

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Особливості впровадження і реалізації проєкту «Пересувні відділення поштового зв'язку» в умовах війни»

Виконав: студент 2-го курсу,
групи МБА-спеціальності 073
«Менеджмент»
Громов М.В.

Керівник: професор
Мороз О.О.
«___»___2022р.

Опонент:
д.е.н., професор кафедри ММЕ
Семцов В.М.
«___»___2022р.

Допущено до захисту

«___»___2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ	5
1.1. Теорія проектування. Сутність проектної діяльності	5
1.1.1. Сутність поняття «проект», основні характеристики та їх класифікація	5
1.1.2. Особливості управління проектами	8
1.2. Організація та реалізація проектної діяльності. Методи та органи управління проектами.....	13
1.3. Характеристика сфери діяльності поштового зв'язку	23
2.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ АТ «УКРПОШТА»	33
2.1. Загальні характеристика АТ «Укрпошта»	33
2.2. Оцінювання фінансового стану АТ «Укрпошта»	42
2.3. Аналіз проектів, впроваджених за останні роки	54
3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ «ПЕРЕСУВНІ ВІДДІЛЕННЯ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ» НА ПРИКЛАДІ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ АТ «УКРПОШТА»	59
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження ПВПЗ	59
3.2. Основні характеристики проекту пересувних відділень поштового зв'язку на прикладі Хмельницької дирекції АТ «Укрпошта»	62
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Менеджмент в будь-якій сфері — складна і неоднорідна діяльність, але, як показує практика, на 30-70% відсотків вона пов'язана з участю в проектах.

Дійсно, досить велика частина сучасного бізнесу в Україні, Європі та в усьому світі проектно-орієнтована. В Україні ця частка наближається до позначки в 50%. Це пов'язано з тим, що все більше компаній орієнтуються на створення принципово нових продуктів або послуг, на досягнення нових результатів у відомих сферах. Проектами називають вже не набір технічної документації і кошторисів (як це було раніше), а серйозні заходи, які націлені на реалізацію окремих цілей компанії.

Отже, саме від уміння реалізувати проект в компанії залежить успіх всього підприємства. В зв'язку з цим, управління проектами стає актуальною і важливою темою для менеджерів будь-якої ланки.

Метою магістерського дослідження є розробка основних підходів та рекомендацій щодо впровадження нового формату роботи підприємства поштового зв'язку у сільській місцевості.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити, проаналізувати, систематизувати теоретичні відомості питань підготовки, розробки, впровадження бізнес-проектів;
- провести аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства;
- дослідити умови діяльності національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» та її структурних підрозділів;
- вивчити основні проблеми діяльності національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта»;
- розробити основні принципи проекту, що дозволить модернізувати роботу АТ «Укрпошта» у сільській місцевості з метою покращення рівня обслуговування населення та підвищення рівня доходності сільських відділень;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження проекту.

Об’єкт дослідження – процес підготовки, розробки та безпосередньо впровадження проекту.

Предмет дослідження – методи і механізми розробки та впровадження проектів на підприємстві поштового зв’язку.

Використані методи

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано методи: аналізу і синтезу – для всебічного вивчення основних аспектів діяльності об’єкта і предмета дослідження; експертних оцінок – для визначення пріоритетних факторів впливу на діяльність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів.

Розроблено методологію розрахунку та обґрунтування доцільності в кількісному еквіваленті зміни форми обслуговування сільських відділень поштового зв’язку стаціонарного формату до формату пересувних відділень ПВПЗ.

Визначено критерії для розрахунку нормування часу роботи відділень у новому форматі залежно від кількості населення, кількості пенсіонерів та віддаленості від населених пунктів, що визначені як центри базування ПВПЗ.

Запроваджено та оптимізовано технологічні процеси підприємства для роботи під час наступних етапів: перехідний період, який включає в себе навчання та підготовку до впровадження ПВПЗ, етап безпосереднього впровадження, етап повноцінного функціонування ПВПЗ.

Особистий внесок магістранта.

Розроблено та впроваджено курс «Бесіди про проектний менеджмент для неprojektних організацій».

Апробація результатів роботи.

Результати були затверджені під час управлінського комітету АТ «Укрпошта». Окремі аспекти розглянуто під час Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції студентів, аспірантів та молодих науковців (Вінниця, ВНТУ, 2022р.).

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ

1.1. Теорія проектування. Сутність проектної діяльності

1.1.1. Сутність поняття «проект», основні характеристики та їх класифікація

Поняття «проект» можна віднести до так званих мультискладних понять, а тому важко підібрати єдине визначення, яке забезпечило б повноту розкриття сутності явища. З метою якомога глибшого та повного розкриття всіх (або більшості) аспектів предмету вивчення спробуємо навести кілька найбільш відомих та ємких визначень поняття «проекту»:

- проект — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих та обмежених у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення;
- проект - унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення учасників [1].
- це сукупність дій та заходів, що спрямовані на досягнення певних цілей (визначених результатів). У даному випадку такі терміни як «господарська діяльність» та «робоча діяльність» виступають найбільш близькими за змістом та сутністю термінами;
- це сукупність документів (організаційно-правових, розрахунково-фінансових, дозвільних та інших), які описують, систематизують та забезпечують реалізацію певних дій, спрямованих на досягнення визначеного результату (або результатів);
- згідно тлумачного словника Вебстера, під проектом розуміють «те, що задумується, планується, розробляється»;
- «Звід знань з управління проектами», розроблений Project Management

Institute, USA надає нам наступне визначення: «Проект – це деяке підприємство із визначеними цілями діяльності, досягнення яких визначає завершення такого проекту»;

- Асоціація проект-менеджерів Великобританії визначає проект як окреме підприємство, для якого визначені певні цілі в умовах встановлених часових рамок, вимог щодо вартості заходів, що впроваджуються, та якості отриманих результатів;
- Згідно DIN 69901 (стандарти Deutsches Institut für Normung – національний орган стандартизації Німеччини) поняття проекту визначається як підприємство або намір, для якого характерні неповторюваність умов (часових, ресурсних обмежень), відокремленість від інших намірів, визначена для конкретного заходу (проекту) організація його впровадження;
- за визначення Світового Банку, під проектом розуміють певний комплекс (сукупність) визначених та взаємопов'язаних заходів, впровадження яких спрямоване на досягнення у встановленому часовому періоді та за наявного бюджету поставлених завдань та визначених цілей (зокрема, такими цілями можуть бути збільшення чи реконструкція виробничих можливостей інфраструктури; надання технічної допомоги при підготовці, впровадженні та управлінні проектами; надання фінансових коштів, певних послуг, спрямованих на сприяння підготовці та реалізації проектів)[2].

Метою проекту є визначений доказовий результат за встановлених умов реалізації певного завдання проекту.

У сучасному світі проекти як такі є невід'ємною частиною реального життя будь-якої установи (організації). Кожна компанія розробляє свої стратегії розвитку, встановлює цілі діяльності, які і формують певні проекти. Проте, варто розрізняти поняття «проект» та «повсякденні дії» організації:

- кожному проекту притаманні мета та обмеження у часі по її досягненню, у той час як при повсякденній діяльності мета є повторюваною;
- для проекту характерна ознака «завершеності», що полягає у досягненні визначеної мети. Метою ж повсякденних дій є забезпечення та підтримка

нормального руху бізнесу [3].

Теорія системи управління визначає, що кожен проект як об'єкт управління має бути контрольованим та керованим, тобто йому притаманні певні риси та характеристики, які дають змогу контролювати процес впровадження проекту та оперативно реагувати на зміни та проблеми, які виникають у ході реалізації.

Поняття проекту широко застосовується у сучасному світі. Прикладами проектів можна назвати розробку та впровадження заходів та засобів, спрямованих на боротьби зі СНІДом, проект консервації території Чорнобильської АЕС (т.з. саркофаг), проведення виборчих кампаній всіх рівнів, переїзд компанії до нового офісу, запровадження на підприємстві нової системи оплати праці та/або стимулювання персоналу.

Будь-якому проекту, незалежно від рівня складності, притаманна сукупність ознак (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Основні характеристики проектів [2].

Ознака проекту	Суть ознаки (характеристика)
мета	проект спрямований на досягнення визначених результатів. Саме на заходи по досягненню мети спрямовуються всі сили по плануванню, коригування, впровадженню кожного проекту
ієрархія цілей	у ході розроблення та впровадження проекту можна виокремити кілька цілей, досягнення яких дозволить здійснити повноцінну реалізацію проекту з максимальним досягненням визначеної мети
координація виконання окремих етапів	Впровадження проектів потребує комплексного підходу. У ході реалізації проектів необхідно чітко виконувати окремі завдання, оскільки при порушенні синхронізації дій, етапів, завдань під загрозою невиконання опиняється весь проект.
обмеження у часі	Розробка та впровадження проекту здійснюється у чітко визначеному часовому проміжку і мають більш/менш конкретно встановлені початок та закінчення. Точкою закінчення проекту можна вважати момент досягнення цілей. Дотримання часових рамок вимагає значних зусиль. Для наочності рекомендується до використання графіків із зазначенням початку і закінчення проекту загалом та його окремих етапів зокрема.

Продовження таблиці 1.1

Ознака проекту	Суть ознаки (характеристика)
бюджет	будь-який проект реалізується в умовах обмеженості (визначеності) ресурсів – матеріальних, фінансових, людських. З метою визначення та обґрунтування потреби цих ресурсів, а також їх забезпечення, і розробляється бюджет фінансування певного проекту відповідно до його масштабу, суті, змісту та з урахуванням термінів виконання.
унікальність	Кожен проект є неповторним (рівень неповторності визначається особливістю проекту) та часто одноразовим. Деякі проекти, які на перший погляд здаються базовими, можуть містити окремі унікальні елементи, що впливають на рівень унікальності проекту в цілому.

Процес реалізації проекту передбачає його поділ на окремі стадії, або етапи. Для успішного проходження через всі ці етапи необхідно забезпечити ефективне управління ними.

У сьогоденні практично неможливо назвати хоча б якийсь великий проект, реалізація якого проводилася б без використання методології проектного менеджменту. У результаті узагальнення знань та досвіду з управління проектами компаніями та експертами цієї галузі було створено так званий Світ управління проектами, до складу якого включилися як національні, так і міжнародні організації, компанії та інституції, що спеціалізуються на інвестиційній, консалтинговій, будівельній, інжиніринговій, промисловій діяльності. Метою такого об'єднання є обмін інформацією, досвідом, новими розробками, результатами досліджень у сфері методології управління проектами.

1.1.2. Особливості управління проектами

З огляду на потреби та умови сьогодення наука управління проектами не втрачає своєї актуальності і потребує подальшого розвитку (прогресу) технологій управління. Концепції проектного менеджменту знайшли своє застосування практично у всіх сферах суспільного життя. Не стало винятком і державне управління. Саме тому важко переоцінити важливість менеджменту проектів.

Проектний менеджмент передбачає (потребує, вимагає) ефективне управління визначеними цілями організації (підприємства, установи тощо) задля досягнення встановленої мети, що передбачає та гарантує можливість компанії бути конкурентоздатною на ринку, забезпечити оперативне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища (що особливо актуально у сучасному швидкому світі), заощаджувати/примножувати кошти компанії, економити час. Керівник проекту контролює основні аспекти – час, бюджет, якість робіт – у режимі «реального часу», що забезпечує можливість вчасної реакції на будь-які зміни чи відхилення умов/цілей/результатів реалізації як окремих етапів реалізації, так і проекту в цілому.

Час, бюджет, зміст (якість) робіт – це так звана «проектна тріада», що відображає основні обмеження реалізації проекту [2].

Управління проектами (або проектний менеджмент) дає змогу у визначені терміни зі встановленою ефективністю досягати поставлених проектною командою цілей. В процесі реалізації формується ціла система комплексних заходів, які можуть бути використані для досягнення загальних цілей компанії, а також розробляється схема «розумного» розподілу ресурсів. На даний момент управління проектами — це комплексна наука, яка обросла системою знань, правил і стандартів.

На основі вивченої літератури систематизуємо визначення (формулювання) поняття «управління проектом» Project Management (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Поняття «управління проектом» [2]

Джерело	Сутність
Інститут управління проектами США Project Management Institute	Управління проектом – це своєрідне мистецтво управління та координації сукупності людських, матеріальних, фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту методом використання системи сучасних методів та технологій управління, результатом чого є досягнення визначених проектом цілей, що характеризуються певним складом, обсягом, вартістю робіт, якістю досягнених результатів та рівнем задоволеності потреб учасників проекту

Продовження таблиці 1.2.

Джерело	Сутність
Асоціація проект менеджерів Великобританії	Під поняттям «управління проектом» розглядають певне управлінське завдання, що передбачає досягнення мети проекту у встановлені терміни, в рамках визначеного бюджету, згідно технічних специфікацій та обґрунтованих вимог. При цьому відповідальним за досягнення результатів є менеджер проекту.
DIN 69901, Німеччина	Управління проектами передбачає сукупність (єдність) управлінських завдань, організаційних рішень, технічних, фінансових та інших засобів, які необхідні для забезпечення ефективного процесу реалізації проекту.

Як бачимо, проектному менеджменту притаманним є комплексний підхід, тобто він передбачає розроблення сукупності завдань управлінського та організаційного характеру, а також конкретних методів та пошук засобів, застосування яких повинно забезпечити досягнення визначеної мети конкретного проекту.

Основні характеристики проектів не залежать від сфери (галузі) діяльності суб'єкту господарювання. Однак, підходи щодо організації дій з підготовки та реалізації проектів, а також критерії оцінки рівня досягнення мети проекту можуть відрізнятися. Наприклад, більшість проектів приватного підприємництва має на меті зростання конкурентоздатності внаслідок оптимізації використання ресурсів (зниження рівня витрат), зниження ціни, забезпечення підвищення якості продукту/послуги тощо. У сфері державних послуг метою визначають підвищення ефективності (рівня) наданих населенню послуг, скорочення тривалості процесу прийняття адміністративних рішень, підвищення рівня суспільного добробуту, для чого необхідно розробляти та впроваджувати комплекс технічних та управлінських змін [4]. Одним із найбільш складних є сфера діяльності, яка вимагає від суб'єкта господарювання з одного боку досягнення визначених фінансових результатів (встановленого рівня прибутковості), а з другого – виконання соціальної функції.

З розвитком економіки та розширення знань у сфері управління, поглибленням взаємозв'язків у різних сферах господарювання було розроблено комплексний підхід, який передбачає формування нових комплексних підходів, технологій, механізмів щодо реалізації великомасштабних проектів, які передбачають значні часові рамки та потребують міжвідомчої та міжгалузевої співпраці.

Базовим інструментом управління змінами є програми й проекти. Кожна програма - це деякий комплекс пов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями проектів, які забезпечують досягнення масштабної мети. В основу проектного підходу в сфері управління покладено поняття проекту як деякого процесу зміни початкового стану певної системи (вона може бути представлена як окремим підприємством, так і державою та навіть міждержавним утворенням), що передбачає витрати всіх видів ресурсів – часових, матеріальних, фінансових, людських та ін. Отже, суть управління проектами передбачає вивчення процесу змін, реагування на зміни, коригування процесів під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, що відбувається в умовах визначених правил, в рамках розрахованого бюджету та інших встановлених змін.

Управління проектами (проектний менеджмент):

- являє собою міждисциплінарну, синтетичну наукову, навчальну і практичну дисципліну;
- відображає у своїх методах і засобах загальні тенденції світового, національного, культурного й науково-технічного розвитку [1].

Управління проектом — це складний процес комплексного управління командою і ресурсами проекту з використанням принципів, підходів, методів, які дають змогу досягнути успішної реалізації проекту, тобто досягнути мети в заданих умовах.

Для визначення конкретних підходів процесу управління проектом необхідно врахувати наступні чинники (рис.1.1):

- встановити масштаби конкретного проекту – обсяги необхідних робіт, фінансові та людські ресурси, часові рамки реалізації тощо;

- ступінь складності проекту;
- встановити внутрішніх та зовнішніх учасників проекту – їх кількість, види взаємозв'язків між ними тощо;
- розрахувати ймовірність змін самого проекту, внутрішніх та зовнішніх чинників, підходи щодо оперативного реагування у випадку виникнення таких змін;
- дослідити конкурентне середовище – визначити основних конкурентів, їх переваги, способи та можливість конкурентної боротьби;
- дослідити питання необхідності створення спеціальної організаційної структури (або внесення змін до наявної) для здійснення безпосереднього управління проектом.



Рис. 1.1 – Фактори, що впливають на формування системи управління проектом

Незалежно від масштабів проекту, виникає необхідність застосування методології управління проектами із визначенням особи, яка безпосередньо бере на себе відповідальність за процес впровадження проекту та його результати. Для

ефективного управління проектами необхідне використання спеціальних технічних, інформаційних, програмних підходів та засобів. Слід зазначити, що впровадження малих та деяких середніх монопроектів можливе без використання специфічних засобів. Середні та великі мультипроекти можуть потребувати застосування лише окремих засобів. Великі, складні та престижні мегапроекти неможливо успішно реалізувати без застосування всього спектру засобів та методів (всього арсеналу) проектного менеджменту [10].

Зміст роботи з управління проектами полягає у встановленні об'єктів управління та розроблення процесів з метою створення цих об'єктів. При цьому передбачається здійснення декомпозиції, тобто розробляється структурна кількарівнева модель, яка передбачає виділення взаємозв'язаних окремих об'єктів та процесів. Оскільки всі процеси проходять в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то слід розробити ефективну систему відслідковування ризиків змін, безпосередньо виникнення таких змін та оперативного реагування на ці зміни або для мінімізації негативного їх впливу на проект, або для якомога повнішого використання нових можливостей (вплив змін на терміни реалізації проекту, витрати, інші якісні та кількісні характеристики проекту).

Після здійснення декомпозиції проекту слід визначити комплекс конкретних робіт та процесів, реалізація яких зумовить досягнення встановленої мети, а також послідовність їх впровадження. З цією метою передбачається створення спеціальної організаційної структури – набирається команда проекту (до якої включають представників всіх груп учасників відповідно до покладених на них функцій та з розподілом сфер відповідальності.), очолювана керівником проекту.

1.2. Організація та реалізація проектної діяльності. Методи та органи управління проектами

Ефективний процес управління проектами потребує застосування на всіх етапах специфічних методів, засобів та інструментів, спрямованих на досягнення визначених цілей (завдань) реалізації проекту [13].

Зазвичай виділяють наступні рівні управління проектами:

- стратегічне управління (Project Direction),
- оперативне управління (Project Management),
- технічне управління (Project Realization).

Система управління проектами передбачає використання таких органів управління [15]:

- рада директорів проекту (Project Board) – її призначення полягає в організації та безпосередньому здійсненні стратегічного управління. До складу рекомендується включати спонсора, замовника, користувача продукту проекту, керівника проекту, генерального підрядника та інших найбільш важливих учасників проекту ;
- команда управління проектом (Project Management Team) та проектний офіс (Project Office) - організовує та здійснює оперативне управління;
- офіс управління проектами (Project Management Office); технічні спеціалісти (Technical Team) ;
- органи аудиту проекту (Project Audit team, Project Assurance Team) – призначені для проведення як внутрішнього, так і зовнішнього аудиту проекту для забезпечення реалізації інтересів учасників та команди проекту [2].

Поява, існування, постійний безперервний розвиток та удосконалення системи управління проектами зумовлені потребою формування, розвитку, навчання управлінських кадрів у сфері проектного менеджменту. Супутньо з процесом підготовки кадрів відбувається і виникнення, удосконалення та розвиток методології та організаційно-інструментальних засобів управління проектами.

Управління проектами передбачає розробку та використання інструментів, призначення яких у вирішенні тих проблемних ситуацій у проектах, коли виникає потреба аналізу ключових категорій проекту, а саме цілей, кінцевого продукту,

певних суттєвих параметрів та критеріїв, вплив зовнішніх чинників, ресурси, управлінські механізми та інструменти.

Основне (або і єдине) завдання проектного менеджменту полягає у виконанні всіх поставлених перед командою цілей та досягненні мети проекту в умовах визначених обмежень по суті, часу, бюджету тощо [14].

Філософія управління проектами базується на розумінні проекту як окремого об'єкта управління. Його характерні особливості (унікальність, тимчасовість, невизначеність) формують специфіку методів управління. В основному ця специфіка полягає у тому, що це управління в умовах невизначеності результатів. Новизна проектних рішень та унікальність робіт, які виконуються, не можуть гарантувати з достатньою ймовірністю точне дотримання плану. Тому управління має зосереджуватися на зниженні невизначеності в процесі виконання проекту. Це дає змогу своєчасно усувати недоробки плану та помилки його розробників, які неминучі в умовах невизначеності.

З метою максимальної зосередженості на досягненні мети проекту та забезпечення реальної оперативності прийняття управлінських рішень у межах проекту управління кожним проектом необхідно проводити відокремлено від поточної діяльності. Здійснення поточної діяльності потребує (а подекуди і вимагає) пошуку компромісів в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, обмеженості всіх видів ресурсів тощо. Водночас, при реалізації проекту слід послуговуватися принципом «час понад усе», який полягає у тому, що заради вчасної реалізації проекту можна допускати відхилення від встановленого бюджету, визначених для реалізації ресурсів, але не повинна страждати якість проектних рішень.

Управління проектами потребує прийняття величезної кількості як стратегічних, так і тактичних та оперативних рішень. При цьому перевага надається тим рішенням, які передбачають вищий ступінь надійності у досягненні результату.

Необхідність узгодження інтересів зацікавлених сторін проекту визначає обов'язкову наявність у менеджера проекту рис політика. Він повинен постійно підтримувати у них зацікавленість у результатах проекту, запобігати можливим

конфліктам, усувати упередженість щодо можливих наслідків упровадження нововведення в поточну діяльність.

З погляду застосування найбільш доцільних методів, які дають змогу досягти кінцевих результатів відповідно до ідеї проекту, методологічною основою проектного менеджменту слід вважати теорію сітьового моделювання. Аналіз сітьового моделювання дає змогу уникнути таких проблем завдяки розбивці загального комплексу робіт на окремі роботи, визначити їх тривалість та потрібні ресурси. Основними методами, що використовуються у сітьовому моделюванні, є діаграма Ганта та сітьовий графік виконання робіт [1].

Згідно методології управління проектами проект розглядається та розробляється як певна складна система, яка в подальшому відтворюється та реалізовується в умовах змінного середовища. При цьому головними елементами проекту визначають: задум, ідею (певну проблему чи завдання), засоби для реалізації визначеної проблеми, а також результати реалізації проекту.

Управління проектом можна застосовувати за умови чіткої визначеності таких елементів, як:

- завдання проекту та його кінцевого результату;
- ресурсні потреби;
- терміни реалізації.

Слід зазначити, що для управління проектами характерною є спрямованість на досягнення встановленої мети – тобто створення так званого «продукту проекту».

На сьогодні існує багато програмних продуктів з управління проектами, які дають змогу автоматично будувати оптимальні календарні плани та оптимізувати їх на основі методу критичного шляху. Тому актуальним для підвищення результативності професійної діяльності державних службовців доцільно розглянути не методичну складову управління проектами, а практичні питання застосування методології управління проектами в управлінні державними програмами та проектами.

Що включає в себе управління проектами

В складну на перший погляд систему управління проектами входить ряд послідовних дій:

- визначення і формування вимог до проекту;
- формування максимально чітких і зрозумілих цілей;
- встановлення і реалізація комунікації між задіяними в проекті сторонами;
- врегулювання проектних обмежень: зокрема бюджету, ресурсів, ризиків, дедлайнів, якості;
- спілкування з командою, врахування їх потреб/пожхань/очікувань і корекція існуючих планів відповідно до отриманих матеріалів.

Всі ці дії сегментуються на окремі етапи: ініціація проекту, планування, виконання та контроль, завершення (табл.1.3). Саме ретельне планування, організація завдань і проектних складових, забезпечення необхідними ресурсами і контроль дієвості обраної стратегії — це і є те головне, що входить в управління проектами з перспективою досягнення поставленої мети.

Таблиця 1.3 – Етапи управління проектом [3]

Назва етапу	Суть
Ініціація (старт проекту)	Є певним знайомством з проектом. Визначається його суть і цілі, формується відповідна до цього команда.
Планування	Займає приблизно 50% всього часу в процесі реалізації проекту. Складність в тому, що під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда для досягнення заданої мети. Для цього проект спочатку розділяється на частини і набір дрібних завдань. Створюється певний «графік робіт», в якому прописуються дедлайни для кожної з задач. Також опрацьовується список необхідних ресурсів. При цьому планування включає в себе періодичне коригування, адже в процесі роботи постійно з'являються нові нюанси і підзадачі, стають явними певні «підводні камені» проекту

Продовження таблиці 1.3

Назва етапу	Суть
Виконання і контроль	Цей етап слід чергувати з попереднім. В ідеальній системі управління проектом все виглядає так: поставили завдання, зробили його, проконтролювали, внесли в план необхідні корективи, поставили нову задачу і так далі. На етапі виконання зазвичай в хід йдуть певні інструменти для полегшення перебігу процесів: делегування, тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера і викреслювання справ
Завершення проекту	На цьому етапі робиться контрольна перевірка виконаної роботи і обов'язково зберігаються вихідні дані, задіяні інструкції і регламенти. Це потрібно для того, щоб навіть нова людина в команді змогла розібратися, що і як робили до неї

При реалізації кожної з методик управління проектами зазвичай не обійтися без певного комплексу технологічного та організаційного інструментарію. Тобто, без системи управління проектами. У загальному розумінні це певна сукупність методів, які можуть впливати на об'єкт управління з метою реалізації всіх поставлених завдань. Але найчастіше це поняття використовується в більш вузькому сенсі — як позначення конкретної програми. В Україні найкраще себе зарекомендували такі сервіси для управління проектами:

- Worksection;
- Бітрікс24;
- Мегалан;
- Wrike;
- Basecamp;
- Trello.

Всі вони переслідують 3 основні цілі:

1. зробити співробітників більш ефективними,
2. зробити сам процес проектного менеджменту продуктивнішим і ефективнішим,
3. зробити управління проектним профілем компанії зручнішим і прозорим для погляду з боку.

Системи управління проектами доречні в тому випадку, коли самі проекти більш-менш одного плану. Вони дозволяють формувати єдину картину профілю проекту, відслідковувати етапи його виконання на різних рівнях, контролювати бюджет і дедлайни.

Системи управління проектами — це до того ж певний інструмент в руках керівника і команди, який дозволяє робити всю діяльність компанії максимально прозорою. Кожен може побачити часові та фінансові витрати на певні проекти, своє навантаження і навантаження колег.

В результаті використання таких систем і завдяки отримуваний таким чином прозорості вдається легко визначати причини перевитрат або помилок, оптимізувати витрати і ефективно їх скорочувати (часові, фінансові та трудові).

Управління проектами – дисципліна, що поєднує в собі як спеціальні знання, так і знання з інших сфер і галузей. Спеціальні знання відображають особливості тієї галузі діяльності, до якої належать проекти (будівельні, інноваційні, екологічні, дослідні, організаційні та ін.).

Використання різноманітних методів управління проектами дає змогу вирішити певні завдання, які постають у ході реалізації проектів, а саме:

- дозволяють встановити конкретні цілі проекту, обґрунтувати їх, довести дієвість;
- розробити структуру проекту залежно від рівня його складності (конкретизувати окремі завдання та необхідні роботи);
- розрахувати потребу у фінансуванні та знайти джерела їх покриття;
- сформувати команду проекту;
- здійснити підготовку та підписання необхідних контрактів;
- встановити терміни реалізації проекту – кінцевий термін та детальний графік виконання окремих етапів;
- розробити детальний кошторис робіт;
- провести діагностику можливих ризиків та розробити заходи щодо їх врахування;
- розробити та впровадити систему контролю за всіма етапами реалізації

проекту тощо.

Отже, мистецтво управління проектами передбачає керування всіма видами ресурсів впродовж всього часу реалізації (т.з. життєвого циклу) проекту, для реалізації якого виникає потреба у використанні систем, методів, технічних засобів управління задля досягнення визначених результатів.

Для підвищення об'єктивності та оперативності прийняття управлінських рішень у ході реалізації проекту слід провести їх розбивку на певні підсистеми та компоненти.

У загальному випадку, структура будь-якого проекту представляє собою своєрідне «дерево компонентів», необхідних для отримання продукту проекту, наприклад:

- устаткування,
- роботи,
- послуги та інформація, отримані в результаті реалізації проекту.

За своєю суттю, структура проекту представляє собою сукупність організаційних зав'язків компонентів та відносин між окремими елементами.

При цьому, у структурі проекту передбачається зв'язок окремих елементів проектної роботи і між собою, і з кінцевою метою реалізації проекту.

Процес структуризації проекту – складний та багатогранний, адже повинен ув'язати між собою окремі компоненти кінцевого продукту, окремі етапи життєвого циклу проекту з елементами організаційної структури.

Структуризація проекту – це невід'ємна частина загального процесу планування кожного проекту. Основними функціями структуризації є:

- встановлення конкретних цілей
- розробка та підготовка загального плану проекту
- розробка та впровадження матриці розподілу відповідальності та обов'язків тощо [4].

Виділимо основні завдання процесу структуризації проекту:

виділення окремих блоків проекту;

- розмежування сфер відповідальності залежно від елементів проекту;

- узгодження проектних процесів та організаційної структури;
- розрахунок витрат (фінансових, часових, людських) на кожен етап;
- створення та запровадження системи планування та контролю витрат;
- узгодження робіт проекту з системою бухгалтерського обліку підприємства;
- конкретизація цілей та розробка точних завдань для кожного підрозділу компанії;
- забезпечення виконання робіт (у тому числі укладення договорів підряду).

Отже, головне завдання – знайти речові компоненти проекту, які мають враховувати всі кінцеві продукти проекту. Її ще називають підпродуктовою структурою. В процесі структуризації повинні враховуватись етапи життєвого циклу проекту (структура процесу), такі як планування й інші, а також робота структурних підрозділів (організаційна структура).

При цьому необхідно виокремити поняття т.з. «підпроектів», під яким розуміємо комплекс пов'язаних між собою заходів, які реалізуються незалежно від інших частин проекту.

Суть структуризації проекту, тобто розбивки його на окремі частини, полягає у логічному та ефективному поєднанні трьох основних компонентів- «процесу», «продукту», «організації» - в єдину узгоджену дієву систему.

У процесі структуризації необхідно виконати ряд послідовних дій:

1. «визначення» проекту – необхідно сформулювати суть, цілі, зміст проекту, визначити кінцевий його продукт з переліком конкретних характеристик (рекомендується запровадження використання «ієрархії цілей» для встановлення послідовності отримуваних результатів та засобів щодо їх досягнення);
2. деталізація – передбачає розбивку проекту на систему підпроектів;
3. процес структуризації – необхідно розробити схему життєвого циклу проекту;
4. розробка організаційної структури – формування команди проекту,

взаємозв'язки між окремими групами та особами, залученими до реалізації проекту;

5. розбивка системи реалізації проекту на підсистеми (програмне забезпечення, технічне забезпечення тощо)
6. узгодження системи бухгалтерського обліку підприємства та потреб фінансування конкретного проекту;
7. узгодження структури управління проекту;
8. затвердження плану дій реалізації проекту (може передбачати подальшу деталізацію в ході реалізації);
9. розробка матриці розподілу відповідальності між учасниками проекту
10. розробка та деталізація бюджетування
11. розробка та впровадження детального плану-графіка виконання окремих робіт;
12. створення конкретних нарядів-завдань (абсолютна і повна деталізація по часу та ресурсах);
13. створення та впровадження системи моніторингу етапів робіт та окремих процесів;
14. впровадження системи обліку процесу реалізації проекту [4].

Структуризація проектів може здійснюватися за двома основними підходами:

- «згори-донизу» - спочатку визначають кінцевий результат, потім здійснюється деталізація проекту, тобто визначаються його окремі рівні-етапи;
- «знизу-догори» - формуються окремі завдання, які в подальшому узагальнюються.

Існує досить велика кількість методів, як здійснюється управління проектами. Наприклад:

- Agil — коли один великий проект ділиться на масу міні-проектів з поетапною реалізацією;
- Scrum — поділ проекту на складові частини;

- Lean — розподіл проекту на дрібні пакети робіт;
- Kanban — варіант для проектів, не обмежених по дедлайнах, адже їх можна ставити на паузу.

У кожної з методик є багато власних нюансів, переваг і недоліків. Вибір підходящої системи залежить від специфіки організації і команди, яка буде працювати над конкретним проектом.

У ході підготовки проекту пересувних відділень для працівників Хмельницької дирекції АТ «Укрпошта» було проведено семінар з основ проектного менеджменту, кістяк якого представлено у вигляді презентації «Бесіди про проектний менеджмент» у Додатку А.

1.3. Характеристика сфери діяльності поштового зв'язку

Поштовий зв'язок – один із важливих елементів інфраструктури держави, адже він не тільки відіграє важливу роль у єднанні суспільства, а є важливим господарським механізмом в економіці кожної країни. Незважаючи на потужний розвиток сфери електронних засобів зв'язку, фінансових послуг, послуг логістики, пошта й досі залишається надійним засобом комунікації для більшості українців.

Надання послуг поштового зв'язку в Україні здійснюється згідно з національним законодавством з урахуванням положень міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актів Всесвітнього поштового союзу.

Відносини у сфері надання послуг поштового зв'язку регулюються Законом України "Про поштовий зв'язок" та Правилами надання послуг поштового зв'язку, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. N 270.

Надання універсальних послуг поштового зв'язку забезпечує національний оператор, функції якого згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 р. N 10 "Про національного оператора поштового зв'язку" було покладено на Українське державне підприємство поштового зв'язку "Укрпошта". ПАТ "Укрпошта" відповідно до Статуту, затвердженого наказом Мінінфраструктури від 16 лютого 2017 р. N 56, утворене Мінінфраструктури

шляхом реорганізації (перетворення) Українського державного підприємства поштового зв'язку "Укрпошта". Згідно із Статутом 100 відсотків акцій товариства належить державі, товариство є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку "Укрпошта".

Наказом Мінінфраструктури від 14 червня 2013 р. N 405 "Про визначення Українського державного підприємства поштового зв'язку "Укрпошта" оператором поштового зв'язку, який виконує зобов'язання, що випливають із актів Всесвітнього поштового союзу", зареєстрованим у Мін'юсті 5 липня 2013 р. за N 1123/23655, Українське державне підприємство поштового зв'язку "Укрпошта", правонаступником якого є ПАТ "Укрпошта" згідно із Статутом, було визначено призначеним оператором для надання послуг поштового зв'язку і виконання зобов'язань, що випливають з актів Всесвітнього поштового союзу, для здійснення поштових платіжних послуг на території України шляхом використання своєї мережі, а також виконання зобов'язань, що випливають з актів Всесвітнього поштового союзу [5].

На даний час на ринку поштового зв'язку крім національного оператора АТ «Укрпошта» працюють інші суб'єкти господарювання недержавної форми власності, які надають послуги з логістики та пов'язані з нею види послуг, тобто працюють у сегменті рентабельних поштових відправлень. За окремими оцінками на цьому ринку налічується до 300 суб'єктів.

Останніми роки спостерігається тенденція і в Україні, і у світі загалом до зростання обсягів поштового зв'язку. Слід зазначити, що у зв'язку зі зростанням обсягів комунікацій електронними методами зв'язку відбувається стрімке падіння обсягів паперових комунікацій. Водночас, широке застосування нових технологій сприяє розширенню обсягів он-лайн покупок, що зумовлює збільшення кількості малих пакунків та посилок, доставкою яких і займаються оператори різних типів. Розвиток електронної торгівлі сприяє розширенню сегменту ринку посилок.

На ринку відправлень (посилок) України у кращому конкурентному становищі перебувають саме приватні оператори, у першу чергу завдяки високому рівню автоматизації процесів, гнучкості та швидкості доставки. Крім того, підготовка та навчання працівників вузької спеціалізації більш ефективна, ніж

підготовка універсального працівника, який повинен мати достатній рівень компетенції, щоб якісно (швидко та чітко) надавати широкий спектр послуг, який пропонує користувачам АТ «Укрпошта».

Рівень конкуренції залежить і від кількості населення міст - у великих містах конкуренція вища.

Ринок поштового зв'язку та логістики України має значні перспективи для розвитку (з урахуванням географічного положення, після закінчення війни) як транзитера поштової логістики для країн Європейського Союзу. Важливе значення для розвитку ринку поштового зв'язку в Україні має укладена Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає поглиблення та розширення зони вільної торгівлі.

Стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління. Поряд з цим ринок послуг поштового зв'язку зростає з кожним роком. Цьому сприяв розвиток Інтернет-торгівлі, карантинні обмеження, маркетинг, поява інновацій. Новітні технології швидко впроваджуються та використовуються не державними операторами поштового зв'язку, тим самим посилюючи їхні конкурентні переваги з однієї сторони. З іншої сторони, такі оператори віддають перевагу найвигіднішим послугам та діяльності у великих містах. Це призводить до дисбалансу розвитку ринку поштових послуг за географічним розташуванням, рівнем прибутковості, переліком наданих послуг. З метою збереження ринкових позицій та завоювання нового сегменту ринку, необхідно проводити регулярний аналіз конкурентів.

Ринок операторів поштового зв'язку розширюється, впроваджуються інновації, що потребує детального дослідження з метою збереження частки ринку та її розширення [6].

Сфера зв'язку є надзвичайно важливою у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та інших сфер суспільства, що обумовлює особливу значущість послуг зв'язку. Сфера зв'язку надає широкий спектр послуг, зокрема: поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. З поширенням Інтернет-

торгівлі, а також самої Інтернет-мережі, потенційний покупець отримує можливість вибору, дізнається про інноваційні товари, які не доступні в його регіоні. Тому виникає потреба доставки товару за оптимальними критеріями: швидкість, зручність, доступність. Це породило зростання кількості операторів поштового зв'язку на ринку України, але основними серед них є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

З метою оцінки конкурентності послуг операторів поштового зв'язку, виділено основні критерії доставки: кількість відділень, терміни доставки, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для споживача.

Слід зазначити, що порівняння конкурентоспроможності у зазначеному ракурсі передбачає аналіз лише одного напрямку діяльності, а саме сфери доставки посилок та інших відправлень.

Узагальнені дані по найближчих конкурентах наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень (поштоматів)	9300 (11000)	11000	4000
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Фулфілмент	+	+	-
Доставка за часовими інтервалами	+	+	+
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+

З огляду на наведений аналіз, ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштоматів, але суттєвою перевагою ТОВ «Нова пошта» порівняно з АТ «Укрпошта» є декларована швидкість доставки. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має лише 4000 відділень, проте, завдяки декларованим швидким термінам доставки складає конкуренцію АТ «Укрпошта».

У кожного з операторів поштового зв'язку доступні мобільні додатки, програми лояльності, міжнародна доставка та перевезення великогабаритних вантажів.

Водночас, у зазначеній таблиці не враховані такі показники як вартість доставки, умови доставки вантажів нестандартних форм, доставка посилок у відділені села.

Для більш детального дослідження конкурентних переваг операторів поштового зв'язку, слід виокремити їх сильні сторони. Визначення слабких сторін допоможе побачити, що саме компанії необхідно вдосконалювати. Для визначення сильних та слабких сторін проведемо SWOT-аналіз компаній, якій займають лідируючі позиції.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта» подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока пізнаваність бренду. 2. Стабільне фінансове становище. 3. Кваліфікований персонал. 4. Програма заохочень та мотивації для співробітників. 5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 6. Зручний та доступний інтерфейс. 7. Швидкий час виконання послуги. 8. Налагоджені партнерські відносини. 9. Поява інновацій (термінал KIT2). 10. Фулфілмент.	1. Високі ціни на послуги. 2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу внаслідок плинності кадрів. 3. Відсутня прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів.
Можливості	Загрози
1. Розвиток Інтернет-торгівлі. 2. Поява нових партнерів. 3. Вихід конкурентів з ринку.	1. Цінова конкуренція. 2. Ріст частки конкурентів на ринку. 3. Конкуренти на міжнародному ринку

Отже, для ТОВ «Нова Пошта» притаманні такі сильні сторони, як висока пізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, кваліфікований персонал (водночас, спостерігається і висока плинність кадрів) та інновації. Проте, загрозою для внутрішнього середовища виступають високі ціни на послуги та низька

кваліфікація обслуговуючого персоналу (через плинність кадрів). Зовнішнє середовище сприяє виникненню таких можливостей, як поява нових партнерів та розвиток Інтернет-торгівлі.

Серед лідерів операторів поштового зв'язку є АТ «Укрпошта». Діяльність цього оператора значно відрізняється від інших представників бізнесу на цьому ринку. Адже фактично лише АТ «Укрпошта» повністю відповідає критеріям поняття «поштового оператора» та надає не лише логістичні та пов'язані з ними послуги, а й цілий спектр специфічних послуг. Більшість із зазначених послуг жорстко регулюються державою, часто носять відверто збитковий характер і мають при цьому ознаки соціальних функцій.

SWOT-аналіз компанії подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - SWOT-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока впізнаваність бренду. 2. Великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 3. Стабільне фінансове становище. 4. Низька плинність кадрів. 5. Наявність філателії. 6. Велика частка на ринку фінансових послуг (виплата та доставка пенсій). 7. Широка клієнтська база. 8. Тенденція до розширення (поштомати). 9. Доставка за часовими інтервалами. 10. Низькі ціни.	1. Довгі терміни виконання послуги. 2. Відсутність сучасного технічного забезпечення на відділеннях. 3. Низька кваліфікація персоналу. 4. Значна частка застарілого обладнання, транспорт.
Можливості	Загрози
1. Використання клієнтської бази для маркетингової діяльності. 2. Вихід на нові сегменти ринку. 3. Лідери на ринку фінансових послуг.	1. Зменшення частки на ринку, або вихід з нього. 2. Використання застарілого обладнання. 3. Витіснення з ринку конкурентами.

До факторів внутрішнього середовища належить величезний досвід роботи на вітчизняному ринку, стабільне фінансове становище, низька плинність кадрів, наявність філателії, велика частка на ринку фінансових послуг, широка клієнтська

база, доставка за часовими інтервалами, низькі ціни та низька собівартість послуги. Водночас, одними з найслабших сторін є довгі терміни виконання послуги та відсутність сучасного технічного забезпечення, в тому числі, обладнання та транспорту. При цьому, слід відмітити, що за останні роки Компанія здійснила значний поступ в автоматизації обслуговування клієнтів та оновлення матеріальної бази. Зі сторони зовнішнього середовища виникають такі можливості, як використання клієнтської бази для маркетингової діяльності та захоплення нових сегментів ринку. Проте, постають загрози, основними з яких є зменшення частки ринку або вихід з нього.

Зважаючи на низку переваг серед конкурентів, доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Результати подані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Охоплення міжнародного ринку. 2. Партнерські відносини. 3. Доступні ціни на послуги. 4. Швидка доставка. 5. Добре фінансове становище. 6. Кваліфікований персонал. 7. Електронна система документообігу та передачі даних. 8. Доставка за часовими інтервалами.	1. Відсутність рекламної кампанії в Інтернеті. 2. Мала кількість відділень. 3. Відсутні прив'язаність до бренду. 4. Нестача персоналу.
Можливості	Загрози
1. Лідер по співпраці з міжнародними ринками. 2. Розвиток Інтернет-торгівлі.	1. Поява, або ж об'єднання конкурентів. 2. Посилення вимог з боку держави щодо співпраці з міжнародними ринками. 3. Відсутність інновацій.

За результатами проведеного аналізу, виділено такі сильні сторони у ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», як: охоплення міжнародного ринку, партнерські відносини, доступні ціни на послуги, швидка доставка, електронна система документообігу. Слабкі сторони полягають у відсутності рекламної кампанії, малій кількості відділень, нестачі персоналу.

Після проведеного SWOT-аналіз лідерів ринку визначено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є швидкий час виконання послуги та впровадження інновацій. АТ «Укрпошта» є лідером на ринку фінансових послуг та має в доступі велику клієнтську базу. Основною перевагою ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» є оптимальне поєднання швидкості доставки та низької ціни. Проте, ТОВ «Нова Пошта» має перевагу в кількості відділень, а АТ «Укрпошта» використовує вітчизняний досвід, завдяки якому отримала довіру від споживача, та розгалужену мережу.

Розглянемо детальніше умови діяльності «найближчих» конкурентів – Нова Пошта та Укрпошта.

Як бачимо, АТ «Укрпошта» суттєво поступається ключовому конкуренту. Можна виділити такі основні проблеми в діяльності АТ «Укрпошта»:

- низький рівень сервісу з обслуговування клієнтів;
- неавтоматизований робочий процес;
- надання послуг поштового зв'язку за тарифами, нижчими за собівартість;
- недостатній рівень взаємодії з міжнародними торгівельними майданчиками;
- неналежне забезпечення спеціалізованим транспортом.

На основі наведеного вище доцільно пропонувати АТ «Укрпошта» такі заходи з покращення ринкової позиції:

- 1) оновлення автопарку для скорочення терміну доставки товару;
- 2) перегляд логістичних моделей;
- 3) поглиблення взаємодії зі світовими торгівельними майданчиками та відкриття власного аккаунту на eBay;
- 4) автоматизація робочих процесів задля підвищення якості/швидкості надання послуг;
- 5) розвиток фінансових послуг (у тому числі за рахунок впровадження поштового банку);
- 6) оновлення мережі поштових відділень для оптимізації часу обслуговування клієнтів (згідно lean-методик);
- 7) відновлення філателії;

8) розвиток власної онлайн-торгівлі (мерч продукція).

Однією з найрозповсюдженіших претензій до роботи АТ «Укрпошта» називають неналежний рівень сервісу з обслуговування клієнтів. Найбільш розповсюдженою методикою оцінки рівня сервісу (послуг) є так званий показник «таємного покупця» та «рівень готовності рекомендувати послуги» Net Promoter Score (NPS). Показник NPS перебуває на постійному контролі керівництва АТ «Укрпошта». Постійний контроль, навчання персоналу, використання операторами скриптів, врахування якості обслуговування клієнтів у системі преміювання зумовило зростання цього показника. Так, якщо у 2018р. середній його рівень був негативним - «мінус 23%» (зі слів генерального директора І.Смілянського), то у 2019 році він зріс до 33%.

Для логістичних підприємств один із головних елементів сервісу – це швидкість доставки. У «Новій Пошті» 98% пакунків доправляють в обумовлені терміни (за даними аудиту міжнародної компанії Dekra, яка видає сертифікати ISO-9001). Найчастіше це доставка наступного дня. Для досягнення такої швидкості Новій Пошті потрібно було побудувати мережу масштабу «Укрпошти». У Нової Пошти нині понад 9000 відділень. Менше, ніж в УП (11000), але за кількістю точок у містах, які дають логістичним компаніям основний заробіток, відставання не таке велике. Мережу «Укрпошти» створювали в 1950– 1980 роки, а тому вона часто не відповідає ринковим вимогам.

Значного впливу на рівень послуг (швидкість та якість) має процес автоматизації. Ще 2015 року у 80% відділень «Укрпошти» не було комп'ютерів, а середній вік наявних машин перевищував 10 років. На разі закінчується процес комп'ютеризації усіх відділень.

Впровадження будь-яких змін Укрпошти є складним та тривалим процесом через надмірну зарегульованість з боку держави. Так, власникам НП достатньо кількох місяців, аби вирішити – закрити чи залишити нове відділення, а в Укрпошті на ці ж завдання піде понад рік: витрати на відкриття відділень має затвердити уряд у фінплані компанії, а будь-які закупівлі обов'язково мусять пройти через ProZorro. Подібна ситуація з коштами на маркетинг.

Значний вплив на швидкість доставки має автоматизація процесу надсилання посилок. У НП 5 великих автоматизованих сортувальних термінали – у Києві, Хмельницькому, Львові, Харкові та Дніпрі. У той же час, АТ «Укрпошта» не має автоматизованого сортування. (Слід зазначити, що АТ Укрпошта уклала договори із підрядниками на будівництво сортувальних центрів у Львові, Харкові, Дніпрі та депо у Івано-Франківську. У планах – будівництво хабів у Києві та Одесі. Проте, іноземний інвестор ще на початку лютого відмовився від інвестування у ці проекти через ескалацію у східному регіоні України. З початком широкомасштабних бойових дій всі проекти призупинено.) Подібна ситуація була з автомобілями. При цьому, з 2015-го по 2020-й середній вік автомобілів знизився з 15 до восьми років. Як результат - 96% пакунків «Укрпошти» доставляють у визначений строк. Наступний крок – скорочення термінів доставок. З цією метою Укрпошта залучила €63 млн в ЄБРР на будівництво восьми автоматизованих сортувальних хабів і закупівлю автомобілів.

Загалом, проведений аналіз конкурентних переваг можна вважати дуже умовним. Основна причина – сфера діяльності. Якщо недержавні поштові оператори займаються переважно лише доставкою відправлень (рентабельним видом діяльності), то на національного оператора покладено ще й соціальні функції, які є нерентабельними. Крім того, діяльність АТ Укрпошта є значно більш регульованою у порівнянні з конкурентами.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальні характеристики АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» - це єдиний національний оператор поштового зв'язку України.

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Господарська діяльність АТ «Укрпошта» регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» та іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

Повна назва суб'єкта господарювання – акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта»).

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі — Товариство) утворене Міністерством інфраструктури України шляхом реорганізації (перетворення) Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2011р. №265-р «Питання управління міністерством інфраструктури об'єктами державної власності».

Товариство є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта».

АТ «Укрпошта» не було проведено публічного розміщення власних акцій, а тому за формою власності Укрпошта є акціонерним товариством, єдиним акціонером, у власності якого перебуває 100% акцій, є держава Україна.

При цьому, акції товариства були випущені та зареєстровані регулятором 1 березня 2017р. Відтак, до 01.03.2017р. компанія здійснювала діяльність у формі державного підприємства.

Основною метою діяльності АТ «Укрпошта» як і кожного суб'єкта господарювання є отримання прибутку від провадження зареєстрованих видів діяльності.

Згідно Статуту підприємства, АТ «Укрпошта» проводить діяльність, яка забезпечує надання комплексу послуг поштового зв'язку у всіх населених пунктах України задля всебічного задоволення потреб населення у поштових послугах (доставка кореспонденції, виплата пенсій та інші фінансові послуги, доставка преси, доставка посилок та товарів широкого вжитку тощо), а також здійснення подальшого розвитку та модернізації національної мережі поштового зв'язку України відповідно до потреб держава та згідно вимог національних та міжнародних правил та вимог з урахуванням викликів сьогодення.

Предметом діяльності Товариства є (згідно Статуту [8]):

1. Діяльність національної пошти - забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України; видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу; інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень, пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація», пересилання відправлень «EMS» та інші.
2. інші види грошового посередництва.
3. розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою;
4. замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань;
5. оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями;
6. кур'єрська діяльність;
7. банківські операції;
8. інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей;
9. агентські послуги;
10. послуги з використанням засобів зв'язку;
11. розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за

- послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу в Інтернет тощо;
12. надання інших допоміжних комерційних послуг;
 13. ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо,
 14. митні послуги;
 15. транспортні послуги;
 16. торгівля;
 17. неспеціалізована оптова торгівля;
 18. надання в оренду поштових (абонементних) скриньок або інші поштові та кур'єрські послуги, такі як попереднє сортування, адресація тощо;
 19. послуги громадського харчування;
 20. розроблення проектно-кошторисної документації на здійснення робіт з будівництва, технологічного переозброєння, реконструкції та розширення наявного виробництва, а також на будівництво об'єктів невикористаного призначення;
 21. здійснення видавничої діяльності;
 22. доставка рахунків, рекламної та інформаційної продукції,
 23. проведення освітньої діяльності;
 24. випуск цінних паперів,
 25. купівля-продаж цінних паперів;
 26. здійснення маркетингової; та рекламної діяльності;
 27. проведення робіт у галузі криптографічного захисту конфіденційної інформації;
 28. виготовлення іменних речей, виробничих штампів для потреб Товариства з металу та на полімерній основі;
 29. створення і розвиток власного дрібносерійного виробництва;
 30. купівля-продаж іноземної валюти;
 31. надання телекомунікаційних послуг;
 32. надання фінансових послуг, у тому числі здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності;

- 33. страхова діяльність,
- 34. аудиторська діяльність,
- 35. допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування;
- 36. представницькі, сервісні, консалтингові, юридичні та інші послуги цивільно-правового та господарсько-правового характеру;
- 37. посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- 38. організація виставок, ярмарок, симпозиумів, участь у виставках;
- 39. участь у соціальних і благодійних акціях та заходах у порядку, установленому законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Товариства;
- 40. консультування з питань інформатизації;
- 41. оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність,
- 42. надання послуг електронного цифрового підпису та обслуговування сертифікатів ключів,
- 43. ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 44. надання послуг з обслуговування систем безпеки;
- 45. проведення електромонтажних робіт,
- 46. роздрібна торгівля електричними системами безпеки та сигналізації,
- 47. надання послуг захисту власності від злочинних посягань, забезпечення особистої безпеки громадян;
- 48. надання посередницьких послуг (комерційне посередництво);
- 49. операції з нерухомим майном, у тому надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Засновником і єдиним акціонером Товариства є держава в особі Міністерства інфраструктури України.

До майна АТ «Укрпошта» належать основні засоби, обігові кошти та інші активи (згідно балансу).

Статутний капітал Товариства сформовано державою та оплачено за рахунок вартості переданого Товариству майна та грошових коштів. Статутний капітал

Товариства становить 6 518 597 000 (шість мільярдів п'ятсот вісімнадцять мільйонів п'ятсот дев'яносто сім тисяч) гривень. Статутний капітал Товариства поділяється на 6 518 597 (шість мільярдів п'ятсот вісімнадцять мільйонів п'ятсот дев'яносто сім тисяч) простих іменних акцій номінальною вартістю 1000,00 гривень (одна тисяча гривень) кожна. Акція Товариства посвідчує корпоративні права акціонера щодо Товариства. Товариство випускає акції на розмір його статутного капіталу і проводить реєстрацію їх випуску в установленому законодавством порядку. Товариство здійснює розміщення простих іменних акцій в порядку, встановленому законодавством.

Прибуток товариства. Результатом діяльності Товариства є чистий прибуток, який формується за рахунок надходжень від провадження господарської діяльності після покриття усіх витрат, пов'язаних з діяльністю Товариства, сплати відсотків за кредитами банків, облігаціями та запозиченнями (зобов'язаннями), а також передбачених законом податків і зборів.

Чистий прибуток є джерелом розвитку матеріально-технічної бази Товариства, соціального забезпечення трудового колективу, матеріального стимулювання працівників і сплати дивідендів.

Згідно вимог законодавства АТ «Укрпошта» зобов'язане частину отриманого прибутку спрямовувати на виплату дивідендів.

З суми чистого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства після здійснення розрахунків із бюджетом, Товариство має можливість сформувати резервний капітал та інші фонди. На формування резервного капіталу спрямовується 15% статутного капіталу шляхом щомісячних відрахувань у сумі 5% від суми чистого прибутку до моменту досягнення визначеного обсягу.

Виплата дивідендів здійснюється виключно грошовими коштами шляхом перерахування коштів до держбюджету, що здійснюється на підставі рішення загальних зборів у визначені законодавством строки.

Органами Товариства є:

- загальні Збори – вищий орган Товариства. Повноваження загальних зборів Товариства здійснюються акціонером одноосібно. Товариство зобов'язане

щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Усі інші загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими;

- наглядова рада - це колегіальний орган, призначенням якого є захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законом і Статутом, здійснення управління Товариством, а також контроль та регулювання діяльності генерального директора. Наглядова рада діє на підставі Статуту та положення про неї, затвердженого загальними зборами.
- генеральний директор – здійснює управління поточною діяльністю, забезпечує виконання рішень загальних зборів та наглядової ради та є підзвітним їм. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом Товариства. Генеральним директором може бути особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради. Обрання Генерального директора здійснюється наглядовою радою після подання комітету комітету наглядової ради з призначень та винагород за підсумками конкурсного відбору на засадах доброчесності, професійності та конкурентності. Тривалість каденції визначається рішенням наглядової ради. Одна особа може обиратися генеральним директором неодноразово. До компетенцій' директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до компетенцій загальних зборів та наглядової ради.

До трудового колективу АТ «Укрпошта» належать усі працівники, які беруть безпосередню участь у господарській діяльності товариства згідно умов трудового договору та сукупності інших документів, на підставі яких здійснюється регулювання трудових відносин у схемі «працівник - працедавець».

Товариство має право залучати до роботи вітчизняних та іноземних спеціалістів, самостійно визначати форму, розмір та види оплати праці згідно із законодавством. Правовий статус трудового колективу Товариства визначається законодавством. Повноваження трудового колективу Товариства реалізуються загальними зборами трудового колективу або шляхом використання

представницької демократії — конференцій трудового колективу, що проводиться не рідше, ніж один раз на рік.

АТ Укрпошта — це найбільша мережа: близько 11 000 відділень забезпечують покриття у 100% населених пунктів України. Надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів.

Сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта».

> 11 000 відділень

≈ 60 000 працівників

> 5 300 авто

> 50 послуг

Середня кількість працівників за 2020 рік становить 63 856 працівників (у 2019 році - 64 655).

Юридична адреса та основне місце ведення діяльності Компанії: вул. Хрещатик 22, Київ, 01001, Україна.

Місія, візія та цінності

- Місія – «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, змінюємо країну на краще». За остання роки підприємство здійснило ряд кроків для реальної реформації стилю обслуговування клієнтів.
- Візія – «Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанію, якою пишається Україна». Автоматизація процесів, реновація, зміна форм обслуговування, впровадження передових технологій, укладення договорів з найбільшими торговельними майданчиками – всі ці дії спрямовані на досягнення візії товариства.
- Цінності:
«Успіх — це круто. Кожен відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги». Успішна (прибуткова) діяльність – мета роботи кожного та всього колективу загалом.

«Зміни — це необхідність. Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів». В умовах сьогодення без постійного відслідковування змін у житті для виявлення нових потреб, запитів та можливостей і оперативного реагування на них неможливо вести прибутковий конкурентоздатний бізнес.

«Бути чесним — легко. Для нас неприйнятні крадіжки й корупція на всіх її рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати». Товариство докладает максимум зусиль для формування відповідального колективу, несприйняття крадівництва та корупції.

«Простота — це наш вибір. Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту». При розробці та модифікації сервісу підприємство намагається бути ближчим та зрозумілішим для всіх.

«Команда — це ми. Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом». Усвідомлення єдності колективом сприяє поступальному рухові у напрямку єдиної мети – надання якісних конкурентоздатних послуг населенню.

До складу Компанії входять 29 регіональних філій (діяльність трьох з них призначена для забезпечення організації та функціонування регіональних філій).

Роботу товариства забезпечують 32 сортувальні центри, 53 регіональні депо та понад 11 тис. об'єктів поштового зв'язку (з них 1967 у містах, 702 – у смт, 8920 – у селах).

Безпосередньо населенню послуги надають 10238 стаціонарних та 630 пересувних відділень поштового зв'язку, 30 дільниць кур'єрської доставки.

Структура регіональної філії на прикладі Хмельницької філії наведена на схемі (рис.2.1).

З огляду на наведену схему, можемо зазначити, що з метою оптимальної організації праці та для запобігання корупції в організаційну структуру товариства введено елементи функціонального підпорядкування.

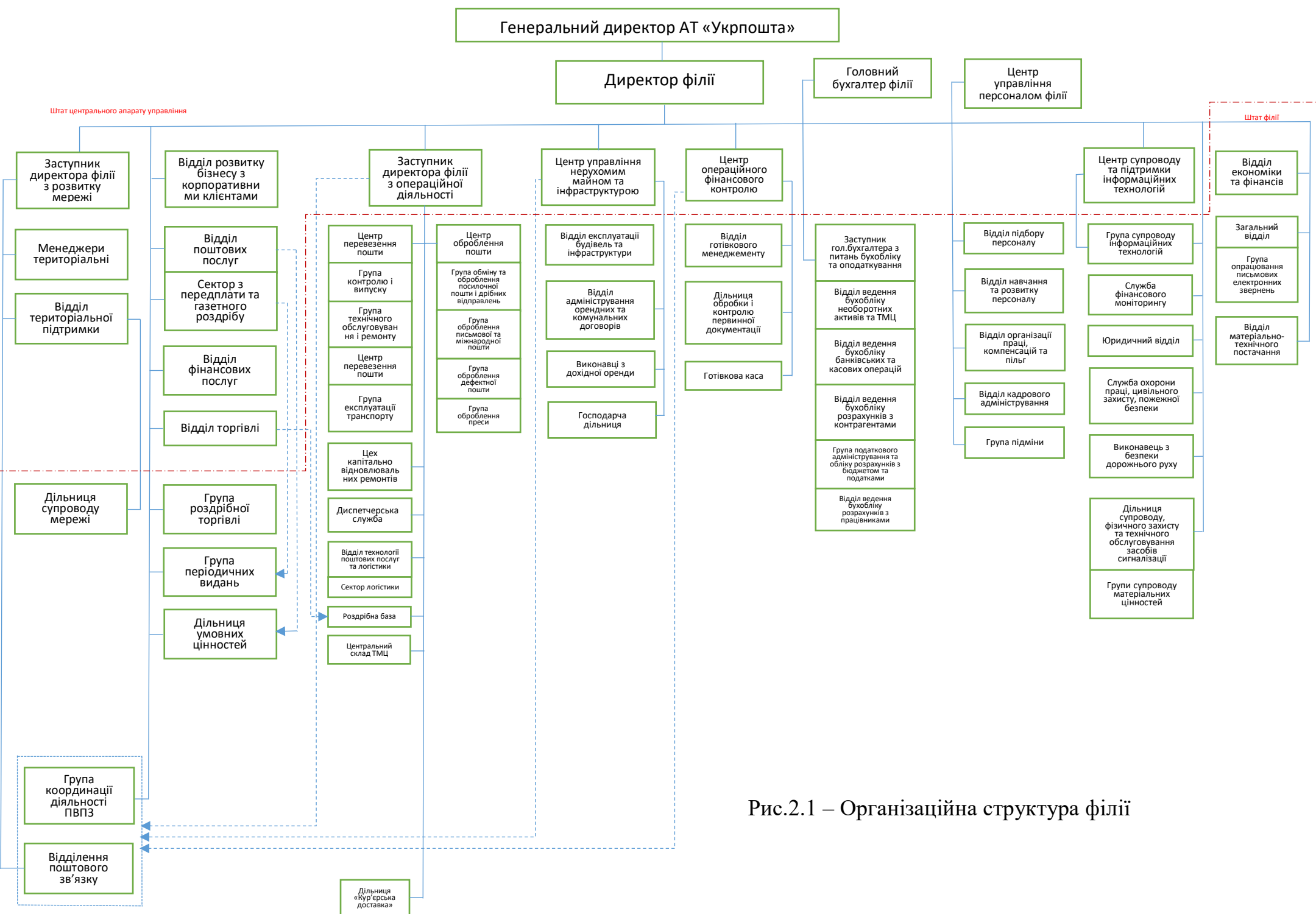


Рис.2.1 – Організаційна структура філії

2.2. Оцінювання фінансового стану АТ «Укрпошта»

Акціонерне Товариство «Укрпошта» - це підприємство, єдиним акціонером є держава (якій належить 100% акцій товариства), а управління здійснюється Міністерством інфраструктури України.

Початок діяльності товариства припадає на епоху радянського союзу – підприємство було створено 1947р. Згодом, 2 лютого 1994р. згідно рішення Кабінету Міністрів України було створено Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (УДППЗ «Укрпошта»), стосовно якого у лютому 2016 року Урядом було прийнято рішення про реорганізацію в акціонерне товариство. Відповідно, у березні 2017р. в реєстри було внесено запис про створення Публічного Акціонерного Товариства «Укрпошта», а в грудні 2018р. компанію було реорганізовано в Акціонерне Товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта»). Оскільки підприємство належить до стратегічно важливих, акції Компанії не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах, а єдиним акціонером є держава Україна.

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

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань); та
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

Умови діяльності товариства перебувають під впливом загальнодержавних та міжнародних процесів.

Протягом 2014-2016рр економіка України продемонструвала значний спад, у тому числі на фоні агресії росії у східних областях держави та анексії Криму. Було втрачено значну частину промисловості, завдано збитків цивільному населенню, спостерігався відтік інвестицій. Зміни у громадянському суспільстві, впровадження реформ, повернення інвестицій сприяли відновлення та зростанню економіки України впродовж 2016-2019рр.

Пандемія Covid-19, що поширилася світом на початку 2019р., пришвидшила глобальне економічну кризу, яка призвела до стрімкого обвалу економіки України вже у другому кварталі 2020р. Проте, вже у наступному кварталі економіка почала демонструвати ознаки відновлення. Водночас, наступні хвилі пандемії та посилення карантинних заходів, спричинених нею, призвели до гальмування розвитку економіки – як в Україні, так і в світі вцілому.

Падіння показників економічного розвитку спричинило у свою чергу девальвацію національної валюти – якщо станом на 31.12.2019р. курс гривні стосовно американського долара становив 23,69 гривні за 1 долар США, то 31.12.2020р. офіційний курс вже перебував на рівні 28,27грн. за один долар США.

З метою зниження негативного впливу пандемії на економіку, Національний банк України здійснили заходи по зниженню облікової ставки. Так, до 13.12.2019р. діяла облікова ставка на рівні 13,5% річних, до 13.03.2020р. – 10% річних, а починаючи з 11.06.2020р. було визначено ставку на рівні 6% річних. Водночас, у зв'язку з перевищенням рівня інфляції порівняно зі встановленим, НБУ було прийнято рішення про підвищення облікової ставки до 6,5% річних з 05.03.2021р. та до 7,5% річних, починаючи з 16.04.2021р.

Крім того, протягом 2020 року спостерігалось падіння рівня реального ВВП, яке за підсумками року сягнуло 4% у порівнянні з 2019р. Одночасно з цим процесом відбулося пришвидшення темпу інфляції – до 5%. Відповідно,

відбувається і зростання цін виробників промислової продукції - на 14,5% (грудень 2020р./грудень 2019р.)

У червні 2020 року Рада МВФ ухвалила 18-місячну програму кредитування для України Stand-by на суму, еквіваленту 3,6 мільярда СПЗ (близько 5 мільярдів доларів США). Перший транш у сумі 2,1 мільярда доларів США вже отриманий Україною [9].

Нова програма мала на меті підтримати макроекономічну стабільність, пом'якшити економічні наслідки кризи, забезпечити постійну незалежність Національного банку України та гнучкий обмінний курс, а також підтримати просування ключових заходів держуправління і боротьби з корупцією.

Процес розроблення та затвердження цього плану був тривалим та важким, оскільки доводилося постійно враховувати чинник постійної військової загрози, яка явно проглядалася у всіх діях росії стосовно України. Впродовж восьми років (починаючи із 2014р. – анексії Криму та вторгнення на суверенну територію України в районі східних областей) не припинялися воєнні дії, хоча вони носили і локальний характер. 24 лютого 2022р. «конфлікт» переріс у повномасштабну війну у результаті підступного невмотивованого та цинічного нападу рф на Україну як з території росії, так із території її країни-сателіта білорусі. Наслідки цієї війни передбачити вкрай важко не лише на бізнес Компанії та для держави Україна загалом, а й для світу, адже було зруйновано міф про колективну світову безпеку. Крім того, перед усім світом постала загроза глобальної продовольчої кризи внаслідок бойових дій на українських землях (зокрема, через блокування агресором морських торговельних шляхів, цілеспрямованого знищення нею елеваторів, зерносховищ, підприємств переробки сільськогосподарської продукції).

Основні показники діяльності АТ «Укрпошта» за період 2018-2020рр наведено у таблиці 2.1., а динаміка відображена на рис.2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансові результати

Стаття	Значення, тис.грн			Динаміка, %	
	2018р.	2019р.	2020р.	2019/ 2018pp	2020/ 2019pp
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 635 591	7 777 843	9 182 437	117	118
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 207 604	6 596 957	7 774 565	106	118
Валовий прибуток	427 987	1 180 886	1 407 872	276	119
Інші операційні доходи	179 319	747 012	261 678	417	35
Адміністративні витрати	915 553	1 014 143	1 136 999	111	112
Витрати на збут	238 767	188 026	211 367	79	112
Інші операційні витрати	110 754	200 796	135 574	181	68
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	-657 768	524 933	185 610	-	35
Інші фінансові доходи	154 474	91 419	94 517	59	103
Інші доходи	1 309	2 579	68 959	197	2674
Фінансові витрати	107 204	74 048	96 313	69	130
Інші витрати	17 805	45 670	45 477	257	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	-626 994	499 213	207 296	-	42
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	-507 781	405 357	164 923	-	41



Рис.2.1 - Динаміка основних фінансових показників діяльності АТ «Укрпошта» 2018-2020pp

Протягом проаналізованих 2018-2020рр підприємство продемонструвало впевнений ріст чистого доходу від реалізації, що дало змогу не лише вийти зі сфери збитковості (у 2018р.), а й досягнути прибутковості у 2019-2020рр. АТ «Укрпошта» сплатило до бюджету України 2696,7 млн.грн. та 2991,6млн.грн. у 2019р. та 2020р. відповідно.

Дані про основні засоби, незавершене будівництво та інвестиційну нерухомість за період 2018-2020рр подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні засоби, незавершене будівництво та інвестиційна нерухомість

Балансова вартість станом на, тис.грн.	Будівлі та споруди	Виробниче та інше обладнання	Транспортні засоби	Офісні меблі та обладнання	Всього основних засобів	Незавершене будівництво
31.12.2018р.	2 775 739	227 094	376 684	44 579	3 424 096	85 738
31.12.2019р.	2 749 284	185 439	328 835	42 213	3 305 771	38 416
31.12.2020р.	2 626 539	138 666	608 680	36 696	3 410 581	65 889

До категорії незавершеного будівництва згідно вимог законодавства віднесено будівництво, реконструкція будівель та споруд, придбання основних засобів, що не введені в експлуатацію. Після завершення всіх робіт та відповідного введення в експлуатацію активи переходять до відповідної категорії основних засобів.

Станом на 31 грудня 2020р. товариством були укладені договори щодо придбання основних засобів на загальну суму 36, 5 млн.грн., а також в експлуатації перебували основні засоби у сумі 510,4 млн.грн., які були вже повністю амортизовані.

Окремо розглянемо статтю «транспортні засоби», оскільки при здійсненні аналіз конкурентоспроможності підприємства це було визначено як т.з. «вузьке» (або слабе) місце товариства. Дійсно, для вирішення логістичних завдань товариства транспортний парк відіграє надзвичайно важливу роль. Тому оновленню автопарку остання роки приділяється значна увага.

Так, протягом 2020 року Компанією були придбані транспортні засоби згідно укладеного договору фінансової оренди загальною вартістю 307,7 млн.грн. На 31 грудня 2020 року чиста балансова вартість основних засобів, що утримуються на умовах фінансової оренди за діючими договорами, складала 420,7млн.грн. (31 грудня 2019 року – 142,0млн.грн.).

Дохід АТ «Укрпошта» як результат господарської діяльності включає у себе надходження від реалізації ряду основних товарів/послуг, що реалізуються/надаються товариством відповідно до вимог чинного законодавства, а саме:

- 1) пересилання посилок та листів (у тому числі міжнародних);
- 2) виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат;
- 3) здійснення платежів та грошових переказів;
- 4) оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань;
- 5) торгівля товарами та надання інших послуг.

У таблиці 2.3 наведено дані про структуру доходів товариства у 2018-2020рр, а на рис.2.3 відображено тенденції доходів.

Як бачимо з наведених у таблиці 2.3 даних, спостерігається зростання доходів від доставки посилок та дрібних пакетів, надання фінансових послуг. Зниження доходів від міжнародного поштового обміну у 2020р. пов'язане з протиепідемічними заходами. Водночас, спостерігаємо падіння доходів від роботи з періодичними виданнями (падає рівень передплати, що відображає загальні процеси цифровізації послуг отримання інформації) та від доставки письмової кореспонденції (внаслідок активного впровадження та використання сучасних технологій зв'язку – від електронної пошти до різноманітних видів месенджерів). Водночас, підприємство не може відмовитися від низькорентабельних, або й збиткових видів діяльності через покладену на нього державою соціальну функцію. Отже, виникає необхідність зміни формату роботи з метою виведення збиткових видів послуг до точки окупності, або й прибутковості.

Таблиця 2.3 -Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Джерело доходу	Дохід						Динаміка, %	
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2019/ 2018pp	2020/ 2019pp
	тис.грн.	% від заг. суми	тис.грн.	% від заг. суми	тис.грн.	% від заг. суми		
Послуги національної пошти	3 714 141	56,0	4 667 708	60,0	4 870 948	53,0	126	104
Письмова кореспонденція	1 492 160	22,5	1 871 237	24,1	1 779 622	19,4	125	95
Доставка посилок та дрібних пакетів	1 038 416	15,6	1 197 424	15,4	1 713 592	18,7	115	143
Міжнародний поштовий обмін	692 434	10,4	893 417	11,5	701 298	7,6	129	78
Оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань	441 621	6,7	482 199	6,2	446 390	4,9	109	93
Інші поштові послуги	49 510	0,7	223 431	2,9	230 046	2,5	451	103
Фінансові та пов'язані з ними послуги	2 388 061	36,0	2 728 511	35,1	3 904 777	42,5	114	143
Виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат	1 506 755	22,7	1 673 088	21,5	2 627 218	28,6	111	157
Приймання платежів	628 375	9,5	765 993	9,8	966 874	10,5	122	126
Поштові перекази	233 926	3,5	227 239	2,9	235 686	2,6	97	104
Інші фінансові послуги	19 005	0,3	62 191	0,8	74 999	0,8	327	121
Торгівля власними та комісійними товарами	385 133	5,8	365 460	4,7	402 929	4,4	95	110
Інші комерційні послуги	148 256	2,2	16 164	0,2	3 783	0,0	11	23
Всього доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 635 591	100,0	7 777 843	100,0	9 182 437	100,0	117	118



Рис.2.3. Динаміка доходів за джерелами

Основні клієнти АТ «Укрпошта»

Проаналізувавши структуру доходів, можна відмітити, що основним клієнтом компанії (тобто тим клієнтом, дохід від співпраці з яким перевищує 10% від суми сукупного доходу) є Пенсійний фонд України.

Коротка характеристика ПФУ: до структури фонду входять 24 обласних (регіональних) управління та окреме управління у м.Київ. Між АТ «Укрпошта» та ПФУ укладено договір з надання послуг щодо доставки та виплати пенсій населенню України. Останні роки внаслідок розвитку банківської мережі та агресивного просування послуг банками спостерігається відтік кількості пенсіонерів, що обслуговуються відділеннями Укрпошти. Крім того, такий відтік включає і так званий природній чинник. Слід зазначити, що переведення пенсіонерів до обслуговування у банках не завжди враховує специфіку сільської місцевості, оскільки досі існують сотні населених пунктів (де живуть тисячі пенсіонерів), у яких немає доступу до банківських послуг.

Згідно договору, АТ «Укрпошта» було отримано винагороду за доставку пенсій та інших соціальних виплат 1506,7 млн.грн., 1673,1 млн.грн. та 2627,2 млн.грн. у 2018, 2019 та 2020 роках відповідно.

Доходи, отримані від реалізації клієнтам за географічним розташуванням показане у тисячах гривень за 2018-2020рр, показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура доходів за країнами

Країна	Дохід						Динаміка, %	
	2018р.		2019р.		2020р.		2019/ 2018рр	2020/ 2019рр
	тис.грн.	% від загальної суми	тис.грн.	% від загальної суми	тис.грн.	% від загальної суми		
Україна	5 906 143	89,0	6 884 449	88,5	8 481 138	92,4	117	123
Китай	299 981	4,5	378 481	4,9	116 324	1,3	126	31
Естонія	72 192	1,1	105 733	1,4	91 464	1,0	146	87
росія	89 284	1,3	55 224	0,7	88 240	1,0	62	160
Інші країни	267 991	4,0	353 956	4,6	405 271	4,4	132	114
Всього	6 635 591	100,0	7 777 843	100,0	9 182 437	100,0	117	118

Як бачимо з даних таблиці 2.4, лєвова частка доходів припадає на послуги, надані в межах України. Падіння обсягів співпраці з Китаєм, яке спостерігаємо у 2020р., пов'язане з епідемією Covid19, наслідком якого було тимчасове призупинення бізнесів у країнах та фактична зупинка авіасполучення.

Підсумуємо наступне: у 2020році компанії вдалося зберегти тенденцію до зростання доходів від реалізації не дивлячись на загальносвітову економічну кризу внаслідок пандемії та отримати чистий прибуток. Такі результати вдалося отримати не зважаючи на високий рівень регулювання діяльності товариства з боку держави (внаслідок чого підприємство не має змоги самостійно встановлювати економічно обґрунтовані тарифи на свої послуги) та зниження рівня доходів внаслідок падіння обсягів «традиційних» поштових послуг, таких як письмова кореспонденція та доставка преси, що відображають загальносвітові тенденції, зумовлені зростанням обсягів та підвищенням доступності цифрових комунікацій.

Проаналізуємо більш детально статті доходів:

- «письмова кореспонденція» — доходи зменшились на 4,9%, або 91,6 млн грн. Зменшення доходів від цих послуг є очікуваним та відповідає глобальній ситуації із проникненням диджиталізації, а також наслідками пандемії – обмеженням роботи державних установ та зменшенням обсягів їх

поштових відправлень, ускладненням авіасполучень та падінням обсягів міжнародних відправлень у результаті.

- «посилки та дрібні пакети» — проти фактичних даних за 2019 рік, доходи від посилкового бізнесу та дрібних пакетів виросли на 38% — до 1,7 млрд грн, а обсяги зросли на 28%.
- «міжнародні поштові операції» (імпорт та експорт) — зважаючи на пандемію та значні ускладнення в міжнародній логістиці, міжнародні операції мали чималі виклики, при цьому вдалося сформувати дохід у розмірі близько 1 732,0 млн грн (без урахування експортних послуг, оплачених марками), що включає доходи за міжнародний поштовий обмін у сумі 701,0 млн грн та експортні відправлення в сумі 1 031,0 млн грн. Суттєво розвинули швидку міжнародну пошту EMS. У 2020 році завдяки роботі Укрпошти Україна увійшла у ТОП-30 за міжнародним індексом поштової доступності у світі.
- «розповсюдження періодичних видань» — проти фактичних даних за 2019 рік ці послуги впали на 7% — до 446,0 млн грн. На ринку передплати та розповсюдження періодичних друкованих видань спостерігається поступове зниження попиту на послугу серед населення. Основною причиною такого стану справ, як і в більшості країн світу, є зростання цін та поширення ринку електронних видань.
- «пенсія та грошова допомога» — доходи збільшено на 57%. Водночас спостерігається щорічне зменшення кількості пенсіонерів, які отримують пенсію через Укрпошту, спричинене відтоком існуючих пенсіонерів та вибором обслуговування в банку новопризначеними пенсіонерами. Компанія наразі розглядає можливість отримання дозволу на відкриття поштових рахунків (відповідний законопроект перебуває на розгляді у Верховній Раді України) для своїх клієнтів або купівлі банку для розширення спектра надання послуг та фінансової інклюзії, що є поширеною практикою у світі для покращення фінансової інклюзії.
- «приймання платежів» — доходи збільшено на 26%. Кількість платежів падала на 10–15% щороку протягом останніх 15 років, і лише у 2019 вдалося переламати цю тенденцію, а в 2020 наростити обсяги на 18,9%. Цього вдалося досягти за рахунок комп'ютеризації робочих місць у відділеннях поштового

зв'язку, запровадження нових онлайн-сервісів з приймання платежів, конкурентних тарифів з гнучкою системою знижок, а також підвищення стандартів обслуговування шляхом проведення тренінгів із персоналом.

- «торгівля без собівартості реалізованих товарів» — доходи від торгівлі зросли проти 2019 року на 14,8%, що пов'язано з оптимізацією асортименту товарів, визначенням переліку конкурентних товарів у розрізі різних регіонів України, переукладанням договорів із постачальниками, оптимізацією цін.

Узагальнені дані про собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за період 2018-2020рр винесено у таблицю 2.5 (динаміка за статтями відображена на рис.2.5).

Окремо слід відмітити стабільний ріст статті витрат, яка стосується оплати праці. Зазначена тенденція обумовлена у тому числі і державною політикою по підвищенню рівня мінімальної заробітної плати. При цьому, значна частина персоналу АТ «Укрпошта» у зазначений період працює в умовах неповної зайнятості, отримуючи низький рівень доходу. Стосується це перш за все сільських відділень поштового зв'язку, де внаслідок скорочення чисельності населення спостерігається зниження обсягів послуг поштового зв'язку.

Таблиця 2.5 - Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за компонентами: (у тисячах гривень)	Період			Динаміка, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018рр	2020/2019рр
Заробітна плата	3 365 489	3 759 893	4 231 985	112	113
Соціальні внески	838 349	903 534	1 010 267	108	112
Витрати, понесені на міжнародний поштовий обмін	491 694	533 068	891 671	108	167
Витрати на матеріали	601 159	538 625	503 871	90	94
Знос та амортизація	253 962	247 504	321 234	97	130
Банківські комісії	80 266	94 102	123 248	117	131
Собівартість реалізованих товарів	112 027	94 895	92 732	85	98
Інше	464 658	425 336	599 557	92	141
Всього собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 207 604	6 596 957	7 774 565	106	118

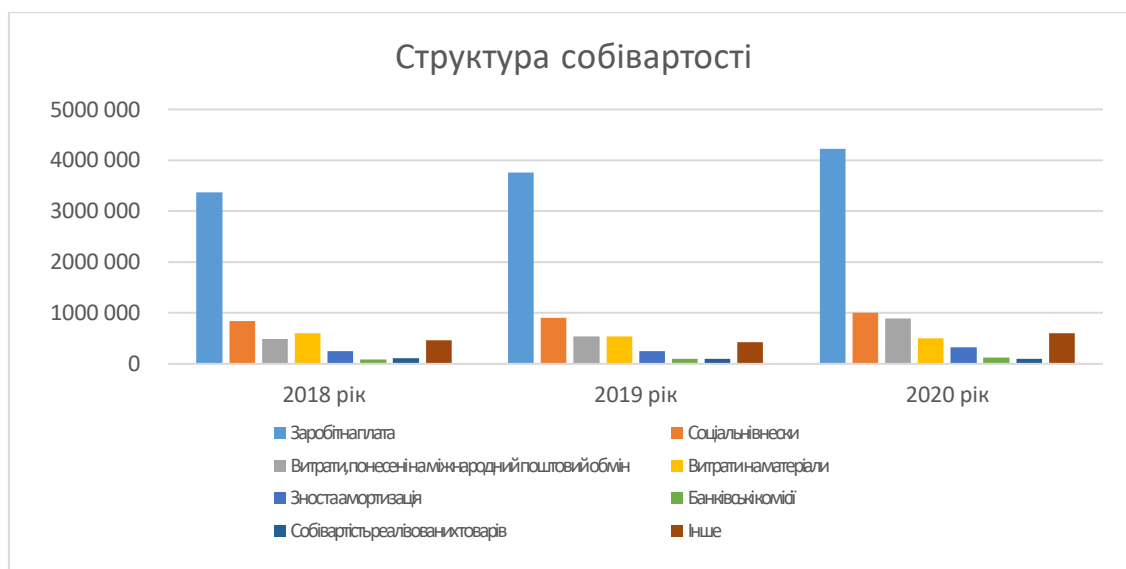


Рис.2.5 - Динаміка собівартості за основними статтями

Станом на 31 грудня 2020 року поточні зобов'язання Компанії перевищували її оборотні активи на 531 852,0 тисяч гривень (на 31 грудня 2019 року – на 614 513,0 тисяч гривень). Значною мірою це пов'язано з тим, що більшість послуг Компанії є предметом регулювання. Отже, витрати на надання послуг зазнають безпосереднього впливу загальної інфляції та зростання заробітної плати, тоді як підвищення регульованих тарифів, які компенсують такі зростання витрат, здійснюються із певною затримкою. Уряд України проводить поетапне підвищення рівня мінімальної заробітної плати, так з 1 січня 2020 рівень мінімальної заробітної плати був встановлений в розмірі 4 723,0 грн, з 1 вересня 2020 року на рівні 5000,0 грн. Оскільки фонд оплати праці разом з єдиним соціальним внеском є найбільш витратною статтею Компанії, збільшення рівня мінімальної заробітної плати є однією з причин дефіциту оборотного капіталу станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року. Компанія зобов'язана доставляти пенсії в Україні, від імені Пенсійного фонду, часто у найвіддаленіші населені пункти. Тариф Компанії визначається як фіксований відсоток від суми доставлених грошей, та який за останні 14 років був вперше переглянутий в грудні 2019 року. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №987 від 04.12.2019 року, яка набула чинності з 01 січня 2020 року, тариф на доставку пенсій було збільшено на 45%, що враховує зростання мінімальної заробітної плати до 2020 року. Оскільки в Україні

пенсії зростають повільніше, ніж заробітна плата, після різкого підвищення мінімальної заробітної плати в 2021 році Компанія ініціювала наступний перегляд тарифу на доставку пенсій. В результаті, постановою Кабінету Міністрів України №271 від 29.03.2021 року тариф на доставку пенсій був додатково збільшений на 14,6%. Водночас клієнтська база Компанії скоротилася, оскільки у великих містах значна кількість пенсіонерів перейшла на обслуговування в банках.

2.3. Аналіз проектів, впроваджених за останні роки

1. Проект «Пошта добра» покликаний привернути увагу людей до традицій теплого спілкування та популяризації всесвітнього руху «Посткросинг» - обміну поштовими листівками.

«Пошта добра» — проект, який полюбився не тільки українцям, але і туристам.

Адже, перебуваючи в аеропорті «Бориспіль», можна безкоштовно надіслати листівку-привітання з України у будь-яку країну світу.

«Відправлена листівка не тільки зігріває серця людей, але і позитивно впливає на імідж країни, бо ж як Україну взагалі можна не полюбити та ще й після такого?»

Проект реалізовано у співробітництві з Quantum— outsourcing data science services.

2. E-Export School від Укрпошти — це відкрита інформаційна платформа для українських виробників. Мета роботи експортної школи — через серію інтенсивів-семінарів допомогти представникам малого і середнього бізнесу вийти на зовнішні ринки шляхом продажу товарів з України за кордон.

Курс для МСБ покликаний долучити українській бізнес до глобальної онлайн-торгівлі. Курс допомагає бізнесу завдяки інструментам e-commerce вийти на зовнішні ринки та успішно продавати товари за кордон.

Практичні завдання-інтенсиви E-ExportSchool слухачі мають змогу ознайомитися або поглибити свої знання у таких сферах:

- принципи та основні підходи діяльності міжнародних торговельних платформах, таких як Etsy, eBay, Amazon, Shopify, Joom, Asos, а також реальні можливості для реалізації власного бізнесу з їх допомогою;
- додаткові можливості, які створює Export Promotion Office для сприяння діяльності дрібного та малого бізнесу;
- як швидко та якісно налаштувати оптимальні процеси доставки та оплати;
- які особливості обслуговування клієнтів пропонуються;
- як отримати маркетинговий супровід проектів;
- які сервіси допоможуть оптимізувати роботу з клієнтами.

Експерти курсу (інформація з відкритих джерел):

- Катерина Вітковська – автор та ведуча практичного курсу «Прокачай Etsy» та сайту про handmade-бізнес та CBIZ.CLUB. відкрила свій магазин на Etsy 2014 року. З 2015 року допомагає майстрам зрозуміти клієнтів на міжнародному ринку, налаштувати канал продажів, масштабувати проекти та заробляти у стабільній валюті.
- Олег Білоногий – незалежний консультант і продавець на eBay. Успішно займається продажами на eBay з 2015 року. Засновник одного з найбільших співтовариств eBay-seller.
- Богдан Дятленко – засновник проекту Importstartup, Importstartup-ecommerce проект, який допомагає підприємцям вийти на нові ринки збуту.
- Юлія Павленко – директор Департаменту міжнародних операцій Укрпошта. Ініціатор і драйвер проекту E-Export Program. Одна з організаторів E-commerce Congress, Ukrainian E-commerce Awards, Ukrainian E-commerce Expo.
- Марія Майстренко – ознайомить з основами роботи з Amazon. Є Amazon SEO & ADs Expert, Enjoy The Wood. Експертка: Amazon-реклама, маркетингові послуги Amazon, Amazon Fulfilment, Amazon handmade та KDP. Обіймала посаду Amazon Private Label Expert у SalesHub.pro.
- Олег Білоцерковець – на його рахунку близько 110 успішних проектів та 11 тис. продажів. Його база нараховує понад 78тис. підписників. До його кола клієнтів

входять продавці з Amazon різних країн світу.

- Євген Созанський - експерт з продажів на міжнародних ринках. Займався підготовкою та запуском перших інтернет-магазинів в Україні (у тому числі магазинів з мережу супермаркетів «Фуршет»). Учасник команди з розробки концепції електронного уряду. Співробітник компанії Microsoft з питань корпоративного маркетингу, продажів, захисту інтелектуальної власності. Досвід успішної діяльності на платформі Shopify (платформа електронної комерції, яка активно використовується з 2018 року та дає змогу вести продаж у власному інтернет-магазині, а також на Amazon, eBay, Etsy, в соціальних мережах та інших каналах одночасно).
- Олександра Томашевська – є експертом у сфері зовнішньоекономічної діяльності, розробила та впроваджує авторський курс «Зовнішньо-економічна діяльність очима професіонала». Автор «путівника» з e-Export для підприємців; податкова блогерка.
- Аліна Смоленська – свою діяльність розпочала у Disqover Agency на старті її діяльності (2018рік). Досвідчений ментор клієнта – від моменту заявки до комплексного супроводу. Є очільником за напрямом Product з 2019р. (Сферою діяльності компанії Disqover Agency є надання консалтингових послуг, розробка та презентація комплексних маркетингових рішень клієнтам, що має на меті розширення їх бізнесу на міжнародних e-commerce майданчиках: Amazon, Walmart, Ebay, Etsy тощо. Активно співпрацює з виробниками, дистриб'юторами та розробниками програмного забезпечення з України, Європи та США. Всього агенція пропонує 32 види послуг, у тому числі і сертифікацію FDA. Наразі загальний обсяг продажів на всіх Amazon-акаунтах під управлінням Disqover Agency становить \$20,000,000 на рік).
- інші

АТ «Укрпошта» активно розвиває та впроваджує навчально-підготовчу програму E-Export school із 2016р. Протягом цього періоду експертами програми було розроблено та проведено понад 70 навчальних семінарів (у форматі онлайн та офлайн). Крім того, було розроблено деталізований практичний довідник з

конкретними практичними рекомендаціями щодо організації е-бізнесу («E-Export: як розпочати бізнес з України: юридичні, податкові та митні аспекти»), а також підготовлена відеотека, завдяки якій можна ознайомитися з реальними історіями успішного старту бізнесу підприємців, які змогли вийти на міжнародні ринки.

Одночасно з цим, представники малого та середнього бізнесу мають змогу отримати безкоштовну консультацію експертів *E-Export school від Укрпошти* на онлайн-платформі Дія.Бізнес.

У ході консультації підприємці мають змогу обговорити актуальні питання експорту, у тому числі як організувати та налагодити нові продажі на міжнародних майданчиках, як організовано логістику з України за кордон (основні аспекти та окремі нюанси процесів). Наприклад, консультація може включати в себе поради: як обрати оптимальний маркетплейс, який тип логістики найкраще задовольняє вимогам конкретного бізнесу, як визначитися з типом та категорією відправлень, отримати достовірну та точну інформацію про митне оформлення поштових міжнародних відправлень – як в Україні, так і в країні призначення.

Ідея даного проекту виникла внаслідок бажання товариства використати багаторічний досвід у сфері організації логістики для сприяння виходу українського малого та середнього бізнесу на міжнародні ринки. Для цього необхідно було організувати та створити сприятливі умови з налагодження взаємодії українських експортерів та міжнародних маркетплейсів (а через них – відкрити українському бізнесу дорогу до клієнтів США, Європи, Канади).

Основне завдання АТ «Укрпошта» у цій місії – забезпечити швидку, надійну, якісну доставку за доступними цінами, та розширити ринки для українського бізнесу шляхом надання достовірної актуальної інформації про можливості е-бізнесу. За роки реалізації проекту вже більше 30 тисяч підприємців переглянули освітні відео про можливості торгівлі за кордоном.

Із початком повномасштабної війни робота проекту не зупинилася. А намагається відповідати запитам сьогодення. Зокрема, розроблено вебінар на тему: «Міжнародні відправлення під час війни: особливості й обмеження».

3. Проект автоматизації (комп'ютеризації) поштових відділень – це

масштабний проект вартістю понад 200млн.грн., що впроваджується коштом компанії.

Одним із напрямків удосконалення господарських процесів підприємства з метою покращення рівня сервісу, а відтак – підвищення його рівня конкурентоспроможності, є автоматизація (або комп'ютеризація) відділень поштового зв'язку. Масштабна реформа була започаткована у 2016 році, коли із наявних робочих місць лише 20% були автоматизовані. Загалом, у результаті цього проекту заплановано до кінця 2022 року провести модернізацію 11500 відділень компанії.

Реалізація зазначеного проекту передбачає повну автоматизацію процесів відділень у населених пунктах, де кількість жителів перевищує 2000 осіб. Основні очікування від впровадження проекту – можливість надання клієнтам широкого спектру послуг, перш за все тих, які зазвичай надають банківські установи. Це є особливо актуально за умов відсутності установ банків у таких населених пунктах.

Водночас, з метою скорочення часу на обслуговування одного клієнта підприємство здійснює модернізацію каналів зв'язку Internet для підвищення рівня його швидкості. Це в свою чергу веде до зростання рівня доступності послуг та зручності для клієнтів, а відтак зростає рівень задоволеності послугами товариства загалом. В результаті, зростає рівень конкурентоспроможності.

У рамках проекту операторів відділень навчають працювати з новою технікою. Навчання вже пройшли кілька тисяч операторів відділень. Загалом Укрпошта в рамках проекту комп'ютеризації планує обладнати 4300 автоматизованих відділень (на кінець 2020 року вже автоматизовано 4087 відділень).

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ «ПЕРЕСУВНІ ВІДДІЛЕННЯ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ» НА ПРИКЛАДІ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження ПВПЗ

Згідно економічної теорії, мета господарської діяльності будь-якого підприємства – це отримання прибутку. Саме прибутковість того чи іншого виду діяльності визначає перспективи розвитку бізнесу. Діяльність у сфері поштових послуг в Україні здійснює національний оператор – АТ «Укрпошта».

Мережа АТ «Укрпошта» охоплює всі населені пункти України та повинна забезпечувати якісне надання всього спектру послуг, передбачених Статутом підприємства.

АТ «Укрпошта» – це чи не єдина компанія, що працює у маленьких селах до 1,2 тис жителів. Банківські та аптечні мережі, сфера торгівлі, сфера громадського транспорту скорочують обсяги бізнесу, а часто просто йдуть з села. Такий процес зумовлений об'єктивними причинами – скороченням кількості сільського населення (за рахунок міграції та природніх процесів) та низьким рівнем доходів переважної його більшості. Це зумовлює падіння обсягів бізнесу, а відтак – зниження рентабельності, або й падіння його нижче точки окупності.

Господарська діяльність АТ «Укрпошта» у сільській місцевості теж перебуває під впливом перерахованих вище чинників. У багатьох селах бізнес не має навіть такого рівня доходу, щоб окупити мінімально необхідні витрати, такі як достойні зарплати працівників, утримання відділень, оновлення техніки тощо. Водночас, як національний поштовий оператор підприємство зобов'язане надавати послуги населенню незалежно від того, чи є вони рентабельними (або хоча б самоокупними).

Водночас, Укрпошта є приватним акціонерним товариством і утримується за рахунок власних коштів, не отримуючи жодних державних дотацій.

З метою забезпечення окупності бізнесу з одного боку та збереження можливості виконання функцій, покладених на товариство, необхідно здійснити

переформатування роботи поштових відділень у сільських населених пунктах з кількістю жителів до 1200.

Внаслідок опрацювання світового досвіду реформування форм надання поштових послуг та з урахування національної специфіки було прийнято рішення про розробку та запровадження Проекту «Пересувні відділення поштового зв'язку» (ПВПЗ), який є тим самим єдиним правильним рішенням, що дозволить залишити пошту у селі, покращити сервіс, розширити перелік доступних послуг, та водночас забезпечити гідну заплату працівникам та оновити інфраструктуру.

Основні тези щодо обґрунтованості зазначеного проекту ПВПЗ:

- зменшення кількості сільського населення зумовило зниження обсягів послуг, які надаються листоношами. Це веде до зниження доходів і має наслідком нестачу коштів для гідної оплати праці листонош, утримання приміщень, здійснення автоматизації робочих місць. У свою чергу, знижується мотивація працівників, падає рівень сервісу – і зростає рівень незадоволеності клієнтів. Такий процес веде не лише до зниження доходності бізнесу загалом, а й до репутаційних втрат.
- водночас, як національний поштовий оператор, АТ «Укрпошта» зобов'язана мати точку присутності у кожному населеному пункті (особливо, якщо звідки зникли всі інші компанії через брак попиту на послуги: аптеки (1 аптека на 5 сіл), повністю відсутні банки, магазини (скорочення мережі), відсутність регулярного транспортного сполучення тощо). Крім того, на товариство покладені обов'язки адресної доставки пенсій, соціальних виплат, преси та товарів широкого вжитку маломобільним категоріям громадян (фактично, листоноша в селі виконує функцію соціального працівника).

Отже, у процесі розробки проекту ПВПЗ основні зусилля команди були спрямовані на те, щоб узгодити та пов'язати між собою інтереси бізнесу (досягнення прибутковості) та соціальних функцій. Реорганізація форми обслуговування – це єдиний спосіб задовольнити потреби населення у послугах пошти та забезпечити співробітників пошти гідною зарплатою та умовами праці.

Пересувне відділення поштового зв'язку (ПВПЗ) – це повноцінне поштове відділення, до сфери обслуговування якого належать населені пункти з кількістю жителів менше 1200 осіб. Завдання ПВПЗ – надати клієнтам весь спектр послуг, що пропонується АТ «Укрпошта» - поштових, логістичних, фінансових тощо.

Автоматизація процесів, що передбачена в ході запровадження проекту, сприятиме підвищенню рівня зручності, швидкості та якості надання послуг. Зокрема, пришвидшується процес проведення фінансових операцій та зменшуються терміни доставки відправлень.

Основні позитивні аспекти запровадження проекту пересувних відділень для населення:

- доступність у сучасному форматі всього спектру послуг пошти для 100% сільського населення;
- сприяння розвитку дрібного та малого бізнесу. Наприклад, у сьогоденні значного попиту набувають хенд-мейд вироби. Для жителів маленьких населених пунктів такий вид діяльності може стати джерелом стабільного доходу. Логістичні та фінансові послуги, які надає Укрпошта, сприяють організації та налагодженню такого бізнесу як на внутрішніх, так і на міжнародних торговельних майданчиках;
- після внесення змін до земельного законодавства, яким буде дозволено вільну купівлю/продаж земель у безготівковій формі, у селах, де немає банківських відділень, пошта у формі пересувних відділень буде єдиною структурою, що дозволить здійснювати зазначені операції з дотриманням законодавчих вимог;
- після придбання Укрпоштою банку, 100% сільського населення отримають повноцінний доступ до банківських послуг у себе вдома.

Крім того, впровадження ПВПЗ дозволить впровадити в життя цілу низку урядових програм у рамках введення в дію стратегії щодо забезпечення сільського населення України зручними та доступними послугами у повному обсязі.

Для успішної реалізації проекту необхідна ефективна співпраця з місцевою владою, що може суттєво полегшити перехід до нової моделі обслуговування, адже

надання доступу до всіх необхідних жителям села послуг – це спільне завдання Укрпошти та місцевої влади. Реалізація проекту фінансується виключно за рахунок власних та залучених кредитних коштів підприємства, але для успішної реалізації в рамках укладених меморандумів очікується сприяння представників ОТГ у вирішення організаційних питань, таких як:

- організація «точок присутності» - визначення найзручнішого місця розташування, укладення договорів оренди. Зі свого боку, АТ «Укрпошта» здійснюватиме ремонт приміщень та їх обслуговування;
- проведення роз'яснювальної роботи з мешканцями про основні аспекти роботи пересувних відділень, інформування про графіки роботи відділень. АТ «Укрпошта» готує інформацію про принципи роботи відділень у новому форматі та режим їх роботи та просить сприяння у поширенні такої інформації каналами комунікацій ОТГ – особисте спілкування, проведення зборів громадян, розміщення інформації у місцевих засобах масової інформації;
- оновлення (встановлення) поштових скриньок, вказівників з назвами вулиць та номерами будинків для створення умов нормальної орієнтації працівників бригади відділення у населених пунктах.

142 пошти світу використовували та використовують формат роботи пересувних відділень (Великобританія, Німеччина, Австралія, Австрія, США, країни Балтії, Угорщина, Ізраїль, Індонезія, Італія, Швейцарія та інші).

3.2. Основні характеристики проекту пересувних відділень поштового зв'язку на прикладі Хмельницької дирекції АТ «Укрпошта»

Одним із завдань запровадження проекту ПВПЗ є збереження пошти у кожному населеному пункті. Пересувні відділення дають змогу зберегти присутність пошти у найменших селах.

Як працює мобільна пошта?

ПВПЗ як повноцінне поштове відділення працює у населених пунктах з населенням до 1200 осіб, де надає весь спектр поштових, логістичних, фінансових та інших послуг.

У кожному пересувному відділенні працює бригада з трьох осіб - листоноша ПВПЗ, начальник ПВПЗ та водій-супроводжувач.

Замість того, щоб обслуговувати клієнтів у напівзруйнованих старих будівлях Укрпошта відкриє точки присутності та обслуговуватиме клієнтів з новеньких сучасних авто прямо біля дому.

Авто пересувного відділення приїздить до населеного пункту відповідно до розробленого графіку обслуговування (розраховано кількість днів та тривалість одного дня роботи) у визначену точку присутності. Під точкою присутності розуміємо власне або надане громадою у користування чи оренду приміщення, у якому начальник відділення надає клієнтам необхідні послуги. У цей час листоноша та водій-супроводжувач здійснюють розвезення пенсій та соціальних виплат, товарів до будинків маломобільного населення, доставляють рахунки та періодику. Після закінчення роботи авто повертається у точку присутності, забирає начальника відділення та вирушає у наступний населений пункт.

Графік роботи пошти розраховується для кожного населеного пункту відповідно до обсягів роботи – з урахуванням кількості жителів. Зазвичай, кількість днів роботи поштового відділення у селі при заміні формату роботи залишається незмінним. Згідно стандартів, у селах з населенням до 100 жителів пошта працює один раз на тиждень, до 500 – двічі, до 1200 – тричі (або більше). За необхідності, графіки роботи сільськи пересувних відділень підлягають перегляду та коригуванню для адаптації відповідно до потреб клієнтів.

Відмітимо, що перехід до формату пересувних відділень дозволяє співробітникам працювати на 0,7-1,0 ставки та заробляти у середньому на 70% більше. До того ж значно поліпшуються умови праці: якщо раніше листоношам потрібно було пішки чи на велосипеді долати великі маршрути з кореспонденцією, товарами та грошима, то тепер вони працюватимуть у комфортному автомобілі з водієм-супроводжувачем, що набагато безпечніше.

Основними цілями, які ставить підприємство при впровадженні проекту «мобільної пошти», є:

- Оптимізувати витрати ЄСВ та мінімізувати рівень доплати до мінімальної з/п.
- Замінити наявну (майже некеровану!) систему з 512 НВПЗ: 505 НВПЗ + 7 ПВПЗ неавтоматизованих відділень та близько 1,5 тис. працівників завантаженості 0,3-0,9 на керовану систему зі 100-110 авто ПВПЗ.
- Оптимізація 1200+ співробітників, шляхом створення структури ПВПЗ загальною кількістю персоналу до 700 од., а саме 350 в бригадах ПВПЗ та до 300 листонош при АВПЗ чи в селах 750+.
- Зняти питання ремонту «шевченківських хат» в селах.
- Збільшити обсяг бізнесу в «багатих» селах, які подано на автоматизацію: відправлення (вхід/вихід), оплата комунальних та їх оперативне перерахування контрагентам.

Для проведення розрахунків було розроблено та впроваджено до використання Калькулятор (Додаток Б)

Процес здійснення розрахунків є трудоемким та багатограним. Крім того, він є «живим», оскільки постійно відбувається внесення змін, коригувань, доводиться враховувати побажання населення та місцевої влади, ландшафт місцевості. Також доводиться працювати із величезним супротивом всередині команди, при цьому однією з умов є максимальне збереження працівників.

При розробці проекту команда намагалася максимально врахувати інтереси підприємства, трудового колективу, населення, особливості ландшафту, вимоги держави та місцевої влади. Під час узгодження проводилися консультації на місцях з метою врахування пропозицій і клієнтів, і керівників ОТГ.

Узагальнено результати розрахунків подано у підсумкових таблицях нижче.

Розрахункова кількість автомобілів по кожній точці базування відповідно до навантаження (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 - Розподіл авто по точках базування

Розподіл авто по точках базування (ТБ):			
8 точок базування - 104 авто			
Назва ТБ	Кількість населених пунктів в зоні ТБ	Кількість автомобілів	Кількість населених пунктів на 1 автомобіль
Ш	190	16	12
Б	167	14	12
К	176	15	12
Х	115	12	10
Л	120	11	11
Я	120	11	11
Д	135	12	11
КП	143	13	11
Всього:	1166	104	11

Схема маршрутів руху екіпажів розроблялася за допомогою сервісу Google Maps та подальшою перевіркою під час руху в тестовому режимі з використанням навігаторів GPS, якими обладнане кожне авто ПВПЗ. За результатами тестових виїздів було проведено коригування та уточнення маршрутів руху та встановлено оптимальні режими роботи ПВПЗ у кожному населеному пункті, виходячи з розрахункових обсягів послуг та часу, необхідного для забезпечення всього спектру поштових послуг у точках стоянки ПВПЗ.

Практична реалізація показала, що сервіс Google Maps не володіє коректною інформацією про можливості проїзду та стан покриття доріг між селами, особливо у міжсезонний період зима-весна та осінь-зима. Подекуди потрібно було вдвічі, а то й втричі збільшувати протяжність маршруту для забезпечення можливості доїзду в населені пункти, які були визначені в зоні обслуговування цим ПВПЗ. Тому тестовий період характеризувався допустимим значенням перепробігу авто ПВПЗ від 20 до 40% у порівнянні до проектного.

Схема маршрутів руху екіпажів наведена на рисунку (рис.3.1).



Рис.3.1 – Схема маршрутів ПВПЗ

У ході розробки схем маршрутів враховували і наявний логістичний досвід, і стан дорожнього покриття, і результати територіальної реформи.

При впровадженні нового формату необхідно забезпечити умови для працівників ПВПЗ у точках базування. Розрахунок додаткових разових витрат на ремонт приміщень у визначених точках базування наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Точки базування. Ремонти. Вартість

Назва точки базування (ТБ)	Тип ТБ	Кількість авто		Вартість ремонту в грн. з ПДВ		
		всього	з них ПВПЗ нового формату	розрахунок дирекції	калькулятор ремонту	сума, погоджена ЦАУ
Ш	ЦПЗ	20	14	379 000	247 600	379 000
Б	ВПЗ	16	14	363 000	247 600	363 000
К	ВПЗ	15	14	273 000	247 600	273 000
Х	ЦОП	30	12	295 000	247 600	295 000
Л	ВПЗ	12	10	-	247 600	-
Я	ЦПЗ	18	12	-	247 600	-
Д	ЦПЗ	20	14	140 000	247 600	140 000
КП	ЦОП	21	14	330 000	247 600	330 000
Разом		152	104	1 780 000	1 980 800	1 780 000

Необхідно врахувати вплив зміни формату роботи відділень (а, отже, і форми обслуговування клієнтів) на основні показники дохідності бізнесу (таблиця 3.3).

При цьому слід зауважити, що зменшення обсягів наданих послуг пов'язана не стільки зі зміною формату роботи пошти, як із загальними тенденціями ринку поштових та супутніх послуг.

Послуга «Кореспонденція» у зв'язку з діджиталізацією щорічно зменшується, бо їй на зміну приходять різноманітні месенджери та програми-комунікатори, починаючи від СМС і до чатів у Телеграм. Юридичні особи, такі як ТУДСА, переходять на доставку судових справ за допомогою послуги «Посилки вхідні».

Доставка рахунків трансформується у надання реєстрів операторам платіжних послуг з інформацією про об'єм спожитих користувачами послуг з відповідним зменшенням друку безпосередньо паперових носіїв.

Ринок передплати друкованих періодичних видань відображає загальносвітову тенденцію до падіння і за визначеннями самих редакторів цей процес є незворотнім, що зумовлено цифровізацією інформаційних потоків. Крім

того, в умовах економічної кризи, поглибленої епідемією Covid-19 та повномасштабною воєнною інтервенцією росії проти України, платоспроможність населення старшої вікової категорії (пенсіонерів) знизилася, а тому знижується попит на періодику.

По виплаті пенсій падіння пов'язане з переходом користувачів послуг до банківських установ з одного боку та природним зменшенням кількості пенсіонерів (перш за все у сільській місцевості).

Таблиця 3.3 - Дохідність бізнесу

	Фактичні показники			Оцінка % зростання або падіння (-%) обсягів на рік	Прогнозні показники після впровадження проекту		
	Дохід, грн.	Обсяги (од.)	Тариф або дохідність на од.		Дохід, грн.	Обсяги (од.)	Тариф або дохідність на од.
Середній місячний дохід ВПЗ	11 979 154	-	-	110	13 177 069	-	-
Посилки - вхідні	132 368	23 553	5,60	114	162 971	26 850	6,10
Посилки - вихідні	19 698	3 505	5,60	110	23 401	3 856	6,10
Рекомендована кореспонденція	258 192	31 334	8,20	95	294 339	29 767	9,90
Передплата	311 926	159 962	2	89,0	333 137	142 366	2,30
Рахунки (рознесення)	257 580	444 103	0,60	85	236 458	377 488	0,60
Виплата субсидій	476 333	26 216	18,20	84,70	435 730	22 205	19,60
Приймання платежів	2 097 313	242 184	8,70	98,90	2 489 092	239 520	10,40
Перекази (з врахуванням пайових виплат)	95 970	13 710	7	100	103 648	13 710	7,60
Дохід від торгівлі	1 193 828	-	-	90,50	1 080 415	0	-
Інші послуги (листи, страховки, реклама і т.п.)	25 845	-	-	-	25 845	0	-
Виплата пенсій	6 610 890	101 706	65	84,50	6 033 098	85 942	70,20
ВСЬОГО ДОХІД	11 479 943			97,70	11 218 134		

На основі проведених розрахунків очікується зниження доходів від основних видів бізнесу на рівні 2-3%. Найвагомим очікується падіння доходів від торгівлі

– на рівні 9,5%. Однак, за рахунок зростання обсягів та доходу від надання інших видів послуг ми отримаємо підсумкове зниження дохідності на рівні 2,3%.

Проведемо розрахунок зниження витрат на фонд оплати праці внаслідок оптимізації чисельності персоналу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Зміна витрат на оплату праці

	Факт, грн.	Очікування внаслідок впровадження ПВПЗ, грн.	Збільшення +/- Економія -	
			грн.	%
ФОП (посадовий оклад)	5 113 913	4 620 322	-493 592	-10
Премія	1 001 887	984 893	-16 995	-2
ЄСВ	2 349 338	1 256 433	-1 092 904	-47
Доплати до мінімальної зп	601 415	145 252	-456 163	-76
Всього	9 066 553	7 006 900	-2 059 654	-22,72

Як бачимо, найвагомішого впливу на зменшення витрат на оплату праці завдає зниження витрат на сплату ЄСВ та доплат до мінімального рівня заробітної плати. При цьому, у ході реалізації проекту впровадження пересувних відділень у сільській місцевості одним із очікуваних результатів є припинення практики роботи персоналу в умовах неповної зайнятості, що дозволить збільшити рівень оплати праці трудового колективу, що особливо актуально у нових реаліях падіння добробуту.

Підсумковий розрахунок фінансових результатів від впровадження проекту ПВПЗ (таблиця 3.5).

Згідно проведених розрахунків очікується падіння доходу (при цьому значна частка не пов'язана зі зміною формату роботи відділень поштового зв'язку), але воно повністю перекривається економією на витратах на оплату праці, а саме на доплатах до мінімальної заробітної плати та ЄСВ. Очікування від розвитку бізнесу у сільській місцевості можуть бути значно кращими за напрямками «Торгівля», «Фінансові послуги» та «Доставка посилок», що в свою чергу має призвести до стабільних фінансових результатів проекту ПВПЗ.

Таблиця 3.5 - Підсумковий розрахунок

	Підсумкові показники, грн. на місяць		Різниця (- зменшення/ + зростання)	
	до впровадження проекту	після впровадження проекту	грн.	%
Дохід	11 479 943	11 218 134	-261 809	-2
Витрати на оплату праці:	9 066 553	7 006 900	-2 059 653	-23
згідно посадового окладу	5 113 913	4 620 322	-493 592	-10
премія	1 001 887	984 893	-16 995	-2
ЄСВ	2 349 338	1 256 433	-1 092 904	-47
доплати до мінімальної зп	601 415	145 252	-456 163	-76
Паливо	360 338	509 458	149 120	41
Інші витрати	487 551	484 339	-3 212	-1
Валовий дохід	1 565 501	3 217 438	1 651 936	106
Амортизація		1 268 950		
Чистий дохід до оподаткування	1 565 501	1 948 488	1 651 936	24

Обмеженість ресурсів, надмірний рівень регуляції з боку держави, економічна та політична ситуація в країні виступили основними проблемними чинниками у процесі розроблення та впровадження проекту. Проте, хочу окремо виділити проблему «супротиву» - з боку працівників, з боку споживачів, ЗМІ та, подекуди, місцевої влади.

Вже на перших етапах ми зіштовхнулися з масштабним супротивом з боку «старої» команди підприємства, в основі якої – небажання змінюватися самим і змінювати принципи своєї роботи. Основними проявами були як мовчазне затягування та гальмування підготовчих процесів, так і відвертий саботаж (у тому числі і підбурювання населення).

Оскільки зазначений проект впроваджується у сільській місцевості, населення якої в абсолютній більшості похилого віку, ми отримали величезне несприйняття змін. Основними аргументами було «хай буде, як колись», «ми так звикли», «у нас завжди був поштар», а також виконання листоношами у селі функцій соціального працівника та психолога, з яким самотні люди можуть «поговорити про життя».

З боку місцевої влади (ОТГ, старости сіл) в абсолютній більшості випадків отримали мовчазний саботаж. На всі прохання щодо сприяння роботі пошти у новому форматі (розміщення вказівників з назвами вулиць та номерами будинків, встановлення поштових скриньок, визначення зручних для користувачів точок присутності, надання списків маломобільних громадян тощо) отримали у кращому випадку ...нічого.

Окремо хочу відзначити роль ЗМІ, особливо регіональних. Ще до запровадження проекту у пресі почали виходити статті з відверто провокативними та маніпулятивними статтями, у яких робота пошти у новому форматі висвітлювалася лише у негативному світлі. На жаль, старше покоління (яке становить основу клієнтів пошти у сільській місцевості) звикло читати і довіряти саме друкованим засобам масової інформації, що лише посприяло зростанню рівня негативних очікувань населення. У той же час, це вдарило і по самих представниках регіональних ЗМІ – їх рівень передплати скоротився (слід зазначити, що ринок передплати вже давно є падаючим), що знову ж таки посилює невдоволення видавців та спричинило нову хвилю негативної інформації на шпальтах газет.

Як ми працюємо з «супротивом». За всіма напрямками були проведені зустрічі з метою адекватного і всебічного висвітлення реальної ситуації. Також було проведено ряд заходів, спрямованих на налагодження оперативної комунікації, а саме: створення вайбер-груп для видавців з керівництвом дирекції, групи з головами ОТГ та старостами сіл, а для автоматизації та оперативного реагування на скарги клієнтів було розроблено та впроваджено Google-форму. Однак більшість учасників «процесу супротиву» ігнорували будь-які конструктивні зусилля. Окремо слід відмітити, що з працівниками сільських відділень поштового зв'язку неодноразово проводились зустрічі з метою залучення їх до команд пересувних відділень поштового зв'язку. Однак зазначені пропозиції не знайшли відгуку серед цих працівників. Основними «аргументами» відмови були відсутність транспортного сполучення між точкою базування ПВПЗ та місцем проживання, необхідність наявності вільного графіка роботи для ведення домашнього господарства, постійний контроль внаслідок автоматизації роботи.

ВИСНОВКИ

У наведеній роботі було розглянуто та узагальнено теоретичні аспекти проектного менеджменту, що дало змогу розробити теоретично-практичний курс для працівників філії з метою підвищення їх кваліфікації та поглибленого розуміння процесів, безпосередніми учасниками яких вони є.

Провівши аналіз досліджень ринку поштових послуг України, змогли більш чітко побачити місце АТ «Укрпошта» на ринку, встановити проблемні питання та довести пріоритетність впровадження проекту ПВПЗ з метою покращення діяльності підприємства.

В Хмельницькій філії АТ «Укрпошта» фактична робота по впровадженню проекту ПВПЗ була розпочата у травні 2021р. За цей рік вдалося запустити даний проект у 64% населених пунктів Хмельницької області, які підпадали під реорганізацію. За час впровадження даного проекту було двічі змінено команду проекту як в АТ «Укрпошта» загалом, так і у філії зокрема.

Особливістю впровадження проекту у Хмельницькій області є:

- його масштабність – якщо у інших дирекціях процес зміни роботи сільських відділень розтягнувся на роки, то у Хмельницькій дирекції на його запуск відведено 10 місяців;
- повномасштабна війна росії проти України – бойові дії внесли корективи не лише у поточну діяльність, але й змусили у режимі реального часу вносити зміни у вже затверджені моделі.

Безпосереднє впровадження даного проекту наштовхнулося на значний супротив працівників поштової сфери, клієнтів поштового зв'язку (сільське населення), окремих представників місцевої влади та членів спілки журналістів України в особах редакторів місцевих ЗМІ. При цьому, якщо супротив працівників та клієнтів пояснюється страхом та небажанням змін, то представники ЗМІ намагалися і намагаються перекласти відповідальність за проблеми ринку періодики (падіння на якому спостерігається вже не перший рік і відображає як

всеукраїнські, так і світові тенденції переходу до цифрових джерел інформації) на АТ «Укрпошта».

Слід зазначити, що робота пошти в зоні бойових дій була можлива завдяки мобільним бригадам ПВПЗ, що дозволило надавати весь можливий спектр послуг: виплата пенсій та інших соціальних допомог, доставка та реалізація товарів широкого вжитку (продуктів харчування, засобів гігієни тощо), доставка гуманітарної допомоги та українських періодичних видань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 1 Навчальний посібник. - К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. - 564 с.
2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. Навчальний посібник. - Київ 2017
3. Що таке управління проектами: як здійснюється і що в себе включає? <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy>
4. Бутко М.П., Мурашко М.І., Олійченко І.М. Проектний менеджмент: Регіональний зріз. Навчальний посібник. – Київ: видавництво «Центр учбової літератури», 2016. – 412 с. https://pidru4niki.com/87705/menedzhment/sutnist_menedzhmentu_proektah
5. Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг ("дорожньої карти"). Розпорядження КМУ від 14 лютого 2018 р. N 104-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR180104?an=2>
6. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку Кушнір О.К., Кріль О.В. URL: <file:///C:/Users/asus/Downloads/788-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-755-1-10-20211201.pdf>
7. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. УДК 339.137: 338.47 JEL: L87. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-123_128.pdf
8. Статут Акціонерного Товариства «Укрпошта». – Київ, 2021 – 25с.
9. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>
10. Що таке управління проектами? <https://pm.kname.edu.ua/index.php/uk/abiturientu/pro-upravlinnia-proektamy/shcho-take-upravlinnia-proektamy>

11. Управління проектами. Курс ВУМ ONLINE.
<https://vumonline.ua/course/project-management/>
12. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. УДК 681.3 DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>
13. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі. Карташов Є.Г. УДК 005.2:351:37.01 DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-8\(37\)-10-21](https://doi.org/10.32405/2522-9958-8(37)-10-21)
14. Від хаосу до проектного менеджменту. <https://worksection.com/ua/blog/from-chaos-to-project-management.html>
15. Формування і розвиток проектної команди. Павлова С.І. УДК 005.8: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/625/1/325.pdf>

ДОДАТКИ