

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі АТ «Укрпошта»»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Діана ЖИТЕНЬОВА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і
публічного адміністрування
Харківського національного
університету міського господарства
імені О.М. Бекетова
Наталія КОНДРАТЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)
«06» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Житеньової Діани Романівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами організації (на прикладі АТ Укрпошта)»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №
2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: з'ясувати зміст, мету та завдання стратегічного управління бізнес-процесами; проаналізувати методи та інструментарій стратегічного управління; визначити основні етапи стратегічного управління та оцінити їхній вплив на результативність функціонування підприємства; дослідити стан стратегічного управління та бізнес-процесів АТ «Укрпошта», виявити наявні проблеми, недоліки та бар'єри у функціонуванні системи управління; розробити практичні пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в АТ «Укрпошта».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідження змісту, методів і етапів стратегічного управління бізнес-процесами.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: аналіз діяльності АТ «Укрпошта».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру.

Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Діана ЖИТЕНЬОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Зміст, мета та завдання стратегічного управління бізнес-процесами	8
1.2. Методи та інструментарій стратегічного управління	13
1.3. Етапи стратегічного управління та їх вплив на результативність організації	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»	23
2.1. Аналіз стану стратегічного управління бізнес-процесами АТ «Укрпошта»	23
2.2. Діагностика проблем та бар'єрів стратегічного управління	33
2.3. Розробка пропозицій з удосконалення управління бізнес-процесами ..	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування організацій на ринку свідчить необхідність чіткого бачення майбутнього. В умовах воєнного стану нашої країни, швидких змін зовнішнього середовища, в організації виникає потреба у ефективному стратегічному плануванні бізнес-процесів, яке є ключовим інструментом управління для адаптації до нових умов ринку.

Дослідженням питань стратегічного управління бізнес-процесами присвячені праці таких вітчизняних вчених, як О.В. Арєф'єва, Д.А. Багорка, О.Б. Гевко, Г.Ю. Гедройц, Н.Е. Красностанова, О.М. Криворучко, І.О. Перерва, О.В. Ольшанський та ін. Проте є ряд питань, які через їх складність, потребують подальшого ретельного вивчення. Одним із таких є вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на розробку і реалізацію стратегії діяльності організації, що потребує постійного перегляду і коригування бізнес-процесу стратегічного планування, а також визначення найбільш ефективних методів та підходів у сучасних умовах. Саме це і стало підставою для актуальності та вибору теми дослідження

Мета дослідження – удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в організації шляхом розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їхньої побудови, координації та адаптації до змін зовнішнього середовища на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення мети в дипломній роботі було поставлено такі *завдання*:

- з'ясувати зміст, мету та завдання стратегічного управління бізнес-процесами;
- проаналізувати методи та інструментарій стратегічного управління;
- визначити основні етапи стратегічного управління та оцінити їхній вплив на результативність функціонування підприємства;

– дослідити стан стратегічного управління та бізнес-процесів АТ «Укрпошта», виявити наявні проблеми, недоліки та бар'єри у функціонуванні системи управління;

– розробити практичні пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в АТ «Укрпошта».

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління бізнес-процесами АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження – сукупність управлінських підходів, методів і процесів, що формують систему стратегічного управління бізнес-процесами організації та визначають її вплив на результативність функціонування підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі *методи дослідження*: аналіз та синтез – для оцінки фінансово-господарської ефективності функціонування організації; метод теоретичного узагальнення – для уточнення поняття стратегічного управління бізнес-процесами; метод інтегральної оцінки – для визначення рівня конкурентоспроможності організації та привабливості окремих сегментів ринку; системний підхід – для комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення зовнішніх загроз і можливостей, а також аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані підходи до удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами можуть бути адаптовані не лише в АТ «Укрпошта», але й на інших підприємствах з розгалуженою організаційною структурою, які працюють в умовах високої конкуренції та змінного середовища. Наприклад, запропоновані рішення з впровадження мобільних офісів або сервісів доставки медикаментів можуть знайти застосування в компаніях галузі логістики, аптечних мережах, а також державних структурах, що надають послуги населенню. Це дозволяє говорити про універсальність окремих управлінських рішень і їхню ефективність у кризових умовах.

Структура роботи: Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 45 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць, 15 рисунків, 4 додатки, перелік джерел налічує 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміст, мета та завдання стратегічного управління бізнес-процесами

Термін «стратегічне управління» з'явився у 60-70-х роках для позначення відмінностей між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням вищої ланки, спрямованим на прогнозування. Головна ідея, що відображала сутність переходу від оперативного до стратегічного управління, полягала у необхідності зосередження уваги керівництва на зовнішньому середовищі щоб своєчасного реагувати на його зміни. Таким чином поступово формувалось розуміння «стратегії», як комплексного підходу, що включає в себе систему дій, спрямованих на досягнення визначених цілей [29, с. 163-164].

Науковці А. Томпсон та Дж. Стрікленд на основі аналізу діяльності малих і великих організацій розробили десять принципів розробки стратегії [16, с. 47]:

1. пріоритет варто надавати діям, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій організації у довгостроковий період;
2. забезпечення стрімкого реагування на зміни умов ринку, споживчі запити, технологічні інновації та дії основних конкурентів;
3. спрямування інвестицій у формування стійкої конкурентної переваги;
4. уникнення стратегій, які ефективні лише за сприятливих умов;
5. здійснення об'єктивного аналізу амбіцій та можливостей конкурентів;
6. орієнтир на «атаку» слабких конкурентів організації, оскільки це є менш ризиковим та прибутковим, ніж орієнтир на сильних конкурентів;
7. зниження цін на продукцію або послуги має бути виправданим значною перевагою у витратах на виготовлення;

8. прагнути до максимальної переваги над конкурентами за якісними характеристиками продукції або послуг;

9. необхідно уникати проміжних стратегій, що виникають при намаганні одночасного наслідування двох протилежних стратегій, наприклад, охопити весь ринок та одночасно окремі сегменти;

10.агресивні спроби збільшити частку ринку конкурентів можуть привести до загострення конфліктів, цінових або маркетингових війн, що часто є економічно невиправданим.

Стратегічне управління бізнес-процесами організації спрямоване не лише на досягнення короткострокової ефективності, але й на забезпечення стабільного та ефективного функціонування організації у довгостроковій перспективі. Таке управління потребує розроблення та якісну реалізацію довгострокових стратегій розвитку бізнес-процесів, що ґрунтуються на постійному контролі та оптимізації з метою досягнення довгострокових цілей організації [11, с. 110].

Для уточнення що таке «стратегічне управління» розглянемо як вітчизняні науковці трактували цей процес у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегічне управління»

Визначення	Автор
Процес, у межах якого керівники здійснюють тривале управління компанією, встановлюють конкретні завдання, формують стратегії для їх реалізації з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх факторів, а також контролюють виконання створених планів, постійно адаптуючись і вдосконалюючись	Кульчицька О.А., Бут Т.В. [14,с. 16]
Це процес, спрямований на встановлення та збереження стратегічної узгодженості між завданнями компанії, її ресурсами та зовнішніми умовами, що дозволяє організації здобувати конкурентні переваги, забезпечувати стійкий розвиток і ефективно досягати поставлених цілей	Сумець О.М. [27, с. 13]
Це гнучкий і безперервний процес, що ґрунтується на наукових підходах і дозволяє отримати стійкі конкурентні переваги шляхом своєчасного та обґрунтованого коригування цілей діяльності. Він спирається на сучасні принципи та методи стратегічного управління, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі	Яшкіна Н.В. [34, с. 215]

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автор
Процедура, в межах якої управлінці впроваджують стратегію або план, спрямований на ефективне використання ресурсів з метою досягнення максимальних вигод для компанії	Красностанова Н. Е. [19, с. 249]
Послідовність кроків, які компанія застосовує для реалізації довгострокових завдань, забезпечуючи її стійкість у конкурентному середовищі та успішний розвиток незалежно від змін у зовнішніх умовах	Шашина М. В., Мосійчук Д. О. [32, с. 94]
Організаційно-економічний механізм, що охоплює комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів аграрного підприємства, на основі якого визначаються стратегічні цілі діяльності. Його мета — забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на вітчизняному й міжнародному ринках, підвищення прибутковості виробництва та сприяння економічному зростанню	Свірідова С.С., Толстова С.А. [25, с. 111]
Метод стратегічного планування, який орієнтований на досягнення поставлених цілей, з особливим акцентом на мотивацію співробітників, врахування їхніх інтересів і активної зацікавленості в реалізації стратегії організації	Перерва І.О., Єдинак В.Ю. [23, с. 163]

Джерело: складено автором

Хоча поняття «стратегічного управління» асоціюється з розробкою довгострокових планів, заходів та дій, у наукових підходах існують відмінності щодо розуміння його акцентів, змісту та спрямованості. Деякі науковці наголошують на важливості розроблення довгострокових планувань, тоді як інші зосереджуються на досягненні адаптації до змін у конкурентному середовищі. Також немає загальної думки стосовно тлумачення терміну «управління бізнес-процесами». Найбільш поширеним є підхід, згідно з яким це процес, що охоплює ідентифікацію, проєктування, документування, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів організації [20, с. 13].

Взаємозв'язок між поняттями «стратегічного управління» (СУ) та «стратегічного управління бізнес-процесами» (СУБП) можна проілюструвати за допомогою трикутника Каніжа (рис. 1.1), який використовується для пояснення ментальних моделей.

Модель Каніжа – це підхід, що допомагає візуалізувати і зрозуміти взаємозв'язки між різними складовими стратегічного управління бізнес-процесами організації. Він поданий у вигляді трикутника, де кожен кут представляє один з основних елементів стратегічного керівництва.

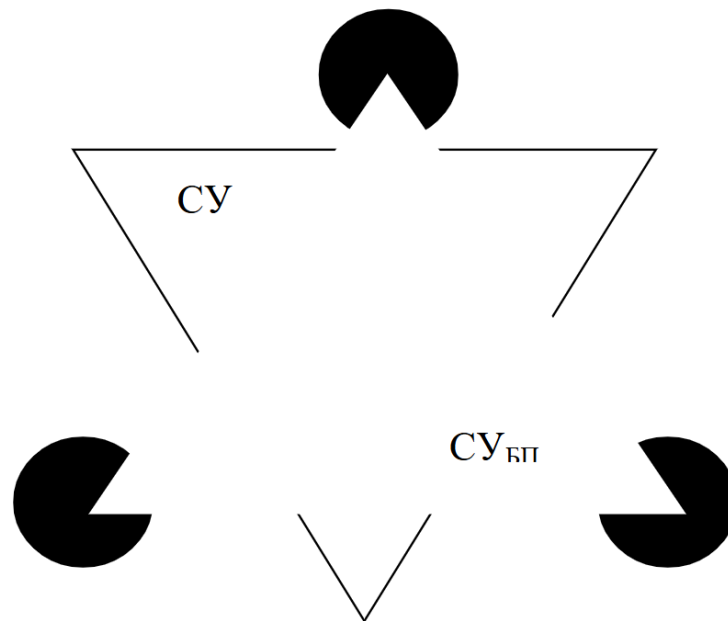


Рисунок 1.1 – Трикутник Каніжа «стратегічного управління бізнес-процесами»

Джерело: складено автором за джерелом [20, с. 14]

На рисунку 1.1 немає білого трикутника, проте він концептуально існує, що відображає «вбудованість» стратегічного управління бізнес-процесами у систему стратегічного управління організації. У свідомості осіб, відповідальних за прийняття рішень і розробку стратегії, формується розуміння, що стратегічне управління організацією здійснюється завдяки управлінню його бізнес-процесами.

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств базується на трьох основних підходах (рис. 1.2):

1. Цільовий підхід передбачає визначення чітких, зрозумілих і якісно вимірюваних цілей для кожного бізнес-процесу, що дозволяє організаціям ефективно встановлювати та досягати стратегічних цілей, покращуючи функціональні процеси;

2. Процесний підхід розглядає організацію як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на узгодження бізнес-процесів зі стратегічними цілями організації та створення цінностей для споживачів;

3. Ресурсний підхід акцентується на унікальних внутрішніх ресурсах організації, їх ефективному використанні та формуванні конкурентної переваги на ринку.

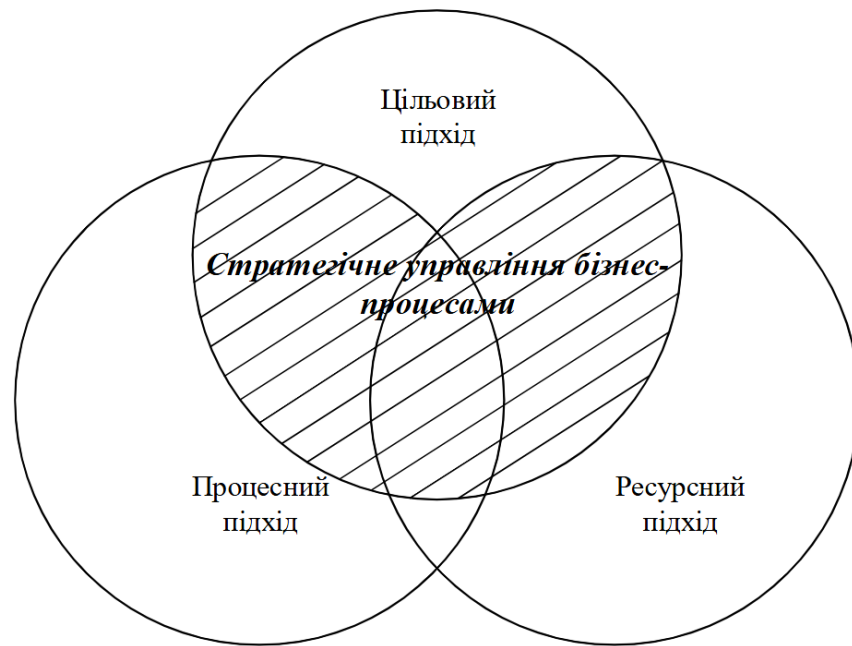


Рисунок 1.2 – Підходи до стратегічного управління бізнес-процесами

Джерело: складено автором за джерелом [20, с. 15]

Мета стратегічного управління означає створення динамічної системи, що дозволяє своєчасно визначити місії, цілі та стратегії організації, розробити та реалізувати поставлені плани. Це сприяє вдосконаленню організації та її підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі [33].

Організації, які ведуть конкурентну боротьбу на ринку, використовують певні стратегії (очевидні або неочевидні). Щоб правильно сформулювати стратегію або ідентифікувати приховану, необхідно знати, які типи стратегій існують взагалі і які можуть бути використані для конкретної організації при конкретних умовах.

Класифікація стратегій організацій поділяється на окремі групи [16, с. 28]:

- за рівнем управлінської ієрархії;
- за функціональними аспектами;
- за етапом життєвого циклу бізнесу;
- за конкурентним статусом;
- за методами досягнення конкурентних переваг;
- за рівнем глобалізації бізнесу;
- за ринковою поведінкою.

Отже, правильний вибір стратегії дозволить організації у довгостроковій перспективі посилити свої позиції, збільшити ефективність своєї господарської діяльності та адаптуватись до змін у конкурентному середовищі.

1.2. Методи та інструментарій стратегічного управління

Основними інструментами стратегічного управління бізнес-процесами є стратегічний аналіз, планування, вибір та реалізація стратегії що була обрана, а також контроль. Кожен із цих інструментів має складну структуру та зміст, але завжди знаходяться в тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Одним із головних інструментів виступає стратегічний аналіз, оскільки саме він забезпечує наукову та економічну аргументованість прийнятих керівництвом стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства як в цілому, так і його окремих підрозділів, а також визначає ефективність використання ресурсів (трудових, виробничих, фінансових) [30].

Розглянемо основні методи які використовують в організації процесу стратегічного планування [16, с. 51-54]:

- прогалина у стратегії - фінансово-економічний аналіз можливих шляхів розвитку організації, який дає можливість розрахувати мінімальний кордон

«стратегічної прогалини», іншими словами показники господарської діяльності, які можна прогнозувати, спираючись на тенденції минулих періодів;

- ринкові переваги - тісно взаємопов'язані з результатами SWOT-аналізу та зосереджуються на врахуванні інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень, що забезпечують довгостроковий розвиток організації;
- підтримка конкурентоспроможності організації - чим вищий рівень конкуренції на ринку та галузі, тим більша увага має бути цьому приділена;
- формування позитивного іміджу - організації з надійною репутацією мають лояльних споживачів, стабільних партнерів, ширший доступ до інвестицій та кредитних ресурсів.

SWOT-аналіз є популярним інструментом у здійсненні стратегічного планування, його суть полягає в розділенні явищ на чотири категорії: сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, можливості (Opportunities), що відкриваються, та загрози (Threats), які пов'язані з діяльністю організації. У протилежність від звичних методів оцінки фінансово-економічних показників підприємства, в яких результати аналізу мають об'єктивні і точні показники, SWOT-аналіз не забезпечує високу достовірність, проте, оскільки фінансова інформація відображає лише одну сторону діяльності організації, цей метод дозволяє більш комплексно зобразити позицію організації [31, с. 108].

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення основних факторів макросередовища, а саме: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів, що впливають на діяльність організації. Його метою є виявлення факторів, які найбільше впливають на організацію, та спрогнозувати динаміку впливу цих факторів у майбутньому [13, с. 42].

Матриця BCG (The Boston Consulting Group) – перша успішна спроба впровадження стратегічного підходу для аналізу та розробки продуктової та конкурентної стратегії організації. Вона складається з чотирьох квадратів, які побудовані у двомірній системі координат, кожен сегмент означає напрям в якому організації необхідно здійснювати діяльність (рис. 1.3):

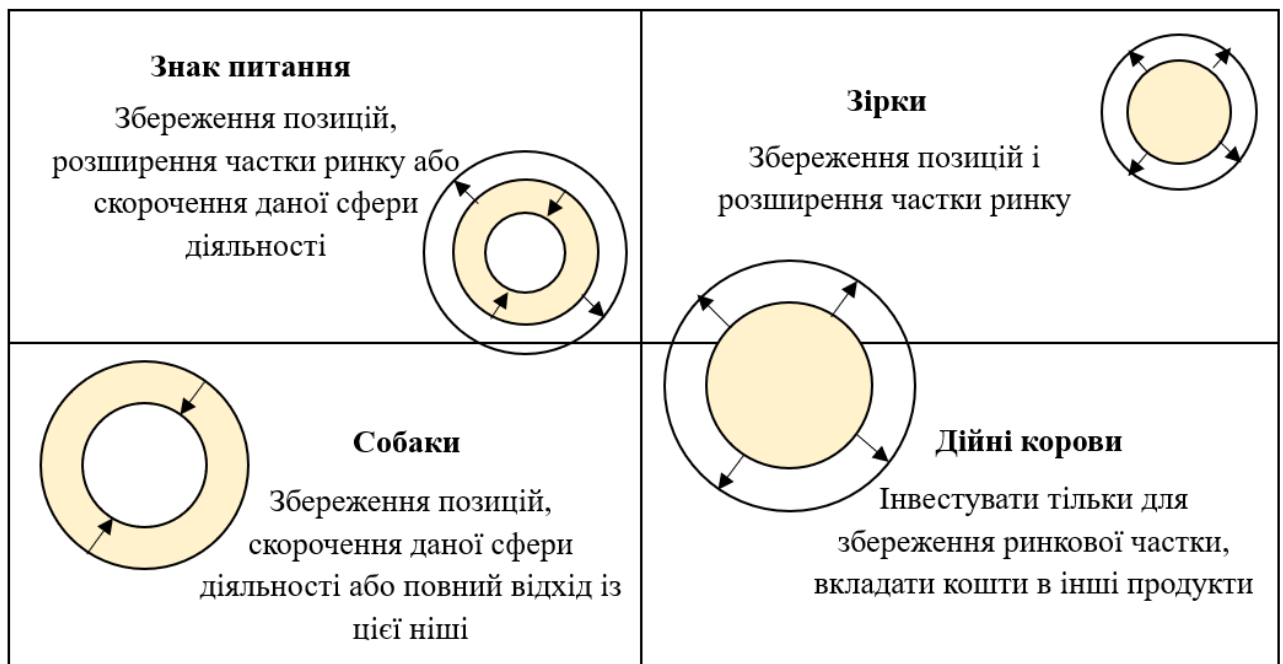


Рисунок 1.3 – Матриця BCG

Джерело: складено автором за джерелом [26, с. 596]

1. «Зірки» – займають домінуючі позиції на ринку, що швидко розвивається. Вони генерують значний дохід, але вимагають значних інвестицій для підтримки подальшого зростання і ретельного контролю з боку управлінської команди. Стратегічно важливо підтримувати ці сегменти для забезпечення їхнього швидкого розвитку;

2. «Дійні корови» – бізнес-сегменти, які займають провідні позиції у стабільних ринкових умовах або на тих, що починають скорочуватися. Ці продукти забезпечують більший прибуток, ніж необхідно для збереження їхньої частки на ринку, при цьому їхній збут стабільний. «Дійні корови» виступають основним джерелом доходів для організації, а також забезпечують фінансову підтримку для інших сегментів;

3. «Собаки» – бізнес-сегменти з низьким збутом на сформованому ринку або на ринку, що починає скорочення. Вони не мають конкурентних переваг і не приносять значних прибутків, потребуючи мінімальних фінансових вкладень. Організація може спробувати проникнути на інші ринки, тимчасово збільшивши прибутки, або зовсім піти з ринку;

4. «Знаки питання» – бізнес-сегменти, які займають малу частку на ринку що розвивається. Для нього характерна слабка підтримка споживачами та низька конкурентоспроможність. «Знаки питання» потребують значних грошових вкладень для підтримки і збільшення своєї частки на швидкозростаючому ринку, при цьому, оскільки частка ринку низька, прибуток від цього сегменту буде обмежений.

На основі даних Матриці BCG можна обрати основні варіанти стратегій організації для збільшення конкурентних переваг на ринку [26, с. 598]:

- збільшення та розширення ринкової частки (перехід «знаків питання» на «зірок»);
- збереження поточної частки ринку (для «дійних корів», дохід яких важливий для нових видів продуктів та інновацій в інші сегменти);
- збір урожаю (отримання максимального короткострокового прибутку, навіть при зменшенні ринкової частки; використовується для слабких «дійних корів», які не мають майбутнього, неперспективних «знаків питань» і «собак»);
- ліквідація бізнес-сегменту (для «собак» та «знаків питання», які більше не мають інвестиційного потенціалу для поліпшення своїх позицій на ринку).

Матриця McKinsey, на відміну від Матриці BCG, є багатofакторною моделлю та має більш детальну структуру. Вона складається з дев'яти секторів, характеризуючи привабливість ринку у довгостроковій перспективі та позицію конкурентності, яку організація займає в ньому (рис. 1.4). Умовно всі зони Матриці McKinsey поділяють на переможців, програвших та середній сегмент. Розглянемо основні зони цієї матриці та їх характеристики:

1. сегмент «А» має високу привабливість галузі та високу конкурентоспроможність, бізнес-сегмент є лідером на аналізованому ринку;
2. сегмент «В1» відрізняється високою привабливістю галузі та займає рівень середніх відносних переваг, такий бізнес-сегмент має значні конкурентні переваги, але не є лідером;
3. сегмент «В2» має середньою привабливістю галузі, але високу конкурентоспроможність;

Привабливість галузі	Висока	C₁ Знаки питання	B₁ Переможець 2	A Переможець 1
	Середня	D₁ Переможений 1	C₂ Середній бізнес	B₂ Переможець 3
	Низька	E Переможений 3	D₂ Переможений 2	C₃ Генератор прибутку
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 1.4 – Матриця McKinsey

Джерело: складено автором за джерелом [18, с. 4]

4. сегмент «D1» характеризується середньою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг бізнес-сегменту;

5. сегмент «D2» має середньою ринкову привабливість та слабкий рівень відносних переваг бізнес-сегменту;

6. сегмент «E» має як низьку привабливість ринку, так і низький рівень конкурентоспроможності бізнес-сегменту;

7. сегмент «C1» має високу привабливість галузі, проте низьку конкурентоспроможність, бізнес-сегмент потребує стратегії підвищення зростання або виходу з ринку;

8. сегмент «C2» визначається середнім рівнем привабливості галузі та середнім рівнем відносних переваг;

9. сегмент «C3» має низьку привабливість галузі, але бізнес-сегмент має високу конкурентоспроможність.

Для забезпечення ефективної діяльності українських організацій, необхідне їх безперервно вдосконалювати та адаптувати до швидких трансформацій умов на ринку та змін потреб споживачів (рис. 1.5). Оптимізація бізнес-процесів включає етапи для виявлення, здійснення аналізу та вдосконалення існуючих процесів на досягнення таких цілей, як збільшення прибутку, підвищення продуктивності та зменшення витрат [12, с. 5]:



Рисунок 1.5 – Методи вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: складено автором за джерелом [22, с. 106]

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST) зосереджена на інтуїтивних методах прийняття рішень керівників організацій. Вона дозволяє швидко покращувати бізнес-процеси протягом одно-дводенних нарад, із прийняттям рішень до їх завершення за 90 днів. Перевагами є швидкість, мінімальні витрати та орієнтація на клієнта, а недоліками локальність бізнес-процесів, недостатнє врахування взаємозв'язків та короткостроковість результатів;

2. Бенчмаркінг процесу використовує порівняльний аналіз бізнес-процесів підприємства із зразковими, які здійснюють ідентичні або подібні процеси господарської діяльності, але при цьому результативніше функціонують. Перевагами можна вважати незначні фінансові витрати і зусилля, які пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів. Недоліками є «запозичення» невдалих рішень, які існують у функціонуванні бізнес-процесів «зразкових» підприємств;

3. Перепроєктування бізнес-процесу фокусується на вдосконаленні існуючих процесів в організації, які тривалий час ефективно функціонують, але потребують корекції у зв'язку зі змінами потреб споживачів. Серед переваг виділяють зменшення витрат та кількості помилок на 30–60%, а недоліками є обмежена можливість до змін;

4. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) передбачає фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів підприємств для здобутку значних покращень в якості, обслуговуванні, оперативності та зменшенні витрат. Перевагою є те, що він дає можливість мінімізувати мінуси поділу праці, але вимагає радикальних змін в організації;

5. Інжиніринг бізнес-процесу відповідає за проектування нових процесів в організації або систем управління з урахуванням оптимальності та попереднього досвіду. Цей метод ефективний для нових організацій або змін в існуючих бізнес-процесах. Залежно від моделі управління організації буде залежати його радикальність.

Всі розглянуті методи вдосконалення бізнес-процесів організації мають свої переваги та недоліки, і їх доцільно використовувати залежно від конкретних умов (зовнішніх та внутрішніх) та потреб організації.

1.3. Етапи стратегічного управління та їх вплив на результативність організації

Стратегічне управління бізнес-процесами організації це складний та відповідальний процес, а його здійснення передбачає виконання кількох послідовних етапів (рис. 1.6):

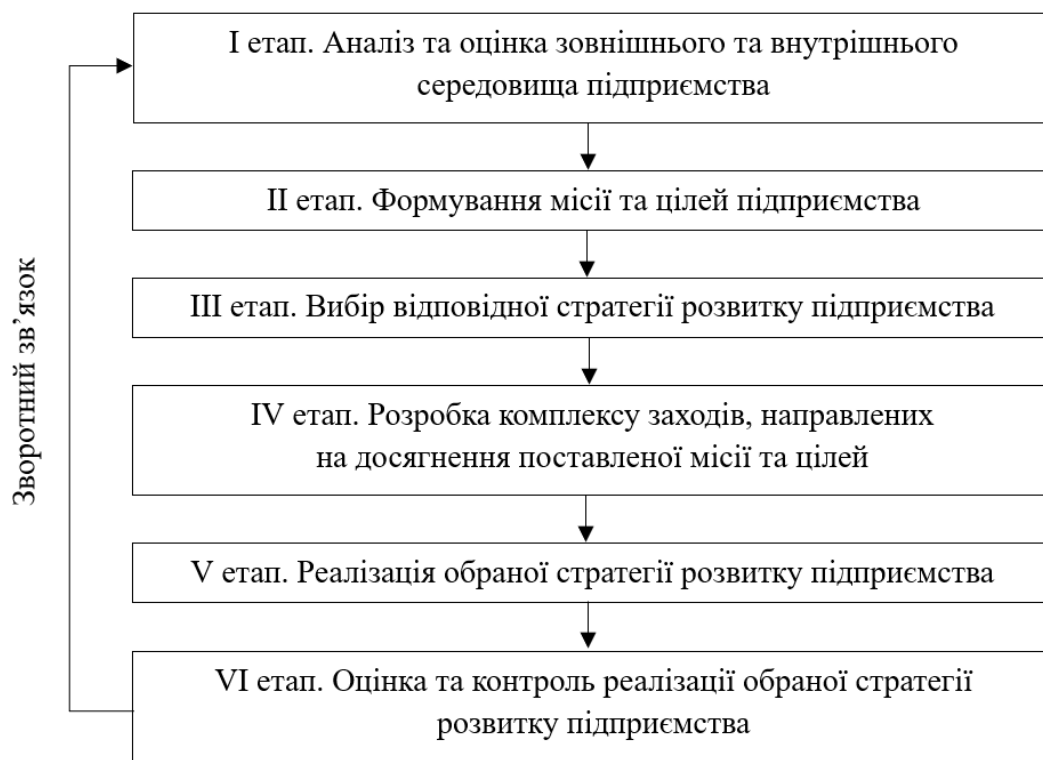


Рисунок 1.6 – Етапи здійснення стратегічного управління організацією

Джерело: складено автором за джерелом [28, с. 5]

I етап – здійснення аналізу та оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Найголовніший етап, тому що від його підсумку залежні всі подальші дії вищого керівництва організації у здійсненні наступних етапах. Виконання цього аналізу здійснюють за допомогою SWOT та PEST-аналізів, результати яких дозволяють отримати загальну інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, та ґрунтуючись на їх результатах приймати ефективні керівні рішення [17].

II етап – формування місії та цілі організації, адже на їх досягнення в майбутньому буде направлена вся діяльність організації. Необхідно визначити цілі таких видів: фінансові, економічні, виробничі, соціальні, маркетингові та

інноваційні, а також встановлення показників контролю, за допомогою яких визначатиметься рівень досягнення поставлених цілей організації.

III етап – здійснення вибору необхідної стратегії розвитку підприємства, яка здійснить досягнення визначених цілей, а також буде відповідною стану зовнішньому та внутрішньому середовищу.

IV етап – розроблення алгоритму дій, що будуть спрямовані на втілення встановлених цілей та місії організації. До них входить створення веб-платформи організації, впровадження енергоефективних технологій, розробка нових послуг або товарів, збільшення трудових ресурсів, відкриття нових підрозділів.

V етап – реалізація стратегії розвитку підприємства. Назначаються відповідальні особи, чітко визначаються їхні функціональні зобов'язання, здійснюється планування бюджету, а також розподілення виробничих, фінансових та трудових ресурсів, які необхідні для ефективної реалізації обраної стратегії.

VI етап – проводиться оцінювання та здійснюється контроль обраної стратегії розвитку підприємства, це потрібно щоб керівництво своєчасно виявило можливі відхилення, оцінило вже отримані результати та провело необхідні заходи з коригування, що будуть направлені на поліпшення стратегії. Успішність стратегічного управління бізнес-процесами організації визначається його оперативним реагуванням до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Розглянемо основні переваги, які отримує організація в результаті застосування стратегічного управління в довгостроковій перспективі (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Переваги організації від застосування стратегічного управління

Джерело: складено автором за джерелом [28, с. 6]

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами організації є втіленням концепції, яка об'єднує направлені та об'єднуючі методи ведення організаційної діяльності. Це дає змогу визначити цілі для розвитку, порівняти їх з наявними можливостями та ризиками, а також узгоджувати їх із розробкою та впровадженням стратегії управління. Ключовим елементом стратегічного управління є комплекс організаційних, фінансових та соціальних аспектів. Головною задачею стратегічного управління бізнес-процесами є формулювання цілей, місії та довгострокової стратегії, а також розробка та введення структури планувань, які виступають інструментами для втілення стратегічних шляхів, спрямованих на покращення функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Аналіз стану стратегічного управління бізнес-процесами АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» (повна назва Акціонерне товариство «Укрпошта») зареєстроване 15 грудня 1993 року за адресою: Україна, місто Київ, вулиця Хрещатик, будинок 22 (Код ЄДРПОУ 21560045). Директором виступає Смілянський Ігор Юхимович, а власником є держава в особі Міністерства розвитку громад та територій України [36].

Основний вид діяльності – Діяльність національної пошти. Підприємство також здійснює інші види діяльності:

- Надання інших допоміжних бізнес-послуг;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля на ринках та з лотків продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Роздрібна торгівля на ринках та з лотків іншими товарами;
- Інші форми фінансового посередництва.

АТ «Укрпошта» у своїй господарській діяльності дотримується Конституції [1], закону України «Про акціонерні товариства» [2], «Про управління об'єктами державної власності» [5], «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [3], а також іншими нормативно-правовими актами, до яких входить законодавство по запобіганню корупції [4], акти Всесвітнього поштового союзу [8], рішення Акціонера, Статутом «Укрпошта» [7], іншими внутрішніми документами Акціонерного товариства.

АТ «Укрпошта» має розгалужену систему відділень по всій Україні, має один з найбільших автопарків, враховуючи мобільні відділення поштового зв'язку, і понад 50 тис. працівників (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Загальні відомості про АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за джерелом [38]

Структура управління організації побудована за функціональними напрямками, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Модель організації має дворівневу ієрархічну систему: на першому рівні – керівний апарат Товариства, розташований за місцем реєстрації юридичної особи, а на другому – філія, яка є відокремленим підрозділом і знаходиться поза межами основного офісу, виконуючи частину функцій головної організації [6, с. 3].

У складі АТ «Укрпошта» функціонують 26 філій (без статусу юридичної особи), 24 з яких здійснюють функції регіонального представництва «Укрпошти», а інші 2 виконують спеціалізовані функції, що підтримують операційну діяльність інших філій. Головними задачами філій організації є надання вчасного, якісного та комплексного обслуговування клієнтів поштовими та іншими послугами, а також ефективний розвиток єдиної національної мережі поштового зв'язку на території всієї України (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором за даними [6]

Головним напрямком господарської діяльності «Укрпошта» є надання комплексних послуг поштового зв'язку, а також інших супровідних послуг для населення, державних установ та комерційних організацій [10, с. 7]:

– послуги поштового зв'язку (доставлення листів і посилок як по Україні, так і за кордон);

– здійснення виплат та доставок пенсійних виплат та інших соц. виплат українцям;

– фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги, здійснення пересилок фінансових переказів по Україні та міжнародні перекази);

– поширення періодичних видань (оформлення передплати та доставка друкованих періодичних матеріалів);

– торгівля товарами та надання інших послуг.

Для визначення ефективності діяльності організації АТ «Укрпошта» розглянемо фінансові показники за 2021-2023 роки діяльності у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				Абс.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	11 181 868	10 323 419	11 581 111	399 243	3,57
Собівартість реалізованої продукції	(9 536 425)	(9 926 858)	(10 656 528)	(1 120 103)	11,75
Валовий:	-	-	-	-	-
прибуток	1 645 443	396 561	924 583	-720 860	-43,81
збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	309 471	179 762	305 082	-4 389	-1,42
Адміністративні витрати	(1 324 050)	(1 148 387)	(1 429 681)	(105 631)	7,98
Витрати на збут	(259 349)	(207 900)	(281 252)	(21 903)	8,45
Інші операційні витрати	(170 034)	(411 903)	(379 726)	(209 692)	123,32
Фінансовий результат від операційної діяльності:	-	-	-	-	-
прибуток	201 481	-	-	-	-
збиток	-	(1 191 867)	(860 994)	-	-
Інші фінансові доходи	104 904	140 419	127 299	22 395	21,35
Інші доходи	91 705	126 412	99 216	7 511	8,19
Фінансові витрати	(114 569)	(115 054)	(177 920)	(63 351)	55,30
Інші витрати	(45 575)	(493 072)	(151 881)	(106 306)	233,26
Фінансовий результат до оподаткування:	-	-	-	-	-
прибуток	237 946	-	-	-	-
збиток	-	(1 533 162)	(964 280)	-	-

Продовження таблиці 2.1

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				Абс.	Відн., %
(Витрати) дохід з податку на прибуток	(54 364)	275 073	167 919	222 283	-408,88
Чистий фінансовий результат:	-	-	-	-	-
прибуток	183 582	-	-	-	-
збиток	-	(1 258 089)	(796 361)	-	-

Джерело: складено автором за даними Додатків А та Б

За період 2021-2023 років фінансові результати АТ «Укрпошта» демонструють нестабільну динаміку. Хоча у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 3,57% порівняно з 2021 роком, собівартість реалізації продукції зросла значно швидше – на 11,75%. Це спричинило зниження валового прибутку на 43,81%. Операційні витрати, зокрема адміністративні та збутові витрати, також зросли, що посилило фінансовий тиск на організацію.

Особливо негативний вплив мали інші операційні витрати, що зросли на 123,32%, це вказує на проблеми у контролі витрат. У 2021 році АТ «Укрпошта» мала операційний прибуток у 201 481 тис. грн, проте вже у 2022-2023 роках зафіксовані операційні збитки, що може свідчити про фінансово-економічні труднощі. Додаткові фінансові доходи зросли на 21,35%, але цього було недостатньо для компенсації зростання фінансових витрат та інших витрат. Внаслідок цього у 2022-2023 роках організація зазнала значних збитків. Хоча у 2023 році чистий збиток скоротився до 796 361 тис. грн порівняно з 1 258 089 тис. грн у 2022 році, загальна тенденція вказує на потребу у покращенні ефективності витрат та підвищенні прибутковості основної діяльності.

Динаміку змін чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату за 2021-2023 роки зобразимо на рисунку 2.3.

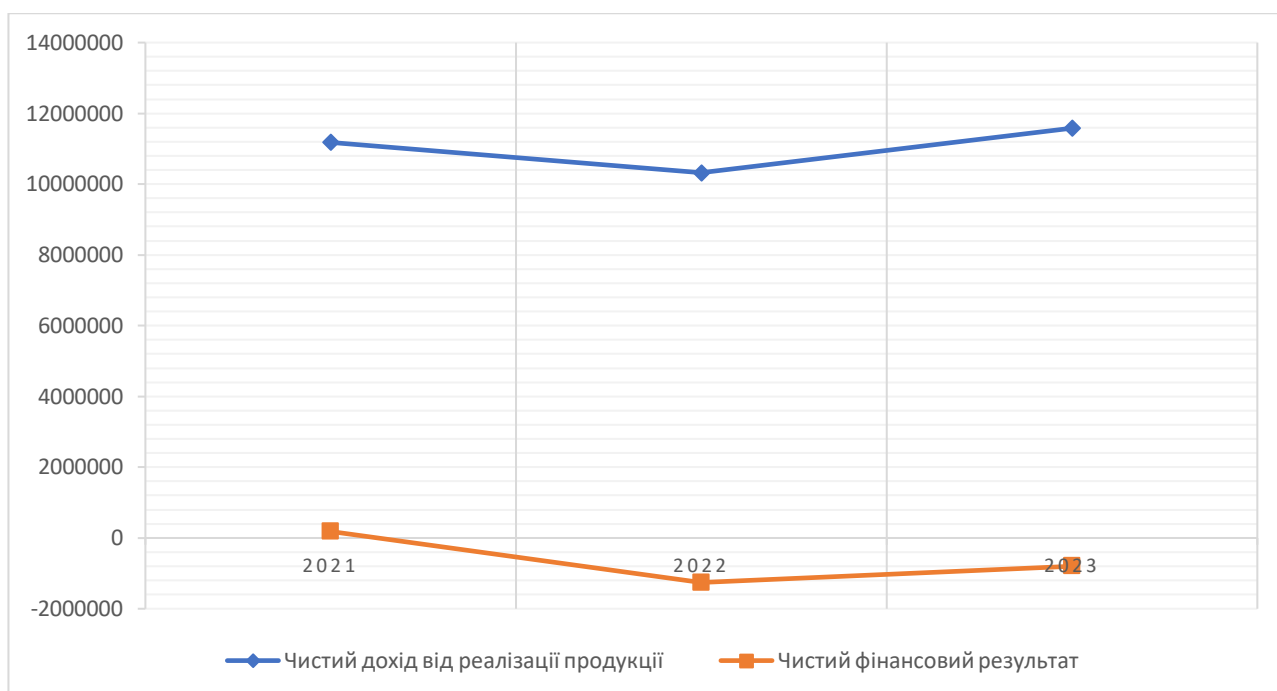


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів АТ «Укрпошта», 2021-2023 роки
Джерело: складено автором за даними Додатків А та Б

Ймовірно, такі значні збитки підприємство зазнало через початок війни у 2022 році, що вплинуло на логістику, собівартість послуг, зменшення обсягів перевезень та загальну економічну ситуацію в країні. Зниження доходів на тлі суттєвого зростання витрат спричинило негативний фінансовий результат, особливо у 2022 році. Для ретельнішого розуміння значних збитків організації за останні роки розглянемо елементи операційних витрат у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат АТ «Укрпошта» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				Абс.	Відн., %
Матеріальні витрати	645 645	942 235	1 122 506	476 861	73,86
Витрати на оплату праці	6 194 389	5 469 472	5 974 643	-219 746	-3,55
Відрахування на соціальні заходи	1 461 765	1 275 354	1 300 245	-161 520	-11,05
Знос / амортизація	454 092	582 986	718 363	264 271	58,20
Інші операційні витрати	2 437 060	3 074 363	3 298 839	861 779	35,36
Собівартість реалізованих товарів	96 887	350 638	332 591	235 704	243,28
Разом	11 289 858	11 695 048	12 747 187	1 457 329	12,91

Джерело: складено автором за даними Додатків А та Б

Протягом 2021-2023 років операційні витрати АТ «Укрпошта» зросли на 12,91%, що свідчить про загальне збільшення фінансового навантаження на організацію. Найбільше зростання спостерігається за статтею матеріальних витрат, які у 2023 році збільшилися на 73,86% порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано з інфляцією, зростанням цін на ресурси та підвищеними витратами на логістику. Витрати на оплату праці зменшилися на 3,55%, а відрахування на соціальні заходи скоротилися на 11,05%, що, ймовірно, свідчить про оптимізацію персоналу або зниження рівня заробітних плат в складних економічних умовах. Водночас витрати на знос та амортизацію зросли на 58,20%, що може бути наслідком активного використання основних засобів або збільшення капіталовкладень у модернізацію обладнання. Інші операційні витрати зросли на 35,36%, що може свідчити про збільшення витрат, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю, але необхідних для підтримки операційної ефективності. Найбільш стрімке зростання продемонструвала собівартість реалізованих товарів, що пов'язано з розширенням асортименту товарів.

Динаміку змін елементів операційних витрат за 2021-2023 роки зобразимо на рисунку 2.4.

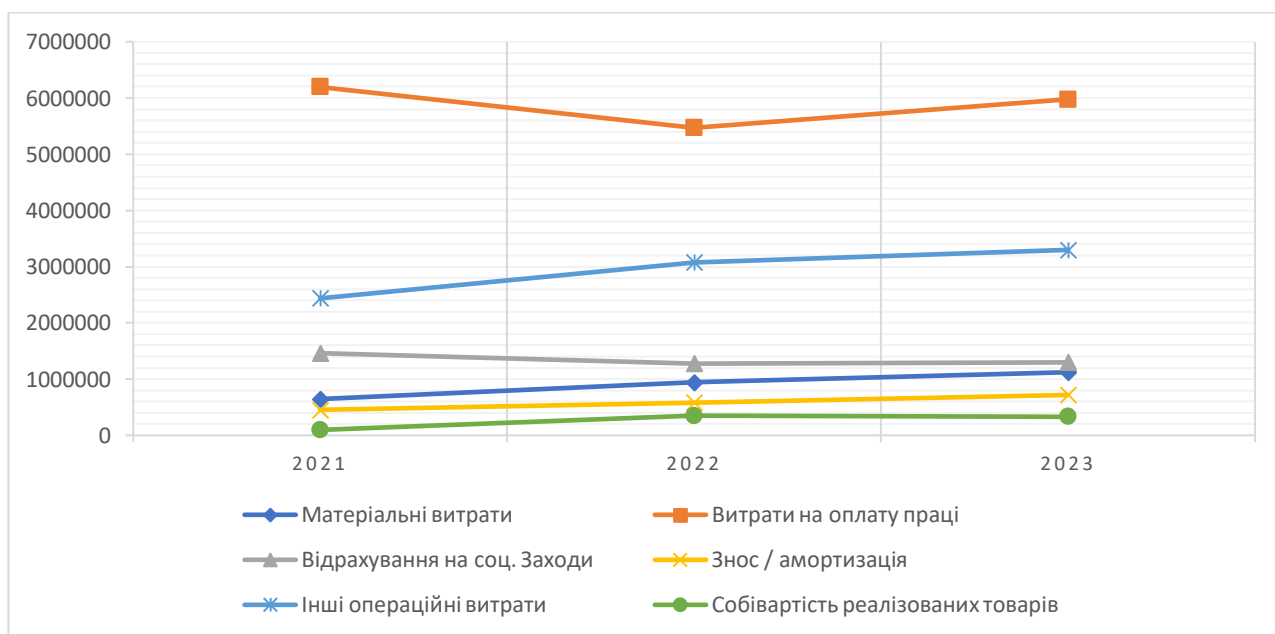


Рисунок 2.4 – Динаміка елементів витрат АТ «Укрпошта», 2021-2023 роки

Джерело: складено автором за даними Додатків А та Б

Загалом структура витрат свідчить про необхідність детального контролю витратних статей, особливо матеріальних витрат та інших операційних витрат, задля підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта».

Генеральний директор АТ «Укрпошта» у 2021 році визначив цілі, які підприємство має досягти до червня 2023 року:

- реформувати та оновити поштове законодавство, адаптувавши його до норм Європейського Союзу;
- забезпечити входження іноземного інвестора до статутного капіталу АТ «Укрпошта» з часткою понад 25%;
- сформувати команду фахівців, яка зможе продовжити реалізацію реформ після 2023 року.

Проте з початком повномасштабного вторгнення до поставлених цілей було додано корективи, і АТ «Укрпошта» долучилась до гуманітарної допомоги. Вже з 26 лютого 2022 року «Укрпошта» почала приймати благодійні внески на потреби ЗСУ

АТ «Укрпошта» завзято долучилась до надання гуманітарної допомоги після початку повномасштабного вторгнення. 4 березня 2022 року відновила авіасполучення, та вже 10 березня привезла 24 тонни гуманітарної допомоги в Україну з США, 16 березня 20 тонн із Греції, 22 березня 10 тонн з Італії та 25 березня 200 тонн гуманітарної допомоги від Грузії.

Організація виконувала додаткові обов'язки, зокрема забезпечувала безкоштовне транспортування майна вітчизняних підприємств, установ і організацій під час їх евакуації з районів де ведуться бойові дії, здійснювала гуманітарні доставки харчових продуктів. Крім того, «Укрпошта» безкоштовно здійснювала завдання уряду з обміну ламп розжарювання на LED лампи для зниження споживання електричної енергії, для зменшення навантаженості на енергетичні системи, які зазнали руйнувань через російську агресію [10, с. 9].

З березня 2024 року «Укрпошта» розпочала реалізацію проєкту «Укрпошта.Аптека» [35], що наразі функціонує по всій Україні, гарантуючи українцям вільний доступ до потрібних медикаментів та лікарських засобів,

незалежно від їхнього місця проживання. Надзвичайну увагу проєкт приділяє населеним пунктам, де наразі відсутні аптеки або де асортимент лікарських засобів обмежений. Тепер завдяки «Укрпошта.Аптека», громадяни мають змогу отримати необхідні медикаменти навіть у регіонах які віддалені від інфраструктури. Медикаменти доступні за прийнятною вартістю, в тому числі через програму «Доступні ліки». Здійснюється доставка «Укрпоштою Експрес» безкоштовно для замовника, товари можна забрати в найбільш зручному відділу.

Розглянемо ключові стратегічні ініціативи яке впровадило АТ «Укрпошта» після стрімких змін у макросередовищі з 24 лютого 2022 року у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові стратегічні ініціативи АТ «Укрпошта» з 2022 року

Назва ініціативи	Опис ініціативи	Рік впровадження	Стратегічна мета
«Укрпошта. Аптека»	Впровадження веб-ресурсу з оформлення та доставки медикаментів через поштову мережу	2024 рік	Забезпечити доступність ліків у віддалених та прифронтових регіонах
Мобільні відділення	Створення мобільних офісів для обслуговування громад	2022 рік	Забезпечити покриття в умовах воєнних дій
Обмін ламп на LED	Виконання урядової ініціативи щодо енергозбереження	2023 рік	Підтримка державних програм, зміцнення репутації
Продаж мерчу «Postmark»	Розробка та роздрібний продаж через власний інтернет-магазин мерчу	2022 рік	Розширити впізнаваність та популярність підприємства для широкої аудиторії споживачів

Джерело: складено автором

У відповідь на різку зміну макросередовища, керівництво АТ «Укрпошта» у 2022 році ініціювало запуск сервісу «Укрпошта.Аптека» та просування інтернет-магазину «Postmark», що було частиною стратегії розширення послуг в умовах кризи. Крім цього, продовжувалась трансформація мережі зокрема, модернізація відділень, запуск мобільних поштових пунктів. Це свідчить про застосування адаптивного стратегічного управління з урахуванням зовнішніх загроз.

Порівняємо показники діяльності АТ «Укрпошта» до повномасштабного вторгнення у 2022 році та які зміни відбулись після у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняння діяльності АТ «Укрпошта» до та після повномасштабного вторгнення

Показник	До 2022 року	Після 2022 року
Стратегічна мета	Оптимізація витрат, розвиток e-commerce	Забезпечення стійкості, гуманітарна підтримка
Основна модель доставки	Відділення + кур'єр	Мобільні офіси, доставка в кризових зонах
Сфера послуг	Поштові, платіжні	Аптечні, гуманітарні доставки, LED-обміни у відділеннях
Структура доходів	Продаж поштових послуг, передплати, платіжки, продаж інших товарів у роздріб	Залежність від держзамовлень, субсидій
Проблеми	Низька швидкість, конкуренція	Збитковість, пошкодження логістичних маршрутів та складських приміщень
Конкурентна позиція	Програє за швидкістю «Новій Пошті»	Зберігає частку через мережу, соціальна значущість
Стратегічні пріоритети	Оптимізація витрат	Забезпечення стійкості, підтримка державних програм

Джерело: складено автором

Отже, зміни що відбулись на стратегічному рівні підприємства вказують на те, що АТ «Укрпошта» кардинально змінила фокус своєї діяльності від оптимізації витрат та звичайних поштових перевезень, до виконання критичних соціальних та гуманітарних функцій. Підприємство трансформується із класичного поштового оператора у багатофункціонального національного сервісного провайдера з потужною соціальною складовою.

В майбутньому важливим завданням стане збереження балансу між фінансовою життєздатністю організації та підтримкою соціальних функцій. Для цього необхідно інвестувати в цифровізацію мережі, модернізацію логістики, а також розширювати партнерства з міжнародними донорами.

2.2. Діагностика проблем та бар'єрів стратегічного управління

Для дослідження слабких та сильних сторін в господарській діяльності підприємства АТ «Укрпошта» використаємо матрицю SWOT-аналізу, а результати оформимо у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
–найбільша мережа відділень в Україні, що забезпечує доступ до послуг у віддалених регіонах, де конкуренти не мають відділів та філій; –окрім традиційних поштових послуг, АТ «Укрпошта» також займається виплатами пенсій, нарахуванням соціальних виплат, оплатою комунальних послуг; –відкриття інтернет-магазину [40] дозволяє «Укрпошті» диверсифікувати свою діяльність і залучити нових клієнтів через онлайн-продаж унікальних товарів (мерчу); –низькі ціни на послуги у порівнянні з конкурентами	–конкуренти випереджають АТ «Укрпошта» за швидкістю доставки та якістю сервісу, що призводить до втрати клієнтів; –залежність від державних виплат та соціальних програм - частина доходів «Укрпошти» залежить від державних соціальних виплат, що може бути нестабільним джерелом прибутку –негативний образ бренду через довготривалі проблеми з швидкістю доставки
Можливості (O)	Загрози (T)
–інтернет-магазин з унікальними товарами є новим напрямом для «Укрпошти», і цей сегмент може значно розширитись, залучаючи більше покупців і підвищуючи прибутковість; –АТ «Укрпошта» може розширити спектр послуг, таких як логістика для малого та середнього бізнесу, щоб збільшити свою присутність на ринку; –залучення інвестицій в модернізацію системи доставки і покращення обслуговування клієнтів може допомогти підприємству конкурувати з «Новою Поштою» та іншими приватними операторами;	–війна в Україні, зокрема обстріли відділень, складів та іншої інфраструктури, що веде до їх пошкодження, а також порушує логістичні процеси. Війна призводить до затримок у доставці посилок, поштових відправлень і виплат, а також тимчасової втрати доступу до послуг у деяких регіонах; –зміни в державних програмах або економічних умовах можуть негативно вплинути на доходи від соціальних виплат і пенсій; –зростає ймовірність атак на електронні системи, що може призвести до затримок у наданні послуг і втрати довіри клієнтів;

Продовження таблиці 2.5

Можливості (О)	Загрози (Т)
–розвиток співпраці з іншими підприємствами або міжнародними компаніями для покращення своїх послуг і розширення своїх можливостей на ринку –розвиток присутності в інтернет-просторі через активне ведення соціальних мереж	–зростаюча популярність електронних комунікацій та онлайн-платформ може призвести до зниження попиту на традиційні поштові послуги

Джерело: розроблено автором

Згідно проведеного SWOT-аналізу АТ «Укрпошта» має значну перевагу у вигляді найбільшої мережі відділень в Україні та широкого спектра послуг, що робить її важливим гравцем на ринку. Однак основною проблемою залишається низька швидкість доставки та сервіс, що поступається конкурентам. Серед перспектив розвитку варто виділити розширення інтернет-магазину «Postmark», покращення логістичних процесів та активну роботу в соціальних мережах. Водночас, війна в Україні та можливі зміни в державних програмах створюють значні ризики. Тому для збереження конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» необхідно інвестувати в модернізацію, підвищення якості послуг і цифровізацію сервісів.

Для виявлення впливу зовнішніх факторів на діяльність поштового оператора АТ «Укрпошта» використаємо матрицю PEST-аналізу, а результати оформимо в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз АТ «Укрпошта»

Політика (Р)	Економіка (Е)
–АТ «Укрпошта» це єдиний національний оператор поштового зв'язку країни, це створює перевагу на ринку, однак вимагає виконання державних вимог і стандартів; –зміни в законодавстві та нормативно-правових актах можуть вплинути на діяльність «Укрпошти», наприклад, зміни в податковому законодавстві або вимоги до надання послуг можуть створювати додаткові витрати або обмеження;	–війна, інфляція, коливання валютних курсів та зниження доходів населення можуть негативно впливати на попит на послуги; –за допомогою державних програм, таких як модернізація інфраструктури або підтримка підприємств, АТ «Укрпошта» може отримувати ресурси для покращення своїх послуг;

Продовження таблиці 2.6

Політика (P)	Економіка (E)
–війна в Україні і нестабільна політична ситуація можуть призводити до порушення роботи інфраструктури, обстрілів відділень та складських приміщень	–АТ «Укрпошта» надає фінансові послуги, тому її діяльність залежить від регулювання національного фінансового сектору та змін у політиці НБУ
Соціум (S)	Технології (Т)
–українці все більше орієнтуються на онлайн-шопінг, що зростає попит на доставку товарів. АТ «Укрпошта» може скористатися цими змінами, покращивши свої послуги; –підприємство займається доставкою пенсій та соціальних виплат, що є важливою частиною соціальної політики держави, а це забезпечує стабільний потік клієнтів; –«Укрпошта» має велику довіру серед старших людей і жителів віддалених районів, що зберігається завдяки широкій мережі відділень –через військовий стан в країні сталась демографічна криза, багато населення виїхало, через що потенційних споживачів послуг «Укрпошти» стало значно менше	–враховуючи розвиток цифрових послуг, необхідно підтримувати високий рівень безпеки, щоб запобігти кібератакам, що можуть призвести до втрати даних; –впровадження нових технологій для автоматизації логістики та обробки посилок може значно знизити витрати та збільшити швидкість доставки; –запуск інтернет-магазину, що продає товарні марки, одяг та інші сувеніри, є кроком у бік технологічних інновацій, який може розширити клієнтську базу

Джерело: розроблено автором

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність АТ «Укрпошта» значною мірою залежить від державного регулювання, економічних умов, соціальних змін та технологічного розвитку. Економічні фактори, такі як інфляція та зниження рівню доходів населення, впливають на попит на послуги, але водночас державні програми можуть підтримати розвиток організації. Із соціального погляду, АТ «Укрпошта» має стабільну клієнтську базу серед пенсіонерів та жителів віддалених регіонів, але демографічна криза зменшує кількість потенційних користувачів. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та посилення кібербезпеки можуть допомогти поштовому оператору стати більш конкурентоспроможним та забезпечити стале зростання.

Для виявлення конкурентоспроможності та привабливості сегментів послуг, які надає АТ «Укрпошта» скористаємось матрицею McKinsey. Проведемо оцінку кожного сегмента послуг за критеріями (Додаток В і Г), а результати оцінки оформимо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності та привабливості сегментів

Сегменти	Послуги	Конкурентоспроможність	Привабливість сегменту
Сегмент 1	Послуги поштового зв'язку	6	6,93
Сегмент 2	Виплати та доставки пенсій	8,35	5,57
Сегмент 3	Фінансові послуги	5,75	5,79
Сегмент 4	Розповсюдження періодичних друкованих видань	8,3	6,93
Сегмент 5	Торгівля товарами	8,75	6,36

Джерело: розроблено автором за даними Додатків В та Г

За отриманими результатами побудуємо матрицю McKinsey та розташуємо кожен сегмент у його «секторі», завдяки чому зможемо виявити чи є кожен сегмент послуг в зоні «переможців» або «програвших» (рис. 2.5).

Послуги поштового зв'язку (Сегмент 1) мають середній рівень конкурентоспроможності і привабливості. Хоча велика мережа відділень є перевагою, необхідно оцінити її ефективність у районах з низьким попитом. Відділення з малим потоком клієнтів можуть бути оптимізовані або переведені в мобільні пункти обслуговування.

Виплати та доставки пенсій (Сегмент 2) мають високий рівень конкурентоспроможності, але середню привабливість. Потрібно інвестувати в модернізацію відділень та електронних сервісів, щоб забезпечити швидку та безпечну доставку виплат, зокрема у віддалених районах на селах.

Фінансові послуги (Сегмент 3) мають середню конкурентоспроможність і середню привабливість. Цьому сегменту потрібно активніше працювати з

банками, фінансовими установами, а також з міжнародними платіжними системами для збільшення пропозиції та доступності фінансових послуг.

Розповсюдження періодичних друкованих видань (Сегмент 4) має високу конкурентоспроможність і привабливість. АТ «Укрпошта» може пропонувати більше різноманітних періодичних видань, зокрема рідкісні або спеціалізовані, які важко знайти в інших точках продажу, що допоможе збільшити інтерес з боку клієнтів.

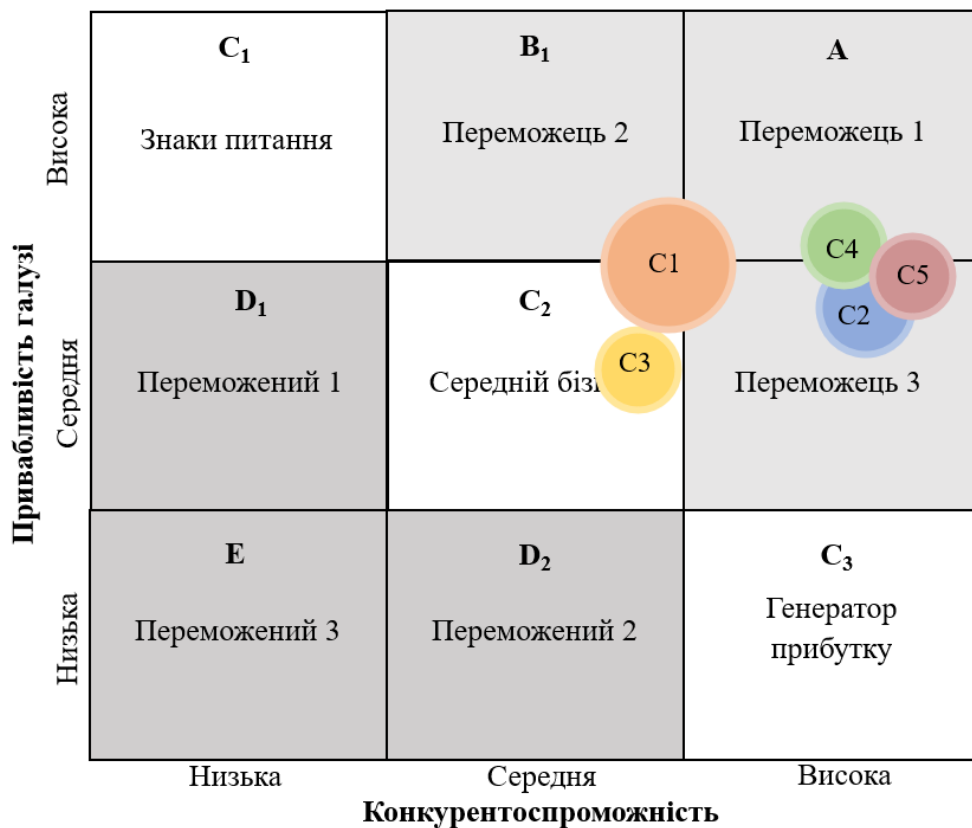


Рисунок 2.5 – Матриця McKinsey послуг підприємства АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Торгівля товарами (Сегмент 5) має високу конкурентоспроможність і привабливість. Організація може активно розширювати асортимент товарів у своєму інтернет-магазині «Postmark», зокрема активніше пропонуючи товари, пов'язані з культурними подіями та історією України. Активний маркетинг і реклама залучить нових клієнтів та підвищить популярність бренду серед молодшої аудиторії, що активно займається онлайн-шопінгом.

2.3. Розробка пропозицій з удосконалення управління бізнес-процесами

Для покращення стану стратегічного управління бізнес-процесами організації АТ «Укрпошта» було проаналізовано слабкі та сильно сторони, зовнішні фактори, які впливають на господарську діяльність, фінансово-економічні показники за 2021-2023 роки та привабливість сегментів послуг, які надає організація. Було запропоновано покращення по декільком напрямкам діяльності підприємства:

- адаптація до демографічної кризи та міграції населення України;
- підвищення ефективності операційної діяльності;
- гуманітарна діяльність та соціальна відповідальність;
- впровадження проєкту «Укрпошта.Банк» та масштабування «Укрпошта.Аптека»;
- розвиток інтернет-магазину «Postmark» та покращення маркетингу у соціальних мережах.

На початку 2024 року майже 69 тис. українців виїхали за кордон та не повернулись, у 2023 році цей показник був дещо менший - тоді виїхали та не повернулись 62 тис. громадян (рис. 2.6). Тобто в Україні все менше потенційних споживачів АТ «Укрпошта», не кажучи про прифронтові території, де цивільного населення залишилось зовсім мало. Такі виклики потребують рішучих дій від керівництва організації, це можуть бути як розширення послуг міжнародної доставки та грошових переказів для українців за кордоном, так і запуск програм для внутрішньо переміщених осіб або членів родин військових - наприклад, спеціальні тарифи на відправку посилок у прифронтові зони.

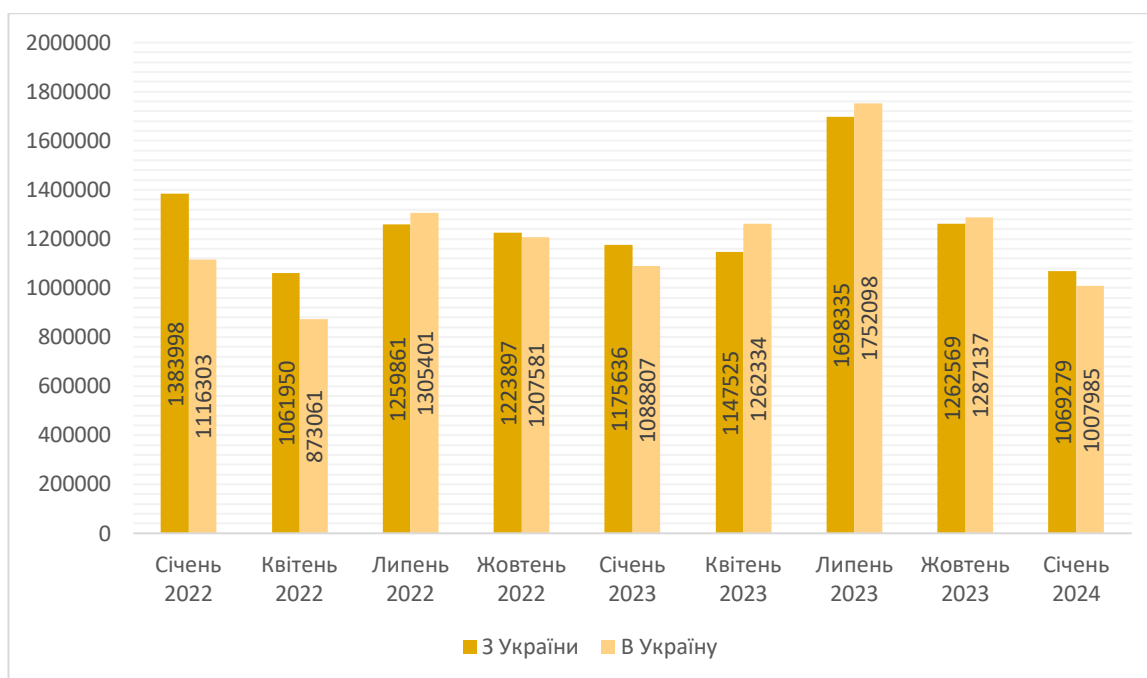


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості громадян України, які виїхали за кордон і не повернулись

Джерело: розроблено автором за даними [37]

Після початку активних військових дій на території України значна частина українських підприємств приєдналася до різноманітних соціальних та волонтерських ініціатив, спрямованих на допомогу населенню, армії, а також на вирішення серйозних екологічних проблем. У цей час активно розробляються та удосконалюються методи ефективного управління корпоративними соціальними проєктами, створюються різні фонди співпраці, що об'єднують не тільки національні компанії, але й залучають міжнародні організації [15, с. 56].

Національний поштовий оператор АТ «Укрпошта» скерував понад 150 мільйонів гривень на підтримку держави, її громадян та армії. Протягом 2022 року АТ «Укрпошта» забезпечувала доставку гуманітарних вантажів по всій Україні, підтримала програму релокації підприємств із зони бойових дій та організувала виплати для українців, що виїжджали евакуаційними потягами. Одним із пріоритетних напрямів допомоги стала програма підтримки українських компаній, на яку було виділено 98 мільйонів гривень. Крім того, протягом 2022 року АТ «Укрпошта» стала одним із найбільших каналів отримання гуманітарної допомоги в Україні, організувавши співпрацю з

міжнародними національними поштовими операторами та благодійними організаціями для доставки вантажів першої необхідності. В результаті організація перенаправила понад однієї тисячі 20-тонних вантажівок із товарами першої необхідності. Одним із значних досягнень АТ «Укрпошта» став продаж марок військового часу з благодійним компонентом. Завдяки зібраним коштам на суму майже 55 мільйонів гривень, поштовий оператор разом з благодійним фондом «KSE Foundation» забезпечив потреби Збройних Сил України, а також спрямував частину коштів на відновлення освітньої інфраструктури та допомогу тваринам, що постраждали від війни [41]. Така соціальна діяльність не лише посилює роль АТ «Укрпошта» як стратегічної організації, але й підкреслює внесок бренду у стійкість та відновлення країни, тому варто продовжувати здійснювати соціальні проєкти для надання допомоги та посилення позитивного іміджу.

Проєкт «Укрпошта.Аптека» є сьогодні необхідним кроком забезпечення доступу населення України до лікарських засобів та медикаментів, що особливо зараз потребують віддаленні села та зони бойових дій (рис. 2.7). На жаль, свідомість про цей проєкт у громадян дуже низька, споживачі просто не знають про таку послугу, тому важливо впровадити рекламну кампанію для обізнаності споживачів про можливість замовити безкоштовно лікарські засоби у місця де їх немає можливості купити. Реклама буде ефективною для старшого населення, тому її варто впровадити на телебаченні, білбордах, та періодичних друкованих виданнях.

Сегмент надання фінансових послуг в АТ «Укрпошта» присутній, але його можливості були досить обмеженими, особливо в малонаселених містах та селах, де у населення не має в доступі банкоматів та терміналів. Керівництво організації планує запускати проєкт «Укрпошта.Банк», таке рішення дозволить забезпечити 100% населення доступом до банківської інфраструктури, адже наразі лише 4% населених пунктів України мають банківські відділення чи банкомати, а близько 30% українців взагалі не користуються банківськими послугами. «Укрпошта.Банк» не братиме участі у кредитуванні великого бізнесу та

ризикових валютних операціях, а зосередиться виключно на наданні базових послуг з фокусом на населення в сільських та прифронтових регіонах, людях похилого віку, людях з інвалідністю, отримувачах соціальної допомоги, сільських громадах та ОТГ, військових, сегменті e-Commerce, фермерських господарствах тощо [42].

АТ «Укрпошта» має понад 6 тис. відділень та понад 2 тис. мобільних відділень, які при облаштуванні банківськими системами зможуть забезпечити все населення України доступом до фінансових послуг.

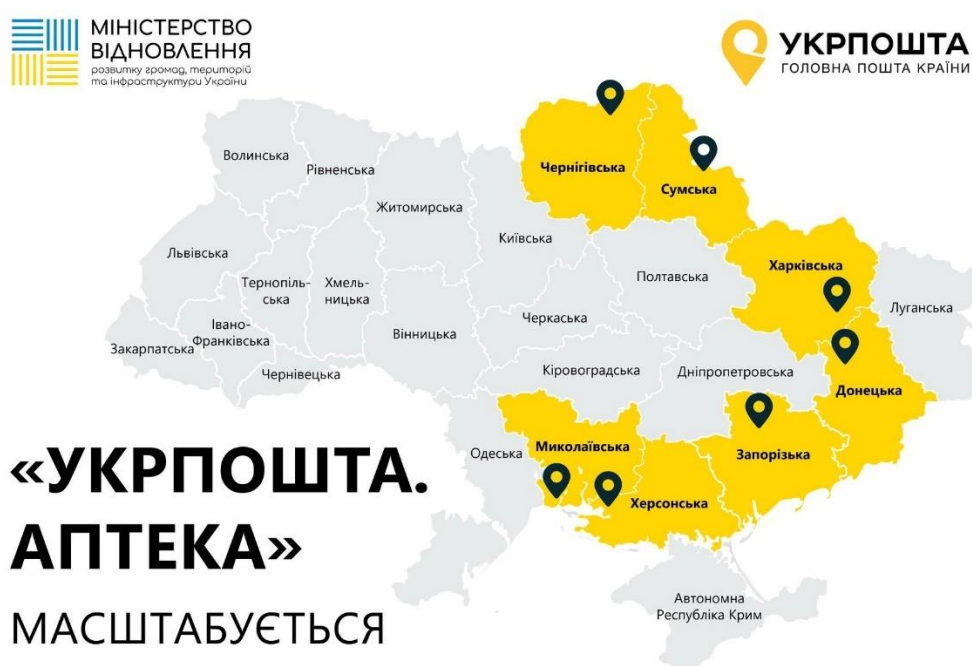


Рисунок 2.7 – Рекламний банер «Укрпошта.Аптека»

Джерело: [35]

Однією з актуальних проблем у діяльності АТ «Укрпошта» є утворення великих черг. Для покращення ефективності обслуговування, усунення скупчення людей і конфліктних ситуацій, сучасне управління клієнтськими потоками реалізується через систему електронної черги. Впровадження таких систем дозволяє зробити процес отримання послуг більш зручним для клієнтів, а також полегшує роботу персоналу, забезпечуючи контрольованість та керованість процесу обслуговування [21, с. 1].

Основними перевагами систем управління електронною чергою є їхня простота у розгортанні та використанні. Програмне забезпечення дозволяє застосовувати стандартне обладнання, таке як персональні комп'ютери, телевізійні панелі тощо, і не потребує складних процедур для експлуатації. В сільських місцевостях та містах з низькою густотою населення це рішення не буде ефективним, але у великих містах це підвищить лояльність споживачів, збільшить їх комфорт та швидкість їх обслуговування, а впровадження системи електронної черги не потребує значних грошових вкладень.

Система електронної черги допомагає вирішити кілька важливих завдань:

- зменшити час обслуговування кожного клієнта та підвищити ефективність роботи відповідних відділів;
- створити комфортні умови для працівників;
- знизити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій;
- отримувати швидко та точну звітність про діяльність персоналу і рух потоку клієнтів;
- продемонструвати громадськості орієнтованість на клієнта та цивілізований підхід до обслуговування.

На сьогодні системи електронних черг впроваджуються у різноманітні сфери нашого життя, для АТ «Укрпошта» впровадження такої системи може бути важливим кроком до цифровізації, вирішення проблем з чергами у пунктах видачі, уникнення хаотичного скупчення відвідувачів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Доцільно впровадити сучасну електронну систему керування чергою, подібну до тієї, яка вже ефективно працює у точках видачі інтернет-магазину «Rozetka». Пропозиція полягає у створенні динамічної електронної черги, до якої клієнт «Укрпошти» може приєднатись через термінал у відділенні або мобільний додаток, перебуваючи в безпосередній близькості до відділення (наприклад, в радіусі 500 метрів, як це реалізовано у «Rozetka»).

Після підтвердження геолокації клієнт обиратиме необхідну послугу: отримання або відправка посилки, оплата квитанцій, отримання пенсії тощо. Залежно від обраної послуги, система автоматично визначатиме очікуваний час

обслуговування та надаватиме номер електронної черги. Цей номер буде відображатись на електронному табло у поштовому відділенні.

Система електронної черги дозволить зменшити кількість фізичних черг та розподілити потік клієнтів за типом послуг, надавши пріоритет швидким операціям (отримання посилки) та оптимізувавши тривалі (отримання пенсій чи оплата рахунків). Таким чином, усі категорії клієнтів зможуть отримати послугу у зручний час, без стресу та втрати часу.

Отже, впровадження системи електронної черги у відділеннях АТ «Укрпошта» дозволить:

- зменшити середній час очікування клієнтів;
- розвантажить персонал відділень;
- знизить скупчення та незадоволеність клієнтів;
- підвищить загальну лояльність до бренду «Укрпошти», як сучасного державного сервісу.

Головна мета мерчу АТ «Укрпошта» полягає в популяризації та підтримці поштових марок. Ідея мерчу виникла під час ребрендингу організації, який тривав з 2016 по 2018 рік. Спочатку це був виключно корпоративний проєкт для співробітників, щоб ознайомити їх з новою бренд-символікою. Такий мерч відображає цінності бренду і дозволяє працівникам відчувати себе частиною великої системи, що забезпечує рух організації. Випуск мерчу для широкої (рис. 2.8) аудиторії став важливим кроком для популяризації новинок у світі філателії та колекціонування марок. Оскільки найбільший інтерес у клієнтів викликають саме поштові марки, АТ «Укрпошта» активно використовувала їх для своєї благодійної діяльності [43].

Просування товарів через контент, який підкреслює цінність для споживачів, сприяє створенню позитивного іміджу бренду та збільшує залученість споживачів. Наприклад, відеоогляди, рекомендації щодо використання товарів і історії успішного досвіду клієнтів є ефективними методами стимулювання інтересу до продукту та мотивації до його придбання [24, с. 3].



Рисунок 2.8 – Приклади мерчу АТ «Укрпошта»

Джерело: [40]

Для ефективного розвитку інтернет-магазину «Postmark» необхідно сформулювати позиціонування на ринку:

1. Що інтернет-магазин продаватиме?

Асортимент наразі складається в основному з філателістичних товарів та послуг, а саме: можливість оформити власну марку; придбати художні марки, конверти, альбоми для колекціонування. Також в асортименті товарів є одяг та сувенірна продукція, саме цю нішу необхідно розвивати та просувати через інтернет-маркетинг.

2. Кому продавати?

Ніша філателістичних товарів дуже вузька, хоча першочергово інтернет-магазин був створений для продажу саме марок та наборів для колекціонування. На сьогоднішній день аудиторія молодшого віку більше зацікавлена у таких товарах як худі, шопери, футболки, аксесуари або декор, тому ЦА для «Postmark» наступна: молодь до 25 років, що цікавиться українською символікою, патріотичними ідеями та доступними трендовими товарами.

3. Яку проблему чи потребу цільової аудиторії товар вирішить?

Молодь шукає нестандартні товари, які виділяються та мають актуальний контекст (наприклад, товари з псом Патроном). Завдяки таким товарам цільова аудиторія демонструватиме свою громадянську позицію, національну приналежність та підтримку українських цінностей. А замовлення через поштового оператора дає можливість замовити товар одразу закордон у будь-яку країну, що дуже актуально на сьогодні, оскільки багато молоді виїхало за кордон після початку військових дій.

4. Відмінність від конкурентів:

У основного конкурента «Нова Пошта» також є магазин мерчу, але він слабо розвинений та має низький асортимент товарів та послуг. Головною перевагою для «Укрпошти» є те, що підприємство є національним поштовим оператором, тому товари з «Postmark» мають значно більше національного та патріотичного аспекту.

Таким чином просування мерчу АТ «Укрпошта» в інтернет-просторі зможе збільшити обсяги продажів, особливо ефективним буде просування у мережі «Тік-Ток» нового мерчу організації, якщо відео попаде у рекомендації, то багато молодого покоління захоче придбати патріотичний брендований товар. Для результативних продажів необхідно постійно аналізувати останні події, швидко розроблювати нові трендові дизайни та просувати новинки у соціальних мережах із залученням реклами та колаборацій з українськими інфлюенсерами.

Отже, заходи, що були запропоновані, спрямовані на збільшення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта» та адаптацію до сучасних викликів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Пропозиції з удосконалення управління бізнес-процесами
АТ «Укрпошта»

Проблема	Рішення	Очікуваний ефект
Зниження кількості населення (виїзд за кордон, депопуляція прифронтових територій)	Розширення послуг міжнародної доставки, грошових переказів, програми для ВПО та військових	Збільшення обсягів міжнародних операцій, залучення нових клієнтів, підвищення соціальної цінності
Низька конкурентоспроможність в окремих сегментах (за результатами матриці McKinsey)	Перерозподіл ресурсів на сегменти з високою привабливістю, відмова від збиткових	Оптимізація ресурсів, підвищення прибутковості у привабливих сегментах, зменшення збитковості
Слабка присутність в онлайн-просторі	Розвиток інтернет-магазину «Postmark» через соціальні мережі «Tik-Tok» та «Instagram»	Залучення потенційної цільової аудиторії, зростання доходів від продажу мерчу та брендованої продукції
Низька швидкість доставки та сервіс, який поступається конкурентам	Оптимізація логістичних маршрутів, використання мобільних відділень	Підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення часу доставки посилок
Нестача сучасних фінансових сервісів для населення	Активізація проєкту «Укрпошта.Банк» з акцентом на фінансову інклюзію	Розширення клієнтської бази за рахунок фінансово незабезпечених груп населення, зростання довіри
Слабке охоплення ІТ-рішень у віддалених регіонах	Запровадження мобільних поштових офісів із цифровими сервісами	Покращення доступності послуг, особливо у сільських районах, зменшення цифрового розриву
Черги та неефективне обслуговування клієнтів у відділеннях	Впровадження системи електронної черги	Зменшення часу очікування, покращення клієнтського досвіду,

Джерело: складено автором

Розвиток цифрових сервісів, зокрема інтернет-магазину та активна маркетингова стратегія, сприятимуть залученню нових клієнтів. Впровадження проєкту «Укрпошта.Банк» розширить фінансові послуги, а масштабування «Укрпошта.Аптека» забезпечить соціальну значущість підприємства. Завдяки цим заходам компанія зможе підвищити конкурентоспроможність, покращити фінансові показники та посилити свою соціальну роль. Орієнтація на гуманітарну діяльність та адаптація до демографічних змін допоможуть зберегти

клієнтську базу, а стратегічне управління бізнес процесами дозволить АТ «Укрпошта» залишатися стабільним національним оператором зв'язку навіть в умовах кризи.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі аналізу літературних джерел було з'ясовано, що стратегічне управління бізнес-процесами організації це процес, що охоплює ідентифікацію, проєктування, документування, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів організації. Мета стратегічного управління – створення динамічної системи, що дозволяє своєчасно визначити місії, цілі та стратегії організації, розробити та реалізувати поставлені плани для підвищення її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

2. Основними інструментами стратегічного управління бізнес-процесами є: стратегічний аналіз, планування, вибір та реалізація стратегії що була обрана, а також контроль. До основних методів, які використовують в організації процесу стратегічного планування належать: прогалина у стратегії, ринкові переваги, підтримка конкурентоспроможності організації, а також формування позитивного іміджу. Оптимізація бізнес-процесів включає етапи для виявлення, здійснення аналізу та вдосконалення існуючих процесів на досягнення таких цілей, як збільшення прибутку, підвищення продуктивності та зменшення витрат, до них належать: методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, перепроєктування бізнес-процесу та реінжиніринг.

3. Визначено основні етапи стратегічного управління бізнес-процесами: здійснення аналізу та оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, формування місії та цілей, здійснення вибору необхідної стратегії розвитку, розроблення алгоритму дій, що будуть спрямовані на втілення встановлених цілей та місії, реалізація стратегії розвитку, оцінювання та здійснення контролю обраної стратегії розвитку організації. Серед переваг, які отримує організація в результаті застосування стратегічного управління належать: зменшення факторів невизначеного майбутнього, створення системи ефективних зовнішніх зв'язків, прийняття раціональних рішень, можливість врахування зовнішніх чинників,

забезпечення ефективності та прибутковості, формування механізму стимулювання.

4. У ході дослідження стану стратегічного управління та бізнес-процесів АТ «Укрпошта», було виявлено наявні проблеми, недоліки та бар'єри у функціонуванні системи управління: низька швидкість доставки та сервіс, що поступається конкурентам; інфляція та зниження рівню доходів населення, що впливають на попит; демографічна криза - зменшує кількість потенційних користувачів; функціонування мережі в кризових умовах війни.

5. Було запропоновано покращення по декільком напрямкам діяльності АТ «Укрпошта»:

- «Укрпошта. Аптека»: забезпечення доступу до медикаментів до віддалених регіонів та прифронтових зонах;
- «Укрпошта. Банк»: покриття фінансовими сервісами 100% території України, зокрема сільської місцевості;
- інтернет-магазин «Postmark»: розвиток асортименту і просування бренду серед широкої аудиторії;
- демографічна адаптація: перегляд мережі відділень, використання мобільних точок та аналітики населення;
- соціальна відповідальність: гуманітарна активність;
- цифровий маркетинг: залучення молодшої аудиторії та формування лояльності до бренду;
- цифровізація відділень: впровадження системи електронної черги.

Запропоновані підходи до удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами можуть бути адаптовані не лише в АТ «Укрпошта», але й на інших підприємствах з розгалуженою організаційною структурою, які працюють в умовах високої конкуренції та змінного середовища. Це підтверджує ефективність і універсальність розроблених підходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: від 28 червня 1996 року, №254к/96-ВР. Станом на 01 січня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws#Text> (дата звернення 19.03.2025 року).
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року, №514-VI. Станом на 01 січня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 19.03.2025 року).
3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 року, №2258-VIII. Станом на 20 червня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення 19.03.2025 року).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року, №1700-VII. Станом на 01 січня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 19.03.2025 року).
5. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року, №185-V. Станом на 19 грудня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення 19.03.2025 року).
6. Звіт Про управління акціонерного товариства «Укрпошта», 2021 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf (дата звернення 19.03.2025 року).
7. Статут Акціонерного товариства «Укрпошта» (нова редакція): Наказ Міністерства розвитку громад та територій України. Станом на 13 вересня 2024 року. URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents.pdf> (дата звернення 19.03.2025 року).
8. Статут Всесвітнього поштового союзу: від 10 липня 1964 року, №955_101. Станом на 12 серпня 2008 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_101#Text (дата звернення 19.03.2025 року).

9. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора: Акціонерне товариство «Укрпошта». Станом на 31 грудня 2022 року. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf (дата звернення 19.03.2025 року).
10. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора: Акціонерне товариство «Укрпошта». Станом на 31 грудня 2023 року. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf (дата звернення 19.03.2025 року).
11. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. Бізнесінформ. Економіка. Інноваційні процеси, 2019. №11. С. 108-116. URL: <https://www.business-inform.net.pdf> (дата звернення 03.03.2025).
12. Багорка Д.А., Верцева А.О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство, 2024. №66. 9 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 11.03.2025).
13. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз, 2012. №11 (2). С. 41-45. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 07.03.2025).
14. Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. Управління змінами та інновації. 2021. №1. С.13-17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php> (дата звернення 03.03.2025).
15. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. Соціально-економічні проблеми і держава, 2022. №2(27). С. 45-62. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2025).
16. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483> (дата звернення 03.03.2025).

- 17.Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства, 2012. №2. С. 22–23.
- 18.Гончаренко Т.П. Теоретичні основи портфельного аналізу як одного з інструментів стратегічного управління діяльністю банківських установ. Фінансові дослідження, 2019. №2 (7). 11 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 11.03.2025).
- 19.Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична, 2022. №34. С. 246-254. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/639/586> (дата звернення 03.03.2025).
- 20.Криворучко О.М., Токарев Є.К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. Економіка транспортного комплексу, 2024. №44. С. 7-24. URL: <https://journals.indexcopernicus.com> (дата звернення 05.03.2025).
- 21.Кривунець О.М., Тарновський М.Г. Комп'ютеризована система електронної черги. Вінницький національний технічний університет, 2022. 3 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php> (дата звернення 17.03.2025).
- 22.Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. №2 (107). С. 104-110. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 11.03.2025).
- 23.Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. №3. С. 159-164. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 03.03.2025).
- 24.Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сенько І.М. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту.

- Економіка та суспільство, 2024. №65. 5 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php> (дата звернення 17.03.2025).
25. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу, 2017. №2 (30). С. 109-116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> (дата звернення 03.03.2025).
 26. Свічкарь Н.М. Використання сучасних методів стратегічного аналізу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит, 2019. №29. С.595-601. URL: <http://www.market-infr.od.ua/journals/2019.pdf> (дата звернення 11.03.2025).
 27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/> (дата звернення 03.03.2025).
 28. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2021. №25. 7 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення 16.03.2025).
 29. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.pdf> (дата звернення 03.03.2025).
 30. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління сільськогосподарським підприємством. Запоріжжя: Видавництво державної інженерної академії, 2006. 194 с.
 31. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2021. №6, Том 1. С. 106-112. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 07.03.2025).
 32. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. Economic Synergy, 2022. №4 (6). С. 92–103. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 03.03.2025).

33. Шершньова З.Є. Підручник. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/22536/> (дата звернення 05.03.2025).
34. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. Економічний простір, 2018. №129. С. 208-215.
35. Аптека. Укрпошта. URL: <https://apteka.ukrposhta.ua/index.php=information> (дата звернення 19.03.2025 року).
36. АТ «Укрпошта». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045> (дата звернення 19.03.2025 року).
37. Близько 1,5% українців виїхали та не повернулися у 2024 році. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/emigration-trend-2024-4> (дата звернення 20.03.2025 року).
38. Загальна інформація. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu> (дата звернення 19.03.2025 року).
39. Положення про філії. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/polozhennia-pro-filii> (дата звернення 19.03.2025 року).
40. Поштовий маркет країни. Postmark. URL: <https://postmark.ukrposhta.ua/index.php?route=common/home> (дата звернення 19.03.2025 року).
41. Укрпошта надала благодійної та гуманітарної допомоги на понад 150 мільйонів гривень. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/> (дата звернення 20.03.2025 року).
42. Уряд передав акції Pinbank Укрпошті для забезпечення 100% населення банківськими послугами. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/> (дата звернення 20.03.2025 року).
43. Як державні організації випускають мерч та навіщо це їм. Bazilik. URL: <https://bazilik.media/> (дата звернення 20.03.2025 року).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік

АТ «Укрпошта»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти
 Середня кількість працівників: 53 432
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	9	1000	55 518	115 895
первісна вартість		1001	150 078	143 589
амортизація		1002	(94 560)	(27 694)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	320 864	295 454
Основні засоби	9	1010	3 830 957	3 870 901
первісна вартість		1011	6 160 904	6 847 341
знос		1012	(2 329 947)	(2 976 440)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	100 693	68 961
первісна вартість		1016	107 386	79 104
знос		1017	(6 693)	(10 143)
Інші фінансові інвестиції		1035	19 078	12 579
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	196	180
Відстрочені податкові активи		1045	-	87 652
Усього за розділом I		1095	4 327 306	4 451 622
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	293 899	564 624
виробничі запаси		1101	231 750	348 417
незавершене виробництво		1102	11	-
готова продукція		1103	-	-
товари		1104	62 138	216 207
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	401 152	325 063
первісна вартість		1125.1	459 406	399 892
резерв під знецінення		1125.2	(58 254)	(74 829)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				74 177
за виданими авансами	11	1130	35 830	
з бюджетом	11	1135	8 942	9 193
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	20
з нарахованих доходів	11	1140	8 686	19 958
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	155 828	114 114
первісна вартість		1155.1	179 138	146 066
резерв під знецінення		1155.2	(23 310)	(31 952)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	1 509 233	585 098
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 893 395	3 132 038
Готівка		1166	119 329	339 238
Поточні рахунки у банку		1167	3 774 066	2 792 800
Інші оборотні активи		1190	57 720	68 977
Усього за розділом II		1195	6 364 685	4 893 242
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	75 643	73 819
Баланс		1300	10 767 634	9 418 683

Продовження додатку А

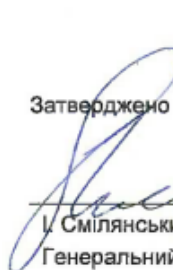
Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік

АТ «Укрпошта»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Усі суми наведені у тисячах гривень

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 413 330	155 241
Усього за розділом I		1495	2 677 889	1 419 800
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	189 105	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	612 878	863 115
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	318 515	266 211
Усього за розділом II		1595	1 120 498	1 129 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15	1600	70 011	3 381
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	274 500	431 583
товари, роботи, послуги	16	1615	1 733 721	2 778 229
розрахунками з бюджетом		1620	137 553	72 700
у тому числі з податку на прибуток		1621	22 028	-
розрахунками зі страхування		1625	84 806	55 209
розрахунками з оплати праці		1630	250 279	202 725
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	191 403	213 236
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	55 075	-
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	614 309	619 143
Доходи майбутніх періодів	18	1665	499 055	319 253
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 058 535	2 174 098
Усього за розділом III		1695	6 969 247	6 869 557
БАЛАНС		1900	10 767 634	9 418 683

Затверджено до вжитку та підписано 24 квітня 2023 року.


І. Смілянський
Генеральний директор




М.Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань


К. Клименко
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	10 323 419	11 181 868
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 926 858)	(9 536 425)
Валовий:				
Прибуток		2090	396 561	1 645 443
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	179 762	309 471
Адміністративні витрати	23	2130	(1 148 387)	(1 324 050)
Витрати на збут	22	2150	(207 900)	(259 349)
Інші операційні витрати	24	2180	(411 903)	(170 034)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	-	201 481
Збиток		2195	(1 191 867)	-
Інші фінансові доходи	25	2220	140 419	104 904
Інші доходи	28	2240	126 412	91 705
Фінансові витрати	26	2250	(115 054)	(114 569)
Інші витрати	29	2270	(493 072)	(45 575)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	237 946
Збиток		2295	(1 533 162)	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	275 073	(54 364)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	-	183 582
Збиток		2355	(1 258 089)	-

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(1 258 089)	183 582

Продовження додатку А

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
(продовження)

Форма № 2

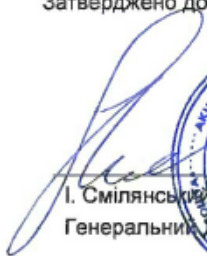
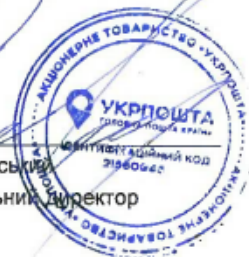
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	942 235	645 645
Витрати на оплату праці		2505	5 469 472	6 194 389
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 275 354	1 461 785
Знос/амортизація		2515	582 986	454 092
Інші операційні витрати		2520	3 074 363	2 437 060
Собівартість реалізованих товарів		2530	350 638	96 887
Разом		2550	11 695 048	11 289 858

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2023 року.

І. Смілянський
Генеральний директор



М.Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань



К. Клименко
Головний бухгалтер

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік

АТ «Укрпошта»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н

Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)

Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти

Середня кількість працівників: 34 751

Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ

Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	9	1000	115 895	123 622
первісна вартість		1001	143 589	153 625
амортизація		1002	(27 694)	(30 003)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	295 454	324 447
Основні засоби	9	1010	3 870 901	4 041 107
первісна вартість		1011	6 847 341	7 521 947
знос		1012	(2 976 440)	(3 480 840)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	68 961	65 522
первісна вартість		1016	79 104	78 166
знос		1017	(10 143)	(12 644)
Інші фінансові інвестиції	11	1035	12 579	13 418
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	180	166
Відстрочені податкові активи	30	1045	87 652	255 571
Усього за розділом I		1095	4 451 622	4 823 853
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	564 624	455 388
виробничі запаси		1101	348 417	331 631
незавершене виробництво		1102	-	-
готова продукція		1103	-	-
товари		1104	216 207	123 757
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	325 063	555 585
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	74 177	150 544
з бюджетом	11	1135	9 193	8 481
у тому числі з податку на прибуток		1136	20	20
з нарахованих доходів	11	1140	19 958	7 802
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	114 114	130 809
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	585 098	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 132 038	5 233 842
Готівка		1166	339 238	118 937
Поточні рахунки у банку		1167	2 792 800	5 114 905
Інші оборотні активи		1190	68 977	76 110
Усього за розділом II		1195	4 893 242	6 618 561
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	73 819	60 539
Баланс		1300	9 418 683	11 502 953

Продовження додатку Б

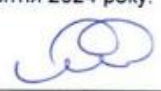
Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік

АТ «Укрпошта»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	155 241	(641 120)
Усього за розділом I		1495	1 419 800	623 439
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	863 115	795 276
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	266 211	451 034
Усього за розділом II		1595	1 129 326	1 246 310
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15	1600	3 381	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	431 583	485 913
товари, роботи, послуги	16	1615	2 778 229	3 498 755
розрахунками з бюджетом		1620	72 700	96 248
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування		1625	55 209	47 310
розрахунками з оплати праці		1630	202 725	185 917
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	213 236	172 698
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером		1640	-	-
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	619 143	919 501
Доходи майбутніх періодів	18	1665	319 253	344 135
Інші поточні зобов'язання	19	1690	2 174 098	3 882 727
Усього за розділом III		1695	6 869 557	9 633 204
БАЛАНС		1900	9 418 683	11 502 953

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2024 року.


 І. Смілянський
 Генеральний директор


 М.Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


 К. Клименко
 Головний бухгалтер

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік

АТ «Укрпошта»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

Усі суми наведені у тисячах гривень

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 581 111	10 323 419
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(10 656 528)	(9 926 858)
Валовий:				
Прибуток		2090	924 583	396 561
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	305 082	179 762
Адміністративні витрати	23	2130	(1 429 681)	(1 148 387)
Витрати на збут	22	2150	(281 252)	(207 900)
Інші операційні витрати	24	2180	(379 726)	(411 903)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	(860 994)	(1 191 867)
Інші фінансові доходи	25	2220	127 299	140 419
Інші доходи	28	2240	99 216	126 412
Фінансові витрати	26	2250	(177 920)	(115 054)
Інші витрати	29	2270	(151 881)	(493 072)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(964 280)	(1 533 162)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	167 919	275 073
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(796 361)	(1 258 089)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(796 361)	(1 258 089)

Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік

АТ «Укрпошта»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 за 2023 рік
 (продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	1 122 506	942 235
Витрати на оплату праці		2505	5 974 643	5 469 472
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 300 245	1 275 354
Знос/амортизація		2515	718 363	582 986
Інші операційні витрати		2520	3 298 839	3 074 363
Собівартість реалізованих товарів		2530	332 591	350 638
Разом		2550	12 747 187	11 695 048

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2024 року.


 І. Смілянський
 Генеральний директор


 М.Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


 К. Клименко
 Головний бухгалтер

Додаток В

Таблиця В.1 Оцінка сегментів за критеріями конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора (від 1 до 10)					Оцінка сегменту 1	Оцінка сегменту 2	Оцінка сегменту 3	Оцінка сегменту 4	Оцінка сегменту 5
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5	6	8,35	5,75	8,3	8,75
Товар / послуги підприємства має унікальні переваги	20%	7	10	5	8	8	1,4	2	1	1,6	1,6
Продукт / послуга компанії відповідає потребам цільової аудиторії при використанні	20%	7	9	6	10	9	1,4	1,8	1,2	2	1,8
Сила бренду, під яким випускається товар / послуга, дорівнює або перевищує рівень конкурентів	15%	4	8	5	8	10	0,6	1,2	0,75	1,2	1,5
Підприємство є адаптивним і здатне швидко реагувати на зміни	10%	3	4	3	9	9	0,3	0,4	0,3	0,9	0,9
Конкуренція в цьому сегменті є незначною	15%	6	9	6	8	9	0,9	1,35	0,9	1,2	1,35
Конкуренти повільно реагують на дії підприємства	20%	7	8	8	7	8	1,4	1,6	1,6	1,4	1,6

Таблиця Г.1 Оцінка сегментів за критеріями привабливості сегментів

Критерії привабливості сегментів	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора (від 1 до 10)					Оцінка сегменту 1	Оцінка сегменту 2	Оцінка сегменту 3	Оцінка сегменту 4	Оцінка сегменту 5
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5	6,93	5,57	5,79	6,93	6,36
Обсяг продажів у сегменті великий	15%	9	6	7	8	6	1,35	0,9	1,05	1,2	0,9
Темпи зростання сегмента є високими або перевищують загальні темпи зростання ринку	12%	7	5	6	7	4	0,84	0,6	0,72	0,84	0,48
Число учасників у сегменті є обмеженим	10%	8	7	5	9	9	0,8	0,7	0,5	0,9	0,9
Витрати на рекламу в сегменті або відсутні, або знаходяться на мінімальному рівні	8%	8	10	9	9	5	0,64	0,8	0,72	0,72	0,4
Є перспективи для збільшення різноманітності продукції в сегменті	10%	7	2	3	8	10	0,7	0,2	0,3	0,8	1
Низький рівень культури у використанні продукту (означає можливість зростання)	10%	4	6	7	6	5	0,4	0,6	0,7	0,6	0,5
Вплив конкурентних брендів є незначним	8%	8	4	4	7	9	0,64	0,32	0,32	0,56	0,72

Таблиця Г.1 Оцінка сегментів за критеріями привабливості сегментів

Критерії привабливості сегментів	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора (від 1 до 10)					Оцінка сегменту 1	Оцінка сегменту 2	Оцінка сегменту 3	Оцінка сегменту 4	Оцінка сегменту 5
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5	6,93	5,57	5,79	6,93	6,36
На ринку є незадоволені та приховані потреби споживачів	10%	6	8	5	5	7	0,6	0,8	0,5	0,5	0,7
Очікується стабільне зростання сегмента в довгостроковій перспективі	7%	8	5	4	3	8	0,56	0,35	0,28	0,21	0,56
Зовнішні чинники мають незначний вплив на ризики	10%	4	3	7	6	2	0,4	0,3	0,7	0,6	0,2