам можливість планувати отримання вантажів.
7. Зручність для клієнтів. Завдяки гнучкому підходу до надання послуг, компанія пропонує різні формати доставки, такі як стандартна чи експрес-доставка, та забезпечує підтримку як приватним клієнтам, так і бізнесу [23].
8. Клієнтська база. АТ «Укрпошта» володіє значною базою клієнтів, яка забезпечує стабільний потік замовлень та сприяє високій імовірності повторного використання послуг. Наявність широкої клієнтської бази створює стабільний потік замовлень і підтримує фінансову стабільність компанії, водночас сприяючи її сталому розвитку на ринку поштово-логістичних послуг.
- Лояльність клієнтів: Користувачі послуг доставки листів, посилок чи поштових переказів часто залишаються вірними клієнтами завдяки надійності, зручності сервісу та довірі до компанії.
 - Довгострокові партнерства з бізнесом: Багато бізнес-клієнтів обирають Укрпошту для тривалого співробітництва, оскільки компанія забезпечує ефективну доставку товарів і документів, що є важливим для їхньої діяльності [24].
9. Низькі ціни. Низькі тарифи є однією з ключових переваг Укрпошти, які дозволяють їй зберігати конкурентоспроможність на ринку поштових та логістичних послуг. Завдяки масштабності своєї діяльності, компанія має можливість знижувати витрати за рахунок оптимізації внутрішніх процесів і впровадження інноваційних рішень.
- Ефективність витрат: Використання великих обсягів операцій дає змогу компанії зменшувати собівартість послуг, а це, у свою чергу, дозволяє пропонувати вигідніші ціни.
 - Привабливість для бізнес-клієнтів: Завдяки низьким тарифам Укрпошта створює умови для бізнесу, який може зменшувати

витрати на логістику. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який активно співпрацює з поштовими операторами для доставки товарів.

- Доступність для населення: Низькі ціни роблять послуги Укрпошти доступними навіть для клієнтів із низькими доходами, що розширює її клієнтську базу.

10. Значна частка на ринку фінансових послуг. Укрпошта є важливим гравцем на ринку фінансових послуг України, забезпечуючи виплату пенсій та соціальних допомог. Цей сегмент діяльності є стратегічно важливим для компанії через стабільність і довіру клієнтів.

- Широке охоплення: Розгалужена мережа відділень дозволяє доставляти пенсії та соціальні виплати у всі регіони країни, включаючи віддалені села та містечка, де інші фінансові установи можуть бути відсутніми.
- Стабільний дохід: Масштабність цієї діяльності забезпечує постійний потік доходів для компанії, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.
- Довіра споживачів: Багаторічна практика роботи у сфері доставки пенсій та соціальних виплат зміцнила репутацію Укрпошти як надійного партнера для мільйонів українців [25].

11. Доступність електронних сервісів

Укрпошта активно працює над цифровізацією своїх послуг, відповідаючи на виклики сучасного ринку та потреби клієнтів. Цифрові інновації не лише спрощують обслуговування, але й розширюють можливості компанії.

- POS-термінали у відділеннях: Завдяки впровадженню POS-терміналів клієнти можуть розраховуватися банківськими картками, а також знімати готівку, що робить послуги зручними і сучасними.
- Інтеграція з агрегаторами комунальних платежів: Ця послуга дозволяє клієнтам оплачувати комунальні рахунки у відділеннях Укрпошти, що особливо важливо для мешканців віддалених регіонів.

Додаткові інновації, такі як мобільний застосунок для платформ iOS та Android, дають змогу користувачам легко здійснювати відправлення, відслідковувати статус своїх посилок і скористатися іншими функціями без необхідності фізично відвідувати відділення.

"Особистий кабінет" на веб-сайті компанії є зручним інструментом для онлайн-управління відправленнями, включаючи оформлення посилок, сплату послуг та перевірку історії замовлень, що підвищує зручність для клієнтів. Впровадження чат-ботів на популярних платформах, таких як Facebook, Telegram та Viber, надає можливість швидко отримати відповіді на запитання або оформити посилки без необхідності дзвонити в кол-центр. Це значно полегшує процес взаємодії з компанією та зменшує навантаження на операторів. Завдяки можливості онлайн-передплати на періодичні видання, Укрпошта також робить акцент на розвиток послуг, які відповідають сучасним вимогам цифровізації та змінюють спосіб взаємодії з медіаконтентом для користувачів.

Ці оновлення демонструють, що Укрпошта орієнтується на забезпечення високої якості обслуговування, зручності користувачів і відповідність до сучасних тенденцій у сфері поштових та фінансових послуг. Це також допомагає покращити конкуренцію на ринку та сприяє підвищенню лояльності клієнтів [26].

Трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах.

Трансформація поштового бізнесу в сучасних умовах відбувається під впливом ряду ключових факторів:

1. Цифрова трансформація. З розвитком Інтернету та електронних засобів зв'язку популярність електронної пошти та інших електронних засобів зв'язку набула все більшої популярності, що вплинуло на зменшення обсягу традиційних поштових листів.

2. Зміни звичок споживача. Споживачі все частіше віддають перевагу інтернет-магазинам, що вимагає від поштових операторів надання нових послуг у сфері доставки товарів.

3. Конкуренція. Конкуренція з боку кур'єрських служб та інших постачальників послуг доставки продовжує розвиватися, вимагаючи від поштових компаній постійного вдосконалення своїх послуг і бізнес-моделей.

4. Екологічна свідомість. Екологічна свідомість продовжує зростати. Зростаюча стурбованість екологічними проблемами спонукає поштові компанії шукати екологічніші методи доставки та пакування.

5. Розвиток міжнародної торгівлі. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі призвело до зростання попиту на міжнародні поштові послуги та міжнародну логістику.

6. Цифрові платформи. Виникнення цифрових платформ для організації та відстеження поштових відправлень сприяє підвищенню ефективності та зручності поштових послуг.

Ці фактори змінюють підходи до надання поштових послуг, стимулюють інновації та вимагають від поштових компаній гнучкості та швидкості в адаптації до змін в сучасному бізнес-середовищі [27].

Таблиця 3.2. Матриця SWOT-аналізу АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена мережа відділень по всій Україні. Укрпошта володіє однією з найрозгалуженіших мереж поштових відділень, що охоплює всі регіони, включаючи сільську місцевість. Це дозволяє обслуговувати широку аудиторію, включаючи клієнтів, які не мають доступу до послуг приватних операторів. Значний досвід на ринку. Як національний оператор із довгою історією, Укрпошта має значний досвід у галузі поштових та логістичних послуг, що дозволяє їй адаптуватися до ринкових змін і потреб клієнтів. Підтримка держави. Будучи державним підприємством, Укрпошта отримує певну	Застаріла інфраструктура. Багато відділень Укрпошти потребують модернізації, що ускладнює надання сучасних послуг і знижує ефективність. Застаріле обладнання уповільнює обробку відправлень і підвищує витрати на обслуговування. Недостатня цифрова грамотність персоналу. Частина персоналу, особливо у віддалених регіонах, має недостатній рівень цифрової грамотності, що обмежує можливості впровадження нових технологій і заважає процесу цифровізації підприємства. Фінансові обмеження. Як державне підприємство, Укрпошта має обмежений бюджет для інвестицій у модернізацію та розвиток, що ускладнює можливість швидкої

фінансову і політичну підтримку, яка може сприяти розвитку, особливо у віддалених і неприбуткових регіонах. Розвиток цифрових послуг. В останні роки Укрпошта активно працює над впровадженням цифрових рішень, зокрема мобільних додатків і онлайн-сервісів, що полегшують відправлення та отримання посилок, а також покращують доступ до послуг.	трансформації та конкурування з приватними операторами, які можуть інвестувати більше в інновації. Бюрократичні процеси. Складна організаційна структура та бюрократія сповільнюють прийняття рішень, що перешкоджає швидкому реагуванню на ринкові зміни та потреби клієнтів.
--	---

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання ринку електронної комерції. Збільшення популярності онлайн-шопінгу відкриває для Укрпошти можливості на ринку доставки товарів. Співпраця з платформами e-commerce може стати додатковим джерелом доходів і підвищити попит на послуги. Державні програми підтримки цифрової трансформації. Урядова підтримка цифрової трансформації може сприяти розвитку Укрпошти, оскільки вона отримає доступ до державних програм, грантів або інших ресурсів для модернізації та покращення послуг. Розвиток співпраці з міжнародними партнерами. Поштові оператори в багатьох країнах уже здійснили цифрову трансформацію, і співпраця з ними може допомогти Укрпошті запозичити досвід і технології. Це сприятиме впровадженню нових послуг, таких як автоматизовані поштомати, трекінг у реальному часі тощо. Покращення екологічної стратегії. Розвиток екологічних рішень, таких як використання електричних транспортних засобів і зменшення пластикової упаковки, може позитивно вплинути на імідж Укрпошти й допомогти залучити клієнтів, які віддають перевагу екологічно відповідальним компаніям.	Висока конкуренція з боку приватних операторів. На ринку доставки та логістики присутні сильні приватні оператори, які швидко адаптуються до змін і можуть інвестувати значні кошти в розвиток і маркетинг. Це створює загрозу втрати частки ринку Укрпоштою. Економічна нестабільність. Коливання економічної ситуації можуть негативно вплинути на фінансовий стан Укрпошти. Падіння купівельної спроможності населення може призвести до зниження обсягів відправлень і попиту на послуги. Високі витрати на утримання розгалуженої мережі. Наявність багатьох відділень, особливо в малозаселених регіонах, створює значне фінансове навантаження на компанію. Високі витрати на утримання цієї мережі ускладнюють інвестиції в інші напрямки, наприклад, у цифровізацію. Ризики кібербезпеки. Із зростанням цифровізації підвищується ризик кіберзагроз, таких як витоки даних та атаки на ІТ-інфраструктуру. Захист персональних даних клієнтів є пріоритетним завданням, але для забезпечення цього потрібні додаткові інвестиції в кібербезпеку.

3.2. Удосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»

Для створення нових механізмів управління необхідно постійно адаптувати структурні підрозділи підприємства до динамічного середовища. Це передбачає регулярне вдосконалення кадрової політики, впровадження сучасних управлінських методів і розробку стратегічного підходу до управління персоналом. Аналізуючи проблеми в управлінні кадрами, слід визначити ключові напрями для оптимізації кадрової політики з метою підвищення ефективності та продуктивності співробітників.

Досліджуючи кадрову політику підприємства «Укрпошта», можна виділити низку проблем, які потребують вирішення. Зокрема, варто звернути увагу на високий рівень плинності кадрів, що зростав до 2022 року. У контексті погіршення економічної ситуації через повномасштабне вторгнення та скорочення штату важливо оптимізувати процеси та розглянути можливості підвищення заробітної плати працівникам.

Вдосконалення кадрової політики може стати визначальним чинником у посиленні конкурентоспроможності компанії. Зокрема, варто зосередитися на таких аспектах:

1. Покращення процесу рекрутингу. Для залучення найкращих кандидатів слід використовувати різноманітні канали, включно із соціальними мережами, професійними платформами та послугами рекрутингових агентств.
2. Програми розвитку персоналу. Забезпечення можливостей для професійного зростання через навчання, тренінги, менторинг та інші ініціативи підвищить мотивацію працівників.
3. Системи мотивації та заохочення. Розробка програм фінансового стимулювання, корпоративних пільг і визнання досягнень допоможе підтримувати задоволеність персоналу.

4. Оцінка результативності. Створення прозорих механізмів оцінки роботи співробітників сприятиме об'єктивному визначенню їхніх досягнень і потреб у розвитку.
5. Прозорість у відносинах. Важливо забезпечити відкритість і чітку комунікацію між керівництвом і працівниками.

Таким чином, реалізація цих заходів сприятиме покращенню кадрової політики та підвищенню ефективності діяльності підприємства [28].

АТ «Укрпошта» прагне впровадити ефективну систему мотивації працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності. Однією з ключових проблем є низький рівень заробітної плати, який часто стає основною причиною високої плинності кадрів та значної кількості відкритих вакансій. Вирішенням цієї проблеми може стати запровадження премій як інструменту матеріального стимулювання. Надання таких винагород мотивуватиме співробітників перевищувати встановлені показники продуктивності, що, своєю чергою, позитивно вплине на економічні результати підприємства.

Водночас важливо приділити увагу забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, що є ключовим аспектом концепції гідної праці, яку просуває Міжнародна організація праці. «Укрпошта» може сприяти досягненню цього балансу через впровадження програм, які передбачають: гнучкий графік роботи, що дозволяє співробітникам адаптувати робочий час до особистих потреб, часткову зайнятість, яка стане особливо корисною для певних категорій працівників, раціональне делегування обов'язків, що дозволить рівномірно розподіляти робоче навантаження.

Однією з важливих проблем АТ «Укрпошта» є низька продуктивність значної частини мережі відділень. Це переважно пов'язано з малою кількістю населення у віддалених населених пунктах і низьким попитом на послуги. Для оптимізації цієї мережі доцільно розглянути впровадження пересувних відділень як ефективної альтернативи стаціонарним точкам. Пересувні відділення, укомплектовані бригадами з керівника, поштаря та кур'єра, можуть обслуговувати населені пункти за визначеним графіком і маршрутом. Такий

підхід забезпечить доступ до всього спектра поштових послуг навіть у найвіддаленіших регіонах. Впровадження пересувних відділень дозволить ефективніше використовувати ресурси, зберігаючи доступність послуг для населення та підтримуючи конкурентоспроможність підприємства.

Виокремивши ключові проблемні моменти та узагальнивши всі наявні особливості кадрової політики підприємства, можна їх згрупувати (рис 3.1).

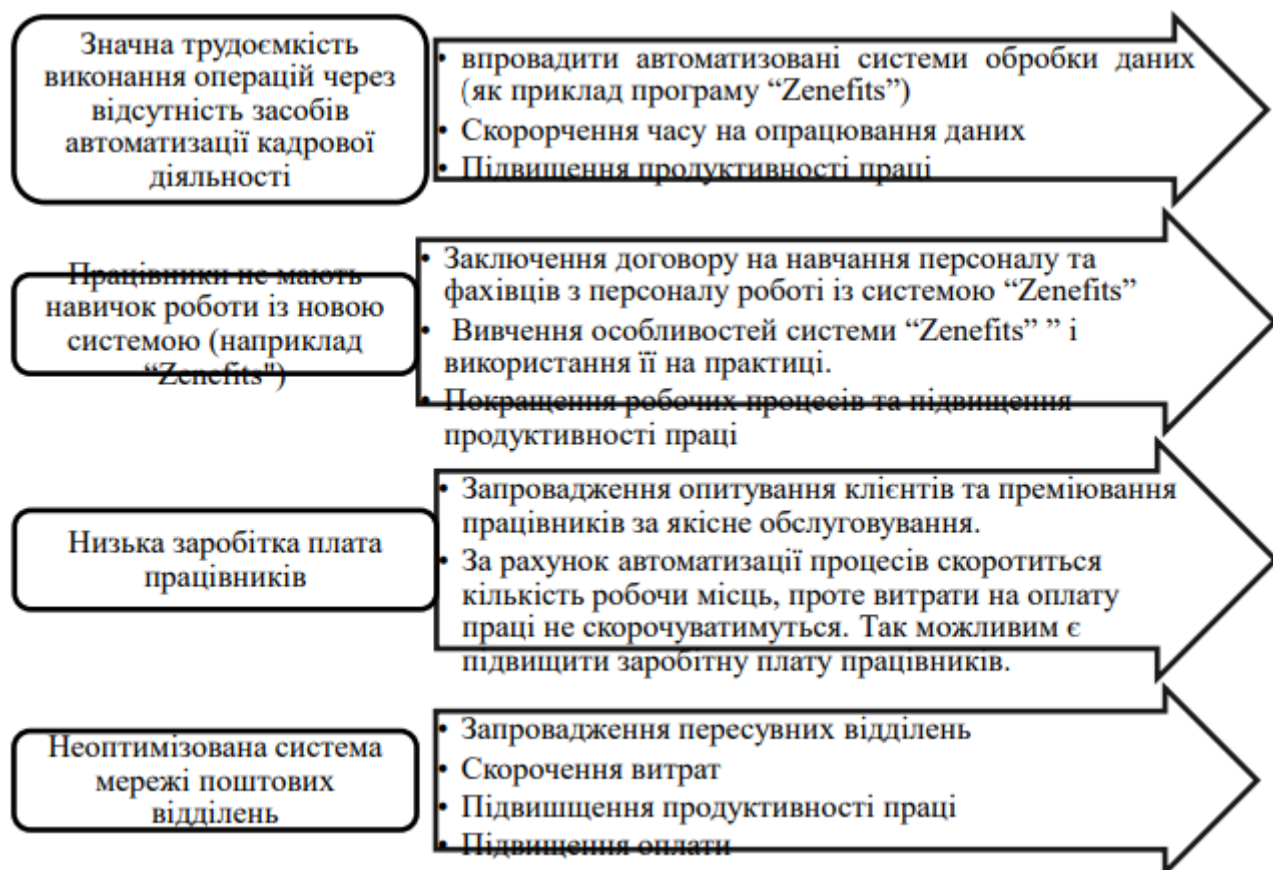


Рис. 3.1 - Ключові проблеми політики кадрів на підприємстві та напрями їх розв’язання

Разом з цим, варто запропонувати основні напрями кадрової політики, які будуть аналізуватися у подальшій роботі.

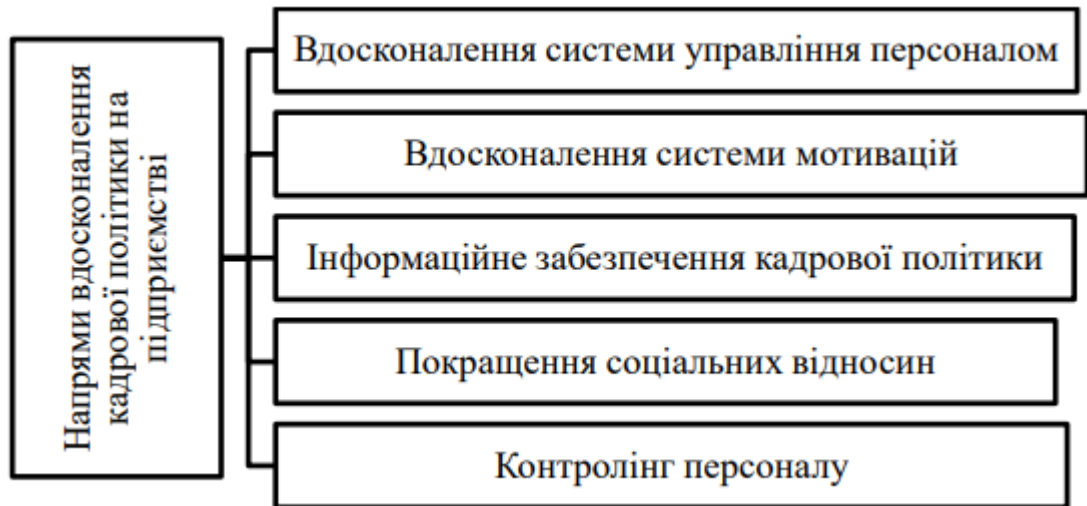


Рис. 3.2 Напрями вдосконалення кадрової політики

Досліджуючи форми та методи мотивації, а також вирішуючи питання розвитку та вдосконалення стимулювання працівників, важливо звернути увагу на унікальні аспекти цього процесу. Основою мотиваційної системи є праця, яка відіграє ключову роль в економічному розвитку підприємства. Ефективна організація праці має враховувати всі групи стимулів, які сприяють формуванню мотивації співробітників [29].

На сучасному етапі важливо забезпечити збалансований підхід до мотивації, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Зокрема, слід приділяти увагу умовам, які сприяють успішній реалізації праці на ринку товарів і послуг. У сфері матеріальної мотивації варто враховувати такі ключові моменти: аналізувати рівень заробітної плати та динаміку її змін; забезпечувати безпосередньо залежність між рівнем заробітної плати і результатами праці за їхньою кількістю та якістю; мати чітку структуру особистого доходу; забезпечувати достатню матеріальну базу для наявних грошових доходів тощо. Таким чином, інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів у систему мотивації дозволить не лише підвищити продуктивність працівників, але й сприятиме формуванню довгострокової лояльності до підприємства.

Окрім стимулювання працівників до досягнення вищих доходів, можна також застосовувати методи «покарання», хоча їх ефективність і доцільність викликають чимало суперечок. У деяких випадках ці методи можуть бути

результативними. Наприклад, до них можна віднести невдоволення керівництва, позбавлення пільг, накладення штрафів, а також погрози щодо втрати робочого місця. Однак важливо, щоб такі заходи використовувались обґрунтовано і вкрай рідко, оскільки вони можуть мати негативний вплив на мотивацію та моральний клімат у колективі.

Найбільш ефективними є мотиваційні стратегії, орієнтовані на розвиток працівника, зокрема, на професійне зростання та задоволення не лише матеріальних, але й нематеріальних потреб. Добросовісні співробітники, які орієнтовані на досягнення результатів, мають більше шансів на кар'єрний ріст і отримання не лише грошових винагород, а й визнання в колективі, можливості для особистісного розвитку та кращого балансу між роботою та особистим життям. Це створює позитивне середовище, що сприяє довгостроковій мотивації та високим результатам.

АТ «Укрпошта» зосереджує свою виробничу та управлінську діяльність на трьох основних напрямках: логістичних послугах, фінансових послугах та торгівлі, а також надання додаткових послуг. Організація виробничих і управлінських процесів базується як на вдосконалених, так і на традиційних технологіях у галузі логістики, при цьому використовується ієрархічна система управління відділеннями. Враховуючи різноманітність діяльності підприємства, систему преміювання можна побудувати на основі цих напрямків, що дозволить забезпечити більш ефективну мотивацію співробітників у кожному сегменті.

Доцільно також запровадити систему KPI (від англ. Key Performance Indicators), яка є ефективним інструментом для оцінки результативності діяльності підприємства, підрозділу або окремого співробітника. Ключові показники можуть включати такі критерії, як кількість продаж на певний період часу, рівень лояльності клієнтів, число оброблених посилок, дотримання норм безпеки працівниками, виконання вимог охорони праці, дотримання корпоративної культури та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

KPI не лише дозволяє мотивувати працівників через премії, а й використовується для прийняття рішень щодо відсутності премій або навіть

застосування штрафних санкцій за недотримання встановлених норм. Однак при цьому важливо враховувати певні обмеження, зокрема трудовий кодекс, який забороняє виплату заробітної плати, що менша за встановлений мінімум, або неповну оплату праці навіть за досягнення встановлених норм.

Тому система KPI застосовується переважно для визначення розміру премій, і для працівників, які отримують повну відрядну заробітну плату, де наявність чітко визначених показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи і нараховувати відповідні винагороди.

Один із ефективних методів стимулювання працівників, який варто врахувати при запропонованих змінах, — це додаткове навчання для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту. Підвищення рівня професійних навичок є важливим фактором для розвитку працівників і мотивує їх до досягнення нових результатів.

З цією метою варто звернути увагу на інструменти, такі як платформи для автоматизації управління персоналом. Наприклад, «Zenefits» є однією з найпередовіших систем для управління персоналом, яка вже зарекомендувала себе як лідер на вітчизняному ринку. Ця платформа пропонує комплексні інструменти, які допомагають ефективно керувати персоналом у малих, середніх і великих компаніях. «Zenefits» дозволяє автоматизувати процеси навчання, моніторингу продуктивності та організації кадрової роботи, що сприяє більшій ефективності роботи команди та допомагає працівникам досягати високих результатів у кар'єрному рості [30].



Рис. 3.3 Алгоритм формування преміальних виплат

Перейдемо до розрахунків ефективності завдяки введенню програми «Zenefits» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка вартості введення програми «Zenefits»

Назва	Кількість	Ціна	Сума
Купівля програми «Zenefits»	1	10150	10150
Обслуговування програми	щомісячно	5000	60000
Навчання фахівців	2	30000	60000
Адміністрування програми на підприємстві (2 працівника)	2	8500	17000
Разом	-	-	147150

Таким чином, загальна вартість заходів з розвитку системи управління персоналом на АТ «Укрпошта» за допомогою автоматизованої системи «Zenefits» може становити 147 150 грн.

Зазвичай при оцінці окупності проекту основна увага приділяється безпосередньому збільшенню прибутку компанії. Однак варто зазначити, що впровадження запропонованих змін не завжди приносить миттєвий фінансовий ефект і часто не призводить до безпосереднього зростання прибутку в короткостроковій перспективі. Проте, їх вплив має непрямий характер, зокрема:

1. Покращення якості управління – підвищення ефективності організаційних процесів і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.
2. Збільшення взаємодії між відділами – поліпшення комунікації і співпраці між різними підрозділами підприємства, що сприяє оптимізації процесів і зменшенню витрат.
3. Підвищення продуктивності праці – завдяки покращенню мотивації, кваліфікації працівників і ефективності організації праці.
4. Покращення планування та підготовки звітів – підвищення якості управлінської інформації, що дозволяє ухвалювати більш точні і оперативні рішення.

Попередня оцінка змін наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Попередня оцінка змін

№	Вид операції	Трудомісткість операції до змін		Трудомісткість операції після змін		Економія
		в люд/год грн	грн	в люд/год грн	в люд/год грн	
Запровадження автоматизованої системи управління персоналом						
1.1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	0,6	87	0,4	58	29
1.2	Оформлення трудового договору	0,3	43,5	0,2	29	14,5

1.3	Обов'язкове медичне страхування працівників	0,05	7,25	0,005	0,725	6,525
1.4	Канцелярські та машинописні роботи	0,2	29	0,1	14,5	14,5
Разом (один працівник)		1,15	166,75	0,705	102,23	64,52
Разом (51110 працівників)		58776,5	85227592,5	32032	5224975,5	84702617
Оптимізація відділень (розрахунок на 1 відділення за тиждень)						
2.1	Робота працівника пошти	0,8	1600 (робочий тиждень)	0,1	640 (1 день на тиждень)	960
2.2	Робота водія	0,8	1600	0,1	640	960
2.3	Оренда приміщень, ремонт, поновлення договорів із вже наявними орендодавцями	1	3000	0,3	1000	2000
2.4	Оплата комунальних послуг	1	4000	0,13	650	3350
Разом (один працівник)		3,6	10200	0,63	2930	7270
Разом (51110 працівників)		183996	521322000	32199,2	149752300	371569700
Разом						456272317

Дослідивши проблеми, які існують на підприємстві, було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення ситуації. Для АТ "Укрпошта" розроблено рекомендації щодо створення ефективної системи мотивації та стимулювання працівників, а також запровадження практик навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

Особливу увагу було приділено впровадженню системи Key Performance Indicators (KPI), яка орієнтована на досягнення короткострокових і довгострокових цілей підприємства, його підрозділів і окремих працівників. Запропонована система дозволяє: комбінувати різні види діяльності, отримувати комісійні від продажів, оцінювати складні операції, залучати співробітників до

участі в інноваційних проектах. Оцінка впровадження запропонованих заходів показала значний економічний ефект, який становить 456 272 317 тис. грн. Це свідчить про потенціал позитивного впливу на продуктивність і ефективність роботи підприємства в цілому.

3.3. Розрахунок ефективності розвитку компанії

Напрямки розвитку поштового бізнесу в сучасних умовах можуть включати:

1. Цифрові технології. Впровадження цифрових технологій для покращення процесів відправлення, відстеження та доставки поштових відправлень, а також для розвитку електронних поштових послуг.

2. Екологічна стійкість. Зменшення впливу поштових послуг на екосистему, тобто використання екологічно чистих упаковок та транспорту.

3. Розвиток міжнародного співробітництва. Розширення мережі міжнародного партнерства для забезпечення якісної та швидкої міжнародної доставки.

4. Послуги «останньої милі». Розширення послуг доставки "останньої милі" для задоволення потреб споживачів у швидкій та зручній доставці товарів [31].

5. Розвиток електронної комерції. Посилення співпраці з електронними майданчиками та розвиток послуг доставки для задоволення потреб онлайн-продажів.

6. Модернізація інфраструктури. Вдосконалення поштової інфраструктури для підвищення її ефективності та забезпечення конкурентоспроможності.

7. Послуги для бізнесу. Розширення спектру поштових послуг для бізнес-клієнтів, включаючи послуги складського зберігання, логістики та обробки повернень.

8. Цифрові платформи. Розвиток цифрових платформ для спрощення процесів взаємодії з клієнтами та покращення якості обслуговування.

9. Гнучкі тарифи. Впровадження гнучких тарифів та послуг для задоволення різних потреб клієнтів та залучення нових аудиторій.

10. Збільшення безпеки. Покращення систем безпеки для захисту поштових відправлень та інформації клієнтів [32].

Спочатку розглянемо загальний цикл виконання замовлення з позиції споживача логістичних послуг (рисунок 3.1). Можна зазначити що АТ «Укрпошта» повністю автоматизували та цифровізували роботу з клієнтами, що дає змогу постійно стежити за роботою компанії та доставкою замовлення.

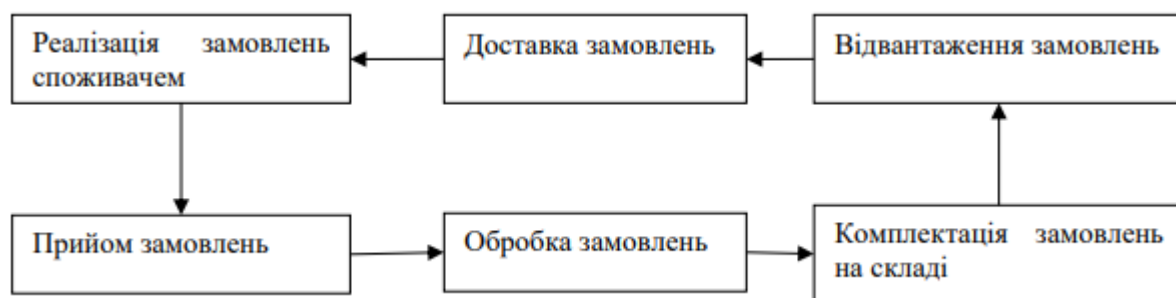


Рисунок 3.1 - Загальний цикл виконання замовлення з позиції споживача

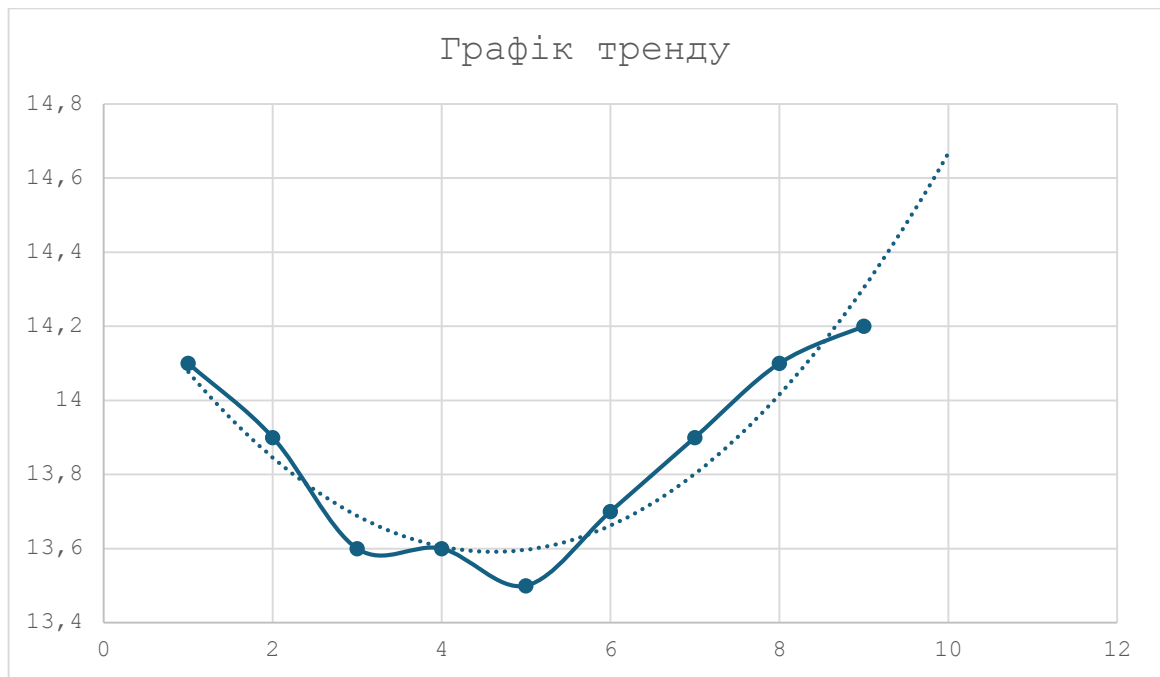
Наступним етапом пропонуємо спрогнозувати попит на логістичні послуги організації, які досліджуємо на червень місяць по інформації що є за попередні 9 (табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Динаміка логістичних послуг

t, міс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x, т	14,1	13,9	13,6	13,6	13,5	13,7	13,9	14,1	14,2	

По даним з таблиці 3.3 побудуємо графік (рис. 3.2) $x=f$.

Рисунок 3.2 – Графік тренду



Виходячи з графіку можна зазначити, що тренд відповідає функції 3.1.

$$x^* = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \quad (3.1)$$

Наступним етапом є визначення коефіцієнтів a_0, a_1, a_2 (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Визначення коефіцієнтів

t	t'	x	(t') ²	(t') ³	(t') ⁴	(t')x	x*(t') ²	x*	Δx	Δx ²
1	-4	14,10	16	-64	256	-56,40	225,60	14,989	0,111	0.012321
2	-3	13,90	9	-27	81	-41,70	125,10	13,645	0,255	0.065025
3	-2	13,60	4	-8	16	-27,20	54,40	13,585	0,015	0.000225
4	-1	13,60	1	-1	1	-13,60	13,60	13,308	0,291	0.084681
5	0	13,50	0	0	0	0,00	0,00	13,517	-0,017	0.000289
6	1	13,70	1	1	1	13,70	13,70	13,209	0,491	0.241081
7	2	13,90	4	8	16	27,80	55,60	13,185	0,715	0.511225
8	3	14,10	9	27	81	42,30	134,10	13,345	0,755	0.570025
9	4	14,20	16	64	256	56,80	227,20	13,889	0,311	0.096721
	0,00	124,60	60,00	0,00	708,00	1,70	849,30			1.581593

1. Коефіцієнти a_0, a_1, a_2 находимо з наступної системи рівнянь:

2.

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{n=1}^9 x = a_2 \sum_{n=1}^9 (t')^2 + a_1 \sum_{n=1}^9 (t') + a_0 \times 2, \\ \sum_{n=1}^9 xt' = a_2 \sum_{n=1}^9 (t')^3 + a_1 \sum_{n=1}^9 (t')^2 + a_0 \sum_{n=1}^9 t', \\ \sum_{n=1}^9 x(t')^2 = a_2 \sum_{n=1}^9 (t')^4 + a_1 \sum_{n=1}^9 (t')^3 + a_0 \sum_{n=1}^9 (t')^2; \end{array} \right.$$

(3.2)

де $n=9$ – кількість місяців.

Підставляємо в систему значення з таблиці та формуємо рівняння:

$$\left\{ \begin{array}{l} 124,6 = a_2 \times 60 + a_0 \times 9, \\ 1,7 = a_1 \times 60, \\ 849,3 = a_2 \times 708 + a_0 \times 60; \end{array} \right.$$

(3.3)

Розв'язуємо систему:

$$\left\{ \begin{array}{l} 849,3 = 708a_2 + 60a_0, \\ a_1 = \frac{1,7}{60}, \\ a_2 = \frac{124,6 - 9a_0}{60}; \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 849,3 = 708 \frac{124,6 - 9a_0}{60} + 60a_0, \\ a_1 = 0,028, \\ a_2 = \frac{124,6 - 9a_0}{60}; \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} a_2 = 0,06, \\ a_1 = 0,028, \\ a_0 = 13,441; \end{array} \right.$$

3. Тобто рівняння (3.1) має вигляд:

$$x^* = 13,441 + 0,028t' + 0,06(t')^2 \quad (3.4)$$

Виходячи з того, що $t'=t-6$, знаходимо:

$$x^* = 13,441 + 0,028(t - 5) + 0,06(t - 5)^2$$

$$x^* = 14,801 - 0,572t + 0,06t^2 \quad (3.5)$$

4. Будуємо графік $x^*=f(t)$. Підставив в рівняння значення $t=13$, знаходимо $x_{13}^*=15,2$ – це і є прогнозоване значення попиту в 13-му місяці.
5. Розрахуємо коливання похибки:

$$\sigma_{\text{ост}} = \sqrt{\frac{\sum_{n=1}^9 (x_i - x_i^*)^2}{9}}$$
$$\sigma_{\text{ост}} = \sqrt{\frac{\sum_{n=1}^9 \Delta x^2}{9}}$$
$$\sigma_{\text{ост}} = \sqrt{\frac{1,581593}{9}} = 0.42 \quad (3.6)$$

Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що прогнозне значення попиту з урахуванням похибки на червень місяць складає: $x_{10}=14,272 \pm 0,42$.

Формування стратегії поштового бізнесу в сучасних умовах вимагає уваги до ряду особливостей:

1. Цифрова трансформація. Врахування впливу цифрових технологій на поштовий бізнес та розробка стратегій цифрової трансформації.
2. Конкурентне середовище. Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегій конкурентної боротьби, включаючи унікальні послуги та гнучку ціноутворення.
3. Глобалізація. Розробка стратегій для впровадження поштових послуг на міжнародному ринку та підтримка глобальної присутності.
4. Екологічна стійкість. Врахування екологічних аспектів у стратегії, таких як використання екологічно чистих технологій та упаковки.
5. Електронна комерція. Розробка стратегій для співпраці з електронними майданчиками та розвитку послуг доставки для онлайн-продажів.
6. Інновації. Стимулювання інновацій та впровадження новітніх технологій для поліпшення якості та ефективності послуг.

7. Орієнтованість на клієнта. Формування стратегій на основі потреб та вимог клієнтів, включаючи розвиток персоналізованих послуг та зручних сервісів.

8. Інфраструктура та логістика. Розробка стратегій для оптимізації логістичних процесів та розвитку інфраструктури для покращення швидкості та якості доставки.

9. Безпека даних. Забезпечення високого рівня захисту персональних даних клієнтів та інформації про відправлення.

10. Соціальна відповідальність. Урахування соціальної відповідальності в стратегії, включаючи участь у гуманітарних програмах та екологічних ініціативах [33].

Основою формування стратегії логістичної компанії в умовах війни є правильно прийняті управлінські рішення стосовно розміщення складської мережі.

Територіальне розміщення та формування мережі складів – задача що є визначальною з точки зору оптимізації діяльності. Тому що, з одного боку – значні витрати на купівлю та будову, а з другого необхідно забезпечити близькість до споживачів, що постійно змінюється та аналізується. Такі рішення приймаються на основі визначення центру ваги потоків.

За формулами 3.7 та 3.8 визначаються координати ($X_{\text{склад}}$, $Y_{\text{склад}}$) центру, де доцільно було б розміщати розподільчі пункти (склади) [34].

$$X_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i B_i \times X_i}{\sum_{i=1}^n B_i \times T_i}; \quad (3.7)$$

$$Y_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i \times B_i \times Y_i}{\sum_{i=1}^n B_i \times T_i}, \quad (3.8)$$

де B_i - товарообіг i -го споживача; X_i , Y_i - координати i -го споживача; T_i - транспортний тариф для i -го споживача; n – кількість споживачів.

В таблицях 3.5 та 3.6 визначаємо проміжні розрахунки.

Таблиця 3.5 – Розрахунок транспортного тарифу

Номер відділення	Координата X	Координата Y	Товарообіг у т/міс. (B)	Транспортний тариф для <i>i</i> -го відділення, грн/т км (T)
1	45	60	11	0,3
2	20	10	19	0,22
3	85	70	9	0,32
4	15	88	12	0,24
5	30	15	5	0,39
6	15	23	16	0,31

Таблиця 3.6 – Проміжні розрахунки

Номер відділення	$B_i \times T$	$T_i \times B_i \times X_i$	$T_i \times B_i \times Y_i$
1	3,3	148,5	198
2	4,18	83,6	41,8
3	2,88	244,8	201,6
4	2,88	43,2	253,44
5	1,95	58,5	29,25
6	4,96	74,4	114,08
Разом	20,15	653	838,17

Координати розміщення розподільчого складу за розрахунками:

$$X_{\text{склад}} = \frac{653}{20,15} \approx 32,41$$

$$Y_{\text{склад}} = \frac{838,17}{20,15} \approx 41,60$$

Точка території, яка забезпечує мінімум транспортної роботи для доставки, в загальному випадку не збігається зі знайденим центром ваги, але, як правило,

розташовується поблизу цього центру. Для вибору оптимального місця для складу доцільно провести аналіз кількох потенційних локацій на околицях центру ваги (цей етап у межах даної роботи не охоплюється). Важливо враховувати транспортну доступність, розмір та конфігурацію потенційної ділянки, а також плани місцевих органів влади щодо розвитку цієї території.

Однак застосування описаного методу має певні обмеження. На моделі відстань між пунктом споживання матеріальних потоків і місцем розташування розподільчого центру визначається по прямій. Тому важливо, щоб район, який моделюється, мав розвинену дорожню інфраструктуру, оскільки в іншому випадку може бути порушено основний принцип моделювання — принцип подібності між моделлю та реальним об'єктом.

Але всі розрахункові значення центру ваги мають корегуватися ще і з урахуванням військового стану та умов збереження життів під час тривоги (наявність укриття для працівників) [35].

Висновки до розділу 3

У процесі аналізу конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та трансформації поштового бізнесу можна відзначити, що компанія активно адаптується до змінюваних ринкових умов, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій та модернізації інфраструктури. З огляду на зростаючу конкуренцію в галузі, «Укрпошта» робить акцент на цифровізації та розвитку нових послуг, що дозволяє зберігати свою конкурентну позицію та підвищувати ефективність роботи. Водночас важливим фактором залишається підтримка високої якості обслуговування клієнтів та розширення сервісів, що виходять за межі традиційних поштових послуг.

Удосконалення кадрової політики є важливим напрямом для забезпечення високої ефективності компанії. Підвищення кваліфікації співробітників, розвиток корпоративної культури та мотивація персоналу є основними факторами для забезпечення ефективної роботи на всіх рівнях. Враховуючи

швидкі зміни в технологіях і потребах ринку, компанії необхідно звертати увагу на постійну адаптацію кадрової політики до нових умов.

Розрахунок ефективності розвитку АТ «Укрпошта» показує позитивну динаміку в ряді важливих фінансових та операційних показників, зокрема в зростанні обсягів послуг та покращенні рентабельності. Проте, для сталого розвитку необхідно зберігати фокус на оптимізації витрат, вдосконаленні логістики та інвестиціях у новітні технології, що дозволяють покращити обслуговування клієнтів і підвищити ефективність діяльності компанії.

Отже, АТ «Укрпошта» продовжує трансформацію, орієнтуючись на інновації, вдосконалення кадрової політики та постійне підвищення конкурентоспроможності. Залишається важливим продовжувати інвестиції в інфраструктуру, технології та персонал для забезпечення сталого розвитку та ефективності діяльності компанії в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація бізнесу є потужним фактором змін у сучасному економічному середовищі, що радикально змінює форми діяльності організацій, реструктуризує внутрішні процеси і сприяє появі нових бізнес-моделей. Вона також закладає основи для використання нових джерел доходу, що дозволяє організаціям розширювати свій клієнтський сегмент та підвищувати рівень обслуговування. Цифровізація дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й зменшити витрати на операційні процеси, що в кінцевому підсумку підвищує прибутковість бізнесу.

Використання різноманітних цифрових технологій забезпечує максимальну енергоефективність, сталий розвиток, оптимізує доступність і використання ресурсів, а також дозволяє забезпечити мобільний збір і обробку інформації. Зменшення ризиків і покращення процесів у бізнесі досягається завдяки інтеграції новітніх технологій, що дає можливість отримувати дані в реальному часі та оперативно реагувати на зміни в ринку. Крім того, важливим аспектом цифрової трансформації є підвищення конкурентоспроможності, що досягається за допомогою удосконалення продуктивності, якості продукції та швидкості досягнення результатів.

Тенденції цифрової трансформації, що відбуваються в суспільстві, економіці та бізнесі, стають каталізатором значних соціальних змін і покращення якості життя. Цифрові технології, що застосовуються в бізнес-процесах, забезпечують високий рівень ефективності, конкурентоспроможності і формують новий підхід до ведення бізнесу. Це дозволяє компаніям, у тому числі поштовим організаціям, адаптувати свої стратегії та операційні моделі під нові вимоги ринку, покращувати сервіс і швидше реагувати на потреби споживачів.

Однак процес цифровізації є довготривалим і потребує системної роботи, зокрема навчання та підвищення кваліфікації кадрів на всіх етапах впровадження новітніх технологій. Саме тому важливо не лише інвестувати в технології, але й постійно розвивати персонал, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії цифрової трансформації. Підготовка кадрів має бути органічною частиною

процесу цифровізації, адже без кваліфікованих спеціалістів, які розуміються на сучасних технологіях і мають необхідні навички, трансформація може бути недостатньо ефективною.

У контексті поштового бізнесу, формування стратегії розвитку в умовах цифрової трансформації є важливим завданням, яке потребує врахування різних факторів. Серед них — технологічні зміни, змінювані споживчі потреби, конкурентне середовище, а також економічні та соціальні виклики. Поштові компанії повинні бути готовими до швидкої адаптації до цих змін і впровадження інноваційних рішень, що дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними і надавати високоякісні послуги. Враховуючи глобальні тенденції розвитку технологій, поштові оператори повинні постійно вдосконалювати свої сервіси, аби відповідати сучасним вимогам клієнтів.

На прикладі «Укрпошти», аналіз її фінансових показників показує наявність певної нестабільності та труднощів у її діяльності. Хоча деякі сегменти є прибутковими, загальний фінансовий стан компанії свідчить про необхідність розробки ефективних стратегій для оптимізації її роботи. Для забезпечення фінансової стабільності та прибутковості, компанії потрібно звернути увагу на збиткові сегменти діяльності та визначити шляхи для їх реформування або оптимізації. Важливою частиною цих стратегій має бути розвиток цифрових послуг, оскільки це дозволяє не лише знижувати витрати, а й покращувати сервіс для клієнтів, що в результаті може привести до збільшення попиту на послуги та підвищення доходу компанії.

Загалом, цифрова трансформація є необхідною умовою для ефективного розвитку поштового бізнесу в сучасному світі, адже тільки за допомогою новітніх технологій та інноваційних підходів можна забезпечити високу конкурентоспроможність і задоволення потреб клієнтів. Однак для досягнення сталого успіху в умовах цифрової трансформації компанії необхідно постійно вдосконалювати свою стратегію, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на їх діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_2_13
2. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку / Гриценко А. А. // *Цифрова економіка : зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф., 17–18 жовт. 2019 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; [оргком.: Д. Г. Лук'яненко (голова) та ін.]*. – Київ : КНЕУ, 2019. – С. 685–690. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31495>
3. Рейтинг найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією у 2024 році. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/17/129219263/>
4. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
5. Аніловська, Г. Я., Костирко, В. С., Рехлецький, Є. А. Цифрова трансформація європейського суспільства. *Академічні візії*, (24). 2023. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/659>
6. Індустрія 4.0. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
7. Big Data. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye>
8. Блокчейн. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain>
9. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник*. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. Київ, 2018. Вип. 2. С. 69-74.
10. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез. доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020. р.)*. Київ, 2020. Вип. № 1. С. 50-59.
11. Universal Postal Union - State of the Postal Sector. 2023. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/publication/wcms_898325.pdf
12. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.

13. Укрпошта | Головна пошта країни. Ukrposhta. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
14. АТ "УКРПОШТА". You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/
15. ПЕРЕСУВНІ ВІДДІЛЕННЯ УКРПОШТИ. Барська міська рада. URL: <https://bar-city.gov.ua/article/peresuvni-viddilennya-ukrposhty/>
16. Укрпошта Поштовий Словник. Словник поштових термінів URL: <https://ukrposht.blogspot.com/2015/09/poshtovyi-slovnyk.html>
17. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf
18. АТ "УКРПОШТА" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/21560045/finances?current_year=2023
19. Про компанію – «Нова Пошта» Доставка майбутнього URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii
20. Meest Ukraine Про Компанію URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu>
21. Вороненко В.І., Бурлакова І.М.. Ефекти від використання енергетичних природних ресурсів у країнах Європейського союзу та Україні. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
22. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
23. Вардіашвілі А. В. Організаційний механізм маркетингової та логістичної діяльності інтегрованих підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); наук. конс. А. О. Гуторов; Харків, 2019. С.23. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6105>
24. Дергачова, Г. М., & Колешня, Я. О. (2020). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (17). URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0cc9924a-d2ca-4144-a2c4-a700b9f14bfa/content>
25. Буренко, Я. О. Управління логістичною діяльністю транспортної компанії в умовах глобальних ризиків : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Буренко Ярослав Олегович. - Київ, 2024. - 110 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64196>

26. Смерічевська С.В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації 2017 Вип. №16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>
27. Сеник, Л. "Основні напрямки розвитку транспортної логістики України: проблеми та виклики." *Матеріали VI Міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“* (2023): 317-318. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41350/2/317-318.pdf>
28. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. № 17. С. 277-285. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27)
29. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-310_315.pdf
30. Морозова М.Е. Формування кадрової політики організації. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2023. №13 (27). С.769 – 783. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-769-781](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-769-781)
31. Шебеда А. С. Оцінка логістичної стратегії підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. Ю. В. Чорток. Суми : Сумський державний університет, 2022. 45 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90806>
32. ВОДОЛАЖСЬКА, Т. (2021). ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ. *Економіка транспортного комплексу*, (37), 48. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.48>
33. Говоровський, А. "Розвиток поштового зв'язку в Україні в умовах впровадження інформаційних технологій (кінець ХХ–початок ХХІ ст.): історіографічний та історичний аспекти." *Наукові записки з української історії* 44 (2018): 208-217. URL: <https://doi.org/10.31470/2415-3567-2018-44-208-217>
34. Горецький, В. Є. Удосконалення управління складською логістикою на підприємстві : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Горецький Валерій Євгенійович. - Київ, 2024. - 106 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64197>
35. Луценко І.С. Складська логістика [Електронний ресурс]: метод. рек. до виконання курсової роботи: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Логістика» спец. 073 Менеджмент / І.С. Луценко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 66 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7f62fff5-e1d5-4350-8b78-04b4fab05616/content>

36. Буяк Л.М., Пришляк К.М., Башуцька О.С. Імітаційна модель управління страховою компанією в умовах ринку. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка. 2020. №829. С. 99-108.
37. Lesia Buiak, Viktor Lopatovskyi, Liudmyla Yemchuk, Volodymyr Dzhulii, Larysa Dzhulii, Valentyna Bobrovnyk. Organizational aspects of the management process based on the systems approach, informatization and modelling. 13th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2023. Wrocław, Poland, 21-23 September 2023. P. 230-234.
38. Lesia Buiak, Serhii Matiukh, Olga Gonchar, Liudmyla Yemchuk, Larysa Dzhulii, Lesia Bilorusets. Methods and Models in Management Decision-Making. 13th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2023. Wrocław, Poland, 21-23 September 2023. P. 284-288