

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. ПЕТРА МОГИЛИ
Кафедра менеджменту

Перчинський Максим Олегович

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 "Управління та адміністрування"
спеціальності 073 "Менеджмент"
за освітньо-професійною програмою "Менеджмент"

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
д-р. екон. наук, професор, Лункіна Т. І
Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Колєватова А. В.

Миколаїв - 2026

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
 Кафедра менеджменту
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 07 "Управління та адміністрування"
 Спеціальність: 073 "Менеджмент"
 Освітньо-професійна програма: "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о.завідувача кафедри
 менеджменту
 _____ канд.екон.наук,
 доцент Дранус Л. С.
 “ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Перчинський М. О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

керівник дипломної роботи доктор екон. наук, доцент, проф. кафедри менеджменту Т.І. Лункіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи “ ” _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова та статистична звітність АТ "Укрпошта" за 2016-2024 роки, дані офіційного сайту підприємства та спеціалізованих аналітичних порталів, законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність поштового зв'язку, науково-практичні та теоретико-методичні праці вітчизняних і закордонних вчених з питань стратегічного управління, менеджменту та оцінки ефективності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та критеріїв ефективності менеджменту підприємства; проаналізувати історичний розвиток

та сучасні методики оцінки управлінської діяльності (система КРІ); визначити фактори впливу на ефективність менеджменту в умовах цифровізації та євроінтеграції; надати економічну характеристику АТ "Укрпошта"; здійснити аналіз існуючої системи управління та оцінку ефективності менеджменту підприємства за 2016-2024 роки; провести діагностику конкурентного середовища та SWOT-аналіз управлінської діяльності; узагальнити результати дослідження та розробити пропозиції щодо удосконалення ефективності менеджменту; обґрунтувати доцільність впровадження новітніх інструментів автоматизації (CRM, цифрові сервіси) для оптимізації бізнес-процесів; здійснити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- систематизація основних видів ефективності менеджменту (таблиця);
- математична формалізація економічної ефективності управління;
- система кількісних та якісних показників оцінки ефективності;
- динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності АТ "Укрпошта" (2016-2024 рр.);
- структура доходів та витрат АТ "Укрпошта" у досліджуваному періоді;
- показники прибутковості та рентабельності АТ "Укрпошта";
- аналіз динаміки показників ефективності існуючої системи управління;
- матриця SWOT / PEST -аналізу управлінської діяльності АТ "Укрпошта";
- прогнозні показники соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів;
- Структура модулів Каталогу "Кафетерій пільг" для працівників АТ "Укрпошта";
- Чистий грошовий потік в поєднанні кумулятивного потоку за 4 квартали АТ "Укрпошта";
- Business Model Canvas: Ukrposhta Blind Box;
- Радарна діаграма конкурентних переваг проєкту;
- Матриця RACI проєкту автоматизації та впровадження інновацій;

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	Вересень 2025	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	Вересень-жовтень 2025	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	Листопад 2025	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	Грудень 2025	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	Січень-лютий 2026	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	Березень-квітень 2026	Виконано
7	Оформлення бакалаврської роботи та підготовка її до захисту	Травень 2026	Виконано

Студент

Перчинський М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи _____

Лункіна Т.І.
(підпис)

(прізвище та

ініціали)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ.....	2
ВСТУП.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА УКРПОШТА	9
1.1 Сутність і значення поняття "ефективність менеджменту"	9
1.2 Методи та показники оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства	15
1.3 Сучасні тенденції та закордонний досвід підвищення ефективності менеджменту	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	23
2.1 Економічна характеристика підприємства АТ "Укрпошта"	23
2.2 Аналіз існуючої системи управління та оцінка ефективності менеджменту АТ "Укрпошта"	31
2.3 Діагностика конкурентного середовища та SWOT-аналіз управлінської діяльності підприємства	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНОК	43
3.1 Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення ефективності менеджменту	43
3.2 Впровадження новітніх інструментів автоматизації для оптимізації бізнес-процесі.....	49
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів...	58
ВИСНОВОК.....	60
ДОДАТКИ А	67

ВСТУП

У сучасному світі, де економічні, технологічні та соціальні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, ефективне управління підприємствами стає ключовим чинником їх виживання та успішного розвитку. Постійна динаміка ринкового середовища, цифровізація, євроінтеграційні процеси та зростаючі вимоги споживачів формують нові виклики для менеджменту вітчизняних підприємств. Особливого значення це набуває для стратегічно важливих об'єктів інфраструктури, яким є АТ "Укрпошта", що перебуває на етапі активної трансформації та адаптації до стандартів ЄС. В умовах нестабільної економіки та необхідності подолання наслідків вибір правильної оцінки ефективності менеджменту визначає рівень конкурентоспроможності організації. Сучасні умови вимагають від менеджменту не лише контролю поточних показників, а й впровадження гнучких методологій, новітніх технологій та ефективних комунікацій.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства АТ "Укрпошта" в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та критеріїв ефективності менеджменту підприємства;
- проаналізувати сучасні методики оцінки управлінської діяльності;
- здійснити аналіз організаційно-економічного стану та ефективності системи менеджменту АТ "Укрпошта" за 2016-2024 роки;
- виявити основні проблеми та фактори впливу на ефективність управління досліджуваного підприємства;
- розробити напрями вдосконалення системи менеджменту з урахуванням світового досвіду та новітніх управлінських технологій.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансово-господарською діяльністю АТ "Укрпошта".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки та підвищення ефективності менеджменту підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу - для вивчення теоретичних джерел; системний підхід - для формування системи показників оцінки; статистичний аналіз - для оцінки динаміки показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз - для виявлення сильних та слабких сторін управління; а також методи порівняння та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених з питань менеджменту (зокрема П. Друкера, М. Портера, Г. Мінцберга), законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність АТ "Укрпошта", статистичні матеріали та інтернет-джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів, що сприятимуть підвищенню рентабельності та продуктивності праці на підприємстві. Спираючись на результати дослідження, розроблено низку прикладних інструментів, придатних для впровадження у діяльність АТ "Укрпошта", серед яких:

1. Створення маркетплейсу "Ukrposhta Blind Box" для гейміфікованої монетизації незатребуваних посилок, що конвертує логістичні збитки у прибуток.
2. Запровадження багаторівневої системи статусів (Базовий, Срібний, Золотий) для B2B-сегмента задля забезпечення стабільного корпоративного грошового потоку.
3. Впровадження системи "Кафетерій пілг" та модернізація робочих інтерфейсів операторів для вирішення кадрових проблем, оптимізації KPI та зменшення часу обслуговування клієнтів.

4. Оптимізація інфраструктурних витрат через перехід до концепції "зеленої логістики".

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження були апробовані на XXI Міжнародній науковій конференції "Ольвійський форум-2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі", 16-21 червня 2025 р., м. Миколаїв, Україна на тему "Напрями удосконалення ефективності менеджменту". Також подано до друку у виданні "Інфраструктура ринку" статтю на тему "Головні аспекти ефективності менеджменту".

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 68 сторінок, 11 таблиць, 3 рисунків, 1 графік, список використаних джерел налічує 42 джерела.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА УКРПОШТА

1.1 Сутність і значення поняття "ефективність менеджменту"

Ефективність менеджменту є складною та багатогранною економічною категорією, яка відображає якість управлінської діяльності та її здатність забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства за умов оптимального використання наявних ресурсів. У широкому науковому контексті цю категорію розглядають через співвідношення отриманих результатів діяльності організації до витрат, понесених на їх досягнення, або до обсягу залучених ресурсів. Сучасна управлінська парадигма поглиблює це розуміння через призму дуалізму понять:

1. Економічність "efficiency" - вміння робити речі правильно з мінімальними витратами

2. Результативність "effectiveness" - вміння робити правильні речі, що відповідають задачам організації.

• У загальному вигляді сутність ефективності менеджменту доцільно формалізувати як співвідношення отриманого управлінського ефекту до витрат, понесених на його досягнення. Математично цю залежність можна представити формулою 1:

(1.1)



Де: E - рівень ефективності менеджменту;

R - корисний результат діяльності (прибуток, обсяг реалізації або соціальний ефект);

V - сукупні витрати на управлінську діяльність (ресурси, використані для досягнення результату).

На відміну від суто виробничої ефективності, ефективність менеджменту охоплює не лише кількісні показники прибутковості чи рентабельності, але й якісні аспекти, такі як своєчасність прийняття рішень, гнучкість організаційної структури та адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища.

Це поняття синтезує в собі результативність функціонування всієї вертикалі управління - від планування та організації бізнес-процесів до мотивації персоналу та контролю виконання завдань. Сутнісна характеристика ефективності менеджменту проявляється через специфічну природу управлінської праці, яка є одночасно і продуктивною, оскільки опосередковано створює матеріальні цінності через координацію дій колективу, і творчою, що спрямована на пошук інноваційних шляхів розвитку. **Систематизацію** основних видів ефективності менеджменту наведено в таблиці. 1:

Табл. 1.1

Основні види ефективності менеджменту.

Види ефективності	Значення	Характеристика
Економічна ефективність	Відображає економічність використання ресурсів та фінансову віддачу від управлінських рішень	Прибуток, рентабельність, витрати, ліквідність
Ефективність управлінського процесу	Визначає якість побудови системи управління, її надійність та оперативність	Якість планування, організації, мотивації та контролю, професіоналізм персоналу
Соціальна ефективність	Характеризує вплив менеджменту на розвиток людського капіталу та соціальний клімат	Задоволеність співробітників, командна робота
Інноваційна ефективність	Показує здатність менеджменту генерувати нові ідеї та реалізувати	Виручка, прибуток

Економічна складова часто виступає основним індикатором успіху для власників, саме соціальна та інноваційна ефективність формують фундамент

для довгострокового розвитку підприємства. Варто зазначити, що окрім вищезазначених базових видів, існують й інші класифікаційні ознаки, які пояснюють ефективність в залежності від сфери впливу та вимог часу.

Важливим елементом є розмежування ефективності за місцем виникнення ефекту на внутрішню та зовнішню:

— Внутрішня ефективність: стосується здатності системи управління оптимізувати власні процеси, мінімізувати бар'єри, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати високу продуктивність праці всередині організації.

— Зовнішня ефективність: визначається ступенем відповідності діяльності підприємства вимогам ринку, здатністю задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів та розширювати ринкову частку.

Сучасні тенденції розвитку теорії менеджменту суттєво розширюють зміст поняття, інтегруючи до нього аспекти цифровізації. В умовах цифрової економіки новим критерієм ефективності стає здатність менеджменту швидко реагувати на зміни, застосовуючи agile-підходи, та інтегрувати новітні інформаційні технології для автоматизації процесів. Сутність ефективності менеджменту сьогодні трансформується від простої мінімізації витрат до максимізації цінності для всіх стейкхолдерів - власників, працівників, клієнтів та держави. З позиції економічної ефективності, головне завдання менеджменту - це максимізація прибутку, жорстке скорочення витрат та концентрація ресурсів на найбільш вигідних напрямках. Керуючись лише цією логікою, компанія повинна була б оптимізувати мережу, заклавши тисячі збиткових відділень у сільській місцевості, та сфокусуватися виключно на швидкій доставці посилок для електронної комерції (e-commerce) у великих містах. Саме таку стратегію "знімання вершків" (cherry-picking) використовують приватні поштові оператори.[1]

Проте, на противагу комерційним інтересам виступає соціальна ефективність. АТ "Укрпошта" виконує функцію забезпечення універсальних

послуг зв'язку. Держава зобов'язує компанію підтримувати 100% географічне покриття території країни, доставляти пенсії, соціальні виплати та пресу навіть у найвіддаленіші та малонаселені пункти.[2] З точки зору бізнесу, утримання стаціонарного відділення чи маршруту для обслуговування кількох десятків жителів є глибоко збитковим і ніколи не окупиться базовими тарифами. Соціальні зобов'язання діють як структурний фінансовий якір, що генерує величезні постійні витрати, тоді як високомаржинальні міські ринки перебувають під жорстким тиском конкурентів.

Еволюція наукової думки щодо оцінки ефективності менеджменту відображає зміни в економічних системах та технологічних укладах. В історичній ретроспективі погляди науковців та шкіл трансформувалися від суто механістичного розуміння ефективності як максимізації виробітку до комплексного сприйняття управління як мистецтва балансування між інтересами стейкхолдерів, стратегією та витратами. Кожна з провідних наукових шкіл заклала власний фундамент у систему оцінки управлінської діяльності.

Класична школа менеджменту[3, с. 181] (Ф. Тейлор[3,4], А. Файоль[3,5, с. 181]) розглядала підприємство як точний механізм. Головна ідея - сувора стандартизація роботи та економія часу. Ефективність тут вимірюється просто: витратити мінімум ресурсів і отримати максимум результату. Для "Укрпошти" цей підхід досі залишається базовим. Це чіткі нормативи часу на сортування посилок, правильні графіки руху автотранспорту та зрозумілі інструкції для касирів. Саме на цих ідеях будується стратегія мінімізації витрат - усунення будь-яких зайвих дій на кожному етапі доставки.

Школа людських відносин[6] (Е. Мейо,[7] А. Маслоу[8]) змістила увагу з "працівника-гвинтика" на людину. Науковці довели, що успіх компанії прямо залежить від мотивації та атмосфери в колективі. В умовах "Укрпошти" це ключ до вирішення проблеми емоційного вигорання персоналу. Ефективність тут

вимірюється не тільки кількістю виданих відправлень, а й тим, чи задоволені працівники своєю роботою та чи вдається зупинити плинність кадрів.

Системний підхід [6, с.72] (Гуторовим О. І.[6, с.71], П. Друкер[6, с.152, 9]) розглядає компанію як єдиний організм, де всі відділи тісно пов'язані. Головне правило - спільна та злагоджена робота дає значно кращий результат, ніж робота підрозділів поодиночі. Для "Укрпошти" це означає, що не можна оцінювати ефективність лише за фінансовими звітами чи лише за швидкістю доставки. Керівництво має знаходити баланс: заробляти гроші та одночасно виконувати обов'язки перед державою.

Ситуаційний підхід[10] (П. Лоуренс,[10, 11] Дж. Лорш[10, 12]) стверджує, що універсального ідеального стилю управління не існує все залежить від обставин. В умовах відключень електроенергії, нестабільної економіки та швидких змін на ринку саме цей підхід допомагає "Укрпошті" продовжувати роботу. У цьому випадку ефективність - це те, наскільки швидко керівництво реагує на проблеми та адаптує відділення до нових реалій. Надалі варто розглянути другу таблицю:

Табл. 1.2.

Порівняння наукових шкіл у контексті управління АТ "Укрпошта"

Наукова школа	Головний акцент	Як вимірюється ефективність	Застосування в АТ "Укрпошта"
Класична	Стандартизація та контроль	Економія ресурсів та часу	Нормативи для сортувальних центрів і листонош
Поведінкова	Психологія та мотивація	Задоволеність працівників	Впровадження програм лояльності, бонусні картки
Системна	Взаємозв'язок підрозділів	Досягнення загальної мети компанії	Баланс між комерційним прибутком та соціальною місією
Ситуаційна	Адаптація до умов ринку	Швидкість прийняття рішень	Робота в умовах криз, запуск автономних терміналів

Основи раціоналізації виробничих процесів одним із перших заклав Фредерік Тейлор. У своїй праці "Принципи наукового менеджменту"[13] він

довів, що ефективність роботи залежить від точного розподілу завдань, стандартизації процесів і жорсткого контролю. Його ідеї стали базисом для формування концепції зниження витрат через оптимізацію трудових ресурсів і часу виконання операцій, що й досі є актуальним для операційного менеджменту.

Якісно новий етап у розумінні природи ефективності пов'язаний із роботами Пітера Друкера[9], який змістив фокус з операційної оптимізації на стратегічну доцільність. Друкер увів у науковий обіг критично важливу дихотомію понять: "економічність" (efficiency - робити речі правильно, мінімізуючи витрати) та "результативність" (effectiveness - робити правильні речі, досягаючи цілей). Він наголошував, що мета бізнесу - створення споживача, тому ефективність менеджменту вимірюється не лише скороченням витрат, а й підвищенням цінності для клієнта.

Подальший розвиток стратегічного підходу до оцінки ефективності відображається у працях Майкла Портера та Брюса Хендерсона[14]. Портер визначив три базові стратегії:

- лідерство за витратами;
- диференціацію;
- фокусування.

Стверджуючи, що ефективний менеджмент - це здатність забезпечити найнижчі витрати у галузі без шкоди для якості або створити унікальну цінність. Він також попереджав про небезпеку ситуації "застрягання посередині" (Stuck in the Middle)[15, с.41], коли компанія втрачає ефективність через нечітке позиціонування. Цю думку доповнює теорія "кривої досвіду" Б. Хендерсона (Boston Consulting Group), яка пояснює зниження собівартості одиниці продукції при збільшенні обсягів виробництва.[16]

"The Nature of Managerial Work" ("Природа управлінської праці"); [17]1973 році вийшла фундаментальна праця від автора Генрі Мінцберг.[18] Оприлюднив раціоналістичні підходи, довівши, що реальна управлінська діяльність є

фрагментарною та залежить від людського фактору. Згідно з його підходом, ефективність слід оцінювати через призму виконання менеджером специфічних ролей (міжособистісних, інформаційних), де результативність залежить від інтуїції та стилю керівництва.

Сучасний етап розвитку теорії, представлений роботами Александра Остервальдера, пропонує розглядати ефективність через канву бізнес-моделі. В умовах цифрової економіки статичні показники минулих періодів втрачають актуальність, поступаючись місцем метрикам, що відображають здатність менеджменту генерувати, тестувати та адаптувати ціннісні пропозиції.

1.2 Методи та показники оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства

Методологічна база оцінки ефективності управлінської діяльності є розгалуженою системою, яка дозволяє діагностувати стан підприємства з різних ракурсів. У науковій літературі та практиці ці підходи прийнято класифікувати за природою даних на дві великі групи: кількісні (фінансово-економічні) та якісні (системні) методи. Такий поділ дозволяє збалансувати точність фінансових розрахунків із гнучкістю стратегічного аналізу.

Кількісні методи базуються на використанні чітких даних фінансової та статистичної звітності, відображаючи результативність менеджменту у грошовому вимірі. Основою цієї групи є система абсолютних та відносних показників, які характеризують здатність управлінської команди генерувати дохід, оптимізувати витрати та забезпечувати рентабельність вкладеного капіталу.

- Для визначення загального обсягу доходу від реалізації продукції або послуг використовується показник виручки, який розраховується як добуток ціни на кількість проданої продукції 2:

(1.2)

Де: TR - загальна виручка;

P - ціна одиниці продукції;

Q - кількість реалізованої продукції.

- Сукупність витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції формує повну собівартість, яка складається з постійних та змінних витрат 3:

(1.3)

Де: TC - повна собівартість;

FC - постійні витрати;

VC - змінні витрати.

- Згідно з концепцією П. Друкера, прибуток є індикатором того, що ресурси трансформуються у цінність. Математично прибуток визначається як різниця між виручкою та сукупними витратами, можна розрахувати за формулою 4:

(1.4)

Де: π - прибуток;

TR - виручка від реалізації;

TC - сукупні витрати.

- Для оцінки ефективності діяльності підприємства та віддачі на одиницю вкладених ресурсів розраховується показник рентабельності продажу, визначається за формулою 5:

(1.5)

Де: R - рентабельність;

π - чистий прибуток;

TR - виручка від реалізації.

- Натуральний або вартісний показник реалізації за певний період, очищений від непрямих податків, визначається за формулою 6:

(1.6)



Де: NR - чистий дохід;

TR - загальна виручка;

T - податки.

Показники дозволяє отримати "тверді" дані про стан підприємства. Вони є фундаментом для прийняття оперативних рішень, оскільки демонструють фактичний стан справ: чи покриває підприємство свої витрати, чи зростає його частка на ринку через обсяг реалізації та наскільки прибутковою є поточна бізнес-модель.

Разом з тим, кількісні методи мають суттєві недоліки. Головним з них є ретроспективний характер - фінансова звітність фіксує результати минулих рішень, але не прогнозує майбутнє. Крім того, гонитва виключно за короткостроковими фінансовими показниками (максимізація прибутку "тут і зараз") може призвести до зниження якості продукції, зносу обладнання та втрати лояльності персоналу.

Для нівелювання цих обмежень застосовуються якісні методи - підходи до дослідження, що фокусуються на розумінні глибинних мотивів, поглядів, досвіду людей та інтерпретації неформалізованих даних, на відміну від кількісних методів, що працюють з числами та статистикою. Вони дозволяють детально вивчити якість явища та індивідуальність, використовуючи такі техніки, як глибинні інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та контент-аналіз, і є цінними для виявлення "чому", а не лише "скільки". До найбільш дієвих сучасних інструментів належать:

- Ключові показники ефективності (KPI). Це система, що допомагає виміряти досягнення цілей. Ефективності KPI для конкретного співробітника або відділу, визначається за формулою 7:

(1.7)



Де:

Fact - фактичне значення;

Plan - планове.

— Бенчмаркінг. Метод порівняльного аналізу, започаткований компанією Xerox у 1979 році (Р. Кемп).[19] Суть полягає у порівнянні власних процесів з еталонними показниками лідерів галузі логістики. Це дозволяє виявити розриви у ефективності та адаптувати кращі практики логістики.

— Збалансована система показників. Розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем у 1992 році [20]. Вона інтегрує фінансові та нефінансові показники у 4 проекціях (фінанси, клієнти, процеси, персонал). Дозволяє гармонізувати соціальну функцію з комерційною ефективністю.

Однак якісні методи також не позбавлені недоліків. Основними проблемами є суб'єктивність, складність впровадження (потреба в дорогому програмному забезпеченні та навчанні персоналу для BSC) та складність переведення якісних параметрів (наприклад, "корпоративна культура") у чіткі цифрові виміри. Крім того, збір нефінансових даних часто вимагає значних часових та адміністративних ресурсів.

1.3 Сучасні тенденції та закордонний досвід підвищення ефективності менеджменту

Коли розглядаємо ефективність у світовому контексті, то у першу чергу звертаємо увагу на різноманітність підходів у великих поштово-логістичних компаніях, а саме, компанії, які є успішними Здебільшого поєднують економію ресурсів, технологічну ефективність і високий рівень обслуговування. При цьому, ключовим фактором є системне впровадження інноваційних рішень, що забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Наприклад, компанія DHL [21] активно використовує цифрові платформи для оптимізації маршрутів доставки та управління логістичними потоками. Завдяки автоматизованим сортувальним центрам і системам прогнозування попиту, DHL змогла значно скоротити операційні витрати, одночасно підвищуючи швидкість і точність доставки.

Ще одним прикладом є Royal Mail [22] у Великій Британії. Компанія реалізувала програму оптимізації логістичних мереж, що передбачала концентрацію потоків відправлень у ключових центрах і скорочення дублюючих маршрутів. Водночас Royal Mail інвестувала у цифрові сервіси, включаючи онлайн-відстеження та автоматизацію сортування. Завдяки цьому вдалося досягти зниження операційних витрат без суттєвого погіршення якості обслуговування клієнтів.

З огляду на ці приклади, можна відзначити кілька ключових аспектів, які визначають ефективність у міжнародній практиці:

- 1) Цифровізація і автоматизація - використання сучасних ІТ-рішень та аналітики для оптимізації логістики та управління ресурсами.
- 2) Системна оптимізація процесів - перегляд маршрутів, стандартизація операцій, скорочення дублюючих етапів.
- 3) Баланс витрат і якості - забезпечення того, щоб економія не призводила до погіршення клієнтського сервісу.
- 4) Гнучкість та адаптивність - здатність швидко реагувати на технологічні прориви та зміни ринкового середовища.

Закордонний досвід є важливим для аналізу та адаптації витрат в українських умовах. Міжнародна практика демонструє різні форми застосування. Серед них особливо варто виділити агресивний, чистий вимір стратегії (Pure Cost Leadership). [23, с.85] Це підхід, коли компанія зосереджує всі свої зусилля на мінімізації витрат у кожному аспекті діяльності, включно з операційними процесами, управлінням персоналом, логістикою та постачанням ресурсів.

Яскравим прикладом реалізації Pure Cost Leadership є UPS, [24] одна з найбільших світових логістичних компаній. UPS впровадила автоматизовані сортувальні центри, інтегровані системи маршрутизації та управління запасами, що дозволяє компанії значно знизити собівартість доставки. При цьому UPS зберігає стабільну якість послуг, демонструючи, що агресивна оптимізація витрат не обов'язково призводить до зниження стандартів обслуговування. Такий досвід показує, що ключовим є системний підхід: технології, аналітика та процесна оптимізація працюють як єдина структура, а не окремі дії.

Ключовим інструментом, який дозволяє компаніям ефективно реалізовувати ефективність, є крива досвіду [16]. Вона демонструє, що з кожним наступним обробленим відправленням витрати на його обробку знижуються, оскільки підприємство накопичує знання, оптимізує процеси та підвищує продуктивність праці. Наприклад, досвід DHL показує, що після певного обсягу обробки відправлень інвестиції в автоматизацію і навчання персоналу окупаються за рахунок значного скорочення середніх витрат на одиницю відправлення.

Ще один фундаментальний концепт - ланцюг створення вартості або іншими сучасними словами "Ланцюжок цінностей" [25, с. 379]. Він відображає всі операції, які додають цінність продукту або послугі на кожному етапі - від прийому відправлення до його доставки кінцевому споживачу. Вдало організований ланцюг дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити дублюючі операції і забезпечити синергію між різними підрозділами компанії. Наприклад, Royal Mail реалізувала централізовану систему сортування та обробки

відправлень, що дозволяє зменшити витрати на обробку кожного пакета та підвищити ефективність логістики.

На сьогодні іноземні поштово-логістичні компанії активно застосовують технології для оптимізації витрат та підвищення ефективності. Вони не обмежуються лише автоматизацією окремих процесів - тут йдеться про комплексну трансформацію всього ланцюга створення вартості. Наприклад, DHL впровадила автоматизовані сортувальні центри, роботизовані системи обробки пакунків, а також аналітичні платформи на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки. FedEx [26] інтегрувала GPS-трекінг, цифрові карти маршрутів, системи моніторингу вантажів і автоматизовану аналітику, що дозволяє контролювати час і витрати на доставку в режимі реального часу. Royal Mail, у свою чергу, розвиває цифрові сервіси для клієнтів: онлайн-бронювання доставки, відстеження посилок, повідомлення про зміну статусу та електронні квитанції, що значно підвищує зручність і швидкість обслуговування.

Для АТ "Укрпошти" з цього досвіду можна виділити кілька практичних уроків:

- Технологічна модернізація. Впровадження автоматизованих сортувальних систем, аналітичних платформ та інтегрованих цифрових сервісів дозволить скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та покращити клієнтський досвід.

- Структурна реформа та оптимізація мережі. Міжнародні оператори показують, що концентрація логістичних потоків у ключових центрах, скорочення дублюючих операцій та оптимізація маршрутів доставки дозволяє значно знизити витрати на транспорт і персонал.

- Ефекти масштабу та крива досвіду. Використання цього принципу дозволяє поступово підвищувати ефективність без додаткових капіталовкладень.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи оцінки ефективності менеджменту підприємства. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

З'ясовано, що ефективність менеджменту є комплексною та багатогранною категорією. Вона не обмежується лише механістичною максимізацією прибутку, а виступає синтезом економічної, соціальної та інноваційної складових. Сучасна управлінська система базується на розумінні мінімізації витрат та здатності досягати стратегічних цілей.

Визначено, що методологічна база оцінки управлінської діяльності вимагає поєднання двох груп методів: кількісних та якісних. Кількісні показники, такі як прибуток, рентабельність та собівартість, надають об'єктивну оцінку поточного фінансового стану. Проте, необхідно застосовувати якісні інструменти стратегічного управління: систему ключових показників ефективності, бенчмаркінг та Збалансовану систему показників (BSC), які дозволяють управляти нематеріальними активами та процесами.

Аналіз еволюції наукової думки та сучасного закордонного досвіду провідних поштово-логістичних компаній (DHL, Royal Mail, UPS, FedEx) засвідчив, що в умовах глобалізації та цифрової економіки класичні підходи до управління трансформуються. Ключовими етапами підвищення ефективності сьогодні виступають комплексна цифровізація, автоматизація сортувальних систем, використання концепції "кривої досвіду" та оптимізація ланцюга створення вартості. Для вітчизняних підприємств інфраструктури, зокрема АТ "Укрпошта", вивчений теоретичний та практичний інструментарій формує чіткі орієнтири для розвитку. Технологічна модернізація, структурна реформа логістичної мережі та концентрація потоків є необхідними умовами для скорочення операційних витрат і підвищення продуктивності.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Економічна характеристика підприємства АТ "Укрпошта"

На відміну від попереднього, суто теоретичного розділу, цьому розділові є притаманний прикладний характер підприємства. Основою полягає вивченню специфічних особливостей управління на досліджуваному підприємстві АТ "Укрпошта".[27] Укрпошта - це єдиний національний оператор поштового зв'язку України, який надає широкий спектр послуг, включаючи доставку кореспонденції, посилок, фінансові послуги, а також міжнародну доставку. Для загальної інформації можемо звернутися до табл. 3:

Табл. 2.1

Загальна коротка інформація АТ "Укрпошта"

Параметр	Дані
Назва	АТ "Укрпошта"
Тип підпр.	Державне акціонерне товариство
Рік заснування	1947 рік
Штаб квартира	Київ, Україна
Кількість співробітників	34 751
Мережа відділень	Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих)
Автопарк	5300 авто
Послуги	50 послуг

Джерело: складено автором на основі [28]

Акціонерне товариство "Укрпошта" є національним оператором поштового зв'язку України, 100% акцій якого належать державі. Головна місія компанії полягає у забезпеченні надійного та доступного зв'язку для населення, бізнесу і державних установ на всій території країни. Підприємство володіє найбільшою мережею відділень в Україні, що дозволяє надавати базові послуги навіть у найвіддаленіших населених пунктах. Сучасна "Укрпошта" давно вийшла за межі традиційного пересилання листів і на сьогодні працює як велика

логістична компанія. Її діяльність охоплює чотири основні напрямки: поштові послуги, логістика (доставка посилок і вантажів в межах країни та за кордон), фінансові послуги (виплата пенсій, грошові перекази, прийом платежів) та торгівля супутніми товарами.

Враховуючи такі масштаби, організаційна структура підприємства є дуже розгалуженою. Вона включає генеральну дирекцію, регіональні філії, сортувальні центри та тисячі відділень зв'язку. Такий ускладнений механізм вимагає від менеджменту чіткої координації дій між усіма підрозділами, швидкого обміну інформацією та ефективного розподілу ресурсів, часу, грошей...

Водночас підприємство здійснює свою операційну діяльність в умовах дуже високої конкуренції. На ринку доставки компанія конкурує з потужними та технологічними приватними операторами. Щоб утримувати свої позиції та не втрачати клієнтів, "Укрпошта" повинна постійно оптимізувати процеси сортування та логістики. Менеджмент змушений шукати баланс: з одного боку, виконувати соціальну функцію держави, а з іншого - знижувати витрати на транспортування, оновлювати застарілий автопарк та прискорювати час доставки відправлень.

Економічна ефективність АТ "Укрпошта" починається зі здатності підприємства генерувати дохід від своїх основних видів діяльності яких можна нарахувати до 5, послуг приблизно 30. На далі, щоб зрозуміти, як розвивалася компанія, необхідно проаналізувати динаміку її грошових надходжень у довгостроковому періоді - з 2016 по 2024 рік. Базовим показником для цього є загальна виручка, яка після сплати непрямих податків (зокрема, податку на додану вартість) формує чистий дохід компанії. У таблиці 4 наведено розгорнуті дані стосовно формування чистого доходу підприємства за досліджуваний період від 2016 року до 2024.

Таблиця 2.2

Сформовані дані чистого доходу підприємства за роки 2016-2024

Показник	Роки									Відхилення (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Заг. Виручка, млн грн.	5380	6603	8164	9844	11017	13419	12386	13903	15585	+10205
Податки, млн грн.	896	1100	1360	1640	1836	2236	2064	2317	2597	+1701
Чистий дохід, млн грн.	4484	5503	6804	8204	9181	11183	10322	11586	12988	+8504

Джерело: складено автором на основі [29, 30, 31, 32, 33]

Далі за допомогою вартісного показника розрахуємо оцінку доходів формулою [1.6]:

Відповідно до теоретичної бази, чистий дохід (NR) є сумою загальної виручки (TR), очищеною від податків (T).

$$NR = 5380 - 896 = 4484 \text{ млн грн - початок реформ, 2016 рік.}$$

$$NR = 13419 - 2236 = 11183 \text{ млн грн. - пік довоєнного розвитку, 2021 рік.}$$

$$NR = 15585 - 2597 = 12988 \text{ млн грн. - період відновлення, 2024 рік.}$$

Як бачимо, компанія оперує значними сумами податкових відрахувань, що підтверджує її статус одного з найбільших платників податків у державному секторі. Саме показник NR підприємство може використовувати для покриття своїх витрат.

Далі застосуємо показник загальної виручки яка наведена формулі [1.2].

Загальна виручка (TR) формується як добуток ціни послуги (P) на кількість наданих послуг (Q). Оскільки "Укрпошта" надає мільйони різноманітних послуг (від продажу марок до міжнародної доставки), для практичного застосування цієї формули в макроекономічному аналізі використовують поняття "агрегованого обсягу транзакцій" (Q) та "середнього чека" (P).

У 2021 році підприємство обробило орієнтовно $Q = 250$ млн транзакцій (посилки, листи, перекази). Середній дохід з однієї операції становив $P = 53,67$ грн.

Відповідно:

$$TR = 53,67 \text{ грн} * 250 \text{ млн шт.} = 13419 \text{ млн грн.}$$

У 2022 році через початок повномасштабної війни та втрату територій кількість операцій (Q) різко впала приблизно до 180 млн шт. Однак підприємство було змушене підвищити тарифи через інфляцію, тому середній чек (P) зріс до 68,81 грн.

Відповідно:

$$TR = 68,81 \text{ грн} * 180 \text{ млн шт.} = 12386 \text{ млн грн.}$$

У 2022 році падіння виручки було б набагато більшим, якби менеджмент не компенсував втрату обсягів шляхом зміни цінової політики (P).

Оцінюючи статистику з Таблиці 2.2, можна чітко виділити три етапи розвитку компанії.

У період з 2016 по 2018 роки спостерігалось стабільне, але повільне зростання чистого доходу (з 4,4 до 6,8 млрд грн). Це зростання забезпечувалося переважно не збільшенням кількості клієнтів, а регулярним підвищенням державних тарифів на універсальні поштові послуги.

Період з 2019 по 2021 роки став етапом стрімкого ринкового розвитку. Чистий дохід зріс з 8,2 до 11,1 млрд грн. Це сталося завдяки тому, що менеджмент активно включився у боротьбу на ринку електронної комерції (доставка товарів з інтернет-магазинів) та запровадив нові послуги міжнародної доставки. Тобто тут дохід зростав саме за рахунок збільшення обсягу продажів (Q).

У 2022-2024 роках картина кардинально змінилася. У 2022 році відбулося перше за багато років падіння чистого доходу до 10,3 млрд грн, що є прямим наслідком війни. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2019-2021 роках, що збіглося з активною фазою цифрової трансформації компанії, модернізацією

логістичної інфраструктури та агресивним розвитком онлайн-сервісів. У 2022-2023 роках темпи реального зростання знизилися через макроекономічну нестабільність та втрату активів, проте компанія втримала позитивну динаміку у грошовому вираженні приріст доходу на 12% у 2024 році переважно за рахунок індексації тарифів. Проте вже у 2023-2024 роках ми бачимо відновлення до 12,9 млрд грн у 2024 році. Зростання зумовлене поверненням клієнтів, але й значним рівнем інфляції в країні, яка змусила компанію переглянути ціни на свої послуги, щоб вижити.

Другим етапом економічного аналізу АТ "Укрпошта" є вивчення структури її витрат. Утримання найбільшої в країні мережі відділень, тисяч автомобілів та сортувальних центрів потребує значних фінансових ресурсів. Загальна сума цих витрат формує повну собівартість діяльності компанії. У таблиці 5 наведено розподіл сукупних витрат підприємства за період з 2016 по 2024 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура сукупних витрат АТ "Укрпошта" за 2016-2024 роки

Таблицю зробити по аналогії як 2.2, додати роки, одиниці виміру та порівняти по роках

Показник	Роки									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)
Сукупні витрати, млн грн	4672	5706	7339	7604	9016	11000	11580	12382	13401	+8729
Собівартість послуг, млн грн	3924	4850	6311	6539	7843	9570	9958	10524	11390	+7466
Адміністративні та інші витрати, млн грн	748	856	1028	1065	1173	1430	1622	1858	2011	+1263

Сукупні витрати АТ "Укрпошта" з 2016 - 2024 роки

Джерело: складено автором на основі [29, 30, 31, 32, 33]

Далі застосуємо показник загальної собівартості яка наведена формулі [1.3].

Дозволяє наочно розрахувати витрати підприємства. Відповідно до фінансової звітності АТ "Укрпошта", постійні витрати (FC) відображаються як адміністративні витрати, що включають утримання управлінського апарату та оренду, і вони не залежать від кількості відправлених посилок. Змінні витрати (VC) представлені як собівартість наданих послуг, яка прямо залежить від обсягів роботи і включає витрати на паливо, транспортування та оплату праці сортувальників і листонош.

Розрахуємо повну собівартість для ключових періодів. Для 2021 року, що був найуспішнішим довоєнним роком, сума постійних витрат становила 1430 млн грн, а змінних - 9570 млн грн; відповідно, загальні витрати склали:

$$TC = 1430 + 9570 = 11000 \text{ млн грн.}$$

Для 2024 року, який характеризується високою інфляцією, адміністративні витрати зросли до 2011 млн грн, а витрати на надання послуг - до 11390 млн грн; таким чином, загальні витрати дорівнюють:

$$TC=2011+11390=13401 \text{ млн грн.}$$

Аналізуючи ці розрахунки та загальну динаміку, стає очевидним постійне зростання витратної частини протягом усього досліджуваного періоду. У довоєнні роки це зростання було контрольованим і пояснювалося державним підвищенням мінімальної заробітної плати та інвестиціями в оновлення комп'ютерів і автопарку. З початком повномасштабної війни структура витрат суттєво змінилася, оскільки змінні витрати різко зросли через необхідність закупівлі палива для генераторів, зміну логістичних маршрутів та ремонт пошкоджених відділень. Збільшення як постійних, так і змінних витрат пояснює, чому підприємству наразі важко підтримувати прибутковість.

Продовжуючи аналізувати показники повної собівартості, варто звернути увагу на ефект операційного важеля, який є критичним для АТ "Укрпошта". Оскільки компанія має величезні постійні витрати на утримання мережі відділень, сортувальних центрів та адміністративного апарату, будь-яке різке падіння обсягів транзакцій миттєво генерує масштабні збитки. Це яскраво

підтверджують дані 2022 року, коли через повномасштабне вторгнення кількість операцій різко впала, але інфраструктурні витрати залишилися майже незмінними. Частково це вже реалізується через активне впровадження пересувних (мобільних) відділень замість утримання збиткових стаціонарних будівель у селах, проте темпи цієї структурної реформи потребують прискорення для досягнення стабільної точки беззбитковості.

Порівняння того, скільки компанія заробила (чистий дохід), із тим, скільки вона витратила (сукупні витрати), дозволяє зрозуміти, чи працює бізнес в "плюс", чи зазнає збитків. У таблиці 6 зведено кінцеві фінансові показники АТ "Укрпошта" за 2016-2024 роки.

2.4 таблиця

Таблицю зробити по аналогії як 2.2, додати роки, одиниці виміру та порівняти по роках

Фінансові показники АТ "Укрпошта" за 2016-2024 роки

Показник	Роки									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення
Чистий дохід, млн грн	4484	5503	6804	8204	9181	11183	10322	11586	12988	+8504
Сукупні витрати, млн грн	4672	5706	7339	7604	9016	11000	11580	12382	13401	+8729
Чистий прибуток, млн грн	-188	-203	-535	600	165	183	-1258	-796	-413	-225
Рентабельність продажу, %	-4,20	-3,70	-7,90	7,30	1,80	1,60	-12,20	-6,90	3,20	+1,0

Джерело: складено автором на основі [29, 30, 31, 32, 33]

Перейдемо до розрахунку чистого прибутку або збитку за допомогою формули [1.4] Ця формула показує різницю між заробленими грошима (TR) та загальними витратами (TC).

$\pi = 8204 - 7604 = 600$ млн грн. - 2019; часи прибутковості.

$\pi = 10322 - 11580 = -1258$ млн грн. - 2022; часи збитковості.

Витрати значно перевищили доходи, підприємство отримало великий збиток.

Розрахунок рентабельності, формула [1.5].

Рентабельність - це відсотковий показник, який пояснює, наскільки ефективно працює кожна зароблена гривня. Якщо він позитивний - компанія успішна, якщо негативний - компанія "проїдає" власні або державні ресурси.

Для успішного 2019 року:

$$R = (608/204) * 100\% = 7,3\%.$$

З кожних 100 зароблених гривень компанія залишала собі 7,3 грн чистого прибутку.

Для кризового 2024 року:

$$R = (-413/12988) * 100\% = -3,2\%.$$

Показник від'ємний, тобто компанія досі працює у збиток, хоча він і менший, ніж у попередні два роки.

Виходячи з вищезазначених етапів аналізу рентабельності та загальної картини можна вийти на висновок що період застою (2016-2018 роки). Підприємство стабільно працювало в мінус. Рентабельність падала (від -4,2% до -7,9%). Доходи зростали повільно, а старі технології тягнули компанію на дно.

Період успішних реформ (2019-2021 роки). Хоча у 2020 та 2021 роках рентабельність була невеликою (1,8% та 1,6%), сам факт позитивної роботи великого державного підприємства в умовах конкуренції з приватними службами доставки був великим успіхом.

Часи відновлення (2022-2024 роки). Війна завдала сильного удару по фінансах. У 2022 році рентабельність впала до рекордних -12,2%. Проте аналіз 2023 та 2024 років показує позитивну тенденцію: збиток скоротився майже втричі (з 1,2 млрд грн до 413 млн грн), а від'ємна рентабельність зменшилася до -3,2%.

Інфраструктура компанії є найбільшою в державі. Вона охоплює тисячі стаціонарних поштових відділень, які розташовані як у великих містах, так і в малих селах. Оскільки утримувати старі будівлі в селах стало занадто дорого, в управлінні почали активно замінювати їх на пересувні (мобільні) відділення на базі нових автомобілів. Окрім відділень, ресурсна база включає великі сортувальні центри та тисячі вантажних машин. Підтримка всієї цієї техніки у робочому стані, закупівля пального та ремонт пошкоджених війною будівель вимагають постійних і дуже великих грошових вливань.

Окремої уваги заслуговує кадровий потенціал. АТ "Укрпошта" традиційно є одним із найбільших роботодавців в Україні, де працюють десятки тисяч людей: листоноші, оператори у віконцях, водії, сортувальники та адміністративний персонал. Фонд оплати праці є найбільшою статтею витрат компанії. З одного боку, компанія виконує важливу соціальну роль, даючи людям роботу. А з іншого, для **підвищення економічної ефективності необхідно скорочувати ручну працю**. Саме тому останніми роками активно проводиться оптимізація: відділення комп'ютеризуються, що дозволяє працівникам обслуговувати клієнтів швидше, а компанії - поступово зменшувати зайвий штат і підвищувати зарплати тим, хто залишається.

2.2 Аналіз існуючої системи управління та оцінка ефективності менеджменту АТ "Укрпошта"

В сучасній практиці використовується система ключових показників ефективності (KPI), теоретичні основи якої ми розглядали у першому розділі. Для кожного керівника чи відділу встановлюється план, а наприкінці періоду він порівнюється з фактичним результатом. Оскільки компанія не розкриває внутрішні дані щодо персональних оцінок своїх працівників у відкритій звітності, ми змодельуємо процес оцінки ефективності на прикладі роботи

умовного регіонального управління АТ "Укрпошта" за 2024 рік, використовуючи три базові показники: фінансовий, операційний та якісний.

— Перший показник - це виконання плану з чистого доходу. Припустимо, що плановий показник доходу для компанії на 2024 рік становив 13 500 млн грн. Як ми вже знаємо з таблиці 2.1, фактичний чистий дохід склав 12 988 млн грн.

— Другий показник - це дотримання нормативних строків доставки (операційний KPI). План вимагає, щоб 95% усіх посилок доставлялися вчасно, однак через логістичні складнощі фактично вчасно було доставлено лише 84% відправлень.

— Третій показник - індекс задоволеності клієнтів. Плановий рівень задоволеності був встановлений на позначці 80 балів зі 100, але реальні опитування клієнтів показали результат у 68 балів через черги у відділеннях та технічні збої.

Для оцінки роботи менеджменту застосуємо формулу (1.7)

(1.7)

$$KPI_{\%} = \frac{Fact}{Plan} \times 100\%$$

Розрахунок фінансового KPI:

$$(12988/13500) * 100\% = 96,2\%.$$

Розрахунок операційного KPI (швидкість доставки):

$$(84/95) * 100\% = 88,4\%.$$

Розрахунок якісного KPI (задоволеність клієнтів):

$$(68/80) * 100\% = 85,0\%.$$

Середній показник ефективності управління за цими трьома напрямками складає близько 89,8%.

Аналізуючи отримані результати, можна зробити чіткий висновок про поточний стан системи управління. Рівень у 89,8% свідчить про те, що

управління працює, враховуючи складні умови в країні. Проте проблеми залишаються, там де починається безпосередня робота з клієнтом та логістикою. Найнижчі оцінки ефективності стосуються швидкості доставки (88,4%) та задоволеності людей (85,0%). Це означає, що існуюча система управління занадто зосереджена на грошах та скороченні витрат, але їй бракує сучасних інструментів контролю якості. Операторам на місцях не вистачає автоматизованих систем, які б допомагали швидше сортувати посилки та уникати черг у відділеннях.

Одним із головних факторів, що критично знижує ефективність менеджменту, є державне зобов'язання підприємства забезпечувати 100% покриття території країни поштовим зв'язком. Керівництво змушене утримувати тисячі відверто збиткових відділень у невеликих селах. Через це фінансові ресурси розпорюшуються: компанія не може забезпечити гідне фінансування та ремонт абсолютно всіх точок. Роботу персоналу на місцях додатково ускладнює застаріла інфраструктура та недосконале програмне забезпечення. Операційні програми часто дають збої або працюють повільно, що автоматично збільшує час обслуговування кожної людини, формує довгі черги та викликає незадоволення клієнтів.

Ключовим викликом для існуючої системи управління персоналом залишається питання фінансової мотивації. Середня заробітна плата рядових працівників - операторів поштового зв'язку, сортувальників та листонош - тримається на доволі низькому рівні і складає близько 13 500 гривень. Такий рівень оплати праці абсолютно не відповідає реальному обсягу фізичного та емоційного навантаження. Як наслідок, у компанії спостерігається постійний дефіцит кадрів: люди не мають бажання працевлаштуватися на важку роботу з мінімальними перспективами. В сучасних реаліях для певної частини кандидатів-чоловіків головною мотивацією влаштуватися в АТ "Укрпошта" стає не побудова кар'єри, а можливість отримати офіційне бронювання від

мобілізації, що негативно впливає на загальну залученість та лояльність команди до цілей бізнесу.

Проблема управління кадрами поглиблюється тим, що компанія програє боротьбу за молоді таланти. Підприємство практично не проводить масштабних та привабливих програм стажування або виробничої практики для студентів. Через відсутність притоку молоді колектив старішає, а ті працівники, які залишаються на місцях, щодня стикаються з величезним психологічним навантаженням. Левову частку клієнтів у класичних відділеннях складають літні люди, які приходять для отримання пенсій, соціальних виплат чи оплати комунальних послуг. Спілкування з цією категорією населення вимагає багато часу та терпіння, а постійні конфлікти в чергах призводять до швидкого емоційного вигорання співробітників.

Недостатня гнучкість системи управління проявляється також у сфері побудови бізнес-партнерств. Через внутрішню бюрократію, застарілі регламенти та вже згадані проблеми з програмним забезпеченням, "Укрпошта" втрачає можливість швидко інтегруватися з сучасними інтернет-магазинами чи маркетплейсами. Партнерам складніше налаштувати автоматичний обмін даними з державною компанією, тому вони часто роблять вибір на користь більш швидких приватних конкурентів. Усе це в комплексі доводить, що система управління АТ "Укрпошта" потребує глибокого реформування, яке має починатися зі зміни ставлення до власного персоналу, підвищення мотивації та оновлення робочих інструментів.

Ще однією суттєвою перепорою для підвищення ефективності є розрив у системі внутрішніх комунікацій, притаманний жорсткій ієрархічній моделі управління АТ "Укрпошта". Стратегічні рішення та інноваційні ідеї, які генеруються топ-менеджментом у центральному місці часто не доходять до простих працівників у регіонах у зрозумілому форматі через надмірну бюрократизацію. Працівники на місцях здебільшого отримують незрозумілі накази без належного пояснення їхньої кінцевої мети, що породжує нерозуміння

процесів, опір змінам та знижує загальну залученість команди. Ця проблема комунікацій тісно переплітається з недосконалістю системи адаптації та корпоративного навчання нових кадрів. В умовах високої плинності персоналу компанія змушена витратити значні ресурси на постійний пошук людей, проте через відсутність сучасних тренінгових програм та дієвого інституту наставництва новачки залишаються сам на сам із застарілими операційними програмами. Через брак належної підготовки вони роблять помилки під час обслуговування клієнтів, не витримують психологічного тиску з боку роздратованих черг у відділеннях і дуже швидко приймають рішення про звільнення. Формується замкнене коло, де система управління постійно працює на заміщення вакансій замість того, щоб якісно навчати, мотивувати та утримувати існуючий персонал.

Виходячи з практичного досвіду було проведена діагностика кадрового складу. По-перше, спостерігається гострий демографічний дисбаланс. Основний напрям лінійного персоналу (оператори, листоноші) складають працівники середнього та передпенсійного віку. Хоча вони мають високу лояльність до бренду, їхній опір впровадженню нових ІТ-систем є значним. Водночас залучення молодих спеціалістів (18–30 років) залишається на низькому рівні. Головною причиною є розрив між очікуваннями молоді - швидка кар'єра, сучасний офіс, висока автоматизація - та реальними умовами праці. Базовий оклад на рівні 13 500 грн не витримує конкуренції з приватними операторами, які пропонують вищі зарплати за простіші та технологічно зрозуміліші процеси.

По-друге, виявлено високий рівень емоційного вигорання лінійного персоналу. Оператори щоденно стикаються з надмірним психологічним навантаженням: повільна робота програмного забезпечення, що "зависає", постійні черги та конфліктні ситуації при обслуговуванні специфічних груп клієнтів. Це призводить до того, що робота сприймається працівником не як професійний розвиток, а як щоденний стрес, що провокує плинність кадрів.

По-третє, аналіз системи управління виявив дефіцит механізмів адаптації. Через відсутність ефективної системи менторства та швидкого стажування, нові працівники часто залишають компанію вже в перші три місяці роботи. Система працює в режимі "штучного заповнення вакансій", де працевлаштування чоловіків заради офіційного бронювання маскує реальний кадровий дефіцит, але не підвищує якість сервісу.

2.3 Діагностика конкурентного середовища та SWOT-аналіз управлінської діяльності підприємства

На міжнародному рівні прямими конкурентами та водночас орієнтирами для розвитку є такі глобальні гіганти, як DHL, UPS, FedEx та Royal Mail. Наприклад, компанія UPS успішно застосовує "стратегію низьких витрат" завдяки автоматизованим сортувальним центрам та інтегрованим системам маршрутизації, дозволяючи значно знизити собівартість доставки без втрати якості. Британська Royal Mail оптимізувала свою мережу, сконцентрувавши потоки посилок у ключових центрах та скоротивши дублюючі маршрути. Щоб для "Укрпошти" бути ефективними, потрібно інвестувати у цифровізацію, GPS-трекінг та роботизацію рутинних процесів.

На внутрішньому ринку України АТ "Укрпошта" стикається з дуже жорсткою конкуренцією з боку приватних операторів, такими як "Нова Пошта"[34] та "Meest Express"[35]. Приватні служби є більш гнучкими, технологічно оснащеними та орієнтованими на швидкість обслуговування, що дозволяє їм забирати значну частку найприбутковішого сегменту - доставки товарів електронної комерції (інтернет-магазинів).

Переходячи до послуг АТ "Укрпошта" пропонує широкий спектр послуг, які відповідають потребам фізичних і юридичних осіб. Основні послуги компанії можна переглянути в таблиці 7 з порівнянням НоваПошта:

Табл. 2.5

Порівняння АТ "Укрпошта" та НоваПошта

Напрямок послуг	АТ "Укрпошта"	ТОВ "Нова Пошта"
Базова логістика	Доставка звичайних листів, посилок, бандеролей, секограм.	Швидка доставка посилок і вантажів, послуга "Легке повернення".
Інфраструктура доставки	Переважно доставка у стаціонарні та пересувні (мобільні) відділення.	Широка мережа поштоматів, стаціонарні відділення, власна кур'єрська служба.
Фінансові послуги	Виплата пенсій, сплата комунальних платежів, грошові перекази, міжнародні перекази (Western Union, MoneyGram).	Внутрішні та міжнародні грошові перекази (через власну систему NovaPay).
B2B сегмент	Митно-брокерські послуги, міжнародна доставка товарів.	Розвинена франшиза, спеціальні онлайн-послуги та фулфілмент для бізнес-клієнтів.
Соціальні послуги	Доставка періодичних видань (газет), продаж товарів широкого вжитку ("Власна марка").	Відсутні. Фокус виключно на логістиці та супутніх фінансах.

Джерело: адаптовано автором на основі [34, 35]

Аналіз конкурентного середовища доводить, що менеджмент АТ "Укрпошта" працює у складних умовах подвійного навантаження. З одного боку, приватні конкуренти виграють завдяки швидкості, розвиненій мережі поштоматів та зручним мобільним додаткам. З іншого боку, приватні компанії відмовляються від низькорентабельних послуг (як-от доставка газет чи виплата пенсій у віддалених селах), залишаючи цей соціальний тягар державній пошті. Відповідно, управлінські рішення АТ "Укрпошта" мають бути спрямовані не на пряме копіювання дій "Нової Пошти", а на пошук власної унікальної ніші: поєднання глибокого соціального охоплення з поступовою модернізацією найприбутковіших логістичних маршрутів.

"Нова Пошта" є комерційною структурою і не має державного соціального зобов'язання утримувати збиткові відділення в кожному селі. Компанія відкриває повноцінні відділення лише там, де є активний попит і це приносить прибуток. Для покриття інших територій та спальних районів приватний оператор масово використовує мережу автоматизованих пошто마트в. Це дозволяє їм економити величезні кошти на оренді приміщень, опаленні та зарплатах персоналу, тоді як менеджмент "Укрпошти" змушений постійно шукати гроші на утримання сільської інфраструктури.

Кардинально відрізняються підходи до управління персоналом. Заробітна плата операторів та кур'єрів "Нової Пошти" є ринковою і суттєво перевищує базові 13 500 грн, які пропонує державна компанія. Крім того, там діє прозора система фінансової мотивації: працівник чітко знає, скільки він отримає за швидкість та кількість оброблених посилок. Завдяки цьому компанія не відчуває такого кадрового голоду і не стикається з масовим працевлаштуванням чоловіків виключно заради отримання бронеї від мобілізації. На відміну від державної пошти, "Нова Пошта" активно бореться за молодь: пропонує студентам гнучкий графік роботи, зрозумілі програми стажування та швидке кар'єрне зростання від звичайного оператора до керівника відділення.

Оскільки "Нова Пошта" не виплачує пенсії та не приймає комунальні платежі, її цільовою аудиторією є молодь, активне населення та підприємці. Процес видачі посилки, завдяки сучасному програмному забезпеченню та зручному мобільному додатку, займає лічені секунди. Це практично ліквідує довгі черги, скандали та емоційне вигорання працівників, яке є хронічною проблемою для колективу "Укрпошти" під час обслуговування літніх людей.

Сучасна електронна комерція вимагає від логістичної компанії не просто фізичного переміщення вантажу, а повноцінної інформаційної інтеграції у бізнес-процеси продавця. У той час як ТОВ "Нова Пошта" пропонує ринку комплексні рішення з фулфілменту та має зручні API-інтерфейси для миттєвої синхронізації з маркетплейсами, державна пошта стикається з обмеженнями

свого застарілого програмного забезпечення. Це призводить до того, що представники малого та середнього бізнесу часто відмовляються від співпраці з АТ "Укрпошта" навіть за умови наявності нижчих тарифів. Для сучасного інтернет-магазину інтеграційні складнощі, повільний обмін даними та часті збої в програмах автоматично конвертуються у втрату кінцевих покупців.

PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на систему управління підприємством. Результати комплексного дослідження макросередовища систематизовано у вигляді таблиці 8:

Табл. 2.6

PEST-аналіз АТ "Укрпошта"

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)	Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Жорстке державне регулювання тарифів на базові поштові послуги. Вплив євроінтеграційних процесів на стандарти якості. Законодавчі зміни щодо мобілізації, які впливають на ринок праці	Високий рівень інфляції та постійне знецінення національної валюти. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали та електроенергію. Зниження загальної купівельної спроможності населення. Складнощі із залученням дешевих кредитних коштів для розвитку.	Демографічна криза та старіння населення, особливо у сільській місцевості. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон та низький престиж професії. Необхідність виконання соціальної функції (виплата пенсій). Зміна поведінки споживачів на користь онлайн-покупок.	Стрімкий розвиток електронної комерції та відповідних ІТ-рішень. Необхідність впровадження автоматизованих ліній сортування. Ризик кібератак на корпоративні мережі та бази даних. Застаріле програмне забезпечення всередині самої компанії.

Зовнішнє середовище створює для підприємства значно більше загроз, ніж сприятливих можливостей. Економічна нестабільність та висока інфляція змушують менеджмент постійно шукати баланс між соціальною функцією

держави та необхідністю отримання комерційного прибутку. Водночас технологічні фактори диктують жорстку потребу в швидкій цифровізації всіх логістичних процесів. Рішення керівництва повинні бути максимально гнучкими та оперативними, щоб вчасно реагувати на ці невідворотні зовнішні зміни.

SWOT-аналізу управлінської діяльності підприємства. Цей метод дозволяє об'єднати результати дослідження внутрішніх кадрових та фінансових ресурсів організації із викликами зовнішнього ринку. Головна мета такого аналізу полягає у виявленні сильних сторін, які допоможуть подолати існуючі внутрішні недоліки та захистити компанію від агресивних дій конкурентів. Узагальнену матрицю поточного стану системи управління державної пошти наведено у відповідній таблиці 9.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу АТ "Укрпошта"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Найбільша інфраструктурна мережа відділень на території всієї країни. Державна підтримка та гарантована монополія соціальні послуги. Висока впізнаваність бренду та довіра з боку старшого покоління. Наявність власного великого парку вантажних автомобілів.	Низький рівень заробітної плати та слабка мотивація персоналу. Бюрократизована система управління та повільне прийняття рішень. Застаріла інфраструктура, черги та часті збої в комп'ютерних програмах. Слабка система адаптації та відсутність якісного навчання молоді.	Запуск власних фінансових послуг (банківська ліцензія або NovaPay-аналог). Зростання ринку інтернет-торгівлі та міжнародної доставки посилок. Повна автоматизація сортувальних центрів для пришвидшення роботи. Залучення міжнародних інвестицій під егідою євроінтеграції.	Конкуренція з боку приватних логістичних компаній. Втрата кваліфікованих кадрів. Фінансові збитки через необхідність утримання збиткових сіл. Руйнування інфраструктур і шляхів внаслідок війни.

Результати PEST та SWOT-аналізів, необхідно виділити критичний фактор впливу на систему управління - інституційну підпорядкованість підприємства. Як об'єкт державної власності, АТ “Укрпошта” функціонує під жорстким регуляторним управлінням Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Цей статус формує дуальний ефект для менеджменту. З одного боку, він забезпечує доступ до державних програм підтримки, гарантує монополію на певні види поштових відправлень та дозволяє залучати пільгове фінансування від міжнародних донорів. З іншого боку, державне регулювання жорстко лімітує гнучкість ціноутворення, змушуючи компанію утримувати тарифи на соціально значущі послуги нижче рівня їхньої повної собівартості. Саме ця регуляторна диспропорція нівелює значну частину економічного ефекту від комерційно успішних логістичних напрямків та ускладнює повноцінну реалізацію стратегії низьких витрат яка вимагає відмови від свідомо збиткових операцій.

Отже виходячи з аналізу другого розділу можна сказати що: Економічний стан підприємства залишається складним і обтяженим високими витратами. Незважаючи на те, що доходи компанії поступово зростають (до 12,9 млрд грн у 2024 році), вона продовжує працювати у збиток. Головна причина криється у високій собівартості: утримання найбільшої в країні мережі відділень, забезпечення їх генераторами, ремонт після руйнувань та обслуговування старого автопарку. В управлінні поки що не вдається збалансувати доходи та витрати.

Система управління персоналом є застарілою та демотивує працівників. Оцінка ключових показників ефективності показала, що компанія непогано планує фінанси, але має серйозні проблеми зі швидкістю логістики та задоволеністю клієнтів. Низька середня зарплата (близько 13 500 грн), робота на застарілих комп'ютерних програмах, постійні черги та високе психологічне навантаження (особливо під час роботи з пенсіонерами) призводять до

вигорання та відтоку кадрів. Відсутність програм стажування не дозволяє залучати молодь, а частина чоловіків працевлаштовується лише заради бронювання від мобілізації, що знижує загальну ефективність команди.

Компанія стрімко програє конкуренцію приватним операторам. Аналіз ринку довів, що головний конкурент “Нова Пошта” діє набагато краще. Завдяки високим зарплатам, автоматизації, мережі поштоMATів та зручним ІТ-рішенням для бізнесу, приватні служби забирають найприбутковіший сегмент доставки товарів з інтернет-магазинів. Водночас “Укрпошта” залишається сам на сам із державним зобов'язанням утримувати збиткові відділення в селах. SWOT та PEST-аналізи підтверджують, що центральне керівництво генерує правильні ідеї щодо розвитку, але через бюрократію вони не доходять до звичайних відділень. Працівники чинять опір інноваціям, оскільки їх не навчають працювати в нових умовах.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНОК

3.1 Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення ефективності менеджменту

Проведене у попередньому розділі діагностичне дослідження фінансово-економічного стану та організаційної структури АТ “Укрпошта” дозволило виявити недоліки в дієвій моделі управління. Результати аналізу за 2016-2024 роки свідчать про те, що підприємство перебуває у стані тимчасової кризи, зумовленої зіткненням ринкових умов із негнучкими державними соціальними зобов’язаннями. Для розробки дієвих механізмів удосконалення менеджменту необхідно синтезувати виявлені проблемні зони у три ключові блоки: фінансово-інфраструктурний, операційно-технологічний та соціально-кадровий.

Першим і найбільш критичним бар’єром на шляху до підвищення ефективності є фінансово-інфраструктурний дисбаланс. Як засвідчив аналіз повної собівартості, АТ “Укрпошта” має надзвичайно високу частку постійних витрат (FC), зумовлену необхідністю утримання найбільшої в країні мережі стаціонарних відділень. Значна частина цієї інфраструктури, особливо у сільській місцевості, є економічно нерентабельною та виконує виключно дотаційну соціальну функцію (виплата пенсій, доставка газет). Це створює негативний ефект операційного важеля: соціальне навантаження діє як фінансовою “проблемою”, що забирає прибутки, згенеровані на логістичних маршрутах, та блокує можливості підприємства до реінвестування у власний розвиток.

Другою проблемою є операційно-технологічна стагнація, яка призводить до втрати стратегічних ринкових позицій у сегменті електронної комерції. Діагностика конкурентного середовища показала, що підприємство суттєво програє приватним логістичним операторам Новій Пошті у швидкості обробки відправлень та зручності B2B-інтеграцій. Внутрішня технологічна екосистема

АТ "Укрпошта" обтяжена застарілими, фрагментованими базами даних та перевантаженим фронтендом робочих місць операторів. Це прямо конвертується у збільшення часу транзакцій, регулярні технічні збої, утворення черг у відділеннях і, як наслідок, падіння індексів клієнтської задоволеності та відтік корпоративних клієнтів.

Третьою складовою управлінської кризи є соціально-кадрова частина, який є прямим наслідком перших двох проблем. Управлінський аналіз виявив невідповідність існуючої системи мотивації реальному рівню фізичного та психологічного навантаження на лінійний персонал. Неконкурентний базовий оклад, робота із застарілим програмним забезпеченням та щоденний стрес від обслуговування пенсіонерів призводять до масового емоційного вигорання колективу. Відсутність сучасних інструментів утримання персоналу, таких як гейміфікація чи гнучкі системи пільг, унеможлиблює залучення молодих спеціалістів, консервуючи "кадровий голод" та знижуючи загальну продуктивність системи управління. Проблеми вимагають впровадження радикальних управлінських інновацій:

- Зміна діючих послуг;
- Переходу до адаптивної моделі інфраструктури;
- Модернізації мотиваційних програм;
- Розробки власних цифрових продуктів.

Базовим кроком до стабілізації фінансової моделі АТ "Укрпошта" є перегляд існуючого портфеля послуг. Історично склалося, що компанія несе тягар низькомаржинальних соціальних зобов'язань, серед яких найбільш ресурсомістким є фізична адресна доставка періодичних видань. З точки зору ефективності ця послуга є генератором прихованих збитків. Листоноші витрачають левову частку робочого часу на сортування та пішу доставку преси, тарифна вартість якої абсолютно не покриває реальних логістичних та операційних витрат підприємства. Більше того, цей процес блокує можливість переорієнтації персоналу на швидку обробку/роботу затребуваним відділенням.

Удосконалення менеджменту передбачає стратегічну відмову від адресної доставки газет до дверей (або переведення тарифу на комерційно обґрунтований рівень) зі зміщенням фокусу на формат самовивозу з відділень. Таке управлінське рішення дозволить:

- Вивільнити обсяг трудовитрат лінійного персоналу
- Оптимізувати логістичні маршрути
- Скоротити операційний цикл доставки комерційних посилок.

Екстенсивна модель утримання стаціонарних відділень по всій території країни ускладнює свою економічну доцільність. Результати оцінки ефективності демонструють, що у сільській місцевості більшість об'єктів працюють у режимі глибокої дотаційності, генеруючи виключно постійні витрати на опалення, електроенергію та базові оклади при критично низькій кількості транзакцій. Ефективне управління інфраструктурою вимагає застосування інвестиційного підходу: ліквідації нерентабельних точок.

Замість утримання збиткових стаціонарних сільських/городських відділень доцільно масштабувати використання пересувних відділень та імплементувати механізм відкриття партнерських поштових пунктів на базі існуючих сільських магазинів чи локального бізнесу. Вивільнені інвестиційні ресурси мають бути цілеспрямовано перенаправлені на капітальний ремонт, закупівлю сучасного касового обладнання та розширення площ високомаржинальних вузлових відділень у містах. Саме в міських хабах підприємство фактично втрачає платоспроможних клієнтів через великі черги та технічну зношеність інфраструктури. За таких умов знизиться ефект “операційного важеля” та підвищить загальну рентабельність мережі без втрати географічного покриття.

Для подолання стагнації у B2B-сегменті та повернення корпоративних клієнтів існуюча транзакційна модель потребує інтеграції механізмів гейміфікації. Яскравим бенчмарком у цьому контексті є досвід Поштової служби США (USPS) про яку ми говорили в першому розділі, яка довела високу фінансову ефективність багаторівневих статусів лояльності для малого та

середнього бізнесу. Імплементація подібної моделі в АТ "Укрпошта" передбачає створення корпоративної системи статусів:

- Базовий;
- Срібний;
- Золотий.

Де:

Перехід на вищий рівень безпосередньо залежить від обсягу витрат на послуги доставки за звітний період. Досягнення елітного статусу відкриватиме доступ до фіксованих комерційних знижок (до 20% від базового тарифу), а проміжні рівні генеруватимуть автоматичний кешбек на майбутні відправлення. Підхід буде стимулює постійний грошовий потік, а системно заохочує підприємців консолідувати всі свої логістичні потреби виключно в одного державного оператора заради утримання вигідного статусу. Більш того, запровадження "Welcome Bonus" (назва каже за себе) для нових юридичних осіб стане дієвим тригером для швидкого переманювання клієнтів від приватних логістичних компаній.

Оскільки пряме та різке підвищення базових окладів лінійного персоналу до рівня приватних конкурентів наразі неможливе через фінансові обмеження державного підприємства, система винагород потребує покращення. Для подолання "кадрового голоду", зниження рівня емоційного вигорання та залучення молоді пропонується впровадження сучасної HR-моделі "Кафетерій пільг" (універсальна система). Її технічна реалізація полягає у випуску внутрішньої цифрової "Картки працівника", на яку за прозорим алгоритмом нараховуються бонусні бали за виконання індивідуальних KPI, перепрацювання праці або вислугу років. Головна перевага цієї моделі - персоналізована варіативність мотивації. Працівник самостійно обирає спосіб конвертації балів через внутрішній маркетплейс компаній-партнерів. Цей інструмент ефективно покриває потреби різних вікових груп колективу: студенти та молоді спеціалісти отримують можливість обміну балів на абонементи до фітнес-клубів

або сертифікати у книгарні, тоді як працівники старшого покоління можуть спрямувати бонуси на цільові знижки в партнерських аптечних мережах або покриття витрат на медичне обслуговування. Для практичної реалізації моделі пропонується запровадити структурований Каталог "Кафетерій пільг", який буде інтегрований у внутрішній цифровий застосунок АТ "Укрпошта" через випуск цифрової "Картки працівника". Каталог доцільно поділити на базові модулі, що дозволить персоналізувати мотивацію відповідно до потреб різних вікових груп колективу. Пропонована структура модулів наведена у таблиці 10.

Таблиця 3.1

Структура модулів Каталогу "Кафетерій пільг" для працівників АТ
"Укрпошта"

Назва модуля	Наповнення (можливі варіанти для обміну балів)	Цільовий вплив на персонал
"Здоров'я та добробут"	Цільові знижки/сертифікати в партнерських аптечних мережах, покриття витрат на медичне обслуговування, абонементи у фітнес-клуби, консультації психолога.	Зниження рівня емоційного вигорання, підтримка здоров'я та лояльності працівників старшого покоління.
"Навчання та розвиток"	Сертифікати у книгарні, доступ до спеціалізованих онлайн-курсів (IT, мови), оплата участі у професійних тренінгах та конференціях.	Залучення молодих спеціалістів, стимулювання кар'єрного росту та підвищення загальної кваліфікації кадрів.
"Побут та дозвілля"	Електронні ваучери на покупку продуктів у ритейл-мережах, паливні картки, повна або часткова компенсація проїзду.	Додаткова фінансова підтримка працівників з базовим окладом, вирішення першочергових соціально-побутових проблем.
"Work-Life Balance"	Обмін накопичених балів на додатковий оплачуваний вихідний (Day-off) або право на гнучкий графік роботи у визначені дні.	Покращення балансу між роботою та особистим життям, профілактика професійного вигорання, підвищення рівня утримання персоналу.

Оцінюючи ефективність запровадження "Кафетерію пільг", необхідно порівняти його з традиційною системою - фіксованим соціальним пакетом, який

історично домінує на багатьох державних підприємствах. Фіксована система передбачає однаковий набір пільг для всіх працівників (наприклад, виключно премії до свят або путівки в санаторій), незалежно від їхнього віку чи потреб. Її головна перевага - простота адміністрування та легкість у фінансовому плануванні для підприємства. Однак, її критичним недоліком є низька мотиваційна цінність для молоді, що призводить до неефективного витрачання бюджету компанії та не вирішує проблему "кадрового голоду".

Зі свого боку, гнучка система "Кафетерій пільг" компенсує недоліки фіксованої заробітної плати та створює сильну соціальну прив'язку працівника до роботодавця. Проте ця модель має низку нюансів та недоліків при впровадженні:

1. Реалізація потребує розширення ІТ-інфраструктури компанії для прозорого алгоритму нарахування та списання бонусних балів на "Картку працівника", що вимагає додаткових витрат на підтримку серверів.

2. Складність B2B-партнерств: Необхідність постійного пошуку компаній-партнерів (аптеки, фітнес-клуби, книгарні) та створення внутрішнього маркетплейсу. Існує ризик відмови партнерів від співпраці через бюрократичні процедури державної компанії.

3. Податкові нюанси: (відповідно до пп. 164.2.17 ст. 164 Податкового кодексу України)[36], більшість негрошових пільг, наданих працівнику (наприклад, абонементи чи ваучери), трактується як "додаткове благо". Це вимагає складнішого бухгалтерського обліку та сплати податків (ПДФО 18% та військового збору), що лягає додатковим навантаженням на фінансовий департамент компанії.

Система пільг компенсує недоліки фіксованої заробітної плати, але й створює сильну соціальну прив'язку працівника до роботодавця.

3.2 Впровадження новітніх інструментів автоматизації для оптимізації бізнес-процесі

Ефективність менеджменту в епоху цифрової економіки визначається не лише вмінням мінімізувати витрати, а й здатністю трансформувати операційну модель підприємства через впровадження високотехнологічних інструментів. Для АТ “Укрпошта” цей етап є важливим, оскільки виявлені у другому розділі проблеми - низька швидкість обслуговування (88,4% від плану) та технічна деградація програмного забезпечення - вимагають радикального перегляду підходів до автоматизації та покращінню.

Ключовим фактором операційної неефективності АТ “Укрпошта” є надмірна перевантаженість відділень низькомаржинальними послугами, що не мають прямого відношення до логістики. Аналіз завантаженості персоналу свідчить, що лівова частка часу операторів витрачається на прийом комунальних платежів, оформлення фізичної передплати та здійснення дрібних фінансових транзакцій. Це створює “пляшкове горло” у системі управління: клієнти, що прийшли за ключовими логістичними послугами (прийом/видача посилок), змушені стояти у чергах поруч із платниками квитанцій.

Стосовно впровадження новітніх систем то пропонується слідуєчи етапи:

- Впровадження мережі терміналів самообслуговування у відділеннях з високим трафіком. Такі термінали повинні мати інтуїтивно зрозумілий інтерфейс виключно для оплати комунальних послуг, податків та штрафів.

- Перенесення функції оформлення передплати на газети та здійснення переказів у мобільний застосунок. Стимулювання цього процесу може відбуватися через запровадження зниженої комісії при оплаті через смартфон порівняно з касовим обслуговуванням.

- Вивільнення ресурсу дозволить скоротити час на непрофільні операції у відділеннях на 60-70%. Менеджмент отримає можливість

перепрофілювати операційні вікна на спеціалізовані зони "Швидка видача" та "Прийом бізнес-відправлень", що повино вплинути на підвищення конкурентоспроможності у порівнянні з приватними операторами.

Другим етапом впровадження є повноцінне оновлення інтерфейсу внутрішніх систем оператора. Існуюча ERP-система підприємства характеризується надмірною складністю та розумового перевантаженням, що в умовах кадрового голоду та низьких окладів - 13 500 грн призводить до великої кількості помилок та швидкого вигорання новачків.

Принцип інтерфеса повинен мати 3 етапа:

— Видалення з головного екрана оператора всіх функцій, що не стосуються логістики. Інтерфейс має автоматично підлаштовуватися під тип операції сканування штрих-коду посилки має миттєво відкривати картку відправлення без необхідності ручного вибору меню.

— Впровадження системи контекстної допомоги, яка проводить працівника через етапи оформлення міжнародної або B2B-доставки, що мінімізує час на навчання персоналу та знижує рівень стресу.

Результатом впровадження простих етапів стане скорочення середнього часу обслуговування одного клієнта з поточних 5-7 хвилин до 90-120 секунд.

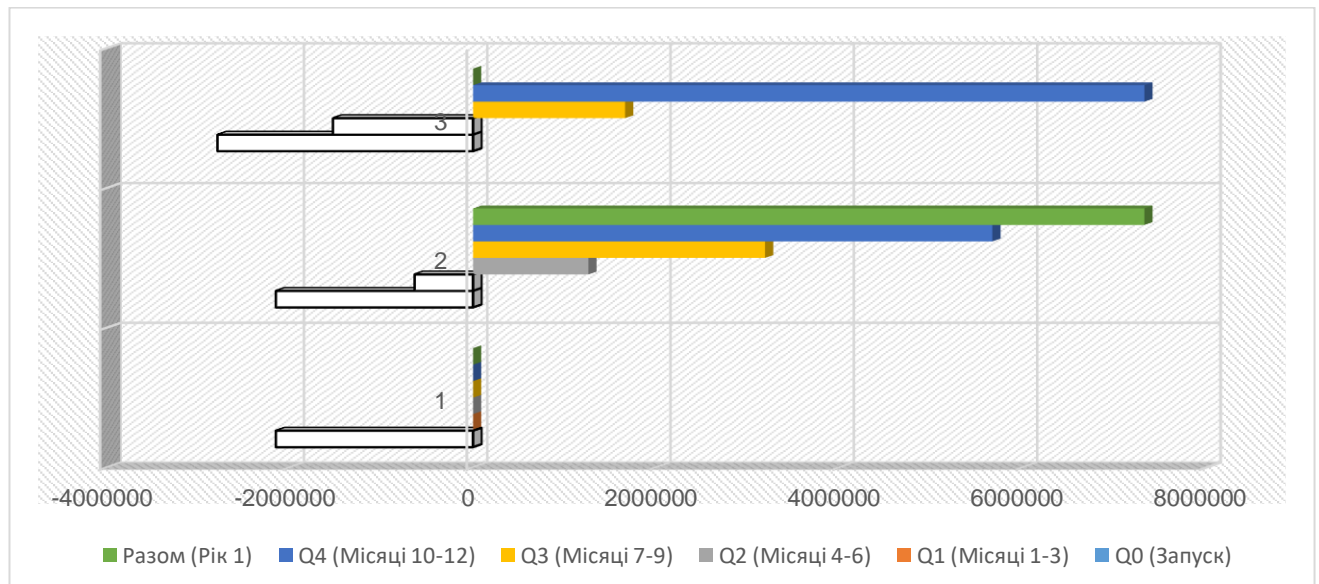
Ще одним важливим напрямком підвищення операційної ефективності є еволюція "зеленої логістики". Впровадження екологічних ініціатив сьогодні є не лише вимогою європейських стандартів ESG, але й потужним інструментом скорочення витрат, який вже активно запроваджують провідні логістичні підприємства та бренди. АТ "Укрпошта" вже розпочало цей перехід: компанія повністю відмовилася від використання люмінесцентних ламп на користь енергоефективного світлодіодного (LED) освітлення, а також відмовилася від опалення вугіллям та мазутом на користь екологічних паливних брикетів.[37, 38, 39, 40, 41] Для контролю споживання впроваджено спеціалізований ІТ-модуль "Енергоменеджмент" на базі системи Prengi. [37, 38, 39, 40, 41]

Головний наголос в ефективності "зеленої логістики" для АТ "Укрпошта" робиться на модернізації транспорту "останньої милі". За підтримки ЄБРР підприємство закуповує 1745 електричних поштових трициклів та 880 електричних кур'єрських скутерів.[37, 38, 39, 40, 41] Для компанії це рішення є високоефективним, оскільки дозволяє:

- Кардинально зменшити витрати на традиційне паливо та обслуговування старих автомобілів.
 - Значно підвищити мобільність листонош (особливо у сільській місцевості з поганим покриттям доріг), замінивши традиційні велосипеди на сучасний електротранспорт.[37, 38, 39, 40, 41]
 - Збільшити обсяги та швидкість доставки дрібних посилок без шкоди для екології[42].
- Графік 1, бюджету проекту Ukrposhta Blind Vox за 4 квартали зазначений внизу:

Граф. 3.2

Чистий грошовий потік в поєднанні кумулятивного потоку за 4 квартали
АТ "Укрпошта"



Джерело: складено автором на основі [42]

Проект "Ukrposhta Blind Vox" розглядається виключно як додатковий інструмент монетизації та розвитку, що дозволяє швидко перетворити логістичні збитки на стабільний дохід.

Фінансово-економічне обґрунтування та ризику проекту: Згідно з розробленою фінансовою моделлю, запуск маркетплейсу потребує мінімальних стартових інвестицій - близько 2,15 млн грн (спрямованих переважно на ІТ-розробку та облаштування сортувального хабу[42] Оскільки собівартість відмовних товарів для підприємства дорівнює нулю, а вартість залучення клієнта мінімізована завдяки інтеграції у вже існуючий застосунок (понад 1 млн активних користувачів), проект є високомаржинальним.[42] Очікуваний сумарний дохід за рік оцінюється у 27,7 млн грн, а вихід на точку беззбитковості та повна окупність інвестицій прогнозується вже на 9-й місяць (3-й квартал) роботи платформи..[42] Стартова ціна лотів починатиметься від 300 грн..[42]

Попри високу фінансову привабливість, впровадження аукціону супроводжується низкою ризиків, які менеджмент має контролювати:

1. Зниження рентабельності через необхідність сплати мита (10%) та ПДВ (20%) на міжнародні посилки вартістю понад 150 євро.[42]

2. Можливі затримки (45-60 днів) у легальному списанні державного майна через Фонд держмайна, а також висока плинність кадрів серед модераторів складу.[42]

3. Очікується, що близько 15-20% клієнтів можуть бути незадоволені "невідомим" вмістом боксів. Для мінімізації цього ризику передбачено базове рентген- або вагометричне сканування для вилучення відвертого "сміття".[42]

4. Накопичення на хабі небезпечних, токсичних чи хімічних речовин, що вимагатиме укладання договорів на їх спеціальну утилізацію.[42]

5. Ризик судових позовів щодо порушення прав споживачів, що вирішується шляхом жорсткої регламентації Публічної оферти..[42]

Однією з найбільш критичних проблем, виявлених у ході діагностики операційної діяльності АТ "Укрпошта", є накопичення незатребуваних міжнародних та внутрішніх відправлень. Станом на сьогодні ці залишки формують "мертвий капітал", що не лише не приносить доходу, а й генерує

прямі збитки через переповнення складських потужностей, витрати на інвентаризацію та зворотну логістику. Традиційні методи списання та утилізації є бюрократизованими (тривалість процесу становить 45-60 днів) та економічно неефективними.

У межах удосконалення менеджменту пропонується впровадження інноваційного інструменту - власної аукціонної платформи "Ukrposhta Blind Box", інтегрованої безпосередньо в офіційний вебпортал підприємства. Метою проєкту є конверсія прямих логістичних збитків у новий стабільний дохід через створення гейміфікованого маркетплейсу відмовних товарів.

Для структурування управлінського рішення та оцінки його комерційної життєздатності нами розроблено бізнес-модель за шаблоном О. Остервальдера. Використання цього інструменту дозволяє наочно продемонструвати логіку створення цінності нового продукту:

- Надання "другого життя" посилкам через емоцію азарту та сюрпризу за доступною ціною.
- Існуюча логістична інфраструктура, база незатребуваних посилок (собівартість яких для проєкту становить 0 грн) та довіра до національного бренду.
- Прямі продажі "сліпих боксів" за фіксованою ціною та комісійні винагороди від проведення онлайн-аукціонів.
- Акцент на молодь, "емоційних покупців" та професійних реселерів, що шукають товари для перепродажу. Модель зазначена за рисунком 1:

Рис. 3.3

Business Model Canvas: Ukrposhta Blind Box



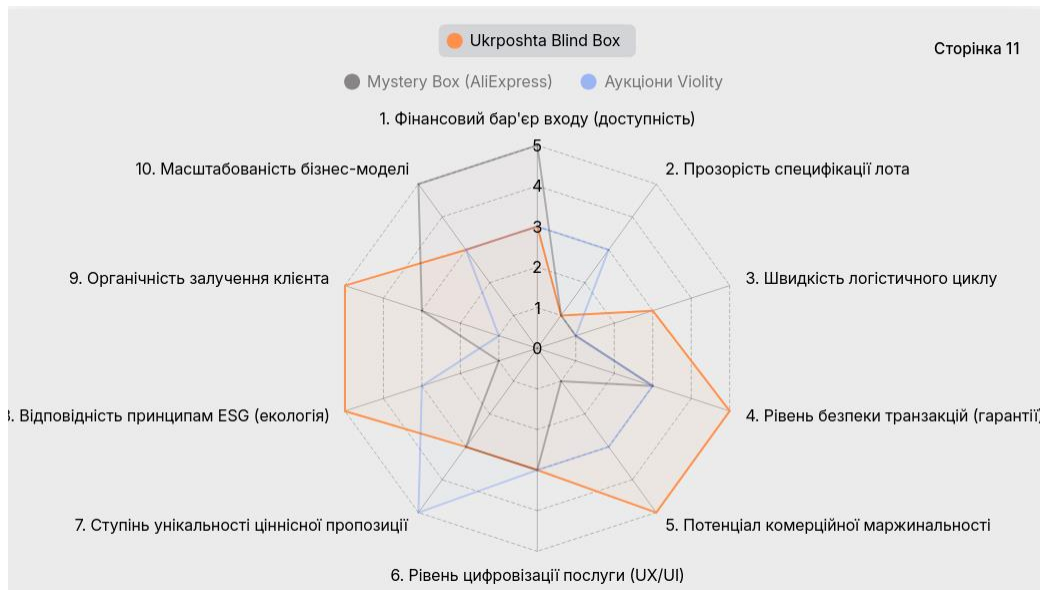
Джерело: складено автором на основі [42]

Представлена бізнес-модель доводить, що проєкт має низький поріг входу та мінімальну вартість залучення клієнта, оскільки маркетинг базується на існуючій базі користувачів застосунку "Укрпошта". Це дозволяє підприємству розв'язати проблему складських залишків, одночасно формуючи новий цифровий актив.

Важливою умовою ефективності менеджменту при запуску нового продукту є розуміння його позиціонування на ринку. Для порівняльного аналізу "Ukrposhta Blind Box" із глобальними (Mystery Box від AliExpress) та локальними (аукціон Violity) конкурентами використано метод побудови радарної діаграми за 10 стратегічними критеріями. Діаграма зазначена на рисунку 2:

Рис 3.4

Радарна діаграма конкурентних переваг проєкту



Джерело: складено автором на основі [42]

Візуалізація даних чітко вказує на те, що запропонована платформа має беззаперечну перевагу у категоріях "Безпека транзакцій" та "Швидкість логістичного циклу". На відміну від міжнародних аналогів, де клієнт очікує посилку 30-45 днів, внутрішня система "Укрпошти" забезпечує доставку за 1-3 дні. Також високий бал у секторі "ESG та екологія" підтверджує соціальну відповідальність компанії: замість утилізації відходів, товари повертаються в економічний обіг, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку. На відміну від залучення сторонніх майданчиків, створення власної послуги на сайті дозволяє АТ "Укрпошта" реалізувати унікальний алгоритм торгів. Клієнтам пропонуються лоти у форматі "Blind Box" (вміст посилки невідомий, вказана лише категорія ваги та країна походження). Такий формат гейміфікації різко підвищує залученість аудиторії та дозволяє реалізувати лоти за ціною, що часто перевищує їхню номінальну вартість. З точки зору менеджменту, це не просто продаж майна, а створення високоефективної екосистеми, де логістичний оператор виступає і продавцем, і гарантом, і перевізником одночасно, максимізуючи прибуток на кожному етапі ланцюга створення вартості.

Як було встановлено у другому розділі, значна частка збитковості підприємства генерується саме через неефективність обслуговування

віддалених населених пунктів, де стаціонарна інфраструктура відсутня, а мобільні відділення стикаються з двома критичними бар'єрами: нестабільним енергопостачанням та відсутністю якісного інтернет-зв'язку. Для вирішення цієї проблеми та забезпечення безперебійності логістичних і фінансових операцій пропонується розгортання мережі мобільних POS-терміналів на базі планшетів або спеціалізованих терміналів "все-в-одному". Ключовою управлінською інновацією тут є впровадження архітектури відкладеної офлайн-синхронізації баз даних.

Технічна логіка рішення полягає у наступному:

— Автономність: Операційна система терміналу дозволяє здійснювати прийом платежів, оформлення відправлень та видачу посилок без підключення до мережі в режимі реального часу. Всі дані зберігаються у локальному захищеному сховищі пристрою.

— При появі сигналу (4G або Wi-Fi у точці базування) система автоматично проводить реплікацію даних із центральною ERP-системою, оновлюючи статуси відправлень та фінансову звітність.

— Компактні mPOS-термінали мають низьке енергоспоживання та можуть працювати від потужних зовнішніх акумуляторів, що робить ПВПЗ повністю автономними одиницями в умовах блекаутів. Для забезпечення прозорості та уникнення дублювання функцій розроблено Матрицю RACI - Responsibility Assignment Matrix для проєкту впровадження мобільних систем та аукціонної платформи. Приклад можемо переглянути на рисунку. 3:

Рис. 3.5

Матриця RACI проєкту автоматизації та впровадження інновацій

RACImatrix УКРПОШТА		Керівник проекту (РМ)	Юридичний департамент	ІТ-команда	Департамент логістики	Маркетинг та PR	Топ-менеджмент (Гендиректор)
1. Юридичне затвердження та оферта	A	R	I	I	C	I	C
2. Розробка ІТ-платформи	A	C	R	C	I	I	I
3. Організація сортувального хабу	C	I	I	I	R/A	I	C
4. Тестування та аудит безпеки	A	I	R	C	I	I	I
5. Маркетингова кампанія	C	I	I	I	I	R/A	C
6. Офіційний запуск проекту	R/A	I	C	C	C	I	I

Сторінка 13

Джерело: складено автором на основі [42]

Представлена матриця демонструє інструмент який що дозволяє уникнути управлінського хаосу:

- Виконавець (R): ІТ-відділ та департамент логістики несуть відповідальність за технічну реалізацію mPOS та запуск аукціонного модуля.
- Відповідальний (A): Project Manager є єдиною особою, яка відповідає за кінцевий результат перед правлінням компанії.
- Консультанти (C): Юридичний відділ та департамент маркетингу надають експертизу щодо комерційних умов та публічної оферти.
- Інформовані (I): Топ-менеджмент отримує регулярні звіти про прогрес без занурення в операційне управління.

Використання матриці RACI пояснює, що кожен крок - від закупівлі терміналів до юридичного оформлення "сліпих боксів" на аукціоні - буде виконаний у встановлені терміни, а відповідальність не буде розмита між департаментами. Це допоможе скоротити час впровадження інновацій на 10-25%, що є важливим для швидкого наздоганяння приватних конкурентів.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

У загальному вигляді сутність ефективності запропонованих управлінських рішень для АТ "Укрпошта" доцільно формалізувати як співвідношення отриманого корисного результату до витрат, понесених на його досягнення. Відповідно до сучасної управлінської парадигми, цей результат виражається у двох вимірах: економічному (зростання прибутку, обсягу реалізації, оптимізація витрат) та соціальному (задоволеність персоналу, екологія, покращення клієнтського досвіду). Впровадження комплексу розроблених інструментів дозволить комплексно вплинути на формулу прибутку, забезпечивши одночасне збільшення загальної виручки (TR) та оптимізацію сукупних витрат (TC).

Якщо розцінювати вплив на фінансові показники:

— Проєкт "Ukrposhta Blind Box" (Монетизація збитків): Створює абсолютно нове джерело чистого доходу (NR) за рахунок реалізації незатребуваних посилок, собівартість яких для компанії становить 0 грн.[42] Згідно з фінансовою моделлю, проєкт вимагає лише 2,15 млн грн капітальних інвестицій (переважно в ІТ-розробку та сортувальний хаб). Вже на 9-й місяць (3-й квартал)[42] маркетплейс виходить на повну окупність і здатен згенерувати сумарний дохід у розмірі 27,7 млн грн за рік. [42] Це пряма конверсія логістичних збитків у високомаржинальний прибуток.

— Оптимізація інфраструктури та "Зелена логістика" (Зниження витрат): Стратегічна відмова від глибоко дотаційних сільських стаціонарних відділень на користь пересувних та партнерських пунктів дозволить кардинально скоротити постійні витрати (FC) на опалення, електроенергію та утримання приміщень. Паралельно, заміна застарілого автопарку та велосипедів на електричні поштові трицикли знизить змінні витрати (VC) на паливо та ремонт. Це посилить ефект "операційного важеля" та підвищить загальну рентабельність мережі.

— Грейдування B2B-клієнтів (Зростання виручки): Запровадження корпоративної системи статусів (Базовий, Срібний, Золотий) із комерційними знижками до 20% та системою "Welcome Bonus" зупинить відтік корпоративних клієнтів. Математично це стимулюватиме зростання загальної виручки (TR) через збільшення агрегованого обсягу транзакцій (Q) та готовність клієнтів генерувати більший середній чек (P).

З іншої сторони якщо враховувати вплив на персонал, клієнтів та суспільство:

1. Каталог "Кафетерій пілг" - Подолання кадрового голоду: Гнучкий соціальний пакет компенсує недоліки фіксованої заробітної плати та низьку мотивацію персоналу, що було виявлено як слабку сторону в SWOT-аналізі. Надаючи працівникам вибір від медичного страхування до онлайн-курсів, компанія покращує work-life balance та знижує рівень плинності кадрів. Це безпосередньо вплине на зростання операційного KPI кожного співробітника.

2. Цифровізація робочих місць та клієнтський сервіс: Очищення IT-інтерфейсу операторів від зайвих функцій та впровадження контекстної допомоги дозволить скоротити середній час обслуговування одного клієнта з 5-7 хвилин до 90-120 секунд. Це усуне ключову загрозу - черги у відділеннях, і дозволить підвищити якісний KPI, який у 2024 році становив лише 85%.

3. Екологія та соціальна відповідальність: Перехід на LED-освітлення, відмова від вугілля на користь паливних брикетів та використання електротранспорту формує стійкий позитивний екологічний імідж компанії (ESG-стандарти). Проєкт Blind Vox також має екологічний ефект, оскільки надає речам "друге життя", зменшуючи обсяги їх утилізації на сміттєзвалищах.

ВИСНОВОК

Проведене у дослідженні діагностичне оцінювання фінансово-економічного стану АТ "Укрпошта" за 2016–2024 роки чітко продемонструвало, що підприємство опинилося у стані тимчасової кризи. Ця криза була зумовлена зіткненням жорстких ринкових умов із негнучкими державними соціальними зобов'язаннями (зокрема, регулюванням тарифів), що призвело до від'ємної рентабельності продажу на рівні -3,2% у 2024 році.

Для подолання цієї диспропорції у третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплексний механізм удосконалення системи менеджменту, який синтезує інноваційні рішення у трьох ключових блоках: фінансово-інфраструктурному, операційно-технологічному та соціально-кадровому.

Зокрема, аналіз показав, що екстенсивна модель утримання стаціонарних відділень вичерпала свою економічну доцільність. Відповідно, запропоновано інвестиційний підхід: ліквідація нерентабельних точок, перехід на пересувні відділення та реінвестування вивільнених коштів у високомаржинальні міські хаби.

Водночас, управління витратами не може базуватися виключно на агресивній стратегії чистого лідерства за витратами (Pure Cost Leadership), оскільки це призводить до втрати якості сервісу. Згідно з концепцією П. Друкера, ефективність вимірюється не лише економією, а й здатністю створювати нову цінність для споживача. Саме тому в розділі запропоновано інноваційні продукти: гейміфікований аукціон "Ukrposhta Blind Box", який розв'язує проблему складських залишків і генерує швидкий прибуток без залучення значних інвестицій, та багаторівневу систему статусів лояльності для B2B-сегмента, що забезпечить стабільний грошовий потік від корпоративних клієнтів.

У соціально-кадровому вимірі доведено, що традиційний фіксований соціальний пакет є неефективним в умовах демографічної кризи та відтоку

молоді. Розроблений каталог "Кафетерій пільг" дозволить персоналізувати мотивацію, утримати кваліфіковані кадри та підвищити продуктивність праці на всіх рівнях.

Підсумовуючи, запропонований комплекс заходів є збалансованою стратегією, яка дозволить АТ "Укрпошта" подолати "вузькі місця" діючої системи управління. Поєднання жорсткої економії (завдяки зеленій логістиці та інфраструктурній оптимізації) із генерацією нових джерел доходу (Blind Box, B2B-статуси) та інвестиціями в людський капітал забезпечить синергетичний ефект. Це стане надійним підґрунтям для виведення показників чистого прибутку та рентабельності з від'ємних значень до стабільно позитивних, гарантуючи довгострокову конкурентоспроможність національного поштового оператора.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Інтерв'ю CEO Укрпошти Ігоря Смілянського: «Треба дивитися реалістично». НВ Бізнес. 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/v-ukrposhti-rozpovili-koli-nazdozhenut-konkurentiv-za-obsyagami-posilok-novini-ukrajini-50181988.html> (дата звернення: 10.05.2026)
2. Про поштовий зв'язок: Закон України від 3 листоп. 2022 р. № 2722-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Поліський національний університет, 2024. 384 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16478/1/Management_2024_384.pdf (дата звернення: 10.05.2026)
4. Тейлор, Фредерік Вінслоу. Велика українська енциклопедія : портал. URL: https://vue.gov.ua/Тейлор,_Фредерік_Вінслоу (дата звернення: 11.05.2026).
5. Анрі Файоль. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Анрі_Файоль (дата звернення: 11.05.2026).
6. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин Е. Мейо. Соціологія: терміни і поняття / За заг. ред. В. М. Пічі. Львів : Новий Світ-2000, 2018. С. 138; 581. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Мейо, Джордж Елтон. Біографія. Праця. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%9C%D0%B5%D0%B9%D0%BE,%D0%94%D0%B6%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%95%D0%BB%D1%82%D0%BE%D0%BD> (дата звернення: 10.05.2026).
8. Предмет і метод економічної теорії : текст лекції 2. ЧНУ ім. П. Могили. URL: https://moodle3.chmnu.edu.ua/pluginfile.php/676830/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

9. Пітер Фердинанд Друкер. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер_Фердинанд_Друкер (дата звернення: 11.05.2026).

10. Основи теорії організацій : конспект лекцій. Тема 3.7. Альфред Чандлер, Джеймс Томсон, Пол Лоуренс, Джей Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Дистанційне навчання Класичного фахового коледжу СумДУ : освітній портал. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6745&chapterid=3546&lang=en> (дата звернення: 11.05.2026)

11. Лоуренс Джонстон Пітер. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%9F%D1%96%D1%82%D0%B5%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026)

12. Geier B. A., Hasan A. Lorsch, Jay W.: The Academic Who Changed the Corporate Board Room. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. Cham : Springer, 2021. P. 987–997. URL: https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-030-38324-4_16.html (дата звернення: 11.05.2026).

13. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Productivity Press, 2017. 112 p.

14. Bruce Henderson. Boston Consulting Group : офіційний сайт. URL: <https://www.bcg.com/> (дата звернення: 11.05.2026)

15. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 397 p.

16. Henderson B. The Experience Curve. Boston Consulting Group : офіційний сайт. URL: <https://www.bcg.com/publications/2013/growth-business-unit-strategy-experience-curve-bcg-classics-revisited> (дата звернення: 11.05.2026).

17. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 217 p.

18. Генрі Мінцберг. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Генрі_Мінцберг (дата звернення: 11.05.2026).
19. Бенчмаркінг. *Велика українська енциклопедія*: портал. URL: <https://vue.gov.ua/Бенчмаркінг> (дата звернення: 11.05.2026).
20. Зосім М. Balanced Scorecard (BSC) — Збалансована Система Показників. *Max Zosim* : вебсайт. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (дата звернення: 11.05.2026).
21. Official website of DHL. URL: <https://www.dhl.com> (дата звернення: 11.05.2026)
22. Official website of Royal Mail. URL: <https://www.royalmail.com> (дата звернення: 11.05.2026).
23. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
24. Official website of UPS. URL: <https://www.ups.com> (дата звернення: 11.05.2026).
25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content> (дата звернення: 11.05.2026).
26. Official website of FedEx. URL: <https://www.fedex.com> (дата звернення: 11.05.2026).
27. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 11.05.2026).
28. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». Біографія. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu> (дата звернення: 11.05.2026).
29. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності за 31 грудня 2017 року / АТ «Укрпошта». Київ, 2018. 43 с

30. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за 31 грудня 2018 року / АТ «Укрпошта». Київ, 2019. 46 с

31. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2020 року / АТ «Укрпошта». Київ, 2021. 47 с

32. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2022 року / АТ «Укрпошта». Київ, 2023. 49 с.

33. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року / АТ «Укрпошта». Київ, 2025. 48 с

34. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 11.05.2026).

35. Офіційний сайт компанії «Meest Пошта». URL: <https://meest.com/uk-ua> (дата звернення: 11.05.2026).

36. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 01 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.05.2026).

37. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2021 рік / АТ «Укрпошта». Київ, 2022. 27 с

38. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2022 рік / АТ «Укрпошта». Київ, 2023. 28 с

40. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 рік / АТ «Укрпошта». Київ, 2025. 33 с.
41. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2025 рік / АТ «Укрпошта». Київ, 2026. 35 с.
42. Перчинський М. О. Проєкт: маркетплейс Ukrposhta Blind Box : презентація. Миколаїв, 2026. 20 с.

ДОДАТКИ А

Фінансово-економічне обґрунтування бюджету проекту "Ukrposhta Blind

Вох

Показник	Q0 (Запуск)	Q1 (Місяці 1-3)	Q2 (Місяці 4-6)	Q3 (Місяці 7-9)	Q4 (Місяці 10-12)	Разом (Рік 1)
СУМАРНИЙ ДОХІД	0	2700000	5400000	8100000	11500000	27700000
- В2С бокси	0	2275000	4550000	6650000	9450000	22925000
- В2В партії	0	275000	600000	1000000	1400000	3275000
- Комісія аукціонів	0	150000	250000	450000	650000	1500000
КАПІТАЛЬНІ ВИТРАТИ	-2150000	0	0	0	0	-2150000
- Розробка ПЗ та юридична база	-1400000	0	0	0	0	-1400000
- Облаштування хабу сортування	-750000	0	0	0	0	-750000
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	0	-2850000	-3169000	-3455820	-3763667.6	-13238487.6
- ФОП (модератори/ІТ)	0	-1800000	-1920000	-2040000	-2160000	-7920000
- Маркетинг та реклама	0	-550000	-649000	-765820	-903667.6	-2868487.6
- ІТ- інфраструктура (сервери)	0	-300000	-350000	-400000	-450000	-1500000
- Адмін. та інші витрати	0	-200000	-250000	-250000	-250000	-950000
ЗМІННІ ВИТРАТИ	0	-486000	-972000	-1458000	-2070000	-4986000
- Мита та податки	0	-135000	-270000	-405000	-575000	-1385000
- Рекламациї	0	-351000	-702000	-1053000	-1495000	-3601000
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	-2150000	-636000	1259000	3186180	5666332.4	7325512.4

КУМУЛЯТИВНИЙ ПОТІК	-2150000	-2786000	-1527000	1659180	7325512.4	0
-----------------------	----------	----------	----------	---------	-----------	---

Джерело: складено автором на основі [42]