

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.43>

УДК 330.3

К. В. Чичуліна,

*к. т. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка*

імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0180>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ "УКРПОШТА"

K. Chichulina,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing,*

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava

FORMATION OF A STRATEGY FOR INCREASING COMPETITIVENESS JSC "UKRPOSHTA"

У процесі дослідження розглядаються теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності на прикладі АТ «Укрпошта». На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища товариства визначено основні виклики та можливості для його розвитку в умовах сучасного ринку поштових послуг в Україні. Розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення

управлінських процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію витрат. Особлива увага була приділена необхідності адаптації до динамічно змінюваних умов ринку, включаючи зростання конкуренції з боку приватних компаній та розвиток електронної комерції. Запропоновані у роботі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності можуть бути успішно реалізовані на практиці, що забезпечить АТ «Укрпошта» стійке положення на ринку та сприятиме його довгостроковому розвитку. Впровадження даних заходів дозволить підприємству ефективно відповідати на виклики сучасного ринку та зберігати свою ключову роль у національній економіці. Загалом робота націлена на формування комплексного документу, який містить детальний аналіз сучасного стану акціонерного товариства «Укрпошта» та його конкурентів. Проведено аналіз основних економічних показників та організаційних основ діяльності товариства. Обґрунтовано стратегію підвищення конкурентоспроможності що забезпечить АТ «Укрпошта» стійке положення на ринку та сприятиме його довгостроковому розвитку.

In the process of research, the theoretical and practical aspects of the formation of a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise are considered using the example of JSC "Ukrposhta". Based on the analysis of the external and internal environment of the company, the main challenges and opportunities for its development in the conditions of the modern market of postal services in Ukraine were determined. The developed strategy for increasing competitiveness involves the application of a set of measures aimed at improving management processes, improving the quality of customer service, introducing innovative technologies and optimizing costs. Special attention was paid to the need to adapt to dynamically changing market conditions, including the growth of competition from private companies and the development of electronic commerce. The recommendations for increasing competitiveness proposed in the work can be successfully implemented in practice, which will ensure JSC "Ukrposhta" a stable position on the market and contribute to its long-term development. The implementation of these measures will allow the enterprise to effectively respond

to the challenges of the modern market and maintain its key role in the national economy. In general, the work is aimed at creating a comprehensive document that contains a detailed analysis of the current state of the joint-stock company "Ukrposhta" and its competitors. An analysis of the main economic indicators and organizational foundations of the company's activity was carried out. The strategy of increasing competitiveness has been substantiated, which will ensure JSC "Ukrposhta" a stable position on the market and contribute to its long-term development. In general, the purpose of this study is to develop an effective strategy that will allow Ukrposhta to increase its competitiveness, adapt to new market conditions and ensure stable development of the enterprise in the long term. Currently, "Ukrposhta" is undergoing a transformation, adapting to new conditions and challenges in the market, maintaining a key role in the postal infrastructure of Ukraine.

Ключові слова: конкурентоспроможність, товариство, ефективність, поштове відправлення, логістика, доставка.

Keywords: competitiveness, efficiency, mailing, logistics, delivery.

Постановка проблеми. Докорінні зміни в сучасних політико-економічних відносинах, глобалізаційні процеси зумовили необхідність пошуку підприємствами інструментів, які забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одними з таких інструментів вважаються стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає використання аналітичних інструментів, які комплексно взаємодіючі, формують певний механізм. Зокрема комплексний план діяльності підприємства орієнтований на зростання ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі, стратегічний контроль та коригування; науково-інноваційний підхід до управління підприємством.

Актуальність такого дослідження побудови стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» зумовлена динамічним розвитком ринку поштових послуг, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації

підприємства до нових умов ведення бізнесу. Незважаючи на значну роль Укрпошти в національній економіці, підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних із війною, зміною споживчих уподобань, розвитком електронної комерції та посиленням конкуренції з боку приватних компаній. Мета даного дослідження полягає у розробці ефективної стратегії, яка дозволить Укрпошті підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до нових умов ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні підходи до аналізу та пошуку оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності, конкурентних переваг, управлінням конкурентним потенціалом представлено в працях Федорової Т. [1], Мусієнко В. Д., Богайчук А.І. [2], Сапрун Г. Г. [3], Атюшкіна В.В., Педько І.А. [4], Кустріч Л.О. [5] та багатьох інших.

Виклад основного матеріалу. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу АТ «Укрпошта». Управлінське рішення – це процес вибору та ухвалення дій, які керівники організацій приймають для досягнення певних цілей або вирішення проблем. Це може включати оцінку поточного стану справ, виявлення проблем або можливостей, формулювання конкретних і досяжних цілей, які потрібно досягти, пропозиція кількох варіантів дій або рішень, аналіз переваг і недоліків кожного варіанту, врахування ресурсів, ризиків і вигод.

На основі аналізу і оцінки альтернатив приймається та впроваджується рішення, перевіряється ефективності та вносяться коригування при необхідності.

Управлінські рішення можуть бути стратегічними (пов'язаними з довгостроковими планами та цілями), тактичними (стосуються середньострокових завдань і ресурсів) або операційними (щоденні рішення для ефективного функціонування організації).

Перечислимо за рахунок яких стратегій можна підвищити конкурентний статус АТ «Укрпошта»

1. Інновації та технології.

Автоматизація процесів: Впровадження нових технологій для автоматизації обробки пошти, управління складами, та розподілу товарів.

Цифрові рішення: Розробка та впровадження мобільних додатків, електронних послуг та онлайн-інтерфейсів для полегшення доступу клієнтів до послуг.

2. Розширення та диверсифікація послуг.

Нові послуги: Запровадження нових видів послуг, таких як фінансові послуги, електронна комерція, або додаткові логістичні рішення.

Послуги для бізнесу: Розширення спектру послуг для корпоративних клієнтів, включаючи інтеграцію з бізнес-процесами клієнтів.

3. Поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Навчання персоналу: Проведення тренінгів для підвищення рівня обслуговування та комунікаційних навичок співробітників.

Впровадження систем зворотного зв'язку: Встановлення механізмів для збору та аналізу відгуків клієнтів, що дозволяє оперативно реагувати на їх потреби та проблеми.

4. Оптимізація логістичних процесів.

Модернізація складів: Впровадження сучасних рішень для управління складами та обробки товарів.

Покращення маршрутів: Оптимізація транспортних маршрутів та системи доставки для зменшення витрат і підвищення швидкості обробки замовлень.

5. Маркетинг та брендинг.

Позиціонування бренду: Розробка і реалізація стратегії для підвищення впізнаваності бренду та поліпшення його іміджу.

Рекламні кампанії: Проведення цільових рекламних кампаній для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.

6. Фінансова стабільність і ефективність.

Аналіз витрат: Виявлення та зменшення непотрібних витрат для покращення фінансової ефективності.

Інвестиції: Придбання нових технологій та оновлення інфраструктури для підтримки зростання та розвитку.

7. Партнерства та співпраця.

Стратегічні партнерства: Укладення угод з іншими компаніями для розширення мережі послуг та можливостей.

Взаємодія з державними органами: Співпраця з урядом та іншими організаціями для отримання підтримки і вдосконалення нормативно-правової бази.

8. Адаптація до ринкових змін.

Моніторинг трендів: Постійний аналіз ринкових тенденцій і змін у споживчих вподобаннях для адаптації бізнес-моделі.

Гнучкість у стратегії: Здатність швидко змінювати стратегію в залежності від змінюваних умов ринку та конкурентного середовища.

В сучасних умовах, коли ринкова ситуація стає дедалі більш мінливою, підприємства змушені постійно шукати шляхи для збереження своїх конкурентних позицій. Укрпошта, як державна компанія з багаторічним досвідом роботи в сфері поштового зв'язку України, також повинна активно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

За результатами дослідження конкурентоспроможності, зокрема за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності, більшість критеріїв конкурентоспроможності компанії Укрпошта отримали досить низькі оцінки. Ці результати безпосередньо вказують на сфери, де необхідно впроваджувати стратегії вдосконалення.

Іншими джерелами для визначення напрямків, які потребують покращення з метою підвищення конкурентних переваг, стали результати SWOT-аналізу, зокрема виявлені слабкі сторони та можливості розвитку.

Таким чином, на основі проведених досліджень можна сформулювати перелік сфер діяльності та критеріїв, що потребують вдосконалення, і для яких будуть надані відповідні рекомендації.

В сучасних умовах багато клієнтів Укрпошти висловлюють незадоволення її послугами, що підтверджується результатами проведеного дослідження та коментарями під публікаціями компанії в Instagram. Підприємство не виправдовує очікувань споживачів, що призводить до зниження їхньої прихильності до компанії та формування негативного репутації товариства. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити заходи з оптимізації кожного чинника та комплексно працювати над підвищенням сприйняття послуг Укрпошти.

Сьогодні багато клієнтів Укрпошти висловлюють незадоволення її послугами, що підтверджується результатами проведеного дослідження та коментарями під публікаціями компанії в Instagram. Підприємство не виправдовує очікувань споживачів, що призводить до зниження їхньої лояльності до бренду та формування негативного іміджу компанії. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити заходи з оптимізації кожного чинника та комплексно працювати над підвищенням лояльності споживачів до послуг Укрпошти.



Рисунок 1. Схема вибору оптимальних шляхів АТ «Укрпошта»

В рамках підготовки пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління, доцільно використовувати системний підхід. Цей підхід дозволить менеджменту враховувати різні аспекти діяльності підприємства та здійснювати комплексні дії для вирішення поточних викликів [1].

Першим напрямком, для якого варто внести зміни – це швидкість доставки, в АТ Укрпошта це найслабше місце яке викликає значний рівень незадоволеності споживачів. Вивлено, що найкоротший термін доставки в АТ «Укрпошта» становить 4 дні (включаючи день відправлення) в межах одного населеного пункту, тоді як компанія «Нова пошта» доставляє посилки за від одного до двох днів.

На час доставки впливають кілька факторів: будова логістичних процесів, ступінь автоматизації та застосування новітньої техніки для сортування й обробки поштових відправлень у сортувальних центрах і забезпечення автотранспортом. До цього часу сортування поштових відправлень у центрах обробки пошти АТ «Укрпошта» виконувався вручну, що значною мірою сприяло тривалим строкам доставлення. Зразком для наслідування може слугувати підприємство Deutsche Post DHL Group, що активно впроваджує різноманітні інноваційні технології для покращення своїх логістичних процесів. Ось кілька прикладів: автоматизовані сортувальні системи, що дозволяють обробляти до 50 тисяч посилок на годину, що значно підвищує ефективність та швидкість обробки; використання комп'ютерного зору на основі штучного інтелекту для автоматизації процесів, таких як підрахунок інвентарю або посилок, що підвищує точність і швидкість ланцюгів постачання.

DHL Innovation Centers: Ці центри служать хабами для дослідження трендів та розробки нових технологій. Вони використовують роботизовані рішення та інші передові технології для покращення логістичних процесів.

Deutsche Post DHL Group інвестує значні кошти в цифрові трансформаційні проекти, включаючи використання блокчейну, Інтернету

речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та аналітики даних для покращення операційної ефективності.

АТ «Укрпошта» активно займається інноваційною діяльністю, спрямованою на модернізацію своєї логістичної інфраструктури та підвищення ефективності послуг. Одним із ключових досягнень у цій сфері стало відкриття нового логістичного терміналу в Одесі, який оснащений сучасними автоматизованими сортувальними лініями. Це дозволяє швидко та ефективно обробляти відправлення, що забезпечує швидку доставку посилок по всьому південному регіону України [6].

Укрпошта також активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями для залучення інвестицій на розвиток своєї інфраструктури. Так, завдяки кредиту в розмірі 30 мільйонів євро, отриманому від Європейського інвестиційного банку (EIB), компанія планує здійснити масштабну модернізацію своєї логістичної мережі. Цей проект включає будівництво трьох нових сортувальних хабів, 20 поштових депо та впровадження сучасних IT-рішень, що дозволить значно покращити якість послуг і прискорити процес доставки.

Окрім цього, Укрпошта залучила фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) на суму 63 мільйони євро, що буде спрямовано на придбання та обладнання близько 1900 мобільних поштових відділень. Це дозволить забезпечити доступ до поштових послуг навіть у віддалених населених пунктах. Частина коштів також буде інвестована у будівництво трьох сучасних автоматизованих сортувальних центрів, що сприятиме оптимізації логістичних процесів і підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку поштових послуг. Наступним напрямком, де будуть запропоновані рекомендації, є «якість обслуговування у відділеннях». Багато клієнтів незадоволені обслуговуванням Укрпошти. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників допоможе їм краще розуміти потреби клієнтів та надавати якісніші послуги. Активне використання відгуків клієнтів для вдосконалення процесів та послуг. Це

може включати опитування, скриньки для пропозицій та онлайн-платформи для зворотного зв'язку. Створення системи заохочення та покарань для співробітників, яка включає бонуси за якісне обслуговування та досягнення високих показників продуктивності. Впровадження системи моніторингу та оцінки якості обслуговування, що дозволить вчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати [6].

«Розташування відділень» є ще одним важливим завданням, незважаючи на те, що Укрпошта має майже 100% покриття, щільність відділень є замалою, що знижує їхню доступність для клієнтів. Перед відкриттям нових відділень треба провести дослідження

Використання даних про попит на послуги та трафік клієнтів для визначення оптимальних місць для нових відділень. Це може включати аналіз густоти населення, комерційної активності та транспортної доступності [6].

Використання партнерських відносин з місцевими бізнесами та організаціями для розміщення поштових відділень у їхніх приміщеннях. Це може зменшити витрати на оренду та забезпечити зручний доступ для клієнтів.

Перегляд розташування існуючих відділень та їхнє переміщення до більш зручних та доступних місць, якщо це необхідно. Це може включати переміщення відділень до торгових центрів або інших місць з високим трафіком.

Впровадження онлайн-сервісів та мобільних додатків для зменшення навантаження на фізичні відділення. Це дозволить клієнтам виконувати більшість операцій дистанційно, зменшуючи потребу у відвідуванні відділень.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності розташування відділень для виявлення можливостей для покращення. Це може включати опитування клієнтів та аналіз даних про використання послуг.

Остання категорія, до якої будуть запропоновані рекомендації, стосується «комунікації з клієнтом». Для підвищення лояльності, важливо, щоб споживачі відчували зв'язок і зацікавленість з боку компанії, яка дійсно прагне змін і працює над удосконаленням. Оскільки в соціальних мережах Укрпошти часто з'являються скарги на загублені посилки, затримку доставки та інші проблеми, доцільно створити платформу, через яку клієнти зможуть оперативнo й ефективно залишати свої зауваження чи пропозиції. Оптимальним рішенням буде розробка додаткового функціоналу в додатку компанії, де користувачі зможуть перейти до окремого вікна з формою для подання заявки або скарги. Меню буде містити перелік тем для звернення, що дозволить структурувати заявки. Після отримання заявки оператори опрацьовуватимуть її, і за потреби працівник зв'яжеться з клієнтом для уточнення деталей.

Для АТ «Укрпошта» також буде доцільніше вибрати стратегію розширення та диверсифікація послуг, для захоплення більшої частки ринку, задоволення потреб уже існуючих клієнтів за рахунок збільшення кількості послуг. Тому пропоную розвивати проєкт «Укрпошта. Аптека» та його впровадження на всю територію України.

Перед розробкою стратегії необхідно детально проаналізувати поточний стан АТ «Укрпошта» та фармацевтичного ринку України. Це включає в себе:

- Сильні сторони Укрпошти:
- Розвинена мережа відділень, логістична інфраструктура, довіра населення.
- Компанія, отримавши ліцензії на роздрібну й електронну роздрібну торгівлю лікарськими засобами, вже почала приймати перші замовлення та доставляти їх клієнтам.
- Слабкі сторони Укрпошти: необхідність значних інвестицій в обладнання та персонал.

– Можливості ринку: Зростаючий попит на онлайн-аптеки, недоступність ліків у віддалених регіонах.

– Загрози ринку: Висока конкуренція серед існуючих аптек, жорсткі регуляторні вимоги до фармацевтичного ринку.

Пропозиція стратегії

1. Створення відповідних умов зберігання лікарських засобів у відділеннях.

2. Підготовка персоналу до роботи з лікарськими засобами.

3. Створення онлайн-платформи для продажу ліків:

– Розробка зручного інтерфейсу для пошуку та замовлення ліків.

– Інтеграція з існуючою системою логістики Укрпошти для швидкої доставки.

– Забезпечення безпечних способів оплати.

4. Партнерство з фармацевтичними компаніями:

– Укладання договорів про постачання ліків на вигідних умовах.

– Створення спільних маркетингових кампаній.

5. Розширення асортименту товарів та послуг:

– Додавання до асортименту парафармацевтичних товарів, медичних виробів.

– Надання додаткових послуг, таких як доставка ліків додому, консультації фармацевта онлайн.

6. Програма лояльності для клієнтів:

– Розробка бонусної програми для заохочення покупок.

– Персоналізовані пропозиції на основі історії покупок.

7. Маркетингова кампанія:

– Інформування населення про нову послугу.

– Акцент на зручності та доступності.

Очікувані результати

Збільшення доходів за рахунок продажу ліків та супутніх товарів.
Підвищення лояльності клієнтів за рахунок зручності, доступності послуги та доставки ліків у віддалені регіони.

Посилення конкурентних позицій через унікальну пропозицію на ринку.

Торгівля ліками може стати новим перспективним напрямом для розвитку АТ «Укрпошта». Реалізація запропонованої стратегії дозволить компанії не тільки збільшити доходи, але й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечивши населення України доступними та якісними лікарськими засобами.

Припустимо, що «Укрпошта Аптека» зможе завоювати 5% ринку продажу ліків в Україні. Середній чек на покупку складає 300 грн. За рік компанія може продати ліків на суму близько 1 млрд грн. З урахуванням витрат на закупівлю товарів, оренду, зарплату персоналу, маркетинг та інші витрати, чистий прибуток може скласти близько 10-15% від обсягу продажів, тобто 100-150 млн грн на рік.

Проєкт «Укрпошта. Аптека» має кілька ключових переваг, які можуть значно зміцнити конкурентний статус «Укрпошти»:

- Покращення доступності ліків
- Розширення клієнтської бази
- Конкурентні ціни
- Інфраструктурні переваги
- Підтримка державних програм.

Проєкт спрямований на забезпечення доступу до лікарських засобів у віддалених та прифронтових районах, де аптеки можуть бути відсутні або зруйновані. З іншого боку «Укрпошта» має розгалужену мережу відділень та розвинену логістичну інфраструктуру, що дозволяє ефективно доставляти ліки навіть у найвіддаленіші куточки країни. Це дозволяє «Укрпошті» стати важливим гравцем на ринку фармацевтичних послуг.

Завдяки можливості замовлення ліків через контакт-центр, мобільний додаток або у відділеннях, «Укрпошта» може залучити нових клієнтів, які раніше не користувалися її послугами.

Проект передбачає мінімальні націнки на ліки, що робить їх доступними для широкого кола споживачів. Це може привабити клієнтів, які шукають більш вигідні умови придбання медикаментів.

Проект підтримується Міністерством охорони здоров'я та Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, що додає йому додаткової ваги та довіри з боку споживачів

Обґрунтування заходів з удосконалення рівня конкурентоспроможності товариства. Вище було загалом окреслено рекомендації щодо чотирьох ключових напрямків діяльності Укрпошти, впровадження яких дозволить компанії покращити свої конкурентні позиції на ринку поштової логістики та комплексно підвищити рівень конкурентоспроможності. Для підтвердження доцільності реалізації цих рекомендацій необхідно детальніше проаналізувати кожен пропозицію та оцінити розмір інвестицій, необхідних для їх впровадження. Важливо також навести обґрунтування позитивного впливу цих заходів на окремі сфери діяльності компанії, а також їхній комплексний ефект на підвищення лояльності до бренду та послуг АТ «Укрпошта».

З огляду на те, що в компанії «Укрпошта» наразі діє три лінії конвеєрного сортування (рис.2), доцільно розрахувати витрати на придбання трьох сканерів для сортувальних центрів, які обслуговують 64 напрямки.



Рисунок 2. Конвеєрна система сортування

Середня ціна на систему машинного зору Cognex In-Sight 7000 може варіюватися залежно від конфігурації та постачальника. Зазвичай, ціна починається від приблизно \$5,000 і може досягати \$10,000 або більше залежно від конфігурації. Як результат, відправлення передаватимуться на транспортування вдвічі швидше, що призведе до скорочення терміну доставки до споживача. Швидкість відправлення є одним з ключових факторів при виборі поштового сервісу, тому впровадження змін у цій сфері дозволить «Укрпошті» підвищити конкурентоспроможність та збільшити лояльність клієнтів [6-7].

Другою запропонованою рекомендацією є проведення аудиту внутрішніх процесів обслуговування в АТ «Укрпошта» є важливим кроком для покращення якості обслуговування клієнтів.

Аудит дозволяє виявити слабкі місця в існуючих процесах обслуговування, що можуть негативно впливати на якість послуг. Це допоможе визначити конкретні області, які потребують покращення. Аналіз внутрішніх процесів дозволяє знайти можливості для оптимізації та

автоматизації, що може зменшити час обробки посилок та підвищити ефективність роботи.

Виявлення та усунення проблемних зон у процесах обслуговування сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором для збереження та залучення нових клієнтів. Аудит допоможе виявити недоліки в обслуговуванні та розробити стратегії для їх усунення, що призведе до покращення якості послуг, які надає компанія.

Проведення аудиту та впровадження рекомендацій дозволить «Укрпошті» залишатися конкурентоспроможною на ринку, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Аудит допоможе виявити неефективне використання ресурсів та запропонувати шляхи для їх оптимізації, що може зменшити витрати та підвищити продуктивність [6].

Аудит дозволяє перевірити відповідність внутрішніх процесів обслуговування міжнародним стандартам та вимогам. Проведення аудиту внутрішніх процесів обслуговування є важливим кроком для покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності роботи АТ «Укрпошта».

Розглянемо проведення аудиту на прикладі компанії Deloitte Ukraine [8] для проведення локального аудиту відділень у великих містах України, таких як Київ, Дніпро, Львів, Одеса та Харків. Deloitte має великий досвід у проведенні аудиторських та консалтингових послуг, включаючи оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи. Компанія має команду досвідчених професіоналів, які спеціалізуються на різних аспектах аудиту та консалтингу, використовує сучасні технології та підходи для проведення аудиту, що дозволяє забезпечити високу якість послуг. Як частина міжнародної мережі, Deloitte має доступ до найкращих практик та знань з усього світу, що дозволяє їм надавати високоякісні послуги.

Зважаючи на гігантську кількість відділень товариства, аудит кожного з них є неможливим через значні капітальні та трудові витрати. Також це не є необхідним, адже більшість процесів на відділеннях будуть схожими. Тому

для аудиту пропонуються відділенні в містах мільйонниках з найбільшою кількістю обслуговувань: Київ, Дніпро, Львів, Одеса та Харків. У кожному з цих міст буде вибрано по 9 відділень для перевірки, без попереджень.

Перевірка функціонування відділень:

Спостереження за діяльністю: Фахівці проводять безпосереднє спостереження за роботою відділень, аналізуючи процеси обслуговування клієнтів, ефективність роботи персоналу та загальну організацію роботи.

Анонімне анкетування працівників: Для отримання об'єктивної інформації про внутрішні процеси та проблеми, проводять анонімне анкетування працівників. Це дозволить виявити слабкі місця та можливості для покращення.

Опитування клієнтів: Проведення опитувань серед клієнтів для збору їхніх вражень та відгуків про якість обслуговування. Це допоможе зрозуміти потреби та очікування клієнтів, а також виявити проблемні зони.

Збір та аналіз відгуків щодо роботи відділень у додатку Google Карти:

Моніторинг відгуків: здійснюють збір та аналіз відгуків клієнтів, залишених у додатку Google Карти. Це дозволить отримати цінну інформацію про реальний досвід клієнтів та їхні враження від роботи відділень.

Аналіз тенденцій: Аналізуючи відгуки, виявляють основні тенденції та проблеми, які найчастіше згадуються клієнтами. Це допоможе визначити пріоритетні напрямки для покращення.

Розробка пропозицій для оптимізації роботи відділень, підвищення якості обслуговування та вдосконалення робочих процесів:

Аналіз зібраних даних: На основі зібраних даних та проведених досліджень розробляється детальний аналіз поточного стану роботи відділень.

Розробка рекомендацій: Фахівці надають конкретні рекомендації щодо оптимізації роботи відділень, включаючи покращення процесів

обслуговування, підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження нових технологій.

План впровадження: розробляється план впровадження запропонованих змін, включаючи етапи, ресурси та терміни реалізації. Це допоможе АТ «Укрпошта» ефективно впровадити зміни та досягти бажаних результатів.

Ці заходи допоможуть АТ «Укрпошта» покращити якість обслуговування клієнтів

Розрахуємо вартість послуг «Deloitte Ukraine» використовуючи дані, розміщені на офіційному сайті підприємства. Фактори, як розмір підприємства, що досліджується, та його поточні кількісні показники, впливають як на ціну так і на час проведення аудиту. Оскільки аудит проводитиметься для обмеженої кількості відділень, загальна сума буде розрахована залежно від кількості перевірюваних об'єктів. Щонайменша ціна сервісу становить 100 000 грн, будемо вважати ціною аудиту одного відділення. Отже, загальні розходи на аудит та оптимізацію діяльності компанії складуть 4,5 млн грн. Незалежне дослідження роботи працівників у відділеннях позитивно вплине на ефективність компанії, за умови, що керівництво АТ «Укрпошта» серйозно підійде до результатів та рекомендацій, наданих компанією «Deloitte Ukraine» [8]. Виконання плану, спрямованого на підвищення якості роботи відділень та обслуговування клієнтів, позитивно вплине на основний аспект — лояльність до бренду. Завдяки покращенню обслуговування клієнтів можна досягти успіху за наступними напрямками:

- підвищення показників КРІ працівників відділень;
- утримання поточних клієнтів;
- притягнення нових клієнтів;
- покращення репутації товариства;
- підняття фінансових показників.

Третя рекомендація щодо «розташування відділень» стосується встановлення поштоматів. Поштомат є автоматизованою системою для отримання та зберігання поштових відправлень, що представляє собою невелику станцію з комірками різних розмірів, відповідних до габаритів посилок. Клієнт може отримати посылку без контакту з оператором, що зменшує час на отримання до мінімуму. Для отримання посылки потрібно відсканувати QR-код на передній частині поштоводу через додаток Укрпошти та натиснути кнопку «відкрити комірку» [6].

Як державне підприємство, АТ «Укрпошта» може організувати тендер на виготовлення та закупівлю поштоматів. Для цього компанія може розробити технічне завдання з вимогами до вигляду та функціоналу поштоматів, отримавши таким чином пропозиції від виробників автоматичних поштових станцій.

Для більш детального розгляду проекту зі встановлення поштоматів було вибрано компанію, що виготовляла поштомати для «Нової пошти».

До переваг моделі належать: незалежність від зовнішніх факторів, сучасний дизайн, можливість інтеграції з іншими терміналами, швидка установка та просте обслуговування. Технічні характеристики включають: висота – 230 см, ширина – 110 см, глибина – 70 см, вага – 450 кг. Програмне забезпечення поштоводу має такі можливості, як відкрите API, сервісний додаток і панель управління. Виробник надає 12-місячну гарантію на цей термінал. Дизайн поштоводу є сучасним і добре підходить до будь-якої інфраструктури. Ця модель є універсальною, що дозволяє використовувати її як на відкритому повітрі, так і в приміщеннях (рис.3).

На початковому етапі встановлення поштоматів рекомендується здійснити у великих містах України, таких як Дніпро, Київ, Одеса, Львів. Залежно від успіху планується подальше розширення мережі. Отже, для встановлення 1100 автономних поштових терміналів потрібно інвестиції в розмірі 116 460 000 грн. На початковому етапі рекомендовано розмістити

найбільшу кількість поштоматів у Києві через велику кількість потенційних користувачів сервісів доставки.



Рисунок 3. Загальний вигляд поштомату [6]

Для підтвердження доцільності цієї рекомендації пропонується розрахувати три сценарії прибутку з одного поштомату за рік. У поштоматі моделі Loko Logis передбачено 24 комірки. Тарифи АТ «Укрпошта» на доставку складе 40 грн. Зважаючи на те, що споживачі зазвичай забирають посилки протягом 1-2 днів після їх надходження, можна розрахувати, що на одну посилку припадатиме 2 дні.

Окрім економічної вигоди, встановлення поштоматів має низку переваг: зменшення черг у відділеннях; пришвидшення отримання посилок; нарощування нових клієнтів; покращення доступності відділень.

Остання запропонована рекомендація передбачає впровадження нового функціоналу в програмного забезпечення зворотного зв'язку, скарг і пропозицій від користувачів послуг АТ «Укрпошта», щоб підвищити якість комунікації з клієнтом. якщо у клієнтів виникають проблеми з послугами АТ «Укрпошта», є такі методи зв'язку:

- контакт-центр із гарячою лінією, де користувачів проінформують про типи послуг, відправлення та перекази, місце та графік роботи відділень, та інші аспекти діяльності;
- електронна адреса для надсилання звернень;
- соціальні мережі, зокрема звернення через Facebook Messenger.

Висновок. У статті аналізуються можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». Основний акцент зроблено на стратегічних рішеннях, які включають інновації, поліпшення якості обслуговування, оптимізацію логістичних процесів, та маркетингові заходи. Важливі рекомендації включають впровадження нових технологій для автоматизації процесів, розширення спектру послуг, модернізацію складів, оптимізацію транспортних маршрутів, а також створення більш ефективних каналів комунікації з клієнтами. Особливу увагу приділено підвищенню лояльності клієнтів через поліпшення якості обслуговування та ефективності внутрішніх процесів. Загалом, для досягнення конкурентних переваг, компанія має зосередитися на всебічній модернізації своєї діяльності, враховуючи сучасні вимоги ринку та очікування споживачів.

Література

1. Федорова Т. Маркетинговий підхід як системно-комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Соціальноекономічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 63-77. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftvpkp.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).
2. Мусієнко В.Д., Богайчук А.І. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 62-67.
3. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). URL:

<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

4. Атюшкіна В.В., Педько І.А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т.2, №3. С. 85-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2018_2_3_9 (дата звернення: 26.10.2024).

5. Кустрич Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип.33. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24 (дата звернення: 27.10.2024).

6. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 27.10.2024).

7. Щорічна звітність АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 27.10.2024).

8. Офіційний сайт Deloitte: URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en.html> (дата звернення: 27.10.2024).

References

1. Fedorova, T. (2019), “Marketing approach as a systemcomplex solution of problems in competitiveness of enterprises”, *Sotsial'noekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (20), pp. 63-77, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftvpkp.pdf> (Accessed 25.10.2024).

2. Musiienko, V.D. and Bohajchuk, A.I. (2018), “The impact of competitive advantages on the possible profit of the enterprise”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 62-67.

3. Saprun, H.H. (2017), “Development management model competitiveness of export-oriented enterprises”, *Molodyj vchenyj*, vol. 3 (43), available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf> (Accessed 26.10.2024).

4. Atiushkina, V.V. and Ped'ko, I.A. (2018), "Management of the competitive potential of the enterprise based on the evaluation of the marketing complex", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 2, no. 3, pp. 85-103, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2018_2_3_9 (Accessed 26.10.2024).

5. Kustrich, L.O. (2019), "Marketing competitive strategy as a necessary element of the enterprise management system", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 33, pp. 112-116, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24 (Accessed 27.10.2024).

6. JSC «Ukrposhta» (2024), "", available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (Accessed 27.10.2024).

7. JSC «Ukrposhta» (2024), "Annual reporting", available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (Accessed 27.10.2024).

8. Deloitte (2024), available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en.html> (Accessed 27.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.