

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Магістерська робота**  
освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН»**

Виконала: студентка 2-го року  
навчання,

Спеціальності

075 Маркетинг

Глухенька Наталія Костянтинівна

Керівник Ігнат'єва І.А.

доктор економічних наук, професор.

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Київ – 2021

## Зміст

<b>Вступ .....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін .....</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретичні засади формування асортиментної стратегії .....	5
1.2. Теорія змін та її вплив на асортименту стратегію .....	13
1.3. Система формування асортиментної стратегії під впливом фактору змін	23
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>28</b>
<b>Розділ 2. Аналіз формування асортиментної стратегії в умовах змін на прикладі АТ «Укрпошта».....</b>	<b>30</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» .....	30
2.2. Аналіз асортименту послуг АТ «Укрпошта» .....	42
2.3. Аналіз та оцінка факторів, що впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта» .....	49
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>59</b>
<b>Розділ 3. Удосконалення процесів формування асортиментної стратегії АТ Укрпошта в умовах змін .....</b>	<b>62</b>
3.1. Проведення conjoint-аналізу факторів, що впливають на формування асортиментної стратегії підприємства.....	62
3.2. Пропозиції з удосконалення процесу формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін .....	71
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів з формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін .....	78
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>83</b>
<b>Висновки .....</b>	<b>85</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>90</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>96</b>

## Вступ

Сьогодні на ринку України та світовому ринку існують сотні тисяч підприємств, які функціонують та пропонують споживачам товари чи послуги. Для того щоб успішно функціонувати підприємствам вкрай важливо грамотно та продумано ставитися до формування асортименту та асортиментної стратегії. Необхідно постійно аналізувати потреби та болі споживачів, аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища та бути в курсі усіх змін. Тема формування асортиментної стратегії в умовах змін – невід’ємна частина усіх підприємств, зокрема АТ «Укрпошта».

Актуальність даної роботи полягає в тому, що вміння якісно формувати асортиментну стратегію значно впливає на кінцевий прибуток та конкурентну позицію підприємства. А враховуючи нестабільну ситуацію, пов’язану з пандемією, здатність вчасно реагувати на зміни може визначати подальше існування підприємства на ринку.

Поняття «асортимент», «стратегія» чи «зміни» вивчали такі науковці, як Ф. Котлер, К. Харт, А. К. Сінгх, Р. Капур, І. Ансофф, Р. Румельт, О. Віханський, Т. Янковець та інші.

Метою даної роботи є розробити рекомендації щодо формування асортиментної стратегії в умовах змін для АТ «Укрпошта».

Відповідно до поставленої мети в роботі виконуються наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади формування асортиментної стратегії
2. Проаналізувати теорію змін та її вплив на асортиментну стратегію.
3. Розглянути систему формування асортиментної стратегії під впливом фактору змін
4. Опрацювати організаційно-економічну характеристику АТ Укрпошта
5. Провести аналіз асортименту послуг АТ Укрпошта
6. Здійснити аналіз та оцінка факторів, що впливають на діяльність та асортимент АТ Укрпошта

7. Провести conjoint аналіз факторів, що впливають на формування асортиментної стратегії підприємства
8. Надати пропозиції щодо удосконалення процесу формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін
9. Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів з формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів процесу формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували періодичні видання, збірки наукових статей та тез доповідей, Інтернет-ресурси, інформаційні та статистичні дані АТ «Укрпошта».

Магістерська робота складається з 19 таблиць, 40 рисунків, 11 формул та 12 додатків.

## **Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін**

### **1.1. Теоретичні засади формування асортиментної стратегії**

Традиційно асортимент визначається як певна кількість товарів чи послуг, які пропонує компанія в межах однієї товарної категорії. В останні роки кількість асортименту на ринку значно збільшилася, адже ми спостерігаємо величезний ріст кількості брендів, ритейлерів а також популяризацію торгівлі через мережу Інтернет [1, с. 755].

Аналіз роботи А. Гурхан Койка,, Маршалла Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан дозволив зробити висновки, що асортимент кожного роздрібного продавця визначається набором товарів, що знаходяться в кожному магазині в певний проміжок або момент часу. Дуже важливим є планування асортименту, метою якого є визначення того переліку товарів чи послуг, продаж яких сприяє максимізації продажів або валової націнки. [2, с. 175]

Згідно із висновками Ф. Котлера, усі товари, які здатні задовольнити потребу людини, називаються товарним асортиментом вибору [3, с. 23]. Якщо компанія має асортимент, це зовсім не означає, що вона буде його продавати лише власними силами. Дуже часто з'являються посередники, наприклад мережі супермаркетів або магазинів. Вони можуть обирати одного або декількох постачальників. Якщо посередник обирає лише одного постачальника, такий асортимент буде називатися замкнутим. Якщо відбувається торгівля аналогічними товарами чи послугами від різних постачальників, то це насичений асортимент. Якщо постачальник вирішує продавати декілька типів або видів товару, які так чи інакше пов'язані між собою, то такий асортимент називатиметься широким, а якщо товари будуть різними та не пов'язаними між собою, то асортимент буде називатися змішаним [3, с. 191-192].

Згідно із Ш. Гаджанан, С. Басурой та С. Белдона, асортимент – це одна з найбільш важливих видів діяльності з категорійного менеджменту. Посередники беруть участь у формуванні асортименту виробників, адже більш обізнані в

уподобаннях кінцевих споживачів. Більшість виробників та роздрібних продавців погоджуються із тим, що категорійний менеджмент є досить критичною проблемою і потребує контролю, щоб постійно підвищувати продуктивність [4].

Дослідження наукових робіт показало, що А. Гурхан Койк, Маршалл Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан стверджують, що роздрібні торговці додають вартість продуктам за рахунок того, що роблять асортимент доступним для кінцевих споживачів. Також роздрібні продавці припускають, що більший асортимент має більші переваги для споживачів, аніж менший [5].

У науковій роботі К. Харт аналізує, що асортимент є важливим атрибутом іміджу магазину чи компанії. Автор доводить, що асортимент є ключовим фактором вибору магазину чи роздрібного продавця, а отже важливим елементом лояльності споживачів. Асортимент залишається одним із найважливіших факторів, які впливають на кінцевий вибір споживача [6, с. 32,78].

Структура товарного асортименту зображена на рисунку 1.1.

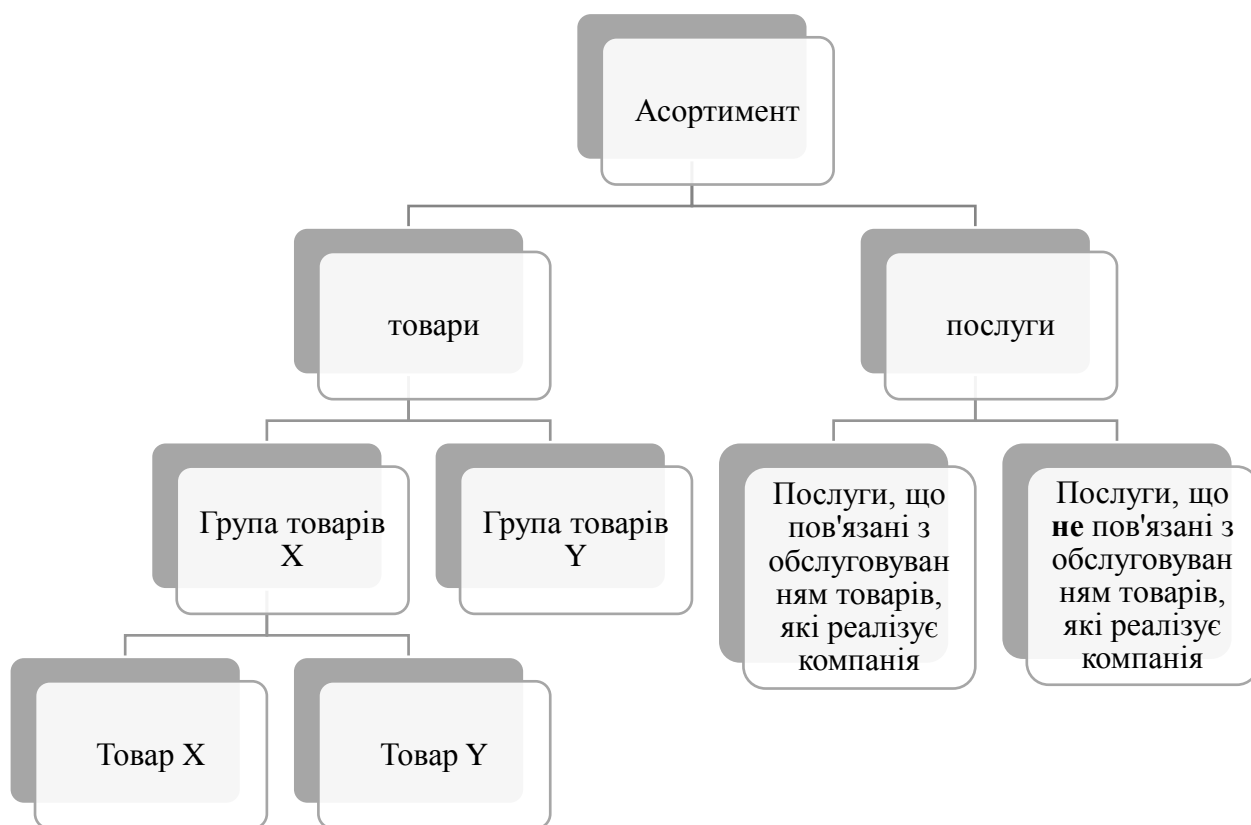


Рис. 1.1. Структура товарного асортименту [7]

На рисунку видно, що асортимент поділяється на дві категорії: товари та послуги. В свою чергу товари поділяють на групи товарів, а потім на окремий товар. Послуги загалом поділяють на ті, що пов'язані з обслуговуванням товарів, які реалізує підприємство та ті, які не пов'язані із товарами.

Асортимент роздрібної торгівлі – це суміш товарів чи послуг, що постачаються певним магазином чи торговою точкою, за словами А. К. Сінгх та Р. Капур. Автори стверджують, що асортимент, вибраний будь-яким роздрібним продавцем, має більший вплив на його валову рентабельність або продажі, а отже, рішення щодо планування асортименту відіграють важливу роль в управлінні роздрібною торгівлею [8].

Дослідження практики Н. Вілкайте-Вайтоне та І. Скачкаускіене доводить, що для оцінки асортименту послуг пропонується розрахувати кількість усіх доступних опцій, що пропонує компанія та порівняти їх з максимальним асортиментом компаній, що пропонують аналогічні послуги. Чим вищий показник, тим більша імовірність того, що надана послуга відповідає потребам споживачів [9].

Основні характеристики асортименту зображені на Рис. 1.2:



Рис. 1.2. Основні характеристики асортименту [10]

Під шириною асортименту мається на увазі те, скільки існує асортиментних груп товарів або послуг. Глибина асортименту – це те, скільки варіантів тих чи інших товарів чи послуг в межах однієї групи. Насиченість асортименту означає загальну кількість усіх одиниць, а гармонійність – це

подібність товарів чи послуг з точки зору кінцевого використання, каналів розподілу або ж вимог організації [11].

Аналіз роботи Хацера М. В. дозволяє пояснити стратегію як комплексну програму дій певної компанії, яка формує його місію, цілі, визначає проблеми, з якими може зіткнутися компанія та ресурси, які необхідні для досягнення цілей [11].

Дослідження роботи І. Ансоффа дозволяє назвати стратегію засобом для досягнення мети. За словами науковця, стратегія це системний підхід, який забезпечує зростання та збалансованість організації та інструмент для розподілу навантаження всередині компанії. За допомогою стратегії сучасне підприємство може протистояти змінам та вистояти в умовах нестабільності [12, с. 29-31].

У науковій роботі Мескона М. Х., Альберта М. та Хедоурі Ф. термін «Стратегія» пояснюється як детальний та усесторонній план, призначенням якого є забезпечення здійснення місій організації чи компанії та досягнення тих чи інших цілей, які поставила собі компанія. Зокрема для досягнення цілей необхідне стратегічне планування, що вбачає в собі набір дій та рішень, які призводять до розробки стратегій [13, с. 282-283].

Д. Карлопіо розглядає генеруючу стратегію як аналітичний процес оцінки зовнішнього середовища різними методами, такими, як 5 сил Портера та виявлення, яка із загальних стратегічних позицій або їхніх комбінацій може принести компанії найбільшу віддачу від інвестицій [14].

Згідно із висновками, зробленими Р. Румельтом у дослідженні, стратегія – це шлях через труднощі, підхід до подолання перешкод та відповідь на виклики. Для хорошої стратегії критично важливо мати чітко визначені завдання та цілі, адже саме вони згодом допоможуть оцінити якість самої стратегії. Адже якщо неможливо оцінити якість, то неможливо і визначити – чи хороша стратегія чи погана [15, с. 2].

Аналіз наукової роботи О. Віханського дав змогу пояснити термін «стратегія» як певний план управління компанією, який націлений на те, щоб



зміцнити позиції, досягти поставлені цілі та задовольнити потреби споживачів, на яких орієнтуються підприємства [16].

Т. Янковець вважає, що стратегія це певна система, що має закономірні цінності та складники, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Також ці системи мають структуру, комунікативні та здатні до розвитку [17].

Стратегія – програма діяльності, яка є узагальнена, спрямована на досягнення певних результатів, статусів чи показників, яку можна виконати завдяки ефективному розподілу та використанню ресурсів а також координацію дій тих фахівців, які працюють на підприємстві [18].

Загалом існує декілька видів стратегій, які залежать від зміни стану різних факторів, наприклад технологій, галузі, ринку, продукту або ж стану чи положення компанії всередині тієї чи іншої галузі. Окрім того стратегії поділяють на базисні та еталонні [19].

Науковці В. Соколенко та О. Бондаренко визначають, що стратегія це радше інструмент, який потрібен для досягнення цілей. В стратегії відображається усе, чого компанія хоче досягти: від загального призначення підприємства до конкретних цілей та установок компанії. За словами авторів, стратегія поєднує в собі поєднання рішень, які необхідні для досягнення цілей підприємства [20].

Існують також певні проблеми, що пов'язані із асортиментом. По-перше, асортимент має різний вплив на споживачів, адже якщо споживачі прагнуть до більшої різноманітності, то швидше перенавантажуються в міру збільшення асортименту. З одного боку більш широкий асортимент задовольняє потреби споживачів, які прагнуть до різноманіття, проте з іншого боку занадто широкий асортимент навпаки призводить до розчарувань та розгубленості. Це означає, що великий асортимент не забезпечує потреби споживачів, що спричиняє падіння продажів [21].

Необхідна послідовність дій, які необхідні для формування та управління асортиментом підприємства умовно зображена на рис 1.3.

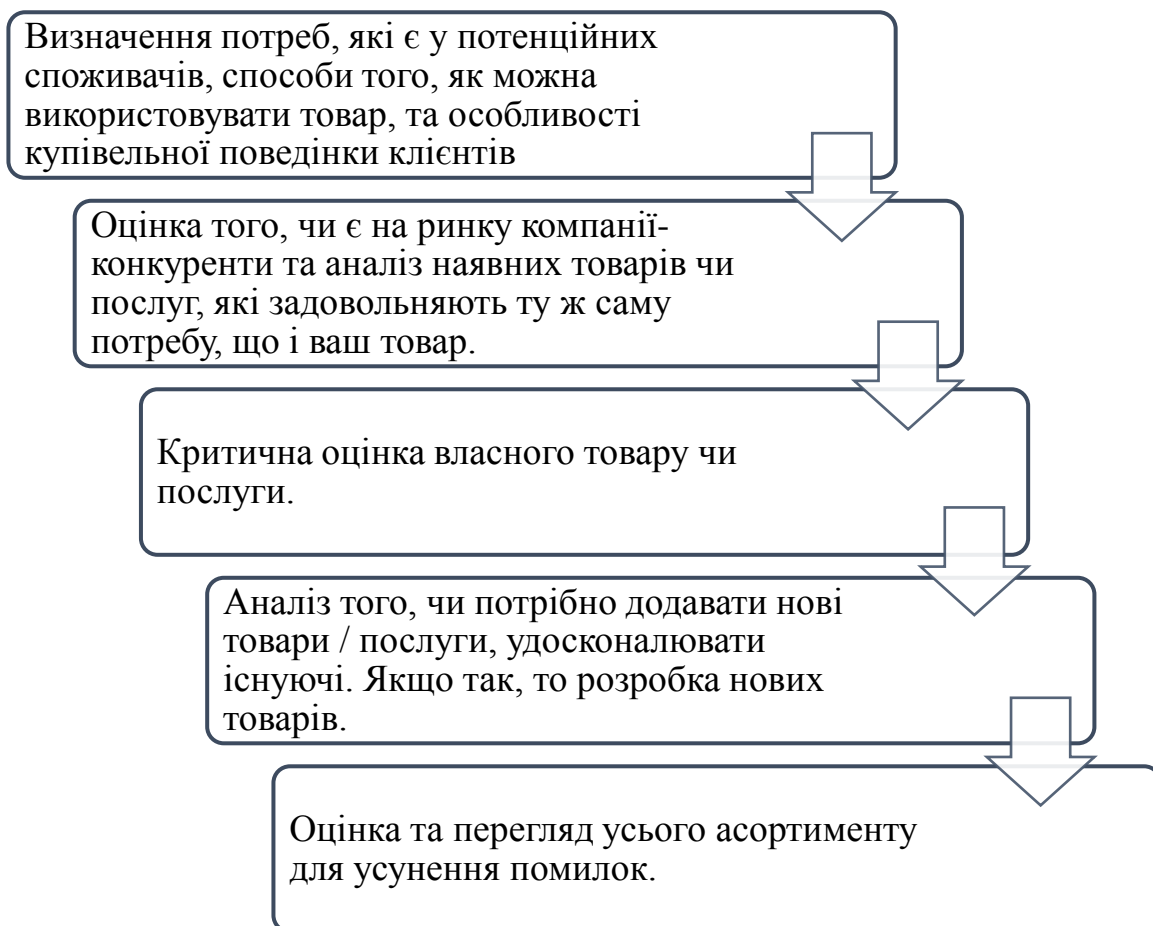


Рис. 1.3. Етапи формування асортименту підприємства [22]

Проаналізувавши даний рисунок можна зробити висновок, що формування асортименту підприємства є цільним процесом, і включає в себе первинні та вторинні аналізи, оцінка власних можливостей та розробка і згодом оцінка ефективності. Під час розробки асортименту важливо бути досить об'єктивним або залучати експертів, щоб мінімізувати ризики та максимально уникати помилок.

Асортиментна стратегія продавця визначається необхідністю або прагненням споживачів до різноманіття. Одні – досить консервативні у своєму виборі, тому складно погоджуються на щось нове. Інші ж це шукачі новинок, які із задоволенням пробують те, чого раніше не було. І в залежності від цього виробник формує власну асортиментну стратегію [23].

На рис. 1.4. можна розглянути інший підхід до формування асортименту підприємства, запропонований Н. Кузьминчук, Т. Куценко та І. Тарасенко [24].



Рис. 1.4. Підхід до формування асортименту підприємства [24]

Аналізуючи інший підхід до формування асортименту підприємства, можна зробити висновки, що в цілому процес включає в себе приблизно однакові кроки, такі як аналіз поточного асортименту, діяльності конкурентів, коригування поточного асортименту, тощо.

Розробка асортиментної стратегії для підприємства здійснюється залежно від мети компанії. Стратегія складається із певних компонентів, таких як

розуміння ціннісної пропозиції компанії (understanding the value proposition), таргетинг (targeting), сегментація (segmentation) та створення повідомлення (messaging). Умовно елементи зображені на рис. 1.5 [25].

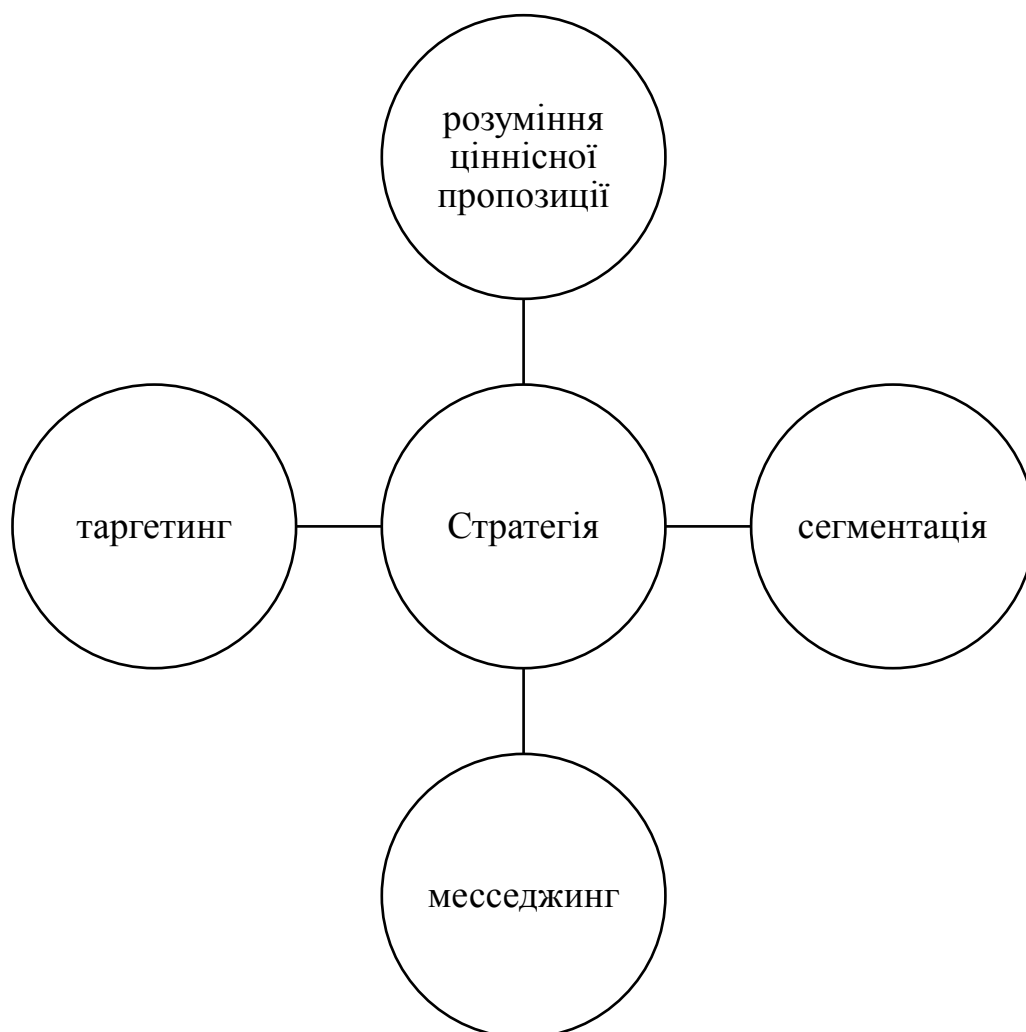


Рис. 1.5. Елементи стратегії [25]

Важливим є розуміння ціннісної пропозиції компанії. Це означає зрозуміти, чому клієнт повинен обрати саме вас, що ви робите і чим відрізняєтеся. Якщо правильно визначити це, то ціннісна пропозиція матиме значний вплив на те, як вас сприйматимуть клієнти та компанії [25, с. 12]. Таргетування є основною складовою стратегії. Компанії необхідно визначити, які саме люди можуть стати потенційними клієнтами. Базова інформація, така як демографічні дані – це завжди вихідна точка. Проте, щоб краще зрозуміти потенційних споживачів необхідно заглибитися в деталі: який спосіб життя, потреби, болючі точки тощо. Це допоможе зрозуміти, як саме ваша пропозиція

допоможе вирішити проблеми людей [25, с. 12]. Після визначення ЦА необхідно її сегментувати, адже не усі клієнти мають однакові потреби. За допомогою сегментації можна індивідуалізувати повідомлення, тим самим підвищувати ефективність маркетингових дій. Наступний крок стратегії це обмін повідомленнями, щоб донести споживачам усі ціннісні пропозиції [25, с. 13].

Існує також декілька методів формування асортименту: ті, що виявляють споживчі переваги, методи економічного та методи портфельного аналізу.

Зокрема, до методів економічного аналізу належать економіко-математичні методи, класифікаційні та інші методи економічного аналізу. Зокрема класифікаційні методи це ABC та XYZ аналізи, матриця Маркон, метод Дібба-Симкіна, або ж сполучений ABC-XYZ аналіз. Портфельний аналіз поділяється на матричні методи та методи аналізу за допомогою ЖЦТ. Матричні методи це матриці BCG та McKinsey, ADL модель, 5 сил Портера, матриця Ансоффа, матриця стратегій на фазі впровадження, матриця «ціна-якість» та інші [24, с. 81].

Асортиментна стратегія – це підсистема маркетингової стратегії, спрямована на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, обсягу реалізації товарів чи послуг. Вдала стратегія дозволить не лише оптимізувати процес оновлення пропозицій, а також покращити управління підприємством, яке здатне коригувати поточні рішення [26].

Проте якою б не була хорошою стратегія підприємства, вона дуже залежить від навколишнього середовища чи змін, які у ньому відбуваються. Саме тому важливо проаналізувати також термін «зміни», щоб розуміти, на що варто звертати увагу при формуванні стратегії.

## **1.2. Теорія змін та її вплив на асортименту стратегію**

Академічний тлумачний словник української мови (1970-1980 рр.) пояснює слово «зміна» як «перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання» [27].

О. Боженко розглядає зміни як певні типи нововведень, що можуть компонуватися у різноманітних напрямках, наприклад внесення коректив у цілі, структуру, техніку організації, її технологічних процесів тощо [28].

Поняття «зміни» дуже абстрактне, і класифікація змін існує за багатьма ознаками. Зокрема на рис.1.6 зображені зміни за змістом [29].



Рис. 1.6. Види змін за змістом [29]

За змістом зміни можна поділити на економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські та психологічні.

*Економічні зміни* – це такі зміни, які є зовнішніми та внутрішніми, тобто макроекономічними та мікроекономічними. Такі зміни можуть бути не завжди помітними, але якщо компанія не має в арсеналі достатньо інструментів для реагування на такі зміни, то наслідки можуть бути досить значними [30].

*Соціальні зміни* – це ті зміни, що відбуваються у суспільстві. Вони супроводжуються зміною соціальних інститутів та бувають спричинені зовнішніми та внутрішніми чинниками. З-поміж зовнішніх можна виділити природні фактори або катастрофи та війни, а до внутрішніх належать зміни у кількості населення, певні конфлікти, революції, тощо [31].

*Технологічні зміни* – це синонім до технологічного прогресу, тобто певний процес розвитку технологій, їхнього створення, поширення, тощо [32].

*Управлінські зміни* означають зміни в управлінській частині підприємства [33].



Рис. 1.7. Види змін за їхнім масштабом [29]

*Стратегічні зміни* характеризують як певний процес перетворень у компанії, які із часом матимуть вплив на стратегії компанії. Такий процес є досить цілеспрямований та організований [34].

*Тактичні зміни* менш глобальні, адже означають зміни у конкретних завданнях компанії [35].

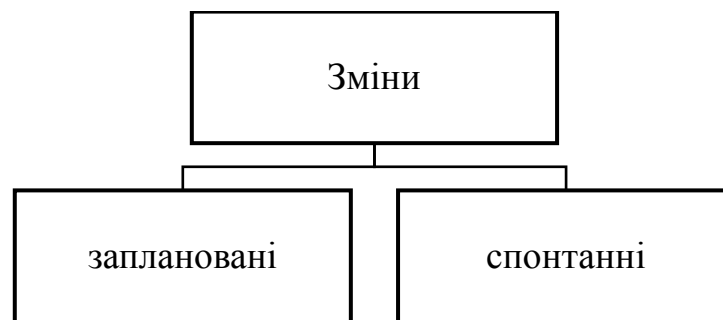


Рис. 1.8. Види змін за організацією проведення [29]

Класифікація, що зображена на рис. 1.8 пояснюється тим, чи були ті чи інші зміни запланованими заздалегідь, чи сталися раптово. Планові зміни є такими, які відбуваються згідно із стратегією. Вони необхідні для підготовки компанії до потенційних змін на ринку, щоб компанія могла краще протистояти неочікуваним змінам. Спонтанні ж зміни є непередбачуваними та стихійними, і тому відбуваються у дуже короткий період часу [29].



Рис. 1.9. Види змін за термінами здійснення [29]

У даному випадку класифікація змін відбувається за термінами здійснення.

Окрім того, зміни також класифікують за періодичністю проведення (багатоступінчасті та одноразові), за цілями (розвиток або скорочення), за глибиною та характером змін (локальні та кардинальні) та по відношенню до персоналу (підтримувані та відкидувані) [29].

Ю. Шошина пропонує дещо іншу класифікацію. Згідно з нею, зміни поділяються на ті, що пов'язані з людьми, які стосуються організацій та ті, що відносяться до систем [36]. Схематично класифікація зображена на рис. 1.10-1.13.

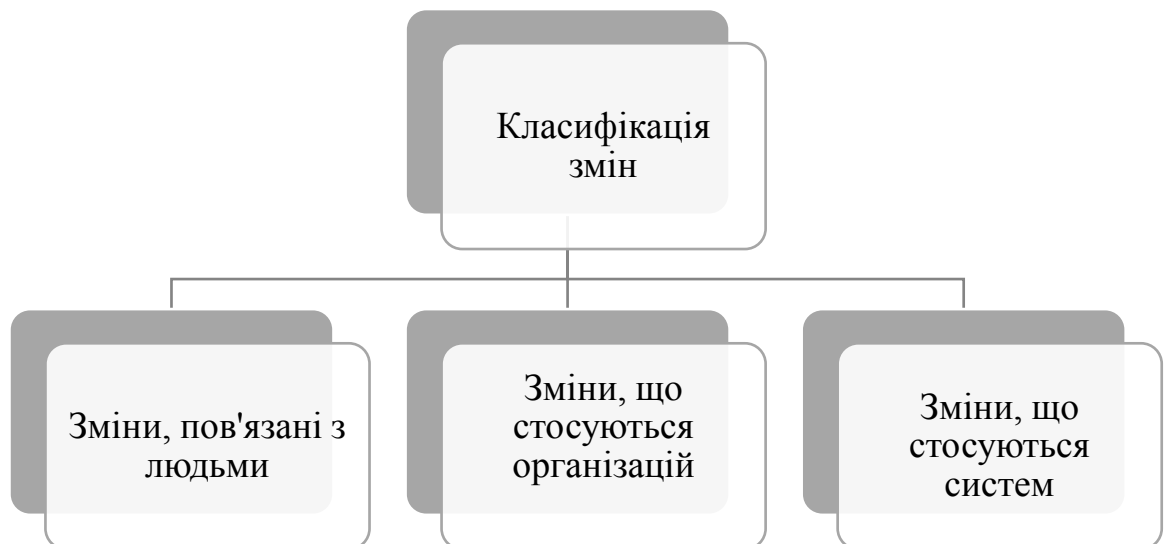


Рис. 1.10. Класифікація змін запропонована Ю. Шошиною [36]



Дана класифікація існує для того, щоб ефективно боротися зі змінами, адже якщо знати, до якого класу належить та чи інша зміна, то це значно підвищить продуктивність запроваджених дій.

Зміни, які пов'язані з людьми показані на рис. 1.11

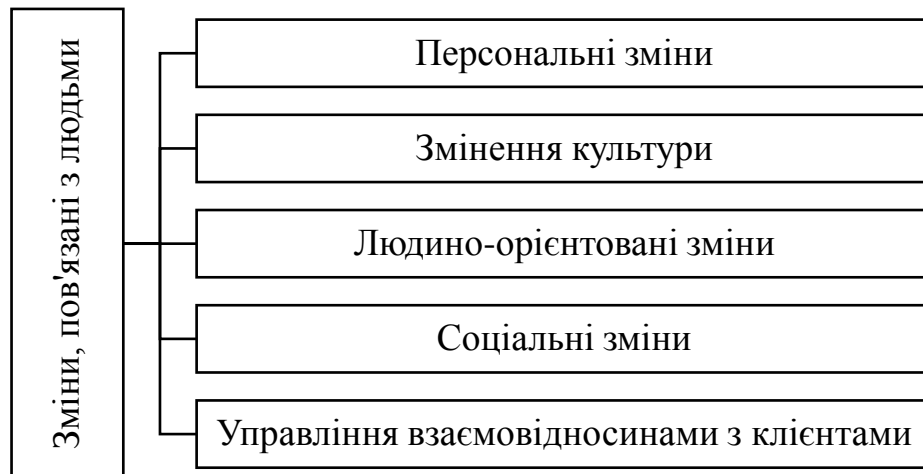


Рис. 1.11. Зміни, пов'язані з людьми [36]

Зміни, які стосуються організації, зображені на рис. 1.12:



Рис. 1.12 Зміни, що стосуються організації [36]

Отже, до змін, які стосуються організації було віднесено такі зміни, як придбання / злиття, реформування підрозділів, основні та додаткові організаційні зміни, реінжинірінг, консолідація, стратегічні зміни або ж зміна лідера.

Зміни, які стосуються систем зображені нижче на рисунку 1.13.

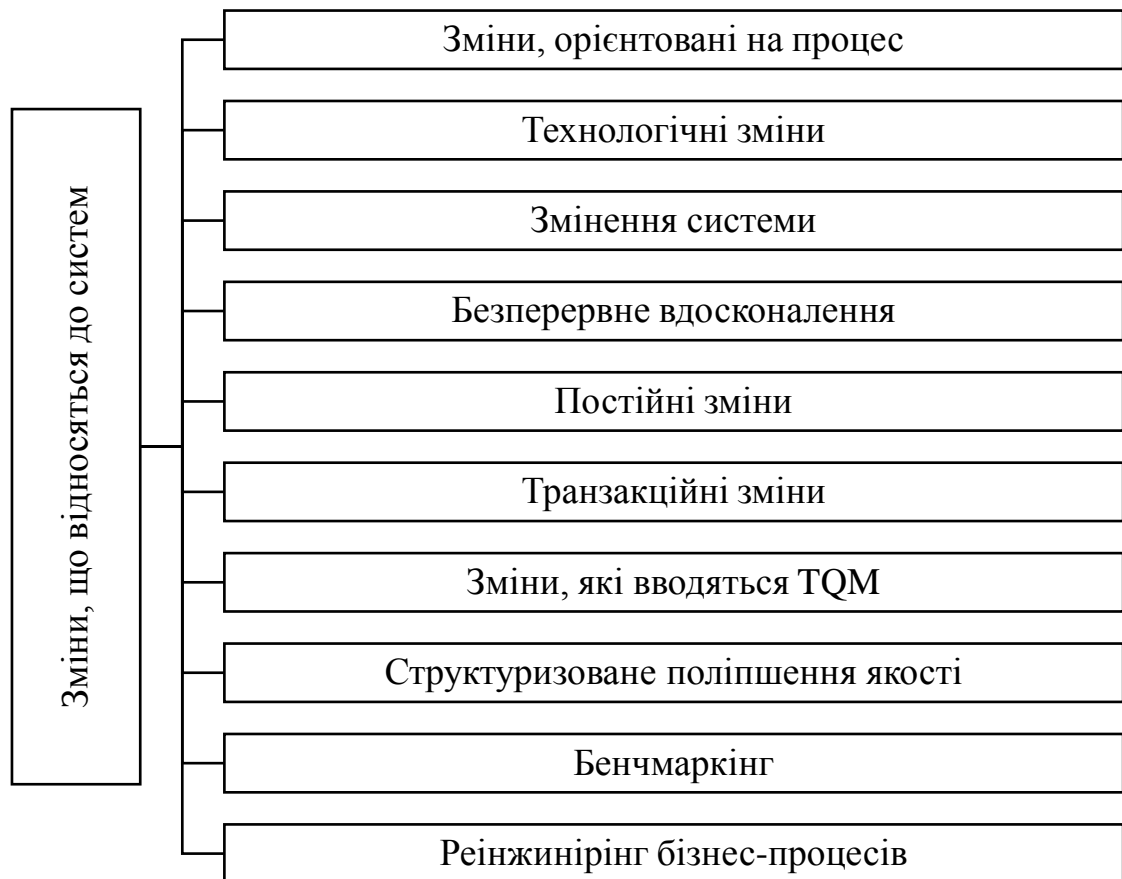


Рис. 1.13. Зміни, що відносяться до систем [36]

Згідно із О. Гарафановою, зміна визначається гнучкістю та напрямком, тривалістю та швидкістю. Вони характеризуються напрямком, інтенсивністю, швидкістю та тривалістю. Зміни можуть відбуватися поступово і будуть називатися еволюцією, а можуть бути радикальними та швидкими і будуть мати назву «революція». Революційні зміни відбуваються іноді навіть стихійно [37]. У своїй науковій роботі О. Гарафанова розглядає такі поняття змін, як інновація, конвертація, розвиток, реорганізація, реформування, трансформація, еволюція, переформатування, перебудова, тощо. Усі ці поняття описані у Таблиці 1.

Таблиця 1.1

## Поняття, що стосуються змін [37]

Поняття	Дефініція
Інновація	Процес розробки нових концепцій або ідей та подальше використання цих ідей у певній компанії чи організації.
Розвиток	Поступальний рух, еволюція, перехід з одного стану в інший, який має протилежне значення до «стихійності».
Конвертація	Процес швидкої зміни методів організації, спричиненої швидко мінливими умовами середовища.
Реорганізація	Трансформація організаційно-управлінської структури підприємства, яка відбувається зі збереженням основних фондів та потенціалу компанії.
Реформування	Дія, результатом якої є реформа та трансформація.
Трансформація	Перетворення структур, форм і методів економічної діяльності.
Еволюція	Зміни у природі або системі (структурі), що відбуваються з часом. Головна ознака еволюції – поступовість.
Перебудова	Змінення структури або реструктуризація. Тобто підвищення конкурентоспроможності шляхом прийняття заходів, що стосуються адаптації системи до мінливих умов на ринку.

Н. Бугас та Ю. Панченко стверджують, що до загальних факторів формування асортименту належать споживчий попит та виробництво, а до специфічних факторів – ступінь оновлення асортименту, позиціонування товарів чи послуг та розмір підприємства [38].

Це означає, що для того, щоб зрозуміти, які зміни можуть впливати на формування асортименту необхідно визначити, які зміни впливають на фактори, від яких залежить асортимент. Важливим є розглянути усі або найважливіші фактори та визначити, у які моменти вони є вразливими. Оскільки надалі в кваліфікаційній роботі буде розглядатися процес формування асортименту послуг в умовах змін, доцільно буде розглядати лише ті фактори, що стосуються саме послуг.

Зокрема основні стратегії позиціонування зображені на рисунку 1.14:

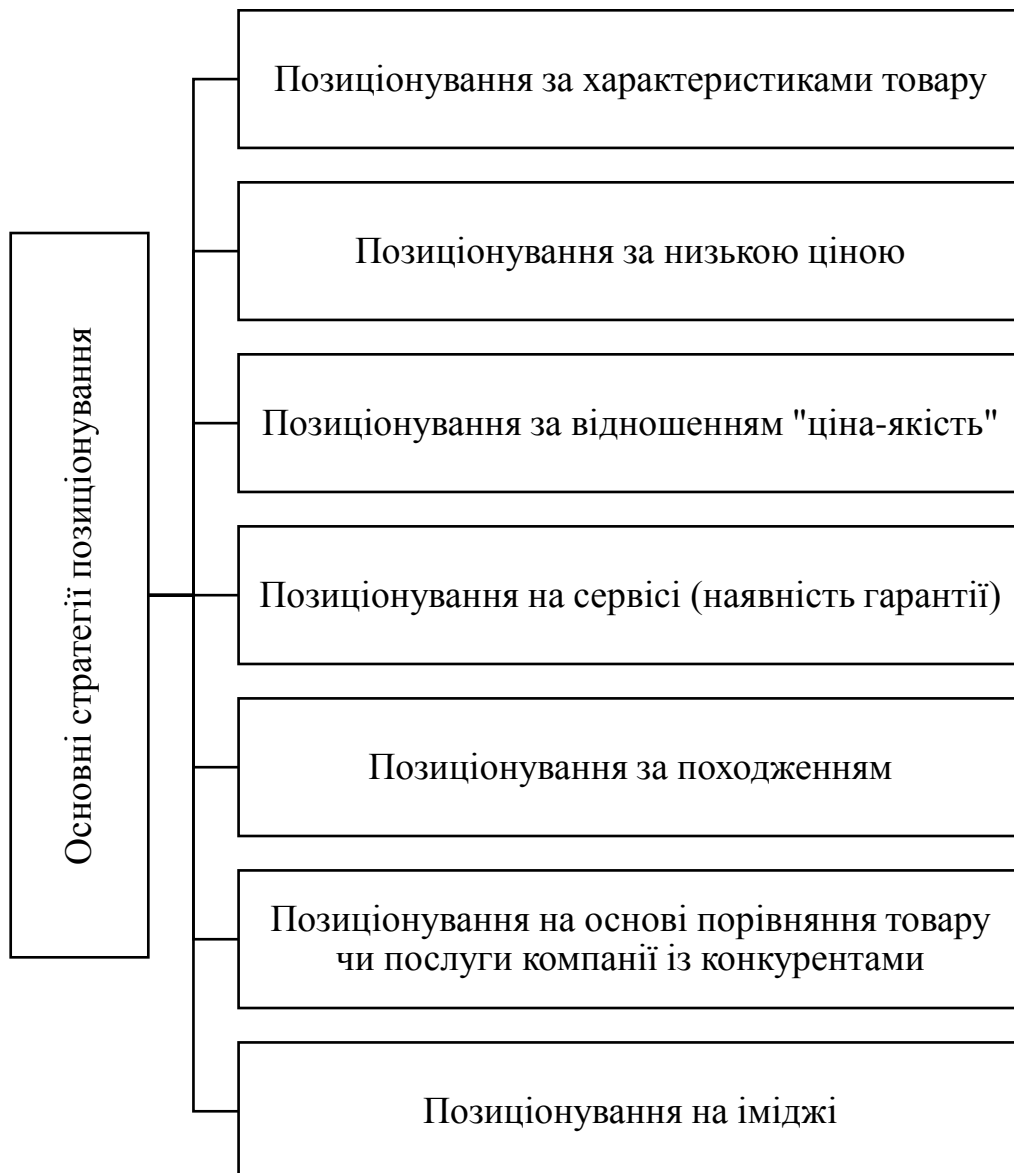


Рис. 1.14. Основні стратегії позиціонування [38]

Асортиментна стратегія може вважатися однією з конкурентних стратегій підприємства. М. Портер визначає певні види конкурентних стратегій: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, сфокусована стратегія низьких витрат, сфокусована стратегія диференціації та стратегія оптимальних витрат. Якщо компанія обирає стратегію лідерства за витратами, то це передбачає зниження собівартості продукції, а отже і кінцевої ціни. Широка диференціація передбачає створення відмінних рис у товарів чи послуг, що вирізнятимуть їх з-поміж асортименту компаній-конкурентів. Іноді розглядають

також стратегію упередження, яка пов'язана з тим, щоб формувати потенціал випередження [39, с. 62-63].

Конкурентна стратегія, що стосується безпосередньо асортименту компанії, називається *стратегією диференціації*. Дана стратегія направлена на те, щоб збільшити та розширити асортимент товарів чи послуг, створити нові або удосконалити існуючі щоб якнайкраще задовольнити потреби своїх споживачів [39;67-68].

Чинники, які найчастіше можуть впливати на формування асортименту зображені на рисунку 1.15.

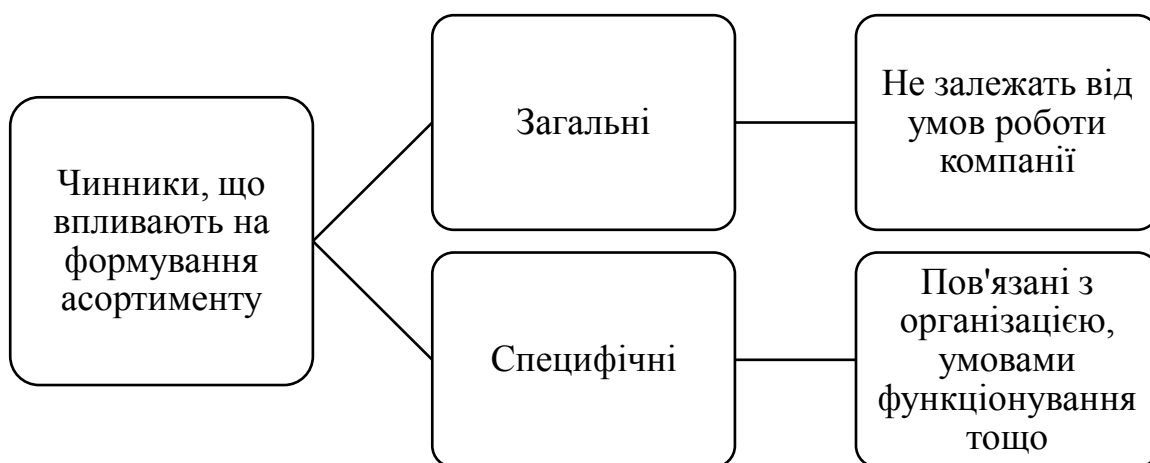


Рис. 1.14. Чинники, що впливають на формування асортименту компанії [40]

Загальні чинники поділяються на *соціально-економічні* (склад населення, характер зайнятості, рівень цін, доходів тощо), *демографічні* (професійний склад населення, співвідношення чоловіків та жінок, кількість сімей тощо), *національно-побутові* (які у потенційних споживачів національності, традиції, релігійні особливості) та *природо-кліматичні чинники* (особливості сезонності). До специфічних можуть належати тип та розмір магазину, його місцезнаходження, певні умови поставки та транспортування, якщо мова іде про

товари, кількість точок тощо. Асортимент називають раціональним, якщо він відповідає попиту споживачів. Проте необхідно завжди мати бути готовими до змін, що стосуються чинників, які формують асортимент [40].

Отже, усі зміни, які були оглянуті на початку підрозділу можуть впливати на чинники, що формують асортимент. А отже потрібно бути готовими та вміти формувати асортиментну стратегію та політику, беручи до уваги зміни.

### **1.3. Система формування асортиментної стратегії під впливом фактору змін**

Класично сьогодні діють стандартні підходи до формування асортименту, які викладені в підручниках, а саме скорочення асортименту, розширення асортименту, оновлення або удосконалення асортименту, стабілізація асортименту або його гармонізація [41].

Гармонізація асортименту означає його покращення та наближення до товарів або послуг конкурентів, які є передовими на ринку. Стабілізація асортименту означає забезпечення такого набору товарів чи послуг, яке буде стійким до змін на ринку.

Якщо розглядати систему формування асортиментної стратегії компанії в умовах змін, то важливо частіше проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати ринок та діяльність конкурентів.

Система формування асортименту послуг, запропонована В. Левченком зображена на рисунку 1.15. Згідно із даним алгоритмом компаніям необхідно проводити АВС-аналіз, за допомогою якого можливості підприємства будуть розділятися за ступенем важливості, і будуть поділені на 3 групи. За допомогою аналізу можна визначити, які групи товарів чи послуг є найприбутковішими, і яким потрібно приділити найбільшу увагу при формуванні асортиментної стратегії [42].



Рис. 1.15. Система формування асортименту послуг на основі ABC [42]

Ще однією зміною, на яку варто звертати увагу при формуванні асортиментної стратегії підприємства, є життєвий цикл товару чи послуги.

За іншими даними, система формування асортиментної стратегії підприємства складається з 5 елементів: визначення цілей та задач, вимір та прогнозування ринку, сегментування та вибір цільових сегментів, формування



товарної матриці або матриці послуг та формалізація асортиментної стратегії [43]. Умовно дана система зображена на рисунку 1.16:

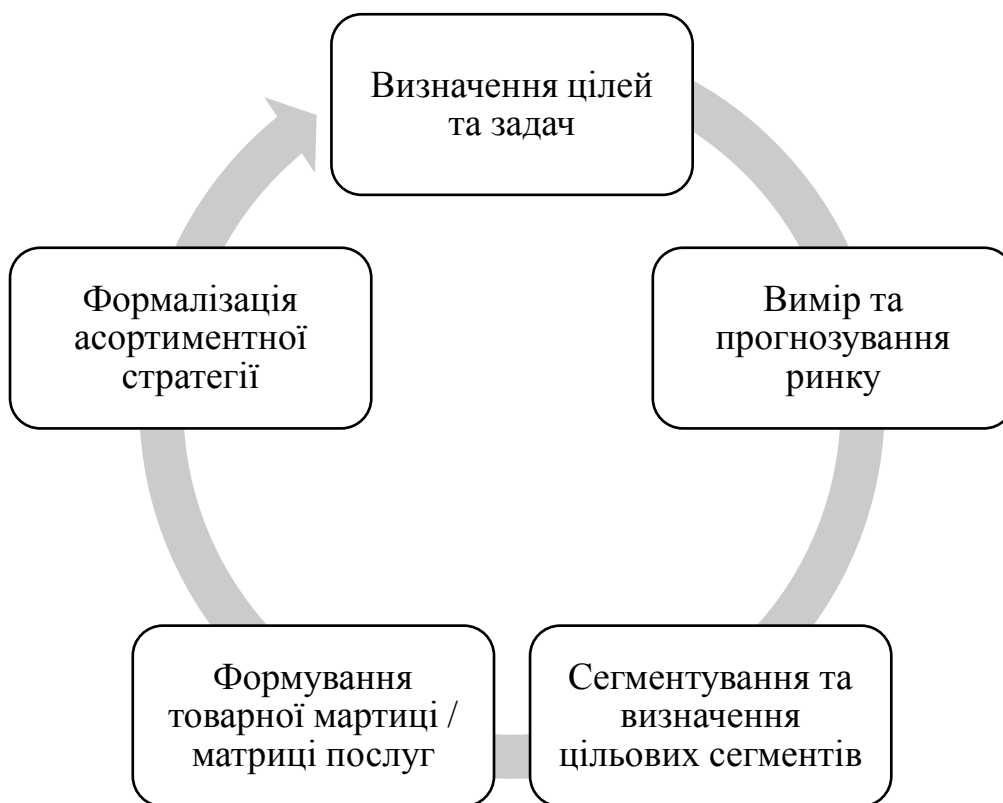


Рис. 1.16. Система формування асортиментної стратегії підприємства [43]

На першому етапі досліджується поточний асортимент компанії. Створюється товарна матриця, вивчаються комерційні можливості підприємства та його виробничі можливості.

На другому етапі формування асортиментної стратегії необхідно провести маркетингове дослідження, яке включатиме в себе аналіз загального асортименту товарів чи послуг у досліджуваній галузі, аналіз конкурентів, оцінка об'єму та перспективи розвитку сегменту. Також на даному етапі важливо провести аналіз трендів, факторів та тенденцій.

Наступний етап передбачає процес сегментування потенційних споживачів та вибір найбільш привабливого сегменту. Також необхідно дослідити, який рівень споживання, прибутковості продажів та конкуренції у тому чи іншому сегменті, які з сегментів є найбільш привабливими для компанії,

зважаючи на її сильні сторони. Саме на цьому етапі визначаються найбільш прибуткові, ключові товари чи послуги.

Четвертий етап передбачає формування товарної матриці, або матриці послуг. Асортиментна матриця може бути сформована за рахунок її розширення шляхом включення нових груп товарів, насичення існуючих груп, поглиблення асортименту або його гармонізації.

Останній етап означає підготовку до вже стратегічного управління, тобто впровадження запропонованої стратегії. Асортиментна стратегія може бути доповнена ціновою, комунікаційною стратегією або стратегією позиціонування, які доповнюватимуть маркетинговий план [43].

Е. Одинцова пропонує таку систему або алгоритм формування асортиментної стратегії, яка зображена на рисунку 1.17 [44]. Першим кроком є проведення ABC аналізу, який дозволить класифікувати ресурси компанії за ступенем важливості, визначити, яка група товарів приносить найбільший прибуток для підприємства.

Наступним етапом є взяття до уваги те, скільки часу товар чи послуга існує на ринку. Це важливо, адже попит на товари нові та товари, які вже давно існують на ринку – різні.

Третій етап передбачає проведення аналізу представленості товару чи послуги на ринку, тобто порівняння того, наскільки широко представлена на ринку послуга або товар досліджуваної компанії, та її конкурентів. Також важливо проаналізувати, чи є на ринку товари-субститути, тобто товари, які потенційно можуть витіснити ваш товар чи послугу. Таке призведе до того, що попит на ваш товар чи послугу буде дуже низьким та неприбутковим. Також необхідно провести аналіз, як саме використовують товар, або для чого потрібна послуга.

Наступним кроком потрібно проаналізувати асортимент товарів чи послуг, досліджуючи те, чи присутні всередині асортименту товари чи послуги різних цінових категорій. Така наявність сприяє утримувannya споживачів, що належать до різних класів, з різними рівнями доходів.

Врешті, важливо оцінити, наскільки сильно рекламується товар чи послуга. Схематично даний алгоритм зображено на рисунку 1.17 [44].

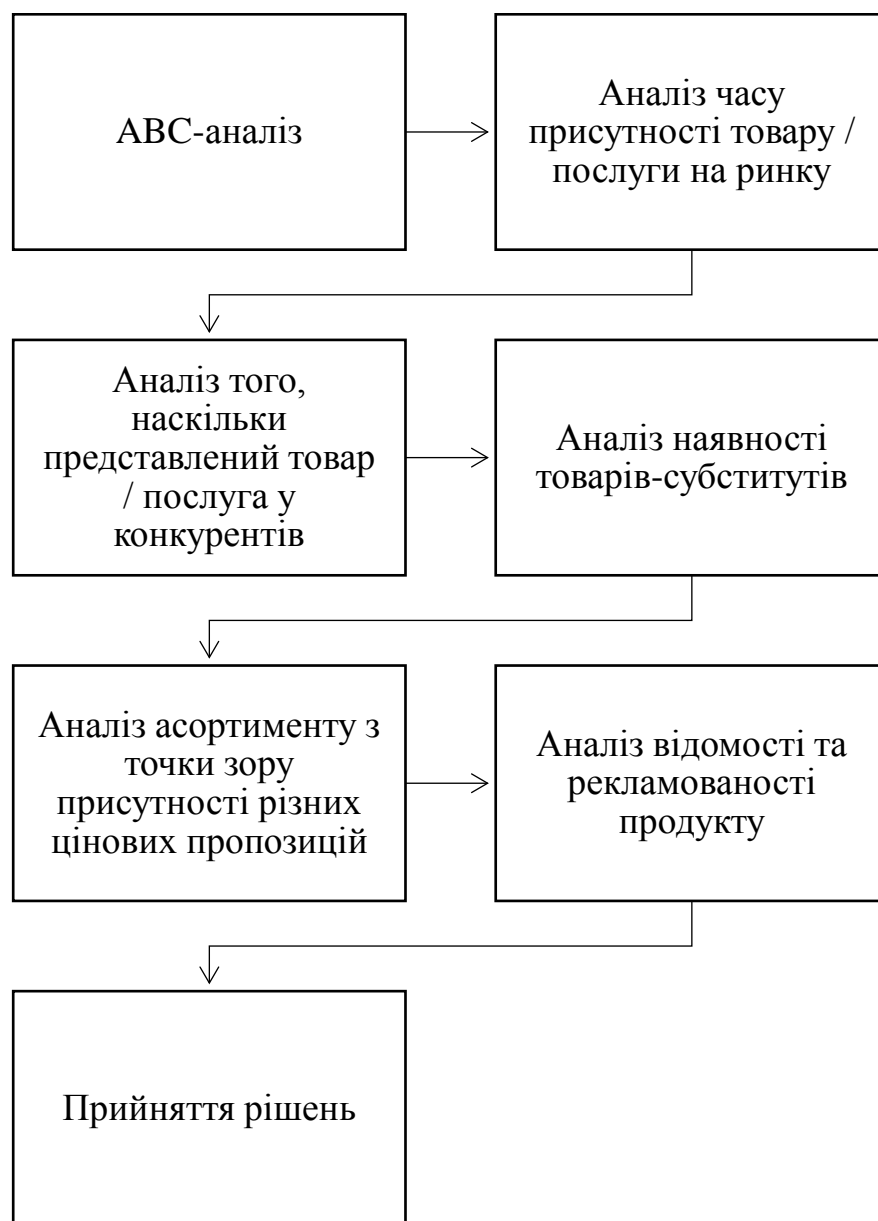


Рис. 1.17. Алгоритм формування асортиментної стратегії [44]

Останнім етапом є прийняття рішень щодо діяльності підприємства. Даний алгоритм частково схожий на схему, зображену на рис. 1.15. У обох схемах необхідно провести ABC аналіз, на першому етапі формування асортиментної стратегії.

Формування асортиментної стратегії в умовах змін означає частіше аналізувати зовнішні та внутрішні чинники, що можуть впливати на підприємство та його асортимент.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін. Спершу було проаналізовано тлумачення поняття асортименту, зокрема досліджено роботи А. Гурхан Койк, Маршалл Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан, Ф. Котлера, Ш. Гаджанана, С. Басурой, С. Белдона, А. Гурхан Койк, Маршалл Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан, К. Харт та інших.

Узагальнивши інформацію, можна прийти до висновку, що асортимент – це певний вид діяльності з категорійного менеджменту, який визначається певним набором товарів чи послуг, які компанія пропонує в межах певної категорії. Асортимент поділяється на товари чи послуги, які поділяються на групи, а згодом і на окремі товари / послуги. Серед характеристик асортименту вирізняють ширину, глибину, насиченість та гармонійність.

Далі у розділі було досліджено теоретичне пояснення терміну стратегія. Для цього було досліджено роботи таких науковців, як Д. Карлопіо, Р. Румельт, О. Віханський, Т. Янковець, В. Соколенко та О. Бондаренко та інших. Зокрема, було висновковано, що стратегія являє собою певну програму діяльності або систему, яка вміщує в себе усе, чого компанія хоче досягти, включаючи цілі та установки компанії. Стратегія може бути певним планом досягнення цілей або аналітичний процес оцінки зовнішнього середовища.

Було розглянуто декілька підходів до формування асортименту підприємства та зроблено висновки, що в цілому процес включає в себе приблизно однакові кроки, такі як аналіз поточного асортименту, діяльності конкурентів, коригування поточного асортименту, тощо. Також було проаналізовано компоненти, з яких складається стратегія суб'єкта

господарювання. Було проаналізовано методи формування асортименту та поняття асортиментної стратегії.

У другому підрозділі першого розділу було розглянуто теорію змін та її вплив на асортиментну стратегію. Було проведено дослідження видів змін за змістом, за масштабом, організацією проведення та термінами здійснення. Аналіз наукових робіт дав змогу розглянути класифікацію змін, зокрема змін, що пов'язані з людьми та змін, що пов'язані з організацією або системами.

Було наведено тлумачення понять, що стосуються змін, таких, як інновація, розвиток, конвертація, реорганізація, реформування, трансформація, еволюція та перебудова.

Було розглянуто різноманітні стратегії та чинники, що впливають на формування асортименту.

У останньому підрозділі першого розділу було розглянуто систему формування асортиментної стратегії в умовах змін. Взято до уваги три різні системи або алгоритми формування асортиментної стратегії. Зроблено висновки, що якщо розглядати систему формування асортиментної стратегії компанії саме в умовах змін, то важливо частіше проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати ринок та діяльність конкурентів.

## **Розділ 2. Аналіз формування асортиментної стратегії в умовах змін на прикладі АТ «Укрпошта»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»**

Акціонерне товариство «Укрпошта» було засноване 27 років тому, 2 лютого 1994 року. Дане підприємство є державним підприємством, яке підпорядковується Міністерству інфраструктури України та надає поштові послуги на національному рівні. За формою власності Укрпошта є публічною компанією та акціонерним товариством. Підприємство налічує 29 філій, у тому числі 25 регіональних філій та має корпоративне видання «Поштовий вісник» [45].

Діяльність АТ регулюється різними законами України, зокрема Законом України «Про поштовий зв'язок» та законами Всесвітнього поштового зв'язку. Укрпошта налічує більше 11 000 відділень та поштамтів по всій території України, є працедавцем більш ніж для 72 000 працівників, має один з найбільших автопарків в Україні (більше 3500 автомобілів) а також надає більше 50 видів послуг для приватних осіб та корпоративних клієнтів [46].

Після реформування у липні 1998 року АТ Укрпошта стало називатися Українським державним підприємством поштового зв'язку «Укрпошта». З 1999 року АТ Укрпошта стало підпорядковуватися Міністерству інфраструктури України та було введено п'яти значну систему поштової індексації. Наступний етап змін відбувся у 2016 році, коли на 95 % було змінено управлінську команду підприємства, проведено аналіз переліку послуг, що надаються та проведено ліквідацію неефективних або непопулярних послуг [46].

У 2017 році підприємство набуло статусу Акціонерного Товариства. Процедура корпоратизації тривала лише вісім місяців. У тому є році було здійснено ребрендинг та оновлено візуальні компоненти бренду.

У 2018 році було запроваджено нову версію статуту АТ «Укрпошта» [47]. Згідно із Статутом, метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності. Місією є надання послуг високої якості у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших послуг.

Цінностями Укрпошти є:

1. Відповідальне ставлення до кожного клієнта.
2. Гарантія надійності та оперативності.
3. Забезпечення високої якості послуг.

Предметами діяльності Товариства є 50 пунктів, основні 10 зображені на Рисунку 2.1. Усі 50 пунктів прописані у статуті Товариства.

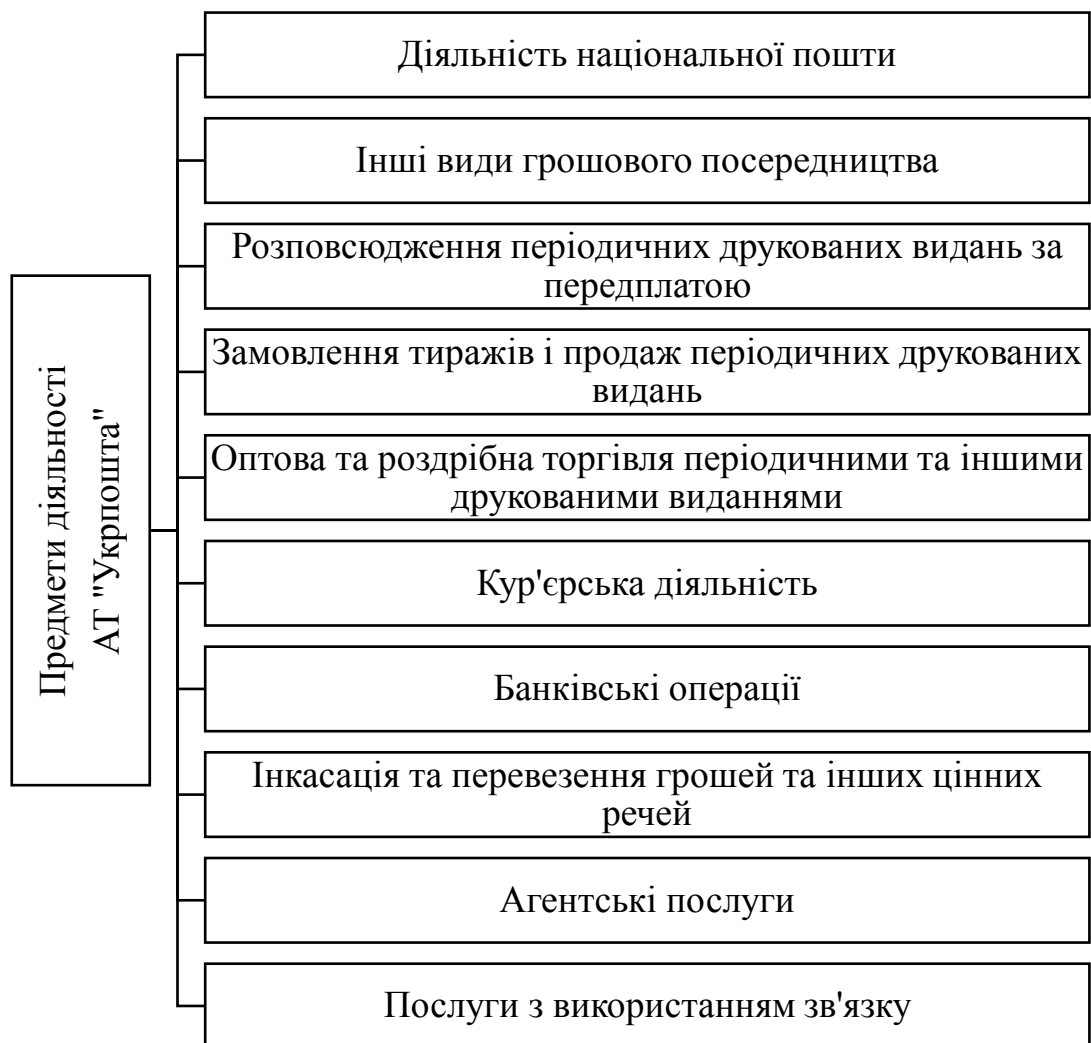


Рис. 2.1. Основні предмети діяльності АТ «Укрпошта» [47]

Згідно зі Статутом, колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства та контролює діяльність Генерального директора є Наглядова рада. Положення про наглядову раду затверджують загальні збори. У

Статуті вказано, що Товариство веде бухгалтерський облік та складає і подає повну інформацію та інші дані у порядку, встановленому законом [47].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками та складається з трьох рівнів, які схематично зображені на Рисунку 2.2:

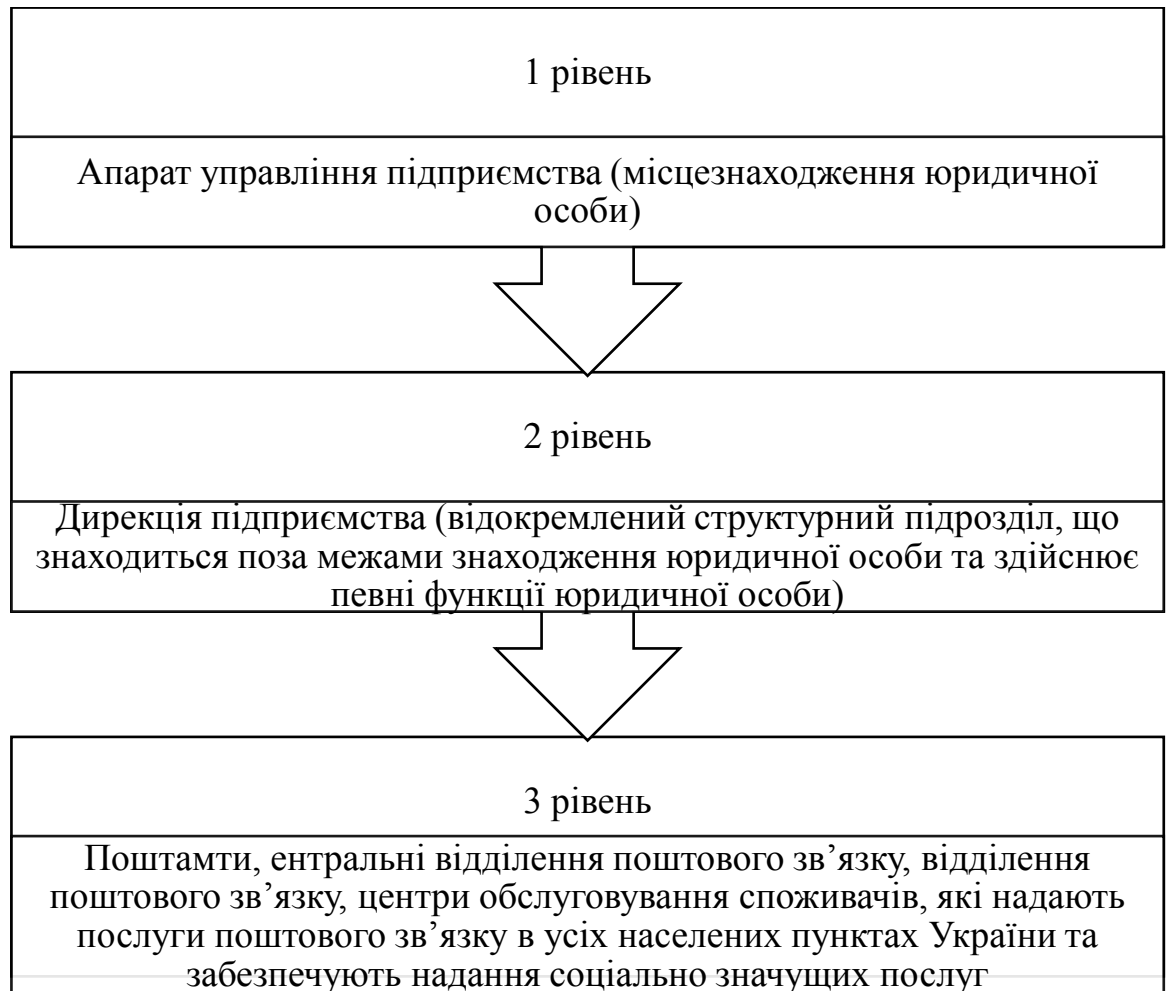


Рис. 2.2. Три рівні ієрархії організаційної структури АТ «Укрпошта» [48]

Наступним кроком необхідно проаналізувати зовнішнє середовище, у якому функціонує підприємство. На сьогодні ринок поштових послуг значно розширюється, збільшується кількість підприємств, а тому і зростає конкуренція. Ринок динамічний та став значно популярнішим від початку карантину у 2020 році. Жителі України та усього світу значно збільшили покупки онлайн та почали використовувати поштові послуги для доставки товарів [49].



Від березня 2020 року Верховною Радою України було дозволено продаж ліків через мережу інтернет, і згідно із даними АТ «Укрпошта», за «карантинний» рік українцям було доставлено ліків, вітамінів та інших засобів гігієни на суму більше ста мільйонів гривень сумарно (сума оголошеної вартості посилок) [50]. Зазначається, що послуга з доставки ліків була однією з найпопулярніших за 2020 рік. 70 % усіх відправлень доставлялася у села.

Також для того, щоб оцінити фінансовий стан підприємства було розглянуто та проаналізовано звіти про фінансові результати за 2017, 2018 та 2019 рік. На жаль, дані за 2020 рік ще не опубліковані. Фінансові звіти, а саме форми 1 та 2 за 2017, 2018 та 2019 рр. знаходяться у Додатках А, Б, В, Г, Д та Е.

Таблиця 2.1

## Фінансові показники АТ «Укрпошта» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	CAGR 2017-2019
Баланс	7737195	6028854	7907355	0,73 %
Чистий дохід від реалізації	5377253	6791536	7777843	13,09 %
Собівартість реалізованої продукції/реалізованих послуг	5198099	6364050	6596957	8,27 %
Валовий прибуток	179 154	427486	1180886	87,50 %
Операційні витрати	691631	1128546	1392543	26,27 %
Адміністративні витрати	361655	817456	1014143	41,02 %
Витрати на збут	227014	180418	188026	-6,09 %
Прибуток/збиток до податків	-219440	- 626 994	499 213	-

З даних фінансових показників можна зробити висновки, що протягом 2017-2019 років АТ «Укрпошта» зростало, почало отримувати прибуток. Разом із цим збільшилася собівартість реалізованих послуг та операційні витрати.

Також для аналізу було прораховано CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), який показує середньорічний темп зростання. Тобто він показує, на скільки відсотків за рік виріс той чи інший параметр. Для порівняння беруться показники першого та останнього періоду, в нашому випадку 2017 та 2019 роки. Як видно, найбільше зростання відбулося у показниках валового прибутку, на 87,5 %, проте разом з тим адміністративні витрати зросли на 41,02 %.

У зв'язку з тим, що на сьогодні на ринку поштових послуг існує дуже багато прямих і непрямих конкурентів, з'являється досить багато перешкод та проблем для діяльності АТ «Укрпошта». Для того, щоб краще оцінити зовнішнє середовище діяльності підприємства необхідно провести певні дослідження та аналізи, зокрема за допомогою 5 сил Портера та SWOT аналізу.

Для аналізу 5 сил Портера необхідно проаналізувати 5 факторів, що зображені на Рисунку 2.3. Даний вид аналізу дозволить проаналізувати ризики та покаже, що саме формує середовище діяльності підприємства.

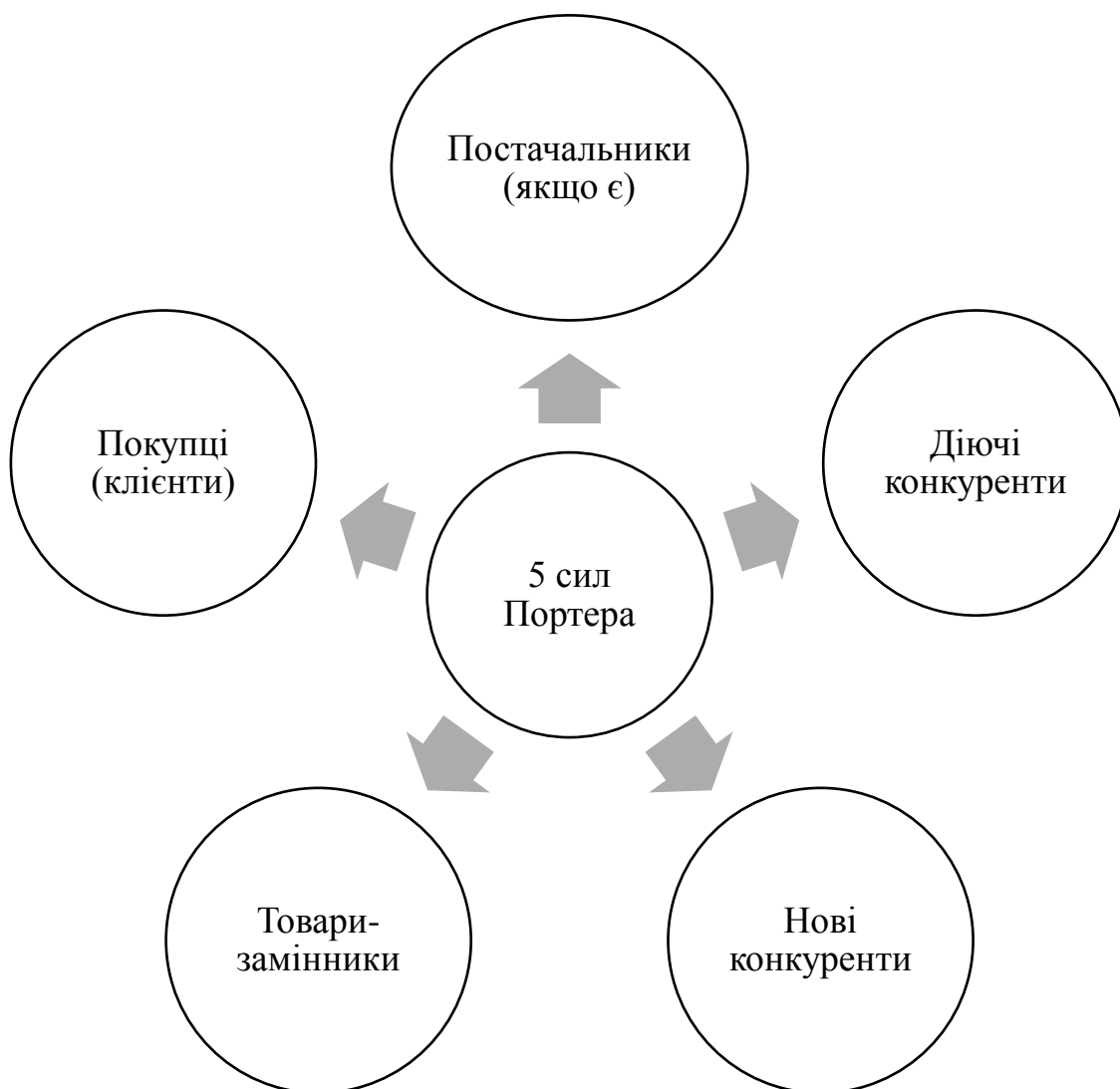


Рис. 2.3. П'ять сил Портера [51]

Перший фактор або ж перша сила – це ринкова сила покупців. На сьогодні споживачі усіх послуг стали обирати підприємства більш свідомо, базуючись на досвід (власний або знайомих). Споживачі можуть обирати, яке підприємство

для надання послуг обирати, мають достатній вибір альтернатив. У АТ «Укрпошта» є як мінімум 2 прямих конкуренти – Нова Пошта та JustIn. Оскільки багато компаній, що користуються поштовими сервісами для доставки власних товарів, пропонують одразу декілька способів доставки, то споживач обирає більш надійне підприємство або більш вигідне за умовами.

Друга сила – суперництво існуючих конкурентів. У даному факторі необхідно проаналізувати, наскільки існуючі конкуренти можуть впливати на поточну ситуацію на ринку. Головний конкурент АТ «Укрпошта» - це Нова Пошта, яка має значно більшу частку. Отже, усі дії Нової Пошти як домінуючого підприємства будуть впливати на ситуацію в галузі.

Наступна сила – доступність альтернативних продуктів. Найпопулярніші послуги Укрпошти та Нової Пошти – це доставка посилок. Якщо доставка відбувається в межах 1 міста чи населеного пункту, то споживач може обрати альтернативні методи доставки – кур'єрські сервіси таксі або служби доставки Glovo, Rocket абощо, які зараз доставляють «усе, що завгодно».

Четверта сила Портера – це нові конкуренти. Зважаючи на те, що попит на безконтактні способи купівлі товарів лише зростає з кожним місяцем, послуги з доставки стають дедалі популярнішими. Це означає, що вірогідність появи нових конкурентів досить висока. З іншого боку, для того, щоб створити сервіс доставки необхідно забезпечити дієву інфраструктуру, достатньо персоналу, транспорт та багато іншого.

Остання сила – це ринкова сила постачальників. Проте, оскільки об'єкт дослідження надає послуги, то і є постачальником. Тому останній фактор не буде вагомим у даному аналізі.

Далі у дослідженні усі вище проаналізовані дані буде згруповано таблицю та оцінено параметри. Перша таблиця буде для оцінки параметрів сили товарів-замінників.

Таблиця 2.2

## Перший етап моделі 5 сил Портера [сформовано автором]

1.1 Товари-замінники				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Товари-замінники за принципом "ціна-якість"	Як вже було описано, рівень конкуренції у даній галузі є досить високим, а кількість конкурентів постійно зростає.	На ринку існує багато товарів-замінників і даний сегмент ринку швидко зростає	Існує багато схожих товарів, але вони не зовсім конкурентні з нашим товаром	Ніша подібних товарів на ринку пуста
		3		
Загальний бал		3		
1 бал		Низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали		Середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали		Високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
1.2 Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Кількість гравців на ринку	Кількість компаній-конкурентів досить висока, які надають подібні послуги.	На ринку існує багато схожих компаній	Існує небагато компаній, адже ринок лише розвивається	Конкуренція відсутня
		3		
Темпи росту ринку	Ринок поштових послуг вже знаходиться на стадії зрілості, проте час від часу з'являються нові конкуренти.	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Помірний темп росту ринку	Високий темп росту
			2	

Продовження табл. 2.2

Рівень диференціації продукту на ринку	Послуги із доставки загалом виконують однакову функцію, проте компанії надають також інші послуги.	Товар стандартизований та не дифенерційований	Товари на ринку схожі, але кожен має свої конкурентні переваги	Товари на ринку унікальні та несхожі між собою
			2	
Обмеження в підвищенні ціни на товар	Підвищення ціни на товар можливе, проте може призвести до відтоку клієнтів до конкуруючих підприємств.	Жорстка конкуренція на ринку та відсутність можливості підвищення ціни	Існує можливість диференціації ціни тільки в рамках покриття вартості витрат	Існує можливість підвищення цін на товар за умови високої якості та суттєвих конкурентних переваг продукту
			2	
Загальний бал		9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
1.3 Оцінка загрози виходу на ринок нових гравців				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Готовність вже існуючих гравців до зниження цін	Ціни можливо буде знизити лише по всій галузі. Окреме підприємство не буде понижувати ціни.	Конкуренти не підуть на зниження цін	Тільки великі гравці на ринку не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		3		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	На ринку є декілька підприємств, які займають більшу частинку ринку – Нова Пошта, Укрпошта, JustIn.	Великі гравці на ринку відсутні	2-3 крупні гравці охоплюють близько 50% ринку	2-3 крупні гравці охоплюють більше 80% ринку
			2	

Продовження табл. 2.2

Загальний бал	5
3 бали	Низький рівень загрози з боку нових гравців
<b>4-7 бали</b>	<b>Середній рівень загрози з боку нових гравців</b>
8-9 балів	Високий рівень загрози з боку нових гравців

Проаналізувавши показники на першому етапі, які стосуються товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції та загрози виходу на ринок нових гравців, можна зробити наступні висновки:

- Сьогодні на ринку є висока загроза зі сторони товарів-замінників, отже необхідно бути готовим до дій конкурентів, вчасно реагувати на зміни та не відставати від темпів зростання ринку.
- Рівень внутрішньогалузевої конкуренції є також високим. Це означає, що товарів на ринку є досить багато, проте усі вони не є стандартизованими та мають певні відмінності.
- Загроза з боку нових гравців є середньою, тому більш важливим є зосередження зусиль на внутрішньогалузевій конкуренції.

Таблиця 2.3

Другий етап моделі 5 сил Портера [сформовано автором]

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Частина покупців з великим обсягом продажу	Основні клієнти АТ «Укрпошта» - фізичні особи, тому обсяг продажів розділений приблизно рівномірно.	Більш ніж 80% продажів забезпечують кілька клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
				1

Продовження табл. 2.3

Схильність до перемикання на товари-субститути	У зв'язку наявністю багатьох прямих конкурентів та з розвитком непрямх - служб доставки, таких як Glovo чи Rocket, послуга є частково унікальною.	Послуга не унікальна, існують повні аналоги	Послуга частково унікальна, є характеристик и, що вирізняють її та є важливими для клієнтів	Послуга компанії абсолютно унікальна, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	Покупці віддають перевагу одному сервісу, де зберігаються усі контактні дані та інформація.	Покупець завжди обиратиме товар із більш низькою ціною	Покупець буде перемикатись лише при значній різниці в ціні	Покупець є абсолютно нечутливим до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю існуючої послуги на ринку	Споживачі загалом задоволені якістю, адже вона постійно підвищується через велику конкуренцію.	Незадоволеність основними характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна незадоволеність якістю
				1
Загальний бал		6		
4 бали		Низький рівень втечі споживачів		
5-8 балів		Середній рівень втечі споживачів		
9-12 балів		Високий рівень втечі споживачів		

Можна зробити висновок, що споживачі перейдуть до іншого підприємства для отримання послуг із середньою імовірністю, адже їх задовольняє якість. Можуть з'являтися підприємства-конкуренти, зокрема непрямі. Наприклад, служби доставки, які виконують кур'єрські послуги та можуть доставляти посилки протягом декількох годин.

Таблиця 2.4

## Третій етап моделі 5 сил Портера [сформовано автором]

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру	
		2	1
Кількість постачальників	Компанія надає послуги, тому не має постачальників	Незначна кількість постачальників чи монополія	Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Компанія надає послуги, тому не має постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
			1
Загальний бал		2	
2 бали		Низький рівень впливу постачальників	
3-4 балів		Середний рівень впливу постачальників	
5-6 балів		Високий рівень впливу постачальників	

Оскільки основна діяльність АТ «Укрпошта» - це надання послуг з доставки посилок та листів, то підприємство має дуже низький рівень впливу постачальників, лише у питанні конвертів / коробок, тощо.

Таблиця 2.5

## Четвертий етап моделі 5 сил Портера: Висновки [сформовано автором]

Параметр	Значення	Висновки
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	Ринок поштових послуг є досить насиченим та диферсифікованим, підприємства намагаються постійно покращувати якість наданих послуг, надавати нові, більш комплексні послуги.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Кількість гравців на ринку є високою та АТ «Укрпошта» має прямих конкурентів на ринку. Проте зазвичай споживачі схильні обирати одне підприємство для задоволення усіх їхніх поштових потреб.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Вихід на ринок поштових послуг має певні бар'єри, зокрема великі інвестиції (у транспорт, людський ресурс, оренду приміщень у багатьох містах для забезпечення якісної логістики).
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Споживачі не дуже чутливі до зміни ціни, проте дуже різко реагують на погане надання послуг. Через це можуть віддати перевагу іншому підприємству.



## Продовження табл. 2.5

Загроза нестабільності постачальників	Низький	АТ «Укрпошта» надає переважно послуги, тому користується послугами постачальників лише для закупки «допоміжних» матеріалів, таких як коробки, конверти, тощо.
---------------------------------------	---------	---

Наступним методом аналізу зовнішнього та частково внутрішнього середовища буде проведення SWOT аналізу.

Для цього сформується матриця (Таблиця 2.5)

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз для АТ «Укрпошта» [сформовано автором]

Внутрішнє середовище	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Бренд досить відомий, існує на ринку багато років; Державне підприємство; Розвинена інфраструктура; Велика кількість клієнтів; Підвищення лояльності споживачів протягом останніх років; Новий брендинг. Можливість міжнародних доставок.	Складне фінансове становище підприємства; Невелика кількість відділень; Значні постійні витрати; Наявність стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства; Високий ступінь бюрократії; Поганий імідж у минулому. Довший термін доставки, у порівнянні з конкурентами.
Зовнішнє середовище	OPPORTUNITIES	THREATS
	Збільшення кількості відділень; Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок; Діджиталізація послуг; Можливість партнерства з великими мережами торгівлі; Покращення маркетингової діяльності; Розвиток існуючих маршрутів та розробка нових.	Ризики для екології при збільшенні транспорту для доставки; Зниження кваліфікації співробітників; Тиск з боку держави; Нестабільна ситуація, у зв'язку з пандемією; Відтік клієнтів до конкурентів; Розширення функцій непрямих конкурентів. Зменшення прихильності споживачів; Зміна законодавства. Поява нових конкурентів.

Також було проведено кількісний SWOT-аналіз, проаналізовано поля «СіМ», «СіЗ», «СлМ», «СлЗ». Даний аналіз знаходиться у Додатках Ж та З.

З таблиці можна зробити висновок, що найбільш сприятливий квадрант – це поле «СлМ». Вона дає зрозуміти, які слабкі сторони має підприємство та як

можна покращити становище підприємства. Можна виділити такі методи покращення діяльності:

1. Збільшення кількості відділень.
2. Знищення стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства та покращення іміджу за рахунок покращення маркетингової діяльності підприємства.
3. Скорочення терміну доставки за рахунок покращення логістики.
4. Зменшення постійних витрат за рахунок діджиталізації послуг.

Після економіко-організаційного аналізу АТ «Укрпошта» та аналізів, що характеризують середовище діяльності підприємства, необхідно дослідити послуги, які надає підприємство.

## **2.2. Аналіз асортименту послуг АТ «Укрпошта»**

Акціонерне Товариство «Укрпошта» на сьогодні надає приблизно 50 видів послуг. Портфель послуг можна розбити на 11 основних продуктових напрямів, які згруповані у 4 базові сегменти [48]:

1. Поштові послуги
  - Письмова кореспонденція
  - Посилки
  - Передплатна преса
  - Виплата та доставка пенсій, соціальних допомог
2. Фінансові послуги
  - Поштові перекази
  - Приймання платежів
3. Роздрібна торгівля
  - Філателістична і сувенірна продукція
  - Роздрібна торгівля пресою
  - Роздрібна торгівля непоштовим асортиментом
4. Комерційні послуги
  - Електронні повідомлення

- Рекламні послуги
- Транспортні послуги
- Послуги за агентськими угодами
- Оформлення перевезення пасажирів

Більш детальний портфель послуг та усе, що містить у собі кожна послуга описано у Стратегічному плані підприємства [48].

На офіційному сайті Укрпошти [52] споживачам пропонуються види послуг, також згруповані за певними ознаками: поштові сервіси, фінансові сервіси, інші послуги та просто сервіси. Поштові сервіси описані у Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Поштові сервіси, які пропонуються АТ «Укрпошта» [52]

Поштові сервіси	Укрпошта Експрес
	Укрпошта Стандарт
	Доставка за межі України
	Доставка в Україну
	Митно-брокерські послуги
	Відправлення понад 30 кг
	Лист, поштова картка
	Кур'єрська доставка
	Бандероль
	Упакування
	Доставка з інтернет-магазинів
	Доставка ліків

Послуга «Укрпошта Експрес» – це доставка відправлень від 250 грамів до 30 кілограмів в межах України. Вартість такого відправлення залежить від відстані, а вартість повернення дорівнює половині вартості відправлення. Терміни доставки – до двох днів, якщо відправлення по одному обласному центрі або між областями, і від трьох днів, якщо відправник хоче надіслати посилку в межах України [53].

Послуга «Укрпошта Стандарт» передбачає економну доставку, у порівнянні з «Експрес», проте терміни доставки варіюються від 3 днів в межах одного міста до 6 днів для відправлень по Україні [54].

Якщо споживач захоче обрати послугу *«Доставка за межі України»*, то матиме змогу доставити посилку до більш ніж 230 країн з будь-якого відділення. Сервіс дозволяє відстежувати відправлення по території 198 країн. На сьогодні споживачам пропонується оформити відправлення онлайн в особистому кабінеті, за рахунок чого будуть зекономлені кошти [55].

Протилежною послугою є *«Доставка в Україну»*, яка дозволяє отримувати відправлення також з 230 країн. Отримати посилку споживач може у будь-якому з 11 000 відділень Укрпошти [56].

Якщо споживачі вирішують замовляти товари з-за кордону, їм може знадобитися послуга *«Митне оформлення»* [57].

Також АТ «Укрпошта» пропонує споживачам доставляти відправлення вагою від 30 кілограмів до 550 кілограмів по території України. Відправляти та отримувати такі посилки можна лише у деяких відділеннях Укрпошти [58].

Наступна послуга – *Листи та поштові картки*. Маса листів має бути до 2 кг, сума довжини та ширини не більше 600 мм. Листи поділяють на прості, рекомендовані та листи з оголошеною цінністю. Серед додаткових послуг клієнти можуть обрати СМС-повідомлення про вручення, просте повідомлення про вручення та доставка кур'єром [59].

*Бандероль* – це відправлення з друкованою поліграфічною продукцією, масою до 3 кілограмів, якщо відправлення по Україні та до 5 кг при відправленні за межі України. Бандеролі поділяються на прості, рекомендовані та з оголошеною цінністю [60].

Останні дві послуги, що передбачають доставку – це *кур'єрська доставка* та *доставка з інтернет-магазинів*. Кур'єрською доставкою можуть скористатися клієнти, яким необхідно доставити посилки «Укрпошта Стандарт», «Укрпошта Експрес», міжнародні та «важкі» відправлення (масою понад 30 кг). Для виклику кур'єра необхідно заповнити форму на сайті [61]. Якщо клієнт проживає у районних центрах, селах чи селищах міського типу, то кур'єрську доставку можна обрати лише для відправлень масою до 2 кг.

Досить популярною останнім часом стає доставка з інтернет-магазинів. Укрпошта пропонує безкоштовну доставку з більш ніж 50 інтернет-магазинів, повний перелік яких знаходиться на сайті [62].

Остання послуга – це *упакування*. Тут споживачам пропонуються коробки та конверти різних розмірів, а також мішки, пакети, повітряно-бульбашкові плічки, тощо [63].

Також на сайті представлені послуги, об'єднані у категорію «Сервіси». До неї входить Калькулятор, трекінг, послуги знайти індекс чи відділення або оформлення відправлення.

*Калькулятор* дає змогу прорахувати вартість відправлення в межах України або Закордон. Для цього необхідно ввести початкову та кінцеву точку, тип відправлення (посилка або лист), параметри та обрати додаткові функції [64].

*Трекінг* дозволяє відстежити як відправлення по Україні, так і міжнародні відправлення. Клієнтам необхідно ввести трек-номер з 13 цифр, а одночасно можна відстежувати до 30 відправлень [65].

Наступною категорією послуг, які присутні в портфелі АТ «Укрпошта» є Фінансові послуги. Перелік фінансових послуг зображений у Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Фінансові послуги АТ «Укрпошта» [52]

Фінансові послуги	1.	Переказ «З картки додому»
	2.	Переказ «З картки до відділення»
	3.	Переказ «З картки на картку»
	4.	Переказ «З карток банків Європи»
	5.	Міжнародні поштові перекази
	6.	Внутрішні поштові перекази
	7.	Міжнародні платіжні системи
	8.	Внутрішньодержавні платіжні системи
	9.	Оплата послуг онлайн
	10.	Платежі
	11.	Пенсії
	12.	Видача готівки та поповнення платіжних карток через POS-термінал
	13.	Страхові послуги

Серед послуг доступні перекази з карток на картку, до відділення або додому; внутрішні та міжнародні поштові перекази; платіжні системи, тощо [52].

Остання категорія послуг – *Інші послуги*. До них входять Періодичні видання, ондайн-сервіси, електронні повідомлення, секограма, продукти «власної марки», послуги для видавців та зворотний зв'язок за передплатою [52].

Наступним етапом аналізу асортименту послуг буде проведення ABC-аналізу. Він потрібен для того, щоб зрозуміти, які послуги приносять найбільший прибуток підприємству. Для цього було проаналізовано прибутки від різних послуг, для аналізу було взято щоквартальні звіти за 2018, 2019 та 2020 роки. Звіти знаходяться у Додатку И. Суми доходу від окремих послуг знаходяться у Таблиці 2.9.

У таблиці наведено послуги національної пошти (в тому числі письмова кореспонденція та дрібні пакети, посилки, періодичні видання та інші послуги), фінансові послуги (в тому числі поштові перекази, приймання платежів, пенсія та грошова допомога), торгівля та інші комерційні послуги. На жаль, дохід від інших послуг не відображений у звіті, тому ABC аналіз буде проведено на основі даних, які доступні.

Таблиця 2.9

Сума доходу від окремих послуг АТ «Укрпошта» за 2018, 2019 та 2020  
рр., тис.грн (без ПДВ)

Детальний опис доходу	2018	2019	2020
<i>Послуги національної пошти, в т.ч.</i>	9 401 287	4 248 067	4719470,954
письмова кореспонденція та дрібні пакети	4 534 978	2 077 312	2230227,197
посилки	1 734 725	793 278	1117405,731
періодичні видання (за передплатою)	1 086 145	450 988	436388,6852
інші послуги національної пошти	2 045 439	926 489	935449,3408
<i>Фінансові послуги, в т.ч.</i>	6 558 896	2 807 615	3799934,23
поштові перекази	603 986	217 665	237215,6869
приймання платежів	1 643 558	770 203	983707,2909
пенсія та грошова допомога	3 986 762	1 682 666	2519512,771
<i>Торгівля</i>	1 021 680	359 800	59498,481
<i>Інші комерційні послуги</i>	507 299	303 827	274256,017

Для того, щоб провести даний аналіз, необхідно порахувати сумарний дохід від усіх досліджуваних послуг, потім визначити частку, який займає дохід окремої послуги від загального доходу. Наступним кроком потрібно порахувати кумулятивний відсоток та розділити товари на три групи: А, В та С.

АВС-аналіз послуг за 2018 рік знаходиться у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

АВС-аналіз послуг АТ «Укрпошта» за 2018 рік [сформовано автором]

Детальний опис доходу	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)	Відсоток	Кумулятивний %	Група
Письмова кореспонденція та дрібні пакети	4 534 978	26%	26%	А
Пенсія та грошова допомога	3 986 762	23%	50%	А
Інші послуги національної пошти	2 045 439	12%	62%	А
Посилки	1 734 725	10%	72%	А
Приймання платежів	1 643 558	10%	81%	В
Періодичні видання (за передплатою)	1 086 145	6%	88%	В
Торгівля	1 021 680	6%	94%	В
Поштові перекази	603 986	4%	97%	С
Інші комерційні послуги	507 299	3%	100%	С
<b>Разом</b>	<b>17 164 572</b>			

Беручи до уваги результати аналізу, можна зробити висновки, що до групи «А» належить письмова кореспонденція, пенсія та грошова допомога, інші послуги, національної пошти та посилки. До групи «В» належать приймання платежів, періодичні видання та торгівля, а до групи «С» - поштові перекази та інші комерційні послуги.

Таблиця 2.11

АВС-аналіз послуг АТ «Укрпошта» за 2019 рік [сформовано автором]

Детальний опис доходу	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)	Відсоток	Кумулятивний %	Група
Письмова кореспонденція та дрібні пакети	2 077 312	27%	27%	А

Продовження табл. 2.11

Пенсія та грошова допомога	1 682 666	22%	50%	A
Інші послуги національної пошти	926 489	12%	62%	A
Посилки	793 278	10%	72%	A
Приймання платежів	770 203	10%	82%	B
Періодичні видання (за передплатою)	450 988	6%	88%	B
Торгівля	359 800	5%	93%	B
Інші комерційні послуги	303 827	4%	97%	C
Поштові перекази	217 665	3%	100%	C
<b>Разом</b>	<b>7 582 228</b>			

У 2019 році до групи «А», що приносить 80 % прибутку належать письмова кореспонденція та дрібні пакети, пенсія та грошова допомога, інші послуги, національної пошти та посилки, аналогічно до 2018 року. Поділ послуг на групи «В» та «С» вийшов ідентичний до 2018 року. Це означає, що протягом двох років основними видами послуг, що приносили найбільший прибуток були однакові категорії.

Таблиця 2.12

АВС-аналіз послуг АТ «Укрпошта» за 2020 рік [сформовано автором]

Детальний опис доходу	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)	Відсоток	Кумулятивний %	Група
Пенсія та грошова допомога	2519512,77	29%	29%	A
Письмова кореспонденція та дрібні пакети	2230227,2	25%	54%	A
Посилки	1117405,73	13%	67%	A
Приймання платежів	983707,291	11%	78%	A
Інші послуги національної пошти	935449,341	11%	89%	B
Періодичні видання (за передплатою)	436388,685	5%	94%	B
Інші комерційні послуги	274256,017	3%	97%	C
Поштові перекази	237215,687	3%	99%	C
Торгівля	59498,481	1%	100%	C
<b>Разом</b>	<b>8 793 661</b>			



Проте у 2020 році найприбутковішою послугою виявилася пенсія та грошова допомога. Послуга приймання платежів потрапила у групу «А», замінивши інші послуги національної пошти. Торгівля перемістилася у групу «С», та зайняла лише 1 %, тобто у 5 разів менше, у порівнянні з 2019 роком.

Такі зміни можуть бути обґрунтовані нестабільною ситуацією, пов'язаною з пандемією COVID-19. Торговельні точки були відчинені з багатьма обмеженнями, а отримувати грошові виплати стало більш безпечно та зручно онлайн.

Для того, щоб надати пропозиції з удосконалення процесу формування асортиментної стратегії підприємства, необхідно провести аналіз та оцінити фактори, які мають вплив на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта».

### **2.3. Аналіз та оцінка факторів, що впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта»**

Для того, щоб оцінити фактори, які впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта» необхідно провести певні аналізи, зокрема PESTEL аналіз, адже він виділяє основні фактори, які впливають на діяльність будь-якого підприємства: політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні та юридичні фактори (закон).

Таблиця 2.13

PESTEL-аналіз для АТ «Укрпошта» [сформовано автором]

Political	Economic
Розвинена поштова мережа по всьому світу; Діяльність підприємства регулюється державою; Залежність від політичного становища; Обмеження у торгівлі з певними країнами, зокрема Росією; Корупція в державних органах та підприємствах; Співробітництво з іншими країнами (Членство у асоціації Всесвітнього поштового зв'язку).	Фінансові результати залежать від регулювання держави; Швидкий розвиток ринку поштових послуг; Курс валют; Темпи економічного зростання; Високий ступінь безробіття населення; Високий рівень інфляції.

Продовження табл. 2.13

Social	Technology
Низька платоспроможність населення; Вийзд кваліфікованих кадрів за межі України; У зв'язку з пандемією – прагнення до мінімізації контактів при отриманні послуг; Прагнення, щоб дані користувачів були збережені.	Недостатній рівень розвинутості технологій; Низький рівень автоматизації процесів, що пов'язані з відправкою, сортуванням, перевезенням пошти та посилок; Невисокий темп інформатизації підприємства; Необхідність у точному трекінгу доставки; Збільшення тренду «покупка в 1 клік»; Тренд - Автоматизація збору товару і пакування.
Environment	Legal
Екологічність упаковки для доставки товарів; Екологічність транспорту, який доставляє товари.	Необхідність дотримання низки юридичних актів: Закон України «Про поштовий зв'язок»; Конституція України про право на інформацію; Дотримання стандартів.

У таблиці зображено фактори, що впливають на діяльність АТ «Укрпошта». Проаналізовано макросередовище діяльності підприємства, та визначено, що діяльність АТ «Укрпошта» регулюється певними нормативними актами, отже вони впливають на діяльність підприємства. У випадку, якщо у законодавство вносяться зміни, підприємству необхідно підлаштовуватися та працювати, дотримуючись законів та правил.

Останнім часом на світовому ринку збільшується тенденція до екологічності та збереження навколишнього середовища. Більшість посилок та листів АТ «Укрпошта» доставляється автомобілями, а отже це має негативний вплив на екологію. Також упаковка – паперова, а отже вимагає вирубки лісів для виробництва. На сьогодні це найоптимальніші рішення для такого великого підприємства, проте необхідно бути готовими перейти на екологічніше пакування та більш екологічні способи доставки у найближчі роки.

Також на діяльність АТ «Укрпошта» впливає ступінь платоспроможності населення. Тут важливо зазначити, що оскільки досліджуване підприємство є державним, то надає найдешевші поштові послуги на ринку України. Однією із соціальних змін, що відбулися за 2020 рік стало дистанціювання та обмеження

контактів між людьми. Тому збільшується попит у поштоматах та автоматизованих пунктах видачі.

З цього витікає збільшення впливу технологічного фактору на діяльність АТ «Укрпошта», адже автоматизація – це технічний фактор. Клієнти прагнуть зменшити кількість необхідних дій, щоб оформити замовлення на сайті «в 1 клік», мати можливість забрати своє замовлення 24/7 та з мінімальною взаємодією з людьми.

Серед економічних факторів важливо виділити високий рівень інфляції, ступінь безробіття населення (особливо в часи пандемії), нестабільність курсу валют, високі темпи зростання ринку поштових послуг, тощо.

Останній фактор, розглянутий у аналізі – політичні чинники. АТ «Укрпошта» має розгалужену систему по всьому світу, проте діяльність АТ регулюється державою, а отже підприємство більше залежить від політичних конфліктів та обмежень.

Дуже важливим чинником, який впливає на формування асортиментної стратегії є ставлення споживачів до підприємства та до послуг, які воно надає.

Для того, щоб більш детально це проаналізувати було вирішено провести опитування щодо факторів, які впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта». Повна анкета знаходиться у Додатку К.

У опитуванні взяло участь 154 респонденти, в тому числі 106 жінок та 48 чоловіків (Рис. 2.14)

Ваша стать?  
154 відповіді

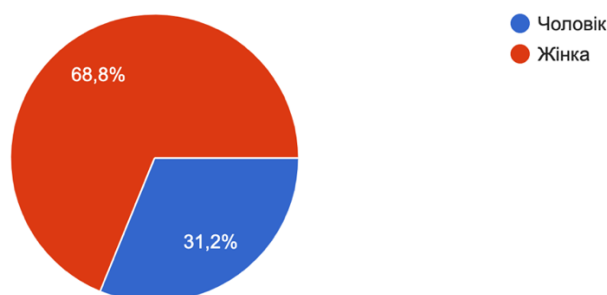


Рис. 2.4. Розподіл респондентів за статтю

Наступним кроком було проаналізовано вік людей, що взяли участь в опитуванні. Сформовано 7 груп: до 16 років, 16-21, 22-27, 28-35, 36-45, 46-60 та вік 61+ років. Такий розподіл потрібен, щоб краще зрозуміти поведінкові характеристики, притаманні людям певного віку. В опитуванні взяли участь представники усіх груп. Більш детальна інформація зображена на Рисунку 2.5.

Ваш вік?  
154 відповіді

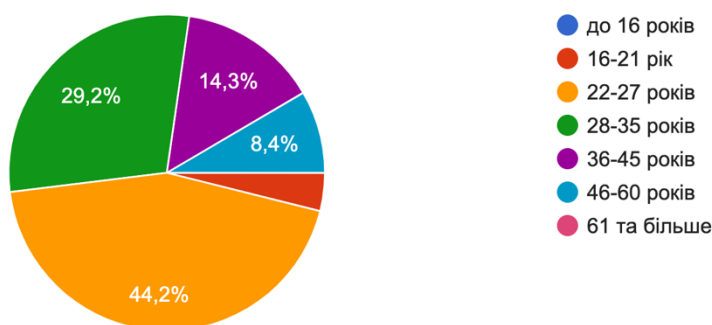


Рис. 2.5. Розподіл респондентів за віком

Найбільшу частку має вікова група 22-27 років – 44,2 %. Найменшу частку складає категорія 61+ років – лише 3,9 %.

Респондентам було запропоновано обрати тип зайнятості: Студент/студентка, працюю, поєдную навчання та роботу, не працюю. 76,6 % опитаних на даний момент працевлаштовані, 16,2 % поєднують навчання та роботу, 5,8 % не мають роботи, 4,5 % навчаються, а 1,3 % респондентів перебувають у декреті.

Для того, щоб оцінити купівельну спроможність споживачів було також сформовано запитання щодо рівня заробітної плати (Рис. 2.6).

Ваш місячний заробіток, гривень  
154 відповіді

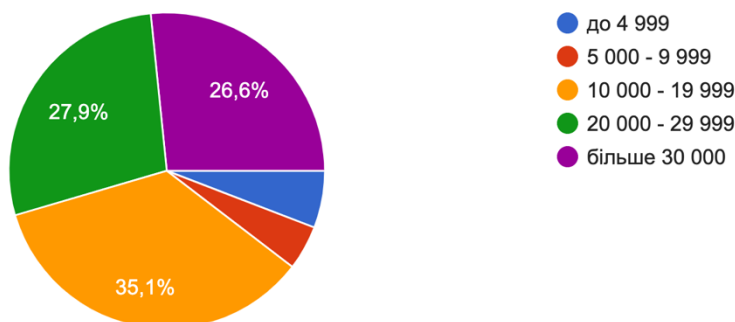


Рис. 2.6. Рівень доходів респондентів

Аналіз показав, що 35,1 % осіб мають заробіток від 10 до 20 тисяч гривень на місяць, 27,9 % - від 20 до 30 тисяч гривень на місяць, а 26,6 % - більше 30 тисяч гривень. Усі інші респонденти заробляють до 10 000 гривень на місяць.

Останніми запитаннями першого блоку були «Якими послугами АТ "Укрпошта" ви користуєтеся найчастіше?» та «Ви користуєтеся послугами як приватна особа чи для бізнесу? (якщо обидва, оберіть варіант, який використовуєте частіше)». Це було створено для того, щоб зрозуміти, які послуги є найбільш популярними та з якою метою ці послуги використовуються.

З діаграми на Рисунку 2.7 можна зробити висновки, що найбільш популярними є послуги відправлення/отримання посилок чи листів по території України. Також респонденти часто користуються доставкою з інтернет-магазинів, відправленням/отриманням посилок з-за кордону. 22,7 % респондентів зазначили, що взагалі не користуються послугами АТ «Укрпошта».

### Якими послугами АТ "Укрпошта" ви користуєтеся найчастіше?

154 відповіді

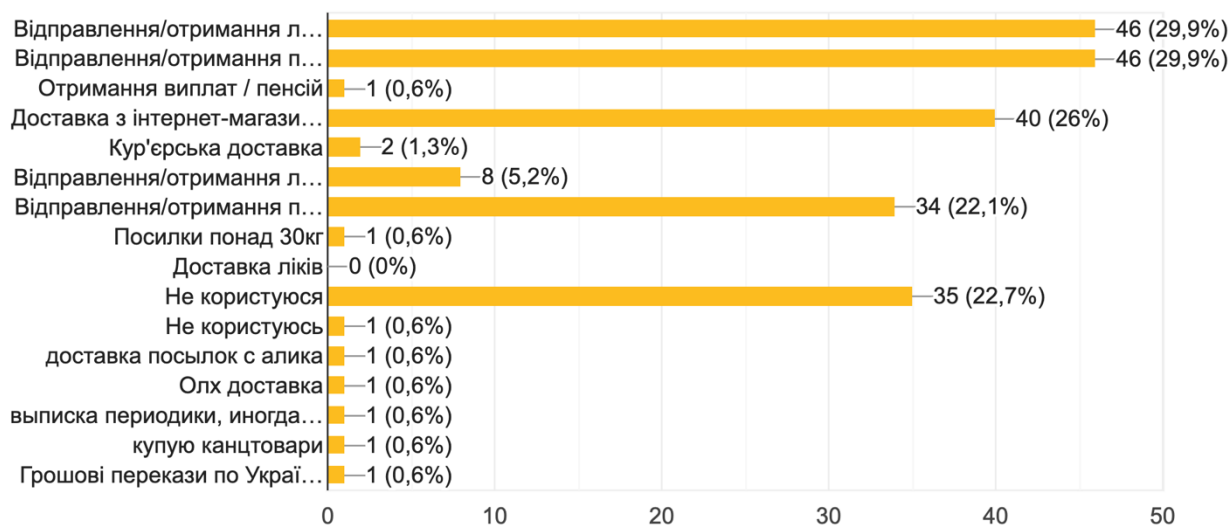


Рис. 2.7. Послуги АТ «Укрпошта», якими найчастіше користуються респонденти

Щодо цілі використання послуг, то розподіл результатів знаходиться на Рисунку 2.8. Дане запитання було сформоване для того, щоб відсіяти тих, хто не користується послугами АТ «Укрпошта» та поділити тих, хто залишився, на приватних клієнтів та бізнес-клієнтів.

Ви користуєтеся послугами як приватна особа чи для бізнесу? (якщо обидва, оберіть варіант, який використовуєте частіше)

154 відповіді

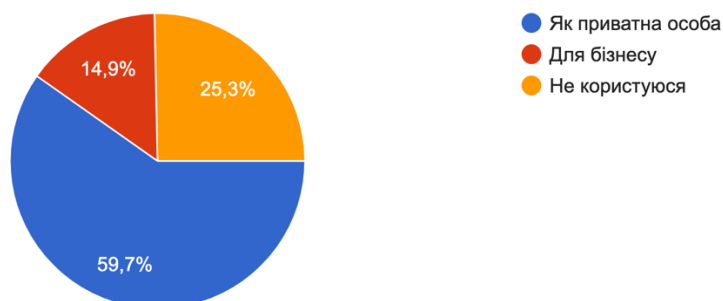


Рис. 2.8. Розподіл клієнтів за цілями використання послуг АТ «Укрпошта»

Після цього етапу 25,3 % опитаних, які обрали відповідь «Не користуюся» одразу завершають опитування. А користувачі, що обрали 2 інші відповіді перейдуть на різні сторінки. Це було зроблено для того, щоб порівняти важливість різних факторів для різних цільових аудиторій.

По-перше, необхідно було оцінити від 1 до 7 ступінь важливості певних факторів поштової служби, а саме:

- Швидкість доставки;
- Ціна;
- Можливість відстежувати посылку;
- Особистий менеджер;
- Надійність;
- Різноманітність послуг;
- Наявність мобільного додатку;
- Можливість прорахувати вартість доставки.

Фактори необхідно було оцінити від 1 до 7, де 1 – зовсім неважливо, а 7 – дуже важливо. Відповіді респондентів зображені на Рисунку 2.9. Перший Рисунок – це відповіді фізичних осіб, другий – осіб, що користуються послугами АТ «Укрпошта» для бізнесу.

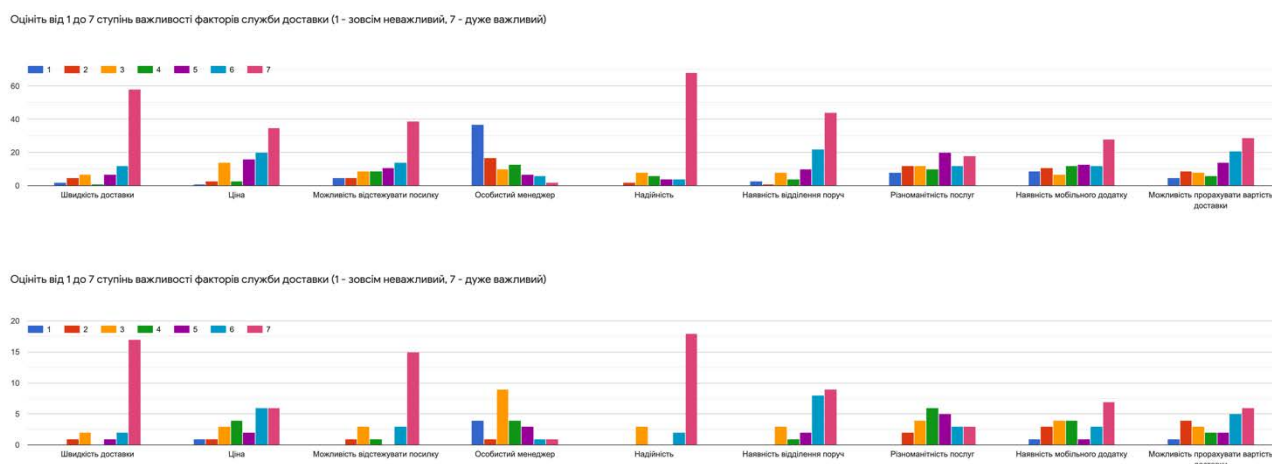


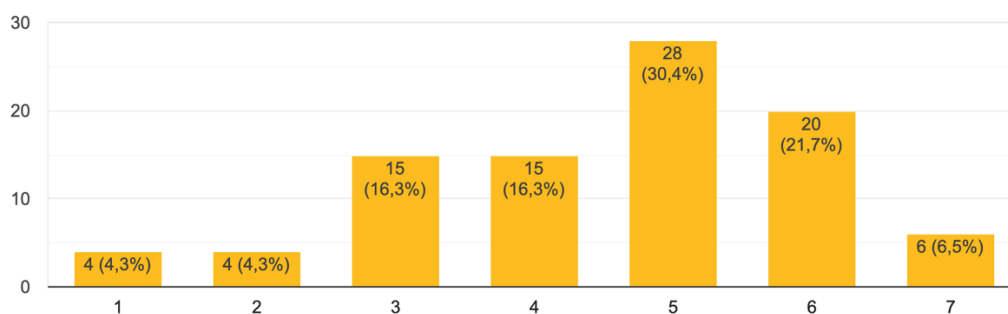
Рис. 2.9. Оцінка важливості факторів поштової служби

Як показало опитування, загалом для обох типів клієнтів усі фактори є приблизно однаковими за важливістю. Однак, бізнес-клієнти більше цінують наявність особистого менеджера та менше переживають за ціну доставки посылки чи листа. Отже, найбільш важливими факторами для споживачів є швидкість доставки, надійність, ціна, можливість відстежувати посылку та близькість відділення до споживача.

Також було проаналізовано задоволеність клієнтів сервісом АТ «Укрпошта» (Рис. 2.10).

Наскільки ви задоволені використанням сервісу?

92 відповіді



Наскільки ви задоволені використанням сервісу?

23 відповіді

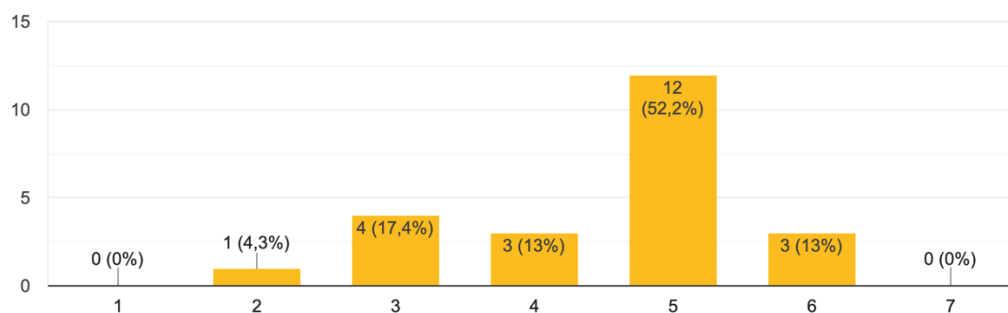


Рис. 2.10. Оцінка задоволеності від використання сервісу

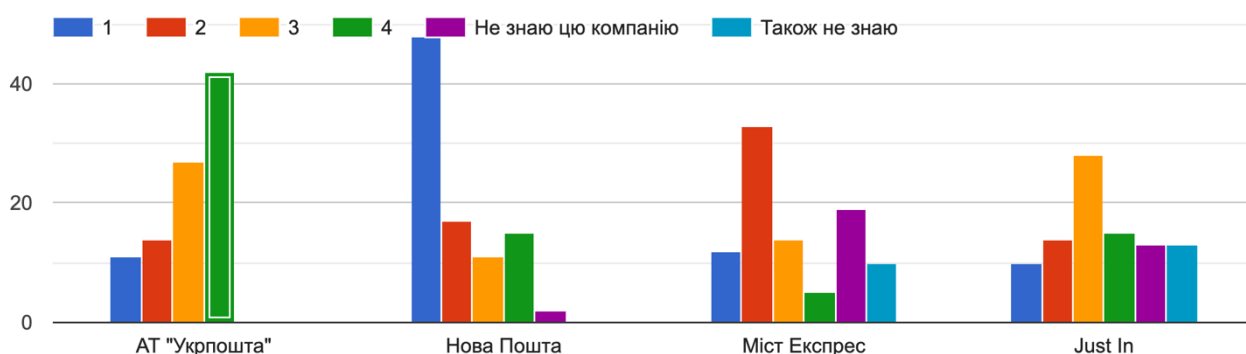
В середньому, обидва типи клієнтів задоволені сервісом АТ «Укрпошта» на 5 із 7 балів. У респондентів, що користуються послугами АТ «Укрпошта» для



власних потреб, розподіл балів більш плавний. Наявна велика кількість оцінок «3», «4» та «6».

Також більшість респондентів вважають, що ціни на послуги «АТ» Укрпошта є найнижчими серед конкурентів. Результати запитання зображені на Рисунку 2.11.

Складіть рейтинг сервісів за ціною (як ви їх сприймаєте). 1 - найдорожчий, 4 - найдешевший.



Складіть рейтинг сервісів за ціною (як ви їх сприймаєте). 1 - найдорожчий, 4 - найдешевший.

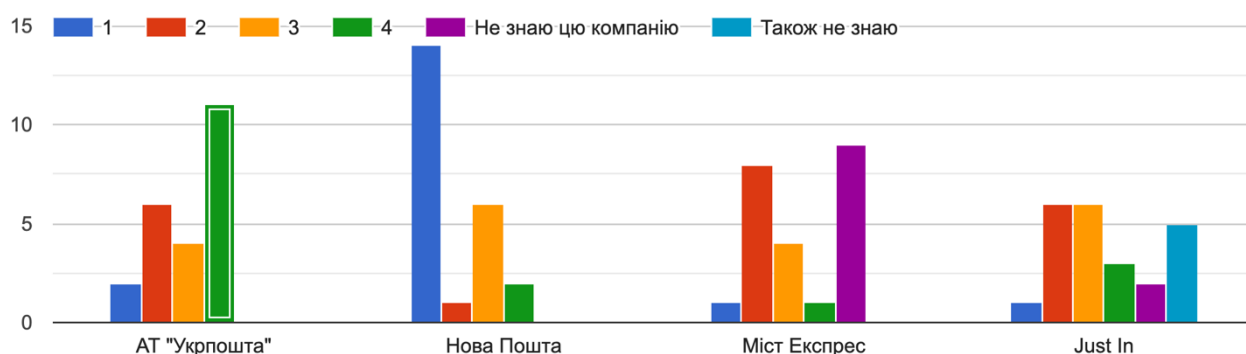


Рис. 2.11. Розподіл поштових сервісів за ціною, згідно із сприйняттям респондентів

Останньою частиною опитування були запитання щодо того, чи хотіли б респонденти щось покращити та чи потрібно додавати якусь послугу.

Оскільки серед результатів опитування було досить багато схожих відповідей, було прийняте рішення узагальнити результати та зібрати їх у таблицю. Відповіді клієнтів щодо того, чи потрібно щось покращувати у діяльності АТ «Укрпошта» зображені у Таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Пропозиції респондентів щодо покращення діяльності АТ «Укрпошта»

№	Пропозиції щодо покращення діяльності АТ «Укрпошта»
1	Автоматизувати процес отримання замовлення, щоб уникнути черг.
2	більш привітний персонал, розподіл по віконцям для отримувачів пенсій і звичайних відвідувачів
3	Додаток
4	Збільшити кількість відділень, функціонування, сервіс, та доставку. Коротше, все змінити треба!
5	Комфорт у відділеннях. Шалені черги. Іноді немає нормальної навігації, що посилки треба отримувати в іншому вікні і чергу стояти не треба
6	Мені дуже затишно у відділеннях Укрпошти, відчуття дитинства. Нехай збережуть це)
7	Надійність доставки
8	Наявність відділень в регіонах
9	Не дуже активно користуюся зараз, але раніше лякав не дуже добрий сервіс у відділеннях. Також чула від знайомих про часті значні затримки у доставці чи загублені посилки
10	Обслуговування в відділеннях - швидкість, ввічливий персонал
11	Покращити сервіс, прибрати невластиві для пошти функції (продаж журналів, насіння, іншого мотлоху і т.д.), цифровізувати послуги і відстеження (додаток)
12	Потрібно осучаснити сервіс, зробити перелік послуг більш зрозумілим
13	Пошта має бути сучасною і гнучкою - відчувати клієнта (має складатися таке враження)
14	Розділити відділення на ті, що займаються виключно доставками посилок й на ті, що займаються всім іншим (листи, пенсії, марки, журнали, комуналка).
15	Розширення переліку послуг
16	Хотілося б щоб губилося менше листів. Бували ситуації, коли приходили по отримання листів раз на тиждень стабільно, а в результаті укр пошта відправляла листи адресатам назад, так ми їх не забрали. Хоча насправді працівники укр пошти нам просто не віддавали ці листи коли ми по них приходили.
17	Ціноутворення
18	Черги

Проаналізувавши дані, які були отримані в результаті дослідження, було зроблено висновки, що найчастішими скаргами та пропозиціями були черги,

погана якість сервісу, ненадійна доставка, поганий попередній досвід. Споживачі хотіли б отримувати послуги швидше та надійніше.

Пропозиції того, які нові послуги можна було б запровадити, перераховані у Таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Пропозиції щодо введення нових послуг для АТ «Укрпошта»**

№	Пропозиції щодо введення нових послуг для АТ «Укрпошта»
1	Аналог NPshopping
2	Було б добре, якби вони наявні послуги відточили і цього було б достатньо.
3	Відкрити міні відділення тільки по посилкам, а не одне!!! віконце у відділенні.
4	Відстеження посилки
5	Відшкодування загублених відправлень. Трекінг (чесно кажучи не знаю чи він є зараз, але за умов відшкодування я б користувався укрпоштою і трекінг був би у нагоді).
6	Додаток з відстеженням? (Не впевнена, може вже є)
7	Збільшити кількість відділень та покращення сервісу через зручність достаавки кур'єром, а також віконця з чергами. Потрібно щось з цим робити, бо це капець
8	Збільшити кількість відділень, провести реформування системи навчання та ефективності працівників
9	Мобільний додаток
10	Мобільний додаток
11	Мобільний додаток з можливістю онлайн операцій
12	Покращити те, що має бути апріорі: щоб посилки не губились, все працювало швидше і покращити ввічливість персоналу у 100000+ разів, бо то біда. А ще бачила, в якому стані кабінети навіть керівників відділень - то жесьь, я розумію трохи, чого вони такі жахливі
13	Послуги митного оформлення вантажу із закордону
14	Послугу посередника для оплати посилки, якщо її немає. Можливо, ця послуга вже є - не стикався. У Нової пошти це зручно
15	Поштомати
16	Професійний персонал.

З-поміж них створення мобільного додатку, впровадження системи онлайн-оплат, створення поштоматів, запровадження відшкодувань збитків та відкриття більшої кількості відділень.

## **Висновки до розділу 2**

У Розділі 2 роботи було надано організаційно-економічну характеристику Акціонерному Товариству «Укрпошта». Висновковано, що діяльність

підприємства регулюється законом України «Про поштовий зв'язок» та законами Всесвітнього поштового зв'язку. Наведено хронологію розвитку підприємства та зазначено ключові події історії.

Аналіз статуту підприємства дав змогу визначити мету, місію та цінності підприємства. Також було визначено предмети діяльності та рівні ієрархії організаційної структури.

Дослідження фінансових показників підприємства за 2017-2019 рр. дозволило зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду АТ «Укрпошта» зростало та почало отримувати прибуток. Прорахунок CAGR (Compound Annual Growth Rate) дало можливість показати приріст кожного з параметрів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства було досліджено за допомогою таких інструментів, як модель 5 сил Портера та SWOT-аналіз.

Проведення звичайного, кількісного SWOT-аналізу та аналіз полів «СiМ», «СiЗ», «СлМ», «СлЗ» дозволили визначити методи покращення діяльності підприємства:

1. Збільшення кількості відділень.
2. Знищення стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства та покращення іміджу за рахунок покращення маркетингової діяльності підприємства.
3. Скорочення терміну доставки за рахунок покращення логістики.
4. Зменшення постійних витрат за рахунок діджиталізації послуг.

У другому підрозділі другого розділу було проведено аналіз фінансових звітів дало можливість оцінити широту асортименту, побудувати ABC-аналіз та визначити найбільш прибуткові послуги для підприємства.

Проведений в рамках роботи PESTEL-аналіз дозволив виділити основні фактори, які впливають на діяльність будь-якого підприємства: політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні та юридичні фактори (закон).

В рамках дослідження факторів що впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта» було опитано 154 респонденти. Анкетування дало змогу проаналізувати, які послуги є найбільш популярними, яка мета використання послуг, які фактори мають найбільше значення для клієнта, рівень задоволеності сервісом та інше. Також дослідження дало змогу отримати пропозиції щодо покращення діяльності підприємства та запровадження нових послуг. Зроблено висновки, що найважливішими факторами для споживачів є швидкість доставки, надійність, ціна, можливість відстежувати посилку та близькість відділення до споживача.

### **Розділ 3. Удосконалення процесів формування асортиментної стратегії АТ Укрпошта в умовах змін**

#### **3.1. Проведення conjoint-аналізу факторів, що впливають на формування асортиментної стратегії підприємства**

У попередніх розділах даної роботи було проаналізовано фактори, що впливають на формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін. Також було проаналізовано теоретичні поняття «стратегії», «асортименту», «змін» та розглянуто різні підходи до формування асортиментної стратегії для підприємств.

Проте необхідно створити набір характеристик та визначити їхню важливість та найбільш вдалі поєднання для споживачів. Для цього було проведено conjoint-аналіз факторів. Дане дослідження проводиться для того, щоб зрозуміти, що саме найбільш впливає на формування стратегії та на споживчу поведінку користувачів АТ «Укрпошта».

Особливістю проведеного аналізу є те, що для нього обирається три фактори, які виявилися найбільш важливими, згідно із результатами дослідження з Розділу 2, і для кожного з факторів визначається три категорії. Респонденти повинні обрати з трьох комбінацій ту, яка для них найбільш прийнятна. Із результатів дослідження, яке було проведено у Розділі 2, можна зробити висновки, що найважливішими критеріями для споживачів при виборі поштового перевізника є надійність, швидкість доставки посилки чи листа та ціна. Тому ці три фактори було обрано для проведення conjoint-аналізу. Для категорії «Швидкість доставки» було обрано три варіанти, які схематично зображені на Рисунку 3.1.

Для категорії «швидкість доставки» було обрано такі, що займають лише 1 день, 2-3 дні чи 1-2 тижні. Це достатньо важливий фактор для споживачів та для підприємства, що надає поштові послуги. Іноді споживачам вкрай важливо отримати лист або посилку якомога швидше, проте іноді це не термінова доставка, тому цей критерій не такий важливий для них.

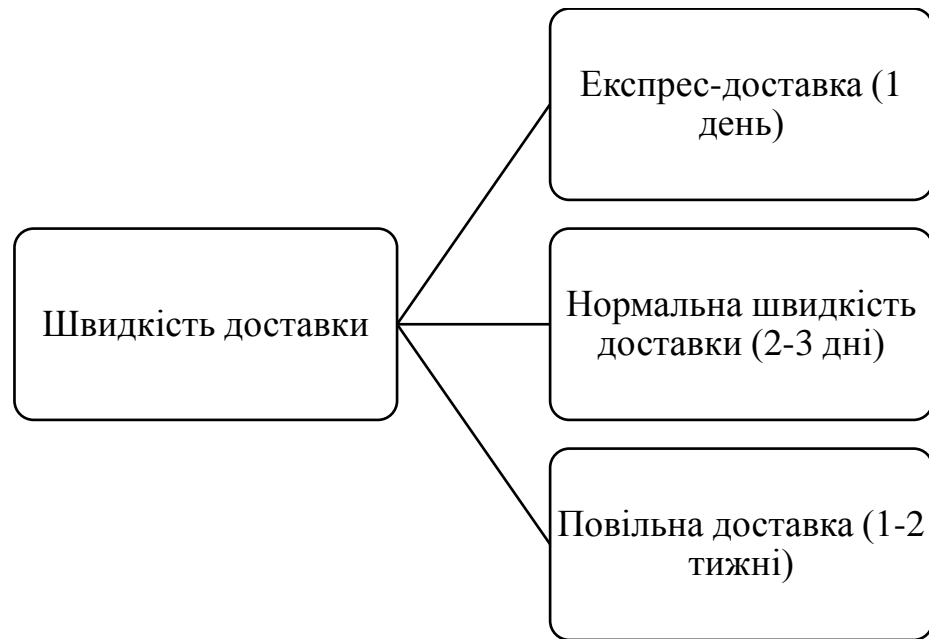


Рис. 3.1. Варіанти швидкості доставки для conjoint-аналізу [сформовано автором]

Наступною категорією для аналізу була вартість доставки. Тут розподіл достатньо очевидний та зрозумілий. Його схематично зображено на Рис. 3.2. Було прийнято рішення визначити поділ цін на середньоринкові, ціни вище та нижче середнього.



Рис. 3.2. Варіанти вартості доставки для conjoint-аналізу [сформовано автором]

Останнім фактором, який було використано для проведення аналізу є надійність наданих послуг. Оскільки це той вид послуг, де за збереження та доставку цінних речей (листів, покупок, тощо) відповідає саме поштове підприємство, то для споживачів вкрай важливим є бути впевненим у тому, що їхній лист чи посилка дійдуть неушкодженими та в цілому дійдуть до отримувача. Саме тому було обрано такі варіанти для даного фактору: сервісу можна повністю довіряти, сервісу можна іноді довіряти або ж не можна довіряти взагалі. Схематично дані варіанти зображені на Рисунку 3.3.

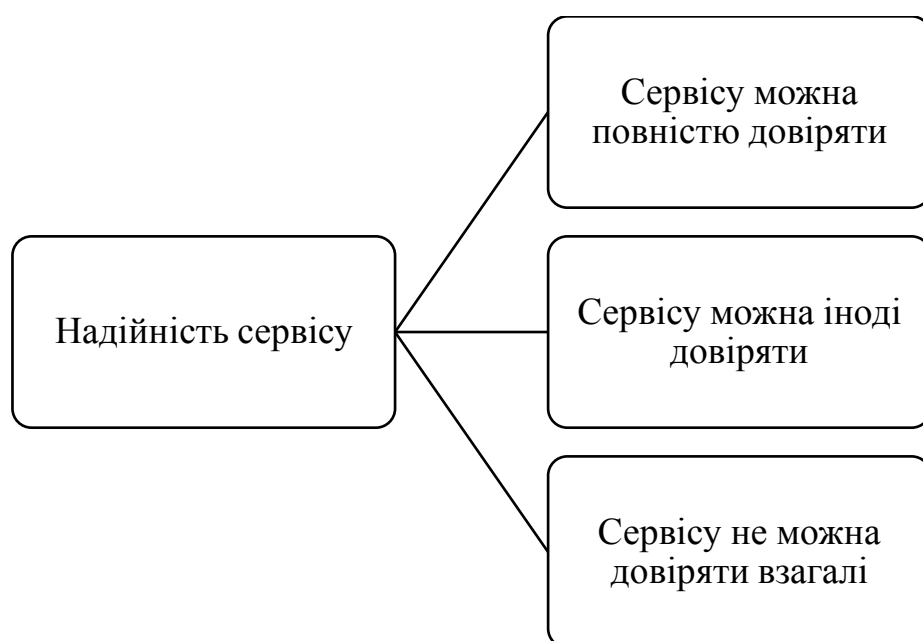


Рис. 3.3. Варіанти для фактору «надійність сервісу» для проведення conjoint-аналізу [сформовано автором]

Отже, для аналізу є 9 характеристик, які поєднуються у комбінаціях. Респондентам необхідно обрати ту комбінацію, яку вони вважають найбільш прийнятною. За допомогою відповідей сервіс визначає, які фактори є найбільш важливими для споживачів. Потім дану інформацію буде можливість використати при формуванні асортиментної стратегії, адже можна визначити, зміни у яких факторах будуть найбільш впливовими для рівня доходів підприємства.



На Рисунку 3.4. зображено відносну важливість трьох факторів.

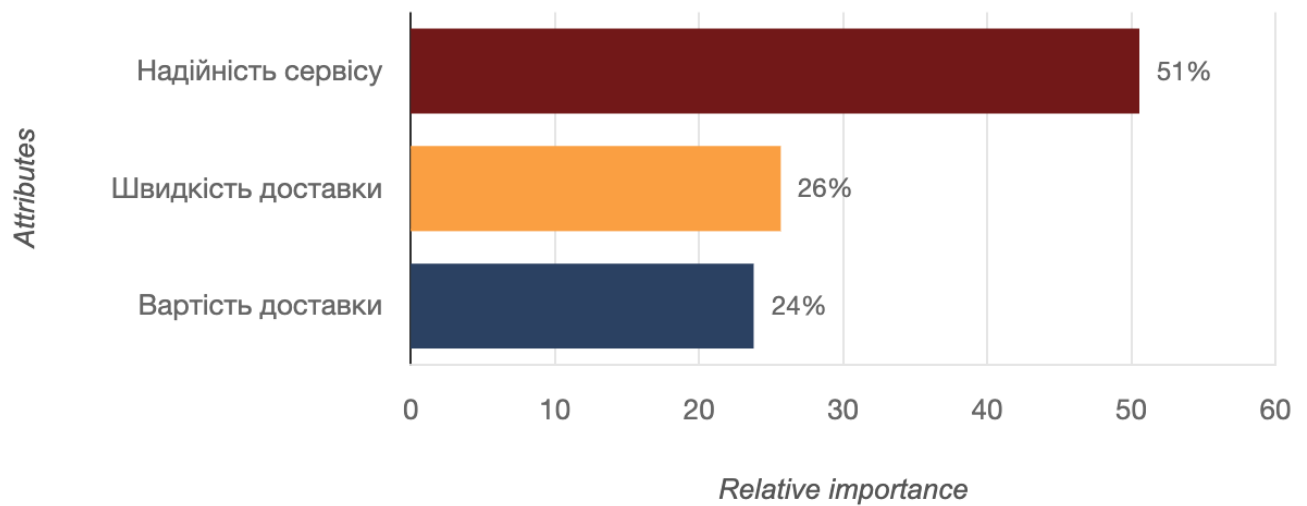


Рис. 3.4. Відносна важливість факторів, обраних для аналізу

З даних на діаграмі видно, що найбільш важливим фактором для споживачів є надійність сервісу. На другому місці – швидкість доставки (26 %) та вартість доставки (24 %). Це означає, що споживачі готові обрати більш надійний сервіс, навіть якщо він буде більш повільним та дорогим.

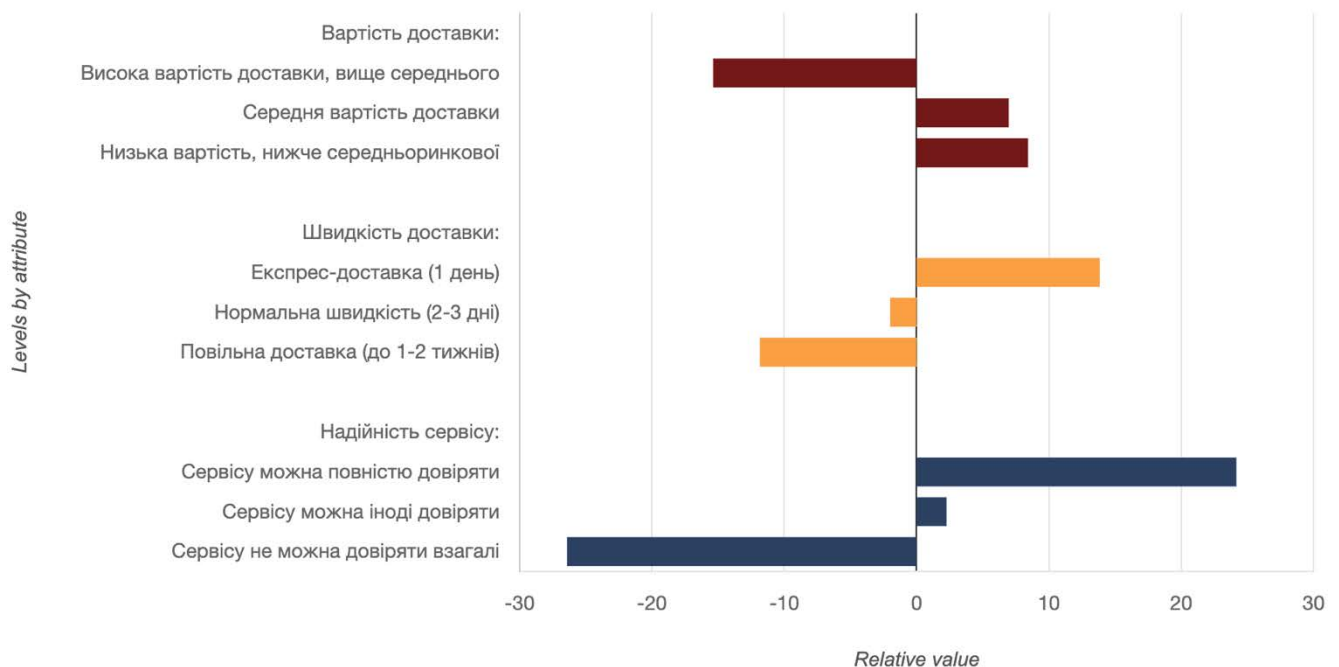


Рис. 3.5. Відносна цінність факторів, обраних для аналізу

Дана діаграма показує, наскільки кожен з підфакторів впливає на споживчу поведінку та на рішення щодо користування послугами підприємства. Ті фактори, важливість яких більша за нуль впливають позитивною. Наприклад, якщо сервісу можна повністю довіряти, то цей фактор буде найважливішим приблизно у 25 %. Якщо ж сервісу не можна довіряти взагалі, то більш ніж у майже у 30 % цей фактор також буде найважливішим, проте у негативний бік, тобто споживачі обиратимуть послуги іншого підприємства. Якщо вартість доставки вище середнього, то для 15 % споживачів даний фактор буде вирішальним і вони оберуть інший спосіб доставки. Щодо швидкості доставки, то найбільш сприятливим варіантом для того, щоб споживачі обрали АТ «Укрпошта» є експрес-доставка.

Наступним кроком необхідно проаналізувати найбільш та найменш вдалі поєднання характеристик для формування асортиментної стратегії підприємства.

Таблиця 3.1

Найбільш вдалі поєднання характеристик, що впливають на формування асортиментної стратегії АТ «Укрпошта», отримані внаслідок проведення conjoint-аналізу [сформовано автором]

№	Вартість доставки	Швидкість доставки	Надійність сервісу	Цінність для споживача
1	Низька вартість, нижче середньоринкової	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу можна повністю довіряти	46
2	Середня вартість доставки	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу можна повністю довіряти	45
3	Низька вартість, нижче середньоринкової	Нормальна швидкість (2-3 дні)	Сервісу можна повністю довіряти	31
4	Середня вартість доставки	Нормальна швидкість (2-3 дні)	Сервісу можна повністю довіряти	29
5	Низька вартість, нижче середньоринкової	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу можна іноді довіряти	24
6	Середня вартість доставки	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу можна іноді довіряти	23
7	Висока вартість доставки, вище середнього	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу можна повністю довіряти	23

Усього було визначено 27 варіантів поєднань. Оптимально буде розглянути 7 найкращих та 7 найгірших комбінацій.

Отже, найбільш цінною комбінацією для споживача є поєднання низької вартості доставки, повна довіра до підприємства та найшвидша (експрес) доставка. Така комбінація набрала 46 балів. Таке поєднання досить логічне, адже людям притаманне бажання зекономити кошти та отримати якісний сервіс за короткий проміжок часу.

Наступна комбінація відрізняється вибором вартості доставки. Це означає, що споживачі за експрес-доставку та надійність готові платити середню ціну. Даний набір характеристик має 45 балів, що лише на 1 бал менше за попередній.

Третя комбінація має аж на 14 балів менше. У ній споживачі обрали низьку вартість доставки та середню швидкість (2-3 дні), проте рівень надійності сервісу все ж залишається високим.

Четвертий варіант також відрізняється лише у вартості. Це означає, що якщо споживачі обирають надійність та швидкість, то можуть заплатити як низьку так і середню ціну за поштові послуги.

Комбінації 5 та 6 відрізняються тим, що рівень довіри до сервісу змінюється на «іноді», проте швидкість доставки – 1 день, а вартість – середня та низька. Отже клієнти більше прагнуть зекономити кошти та можуть не зважати на те, що сервісу не можна довіряти на 100 %. Тобто вони готові іти на ризик заради зекономлених коштів.

Останній варіант, який увійшов до топ-7 серед споживачів – це висока вартість доставки, швидка доставка та повна довіра до сервісу. Це означає, що споживачі готові переплачувати за те, щоб їхня посилка або лист були доставлені швидко та якісно.

З даної таблиці можна зробити висновки, що у 5 з 7 випадків споживачі обиратимуть надійність з-поміж усіх інших факторів. Якщо споживачі готові платити вищу ціну за термін доставки та надійність, то під час формування

асортиментної стратегії це можна взяти до уваги та сформувати преміум-підписки або віп-підписки, які поєднуюватимуть ці функції.

Для того, щоб вважати дане дослідження якісним та достовірним, важливо буде проаналізувати також сім найменш прийнятних комбінацій для споживачів. Вони зображені у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Найменш вдалі поєднання характеристик, що впливають на формування асортиментної стратегії АТ «Укрпошта», отримані внаслідок проведення conjoint-аналізу [сформовано автором]

№	Вартість доставки	Швидкість доставки	Надійність сервісу	Цінність для споживача
1	Висока вартість доставки, вище середнього	Повільна доставка (до 1-2 тижнів)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-54
2	Висока вартість доставки, вище середнього	Нормальна швидкість (2-3 дні)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-44
3	Середня вартість доставки	Повільна доставка (до 1-2 тижнів)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-31
4	Низька вартість, нижче середньоринкової	Повільна доставка (до 1-2 тижнів)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-30
5	Висока вартість доставки, вище середнього	Експрес-доставка (1 день)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-28
6	Висока вартість доставки, вище середнього	Повільна доставка (до 1-2 тижнів)	Сервісу можна іноді довіряти	-25
7	Середня вартість доставки	Нормальна швидкість (2-3 дні)	Сервісу не можна довіряти взагалі	-21

Комбінація, що має найменшу цінність для споживача – це послуга з високою вартістю, повільною доставкою та повною відсутністю довіри до підприємства, що надає послуги.

Загалом серед даних комбінацій найчастіше зустрічаються висока та середня вартість доставок та повільна доставка посилок. Оцінка цінності варіюється від -54 балів до -21 балу.

Надійність сервісу у 6 із 7 варіантів є такою, якій не можна довіряти взагалі. Тобто навіть якщо бюджет не має настільки великого значення, то споживачі все одно не готові обирати сервіс, надійність якого зовсім низька.

Загалом, можна зробити висновки, що під кожну комбінацію характеристик можна підібрати певний тип споживача та розробити стратегію, враховуючи цінності кожної категорії споживачів.

Проте розробляти 27 стратегій буде недоцільно та занадто безрезультатно, тому наступним кроком важливо обрати три найпопулярніших комбінації, що мають найвищу цінність для споживачів. Після цього необхідно підібрати характеристики того чи іншого цільового сегменту.

Перша комбінація характеристик, яка є найважливішою для споживачів, умовно зображена на Рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Набір характеристик для асортименту АТ «Укрпошта», сформований за результатами проведення conjoint-аналізу [сформовано автором]

Споживачі, для яких найбільш важливими будуть дані характеристики мають середній рівень доходів, цінують свій час та прагнуть вибудовувати надійні стосунки з брендами. Проте експрес-доставка майже несумісна з

низькими витратами, адже потребує більше інвестицій у логістику та транспортну систему підприємства.

Тому, для споживачів, які обрали таку комбінацію буде підходити звичайна доставка, адже для них вартість доставки більш важлива, ніж швидкість доставки.

Наступна комбінація, яка буде проаналізована далі у роботі, зображена на Рисунку 3.7.



Рисунок 3.7. Набір характеристик для асортименту АТ «Укрпошта», сформований за результатами проведення conjoint-аналізу (2) [сформовано автором]

Для даного набору характеристик споживачам більш важлива швидкість доставки, адже вони готові платити більш високу вартість, у порівнянні з попереднім варіантом. Тому для цього сегменту цільової аудиторії буде підходити сервіс експрес-доставки, який коштує дорожче, ніж звичайна доставка.



Рисунок 3.8. Набір характеристик для асортименту АТ «Укрпошта», сформований за результатами проведення conjoint-аналізу (3) [сформовано автором]

Останній набір характеристик – це середня швидкість доставки, невисока вартість та надійність сервісу. Даний сегмент цільової аудиторії має середній рівень доходу та зазвичай планує замовлення або відправки заздалегідь, тому їм підходить середня швидкість доставки посилок та листів.

Надалі у роботі необхідно використати отримані результати досліджень для впровадження нової послуги для АТ «Укрпошта».

### **3.2. Пропозиції з удосконалення процесу формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін**

Процес формування будь-яких стратегій, у тому числі асортиментних – це складний та розгалужений процес, особливо в умовах змін.

У Розділі 1 було розглянуто підходи та процеси формування асортиментної стратегії підприємства (Рис. 1.3, Рис. 1.4, Рис. 1.15 та Рис. 1.16)

Аналіз факторів, що впливають на формування стратегії для АТ «Укрпошта», результати SWOT та PESTEL аналізів а також аналіз 5 сил Портера для АТ «Укрпошта» дозволили визначити, як саме варто удосконалити процес

формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін. А результати проведеного опитування, описані у Розділі 2.3 дозволили визначити послугу, яку можна впровадити та оцінити ефективність нової системи формування асортиментної стратегії в умовах змін.

Удосконалена система формування асортиментної стратегії в умовах змін зображена на рисунку 3.9.

Для того, щоб врахувати зміни, які можуть бути на ринку, необхідно проводити аналізи зовнішнього та внутрішнього середовищ, такі, як SWOT чи PESTEL аналізи, або аналіз 5 сил Портера.

Також до попередньої схеми необхідно додати ABC-аналіз, щоб проаналізувати продуктовий портфель підприємства та визначити, які послуги є найбільш прибутковими для підприємства.

Окрім того, необхідно проаналізувати фактори, що впливають на формування асортименту та стратегії підприємства в цілому.





Рис. 3.9. Удосконалений підхід до формування асортименту підприємства в умовах змін [сформовано автором]

Дана схема формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін є більш детальною за досліджені у Розділі 1, адже процес формування

стратегії – досить важливий, від якого залежить подальше функціонування підприємства.

Оскільки аналізи зовнішнього та внутрішнього середовищ, продуктового портфеля підприємства та факторів, що впливають на формування асортименту були проведені у Розділах 2 та 3, то в рамках реалізації запропонованого підходу необхідно розробити новий чи удосконалений товар.

Це дозволить у підрозділі 3.3 проаналізувати ефективність стратегії та впроваджених інновацій.

Опитування споживачів АТ «Укрпошта» показало, що є необхідність розширити асортимент послуг, а саме додати поштомати.

Поштомат, це певна шафа, у яку кур'єри поштової служби доставляють листи та посилки, а споживачі можуть забрати їх цілодобово та без вихідних. Така послуга користується великою популярністю у конкурента АТ «Укрпошта» - Нової пошти, проте Укрпошта ще не встановила поштомати.

Такі поштомати зараз встановлюються у все більшій кількості житлових будинків та біля супермаркетів, проте ще є незаповнена ніша, де можна встановити поштомати для АТ «Укрпошта».

Важливо зауважити, що поштомати не є повною заміною звичайної пошти. Нова Пошта розташовує поштомати, адже не може залишати листи та посилки просто у скриньках пошальців, на відміну від Укрпошти. Проте поштомати – набагато безпечніший та надійніший спосіб доставки, у порівнянні зі звичайними поштовими скриньками.

Така послуга також дозволить мінімізувати контакт отримувачів персоналом АТ «Укрпошта», зменшити витрати на людський ресурс та оренду приміщень для відділень. А це є вкрай важливим в умовах найголовнішої зміни останнього року – пандемії коронавірусу.

Одним з елементів процесу формування асортиментної стратегії є тестування товарів чи послуг. Тому буде запропоновано встановити тестовий поштомат у одному з житлових комплексів м. Києва. Такий хід допоможе

збільшити кількість клієнтів, адже забирати посылку у своєму будинку набагато зручніше, ніж у відділенні.

Встановлення тестового поштомау буде відбуватися поетапно. Схема впровадження зображена на Рисунку 3.10.

Укрпошта має додаток для клієнтів, у якому можна відстежувати посылки, прораховувати вартість, тощо. Для того, щоб запровадити поштомати необхідно створити новий розділ у додатку або ж створити окремий додаток для того, щоб біля поштомау можна було його «відкрити» та забрати посылку.

Після створення додатку необхідно обрати житловий комплекс, який підійшов би для впровадження тестової послуги. Бажано, щоб це був відносно новий будинок із жителями, відкритими до інновацій. Для того, щоб оцінити, наскільки ефективними будуть запропоновані послуги, потрібно буде визначити КРІ для цього проєкту. Це буде здійснено у Розділі 3.3.

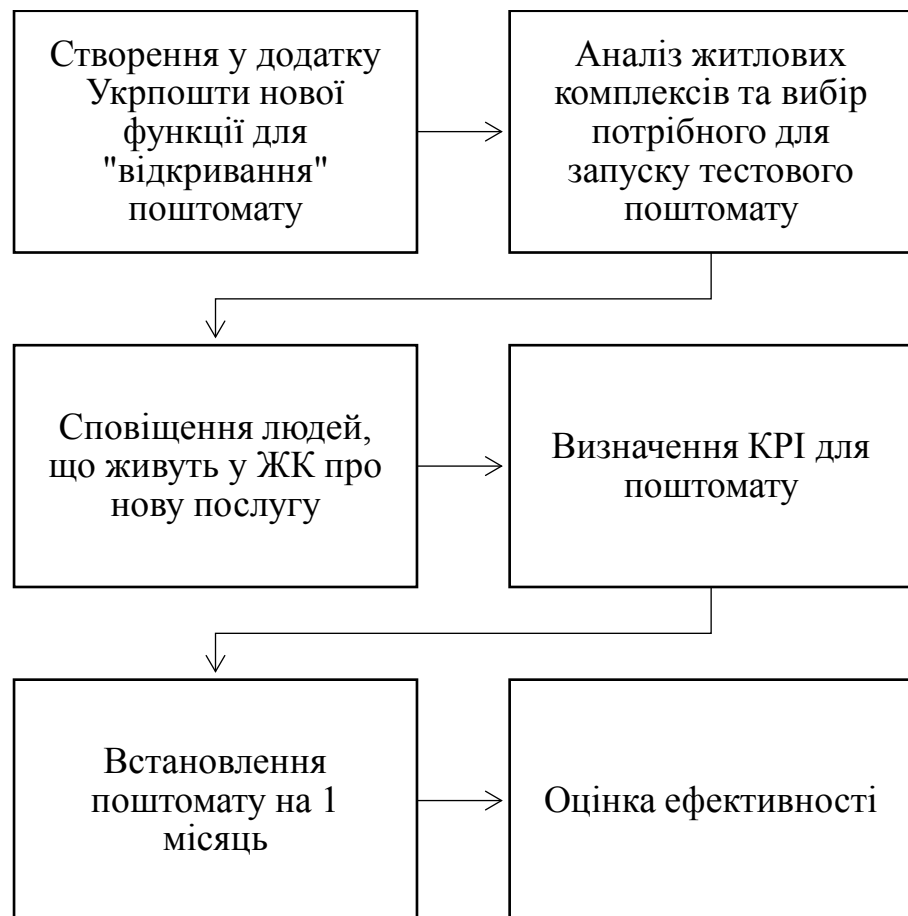


Рис. 3.10. Етапи впровадження нової послуги [сформовано автором]

Оцінка ефективності буде прорахована за допомогою різних показників, таких як ROI, опитування позитивів щодо якості та можливих способів покращення функціонування поштоводу.

Для подальшої оцінки ефективності необхідно прорахувати вартість тестового поштоводу. Проте варто зазначити, що точно зрозуміти, скільки це коштує – досить важко. Тому усі суми, представлені далі у дослідженні є умовними та написані для кращого розуміння процесу формування ціни та подальшої оцінки ефективності.

Таблиця 3.4

## Витрати на впровадження тестового поштоводу у ЖК для АТ «Укрпошта»

№	Назва	Витрати, грн/категорія
1.	Вартість встановлення поштоводу	500 000
2.	Обслуговування поштоводу протягом 1 місяця	10 000
3.	Створення/оновлення мобільного додатку	26 000
4.	Розробка рекламних оголошень	5 000
5.	Проведення дослідження для вибору оптимального ЖК для розміщення поштоводу	2 000
6.	Рекламна діяльність, пов'язана із встановленням та обслуговуванням поштоводу	3 000
7.	Проведення опитування споживачів щодо задоволеності користуванням	500
8.	Послуги с логістики	1 000
9.	Витрати на акційні пропозиції	5 000
10.	Інші витрати	25 000
	Усього	577 500

Отже, метою даної роботи є сформулювати новий підхід до формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін на прикладі створення нової послуги – поштоводів.

Першим етапом нової асортиментної стратегії за все було проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT та PESTEL аналізів.

Наступним етапом стратегії є визначення поточних та майбутніх потреб споживачів. Їх було сформовано за допомогою опитування. Результати опитування дозволили зробити висновки, що «біль» споживачів полягає у тому, що обслуговування досить повільне, якість обслуговування у відділеннях погане, а кількість відділень мала. З цього випливає потреба у більшій кількості точок видачі посилок та листів, а також мінімізації контактів з працівниками відділень АТ «Укрпошта».

Якщо аналізувати товари-аналоги від підприємств-конкурентів, то зараз прямим конкурентом АТ «Укрпошта» є Нова Пошта, яка впровадила послугу поштоматів досить давно. Непрямим конкурентом АТ «Укрпошта» можна також вважати сервіс Розетка, адже він також має поштомати та є платформою для продажів майже усіх товарів.

У 2 Розділі роботи було проаналізовано асортимент АТ «Укрпошта» та проведено ABC-аналіз, і це є наступними етапами формування асортиментної стратегії в умовах змін.

Також, згідно із наступними етапами формування стратегії було проведено *conjoint*-аналіз та визначено найбільш важливі фактори та комбінації характеристик для споживачів, а отже впливають на формування асортименту та стратегії.

Проаналізувавши усі дані було запропоновано нову послугу та сформовано етапи впровадження нової послуги, спершу у вигляді тестового поштомату у одному житловому комплексі.

Тестування нової послуги буде відбуватися протягом місяця або іншого терміну, який буде обрано. Після періоду тестування буде здійснено опитування користувачів, щоб оновити та удосконалити діяльність поштомату.

Також буде оцінено ефективність впровадженої послуги та розглянуто можливість масового впровадження поштоматів АТ «Укрпошта» по території України.

Такий тестовий період дасть можливість перевірити ефективність та прибутковість поштоматів в цілому та зрозуміти, чи доцільно вводити таку послугу на широкий масштаб.

Оскільки усі попередні кроки формування асортиментної стратегії було виконано, у Розділі 3.3 необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI), прорахувати ефективність (або приблизну оцінку ефективності) впроваджених ініціатив.

Також необхідно проаналізувати доцільність введення нової послуги на ринок України та сформувати графік впровадження нової послуги за допомогою діаграми Ганта.

**3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів з формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін**

Для того, щоб ефективно оцінити запропоновані заходи, потрібно створити діаграму Ганта та визначити терміни виконання для кожної задачі. Графік Ганта зображено на Рисунку 3.11.

**Діаграма Ганта для впровадження послуги**



Рис. 3.11. Діаграма Ганта для впровадження нової послуги АТ «Укрпошта» [сформовано автором]

Задачами, які потрібно виконати одразу та швидко є оновлення мобільного додатку, аналіз житлових комплексів та вибір підходящого для проведення тесту, визначення КРІ для цієї активності та початок сповіщення людей, що проживають у будинку про появу нової послуги. Усі ці кроки можуть виконуватися одночасно, адже не залежать одна від одної.

Одразу після визначення місця та оновлення мобільного додатку Укрпошти потрібно встановлювати поштомат та розпочати тестовий період. Паралельно із цим відбуватиметься підтримка діяльності апарату, тобто технічна підтримка, доставка пошти тощо.

Ключовими показниками ефективності впровадження нової послуги можна вважати показники, умовно зображені на Рисунку 3.12.

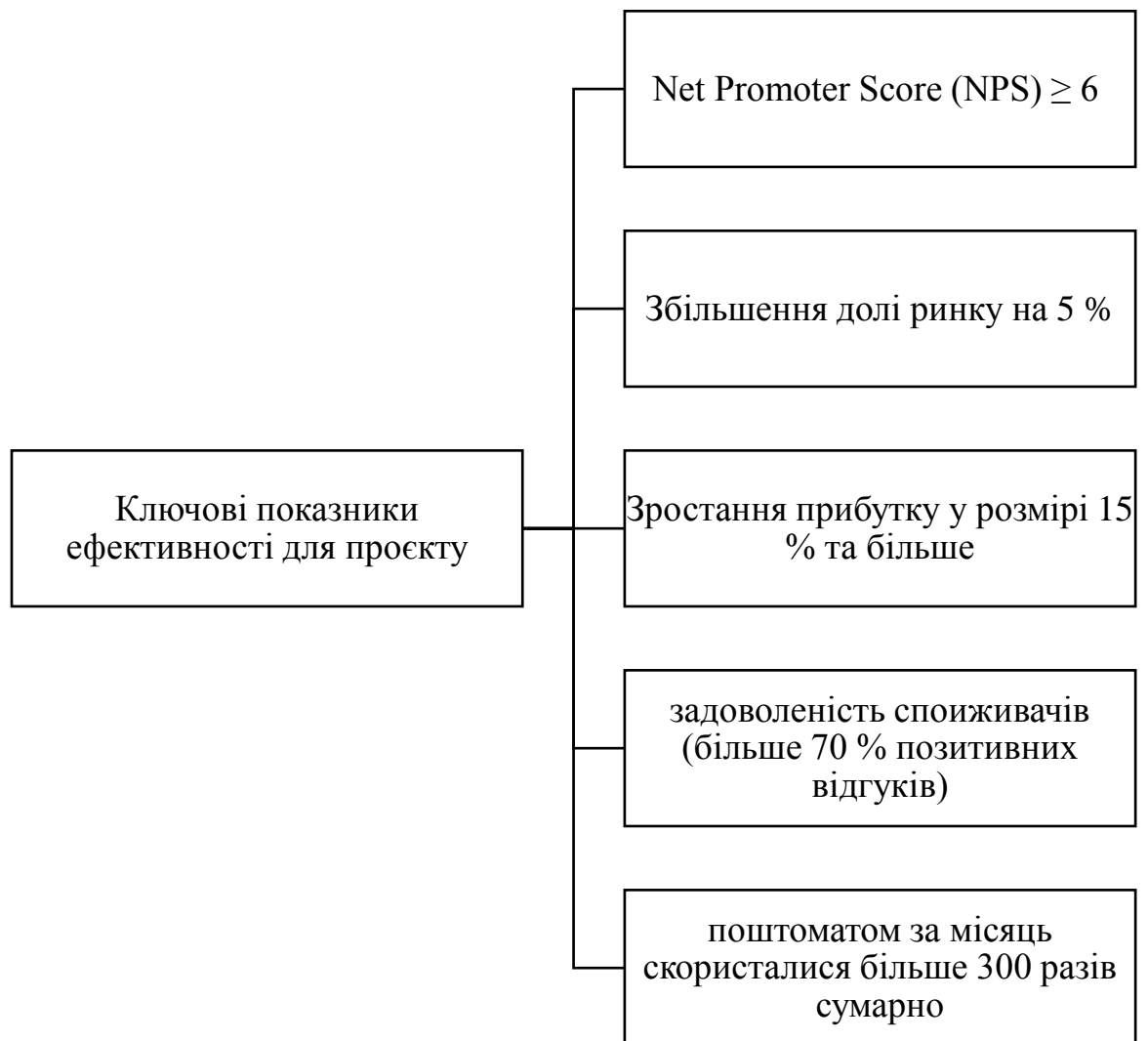


Рис. 3.12. Ключові показники ефективності для впровадженої послуги АТ «Укрпошта» [сформовано автором]

Оскільки послуга буде запроваджуватися більшою мірою офлайн, то показники ефективності не стосуватися Інтернет-комунікацій. А більше таких категорій, як збільшення долі ринку, об'ємів продажів, прибутку, тощо.

Витрати, які гіпотетично прораховані у Розділі 3.2 сумарно складають 577 500 гривень.

Для оцінки ефективності буде запропоновано використати декілька методів, один з яких більш давній та може вважатися застарілим, а інший той, що стосується оцінки ефективності Інтернет-комунікацій, адже послуга буде також просуватися онлайн.

Незважаючи на те, що комплекс формул, описаний нижче для оцінки ефективності використовується досить давно, категорії, які він обраховує є досі важливими та актуальними.

Можна припустити, що впроваджена послуга принесе підприємству «Укрпошта» зростання прибутку у розмірі 15 %.

Тоді рівень доходу запланований може бути визначений за такою формулою:

$$\Delta Д = B_0 \times 0,15, \quad (3.1)$$

де  $\Delta Д$  – запланований рівень доходу,

$B_0$  – дохід в попередньому періоді

$$\Delta Д = 7\,777\,843 \times 0,15 = 1\,166\,676,45 \text{ грн}$$

З результатів обрахунків можна зробити висновки, що запланований дохід складатиме 1 166 676,45 грн гривень. У порівнянні з повним обсягом доходів АТ «Укрпошта» такі показники є досить невеликими, проте варто розуміти, що у АТ «Укрпошта» є дуже серйозний конкурент, тому перехопити клієнтів може бути проблематично.

Наступний показник, який потрібно проаналізувати для оцінки ефективності – це економічний ефект від втіленої послуги.

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta В, \quad (3.2)$$

де  $\Delta В$  – заплановані витрати,



$\Delta D$  – приріст доходу

$$\Delta P = 1\,166\,676,45 - 577\,500 = 589\,176,45 \text{ грн}$$

Отже, економічний ефект складає 589 176,45 гривень. Якщо потрібно вимірити ефективність у процентному співвідношенні, то потрібно скористатися формулою 3.3.

$$E = \frac{\Delta E}{\Delta B} \times 100 \% , \quad (3.3)$$

де  $\Delta E$  – економічний ефект від втілених заходів,

$\Delta B$  – загальні витрати

$$E = \frac{589\,176,45}{577\,500} \times 100 \% = 102 \%$$

Обчислення показали, що економічний ефект складе 102 %.

Останніми показниками, які варто обрахувати для оцінки ефективності впроваджених заходів – це період окупності (Формула 3.4).

Період окупності потрібно прорахувати, використовуючи наступні формули 3.4 та 3.5:

$$D_m = \frac{\Delta D}{12} , \quad (3.4)$$

де  $D_m$  – сума грошей на місяць,

$\Delta D$  – приріст доходу

$$D_m = \frac{1\,166\,676,45}{12} = 97\,223,04 \text{ (гривень/місяць)}$$

$$P = \frac{\Delta B}{D_m} , \quad (3.5)$$

де  $P$  – кількість періодів

$$P = \frac{577\,500}{97\,223,04} = 6 \text{ (місяців)}$$

За результатами прорахунків, на місяць дохід складатиме 97 223,04 гривень, а усі інвестиції окупляться за 6 місяців, що є досить хорошим результатом. Проте невеликі прибутки можна пояснити тим, що АТ «Укрпошта» є державним підприємством та вже має великих прямих конкурентів.

Наступна група методів для оцінки ефективності стосується KPI для Інтернет-комунікацій. Сюди можуть входити CPC (*Cost Per Click*), CPM (*Cost Per Thousand*), CPA (*Cost Per Action*): (CPL, CPI, CPO (*Cost Per Order*)) чи CPS (*Cost Per Sale*).

*Cost Per Sale* – це показник, який означає оплату за дію або ціну продажу. Він розраховується за формулою 3.6. Тобто необхідно розділити суму витрат на рекламу на обсяг продажів

$$CPS = \frac{\text{сума витрат на рекламу}}{\text{обсяг продажів}}, \quad (3.6)$$

*Cost Per Action* – це оплата за дію споживача, наприклад за реєстрацію (на сайті чи у додатку). Розрахувати цей показник можна поділивши суму витрат на рекламу на кількість цільових дій.

$$CPA = \frac{\text{сума витрат на рекламу}}{\text{кількість цільових дій}}, \quad (3.7)$$

*Cost Per Click* – це показник, який показує середню вартість споживачів за клік на рекламне посилання, банер, тощо.

$$CPC = \frac{\text{сума витрат на рекламу}}{\text{кількість кліків}}, \quad (3.8)$$

Щоб порахувати, скільки коштує показ реклами за 1000 показів, необхідно розрахувати *Cost Per Mile (Thousand)*, розділивши вартість розміщення реклами на загальну чисельність аудиторії.

$$CPM = \frac{\text{вартість розміщення реклами}}{\text{загальна чисельність аудиторії}}, \quad (3.9)$$

Також для розрахунку ефективності можна розрахувати такі показники, як ROI (*Return On Investments*) та ROMI (*Return On Marketing Investments*), за Формулами 3.10 та 3.11.

$$ROMI = \frac{\text{валові прибутки від марк.активності} - \text{витрати на маркетинг}}{\text{витрати на маркетинг}} \times 100\%, \quad (3.10)$$

$$ROI = \frac{\text{валові прибутки} - \text{витрати}}{\text{витрати}} \times 100\%, \quad (3.11)$$

Ці дані можуть нам знадобитися для того, щоб прорахувати, наскільки окупилися інвестиції у рекламу та витрати на маркетинг зокрема.

### Висновки до розділу 3

У розділі 3 було проведено *conjoint*-аналіз факторів, що впливають на формування асортиментної стратегії АТ «Укрпошта» в умовах змін. Для аналізу було обрано такі фактори, як надійність сервісу, швидкість доставки та її вартість. Кожен із факторів було умовно розділено на три категорії: вища, середня та низька.

Проведення аналізу дало змогу визначити, що найбільш важливим фактором для споживачів є надійність сервісу. Також завдяки результатам аналізу було визначено відносну цінність факторів. Також у Розділі 3.1 було розглянуто 7 найкращих та найгірших комбінацій поєднань характеристик для послуги. Для найкращих трьох поєднань було створено припущення щодо потенційних цільових груп та їхніх потреб.

У другому підрозділі третього розділу було запропоновано авторський удосконалений підхід до формування асортиментної стратегії підприємства, етапами якого є:

- Проведення SWOT-аналізу;
- Визначення поточних та майбутніх потреб споживачів;
- Аналіз та оцінка товарів-аналогів чи послуг-аналогів, які пропонують конкуренти;
- Аналіз та оцінка власного асортименту;
- Проведення ABC-аналізу;
- Проведення *conjoint*-аналізу або будь-якого аналізу для визначення факторів, що впливають на асортимент;
- Прийняття рішень щодо додавання або видалення певних одиниць із асортименту;
- Розробка специфікацій нових чи удосконалених товарів;
- Вивчення можливостей виробництва нових або ж удосконалених одиниць асортименту;
- Тестування нових товарів чи послуг;

- Розробка рекомендацій щодо підвищення якості / найменування, тощо;
- Перегляд усього асортименту.

Також було вирішено провести усі можливі дослідження та пропозиції для АТ «Укрпошта» згідно із запропонованим підходом.

В рамках цього було запропоновано запровадити нову послугу для АТ «Укрпошта» - встановлення поштоматів та проведення тестового періоду тривалістю 1 місяць.

Для цього було визначено етапи впровадження нової послуги та прораховано бюджет на впровадження послуги. У останньому підрозділі третього розділу було сформовано діаграму Ганта для впровадження послуги, що розділяє увесь процес на часові проміжки; визначено ключові показники ефективності для впровадженої послуги та гіпотетично оцінено ефективність впроваджених послуг.

Проте варто розуміти, що обсяг витрат на впровадження послуги не є реальним а являє собою авторські припущення та були вказані для того, щоб показати схему нарахування витрат та подальшу оцінку ефективності.

## **Висновки**

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін. Спершу було проаналізовано тлумачення поняття асортименту, зокрема досліджено роботи А. Гурхан Койк, Маршалл Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан, Ф. Котлера, Ш. Гаджанана, С. Басурой, С. Белдона, А. Гурхан Койк, Маршалл Л. Фішер та Рамнат Вайдянатан, К. Харт та інших.

Узагальнивши інформацію, можна прийти до висновку, що асортимент – це певний вид діяльності з категорійного менеджменту, який визначається певним набором товарів чи послуг, які компанія пропонує в межах певної категорії. Асортимент поділяється на товари чи послуги, які поділяються на групи, а згодом і на окремі товари / послуги. Серед характеристик асортименту вирізняють ширину, глибину, насиченість та гармонійність.

Далі у розділі було досліджено теоретичне пояснення терміну стратегія. Для цього було досліджено роботи таких науковців, як Д. Карлопіо, Р. Румельт, О. Віханський, Т. Янковець, В. Соколенко та О. Бондаренко та інших. Зокрема, було висновковано, що стратегія являє собою певну програму діяльності або систему, яка вміщує в себе усе, чого компанія хоче досягти, включаючи цілі та установки компанії. Стратегія може бути певним планом досягнення цілей або аналітичний процес оцінки зовнішнього середовища.

Було розглянуто декілька підходів до формування асортименту підприємства та зроблено висновки, що в цілому процес включає в себе приблизно однакові кроки, такі як аналіз поточного асортименту, діяльності конкурентів, коригування поточного асортименту, тощо. Також було проаналізовано компоненти, з яких складається стратегія суб'єкта господарювання. Було проаналізовано методи формування асортименту та поняття асортиментної стратегії.

У другому підрозділі першого розділу було розглянуто теорію змін та її вплив на асортиментну стратегію. Було проведено дослідження видів змін за змістом, за масштабом, організацією проведення та термінами здійснення. Було

розглянуто класифікацію змін, зокрема змін, що пов'язані з людьми та змін, що пов'язані з організацією або системами.

Було наведено тлумачення понять, що стосуються змін, таких, як інновація, розвиток, конвертація, реорганізація, реформування, трансформація, еволюція та перебудова.

Було розглянуто різноманітні стратегії та чинники, що впливають на формування асортименту.

У останньому підрозділі першого розділу було розглянуто систему формування асортиментної стратегії в умовах змін. Взято до уваги три різні системи або алгоритми формування асортиментної стратегії. Зроблено висновки, що якщо розглядати систему формування асортиментної стратегії компанії саме в умовах змін, то важливо частіше проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати ринок та діяльність конкурентів.

У Розділі 2 роботи було надано організаційно-економічну характеристику Акціонерному Товариству «Укрпошта». Висновковано, що діяльність підприємства регулюється законом України «Про поштовий зв'язок» та законами Всесвітнього поштового зв'язку. Наведено хронологію розвитку підприємства та зазначено ключові події історії.

Аналіз статуту підприємства дав змогу визначити мету, місію та цінності підприємства. Також було визначено предмети діяльності та рівні ієрархії організаційної структури.

Дослідження фінансових показників підприємства за 2017-2019 рр. дозволило зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду АТ «Укрпошта» зростало та почало отримувати прибуток. Прорахунок CAGR (Compound Annual Growth Rate) дало можливість показати приріст кожного з параметрів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства було досліджено за допомогою таких інструментів, як модель 5 сил Портера та SWOT-аналіз.

Проведення звичайного, кількісного SWOT-аналізу та аналіз полів «СiМ», «СiЗ», «СлМ», «СлЗ» дозволили визначити методи покращення діяльності підприємства:

5. Збільшення кількості відділень.
6. Знищення стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства та покращення іміджу за рахунок покращення маркетингової діяльності підприємства.
7. Скорочення терміну доставки за рахунок покращення логістики.
8. Зменшення постійних витрат за рахунок діджиталізації послуг.

У другому підрозділі другого розділу було проведено аналіз фінансових звітів дало можливість оцінити широту асортименту, побудувати ABC-аналіз та визначити найбільш прибуткові послуги для підприємства.

Проведений в рамках роботи PESTEL-аналіз дозволив виділити основні фактори, які впливають на діяльність будь-якого підприємства: політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні та юридичні фактори (закон).

В рамках дослідження факторів що впливають на діяльність та асортимент АТ «Укрпошта» було опитано 154 респонденти. Анкетування дало змогу проаналізувати, які послуги є найбільш популярними, яка мета використання послуг, які фактори мають найбільше значення для клієнта, рівень задоволеності сервісом та інше. Також дослідження дало змогу отримати пропозиції щодо покращення діяльності підприємства та запровадження нових послуг. Зроблено висновки, що найважливішими факторами для споживачів є швидкість доставки, надійність, ціна, можливість відстежувати посилку та близькість відділення до споживача.

У розділі 3 було проведено conjoint-аналіз факторів, що впливають на формування асортиментної стратегії АТ «Укрпошта» в умовах змін. Для аналізу було обрано такі фактори, як надійність сервісу, швидкість доставки та її вартість. Кожен із факторів було умовно розділено на три категорії: вища, середня та низька.

Проведення аналізу дало змогу визначити, що найбільш важливим фактором для споживачів є надійність сервісу. Також завдяки результатам аналізу було визначено відносну цінність факторів. Також у Розділі 3.1 було розглянуто 7 найкращих та найгірших комбінацій поєднань характеристик для послуги. Для найкращих трьох поєднань було створено припущення щодо потенційних цільових груп та їхніх потреб.

У другому підрозділі третього розділу було запропоновано авторський удосконалений підхід до формування асортиментної стратегії підприємства, етапами якого є:

- Проведення SWOT-аналізу;
- Визначення поточних та майбутніх потреб споживачів;
- Аналіз та оцінка товарів-аналогів чи послуг-аналогів, які пропонують конкуренти;
- Аналіз та оцінка власного асортименту;
- Проведення ABC-аналізу;
- Проведення conjoint-аналізу або будь-якого аналізу для визначення факторів, що впливають на асортимент;
- Прийняття рішень щодо додавання або видалення певних одиниць із асортименту;
- Розробка специфікацій нових чи удосконалених товарів;
- Вивчення можливостей виробництва нових або ж удосконалених одиниць асортименту;
- Тестування нових товарів чи послуг;
- Розробка рекомендацій щодо підвищення якості / найменування, тощо;
- Перегляд усього асортименту.

Також було вирішено провести усі можливі дослідження та пропозиції для АТ «Укрпошта» згідно із запропонованим підходом.



В рамках цього було запропоновано запровадити нову послугу для АТ «Укрпошта» - встановлення поштоматів та проведення тестового періоду тривалістю 1 місяць.

Для цього було визначено етапи впровадження нової послуги та прораховано бюджет на впровадження послуги. У останньому підрозділі третього розділу було сформовано діаграму Ганта для впровадження послуги, що розділяє увесь процес на часові проміжки; визначено ключові показники ефективності для впровадженої послуги та гіпотетично оцінено ефективність впроваджених послуг.

Проте варто розуміти, що обсяг витрат на впровадження послуги не є реальним а являє собою авторські припущення та були вказані для того, щоб показати схему нарахування витрат та подальшу оцінку ефективності.

### Список використаних джерел

1. I. Haugtvedt, Curtis P. *Handbook of consumer psychology* -- (Marketing and consumer psychology series; 1958- II. Herr, Paul, 1956- III. Kardes, Frank R.
2. *Gürhan Kök, Marshall L. Fisher, Ramnath Vaidyanathan*. Retail Supply Chain Management, 2015, Volume 223, Page 175.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс. Пер с англ — М Издательский дом "Вильямс", 2007 — 656 с.
4. *Shailendra Gajanan, Suman Basuroy, Srinath Beldona*. Category management, product, 2007, Springer Science + Business Media.
5. *Harmen Oppewala, Kitty Koelemeijer*. More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. J. of Research in Marketing 22 (2005) 45 – 60.
6. *Hart C.* Evolving Perceptions of Assortments, Image and Customer Experiences In Retail Environments. Cathy Hart. July 2016. School of Business and Economics, Loughborough University.
7. Асортиментна політика. URL : [https://stud.com.ua/73442/marketing/asortimentnu\\_politiku](https://stud.com.ua/73442/marketing/asortimentnu_politiku). (дата звернення: 12.05.2021).
8. *Singh A. K., Kapoor R.* A Literature Review on Demand Models in Retail Assortment Planning. International Journal of Marketing and Business Communication. 4 October 2013.
9. *Vilkaite-Vaitone N., Skackauskiene I.* Service Customer Loyalty: An Evaluation Based on Loyalty Factors, Sustainability 2020.
10. Асортимент товарів: визначення, види. URL : [http://comexpert-2.pto.org.ua/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1626:asortymenttovarivvyznachenniaavydy](http://comexpert-2.pto.org.ua/index.php?option=com_k2&view=item&id=1626:asortymenttovarivvyznachenniaavydy). (дата звернення: 12.05.2021).
11. *Хацлер М.В.* Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). №3(27), 2014.

12. *I. Ансофф*, Стратегічне управління. Москва: Экономика, 1989. – 303 с.
13. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.* Основы менеджменту: Пер. з англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
14. *James Carlopio*. "Creating strategy by design". *Design principles and practices: An international journal*, 3 (5), 155-166, 2009.
15. *Rumelt R.* The perils of bad strategy, McKinsey Quarterly. June 2011.
16. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
17. *Т. М. Янковець*. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку, Київський національний університет технологій та дизайну. Наука – Виробництву. 26 – 32 с.
18. *Клівець П.Г.* Стратегія підприємства: Навч. посіб. - К: Академвидав, 2007. - 320 с.
19. Основні види стратегій.  
URL : [https://pidru4niki.com/13121009/menedzhment/osnovni\\_vidi\\_strategiy](https://pidru4niki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy). (дата звернення: 12.05.2021).
20. *В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко*. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 53(1162).
21. *Prasanna P. Karhade, Abhishek Kathuria, Benn R. Konsynski*. When Choice Matters: Assortment and Participation for Performance on Digital Platforms. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2021.
22. *Реброва, Н. П.* Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 186 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс).
23. *Moshe Handelsman and J. Michael Munson*. On Integrating Consumer Needs For Variety With Retailer Assortment Decisions. *Association for Consumer Research*, Pages: 108-112, 1985.

24. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Тарасенко І. Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108).

25. Guide to getting started in digital b2b marketing. A Multiview ebook. 34 p. URL : <https://www.multiview.com/wp-content/uploads/2020/02/B2B-start-ebook.pdf>. (дата звернення: 12.05.2021).

26. K. Zbyshkol, P. Fernandes, N. Vavdiuk. 4<sup>th</sup> regional Helix. Book of abstracts. School of Management and Technology, Porto, June 2019.

27. Словник української мови: в 11 томах. — Том 3, 1972. — Стор. 621.

28. Боженко О. С., Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL : [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm). . (дата звернення: 12.05.2021).

29. Типи змін.  
URL : [https://pidru4niki.com/74998/menedzhment/tipi\\_zmin](https://pidru4niki.com/74998/menedzhment/tipi_zmin). (дата звернення: 12.05.2021).

30. Кулик Т. Підтримка розвитку підприємництва на місцевому рівні як інструменту місцевого економічного розвитку. Причорноморські економічні студії, Випуск 52-2. 2020, с. 66-72.

31. Соціальні зміни: визначення, теорія, приклади та обговорення. URL : <https://uk.skylineropescourse.com/261-social-change-definition-theory-examples-and-discussion>. (дата звернення: 12.05.2021).

32. Технологічні зміни.  
URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96\\_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8). (дата звернення: 12.05.2021).

33. Иванов М.А, Шустрман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина-Бизнес Букс, 2004. 110 с.

34. Гусєва О. Ю. Г. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.

35. Тактика.

URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>. (дата звернення: 12.05.2021).

36. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL : [http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb\\_7\\_04.pdf](http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf). (дата звернення: 12.05.2021).

37. Garafonova O. I. «Changes» In The Enterprise: Genesis Approach To The Definition And Classification. Scientific bulletin of Polissia № 2 (6), 2016.

38. Бугас Н. В., Панченко Ю. О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. Ефективна економіка № 11, 2013.

39. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій /. – Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. – 132 с.

40. Формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі. URL : <https://studfile.net/preview/5424447/page:10/>. (дата звернення: 12.05.2021).

41. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнєцов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.

42. Левченко В. Формування та оптимізація асортименту послуг, 2015. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nv\\_2016\\_3\\_10.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nv_2016_3_10.pdf). (дата звернення: 12.05.2021).

43. Асортиментна стратегія. URL : <https://marketing.ru/assortimentnaya-strategiya>. (дата звернення: 12.05.2021).

44. Формування асортиментної політики. URL : [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment\\_policy1.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm). (дата звернення: 12.05.2021).
45. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0#cite\\_note-vb-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0#cite_note-vb-1). (дата звернення: 12.05.2021).
46. Про Укрпошту. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
47. Статут АТ «Укрпошта». URL : [https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/Statut\\_Akcionernogo\\_tovarystva\\_Ukrposhta\\_data%20oprylyudnennya\\_21.12.2018.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/Statut_Akcionernogo_tovarystva_Ukrposhta_data%20oprylyudnennya_21.12.2018.pdf). (дата звернення: 12.05.2021).
48. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. URL : <https://mtu.gov.ua/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20190.pdf>. (дата звернення: 12.05.2021).
49. "Нова пошта", Glovo, Raketa: як служби доставки використовують свій зоряний час. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52208958>
50. За рік карантину українці замовили ліки з доставкою Укрпоштою на майже 100 млн грн. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57313-za-rik-karantinu-ukrainci-zamovili-liki-z-dostavkoju-ukrposhtu-na-majzhe-100-mln-grn>
51. <https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciy-i-tablicey>. (дата звернення: 12.05.2021).
52. АТ «Укрпошта». URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua>. (дата звернення: 12.05.2021).
53. Послуга Укрпошта Експрес. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/ekspres>. (дата звернення: 12.05.2021).
54. Послуга Укрпошта Стандарт. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/standart>. (дата звернення: 12.05.2021).

55. Послуга Доставка за межі України.  
URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/mizhnarodni-vidpravlennia>. (дата звернення: 12.05.2021).
56. Послуга Доставка в Україну.  
URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/dostavka-v-ukrainu>. (дата звернення: 12.05.2021).
57. Послуга Митне оформлення.  
URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/mytne-oformlennia>. (дата звернення: 12.05.2021).
58. Послуга відправлення від 30 кг.  
URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/vidpravlennia-masoiu-ponad-30-kh>. (дата звернення: 12.05.2021).
59. Листи та поштові картки. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/lyst-poshtova-kartka>. (дата звернення: 12.05.2021).
60. Послуга бандероль. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/banderol>. (дата звернення: 12.05.2021).
61. Кур'єрська доставка. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/courier>. (дата звернення: 12.05.2021).
62. Доставка з інтернет-магазинів.  
URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/dostavka-z-internet-mahazyniv>. (дата звернення: 12.05.2021).
63. Упакування. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/upakuvannia>. (дата звернення: 12.05.2021).
64. Розрахунок вартості. URL : [https://calc.ukrposhta.ua/domestic-calculator?\\_ga=2.9973045.1626314830.1618686444-1806642176.1618058978](https://calc.ukrposhta.ua/domestic-calculator?_ga=2.9973045.1626314830.1618686444-1806642176.1618058978). (дата звернення: 12.05.2021).
65. Послуга «Трекінг».  
URL : [https://track.ukrposhta.ua/tracking-UA.html?\\_ga=2.13586359.1626314830.1618686444-1806642176.1618058978](https://track.ukrposhta.ua/tracking-UA.html?_ga=2.13586359.1626314830.1618686444-1806642176.1618058978). (дата звернення: 12.05.2021).



## Додатки

## Додаток А

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2017 рік (Форма 1)

**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: 73 373  
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десятичного 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 2016 р.	31 грудня 2017 р. (скориговано – див. Примітку 6)
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	27 658	35 965
первісна вартість		1001	112 519	122 831
амортизація		1002	(84 861)	(86 866)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	154 469	302 426
Основні засоби	9	1010	3 160 759	3 160 356
первісна вартість		1011	4 210 579	4 401 533
знос		1012	(1 049 820)	(1 241 177)
Інвестиційна нерухомість		1015	11 685	13 435
первісна вартість		1016	11 685	13 435
знос		1017	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	5 497	12 399
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	1 347	522
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
Необоротні активи на окупованих територіях	13	1091	362 314	362 314
Резерв під знецінення необоротних активів на окупованих територіях		1092	(362 314)	(362 314)
Усього за розділом I		1095	3 361 415	3 525 103
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	138 093	235 736
виробничі запаси		1101	92 119	136 213
незавершене виробництво		1102	1	-
готова продукція		1103	6 780	7 724
товари		1104	39 193	91 799
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	709 222	834 658
первісна вартість		1125.1	717 586	848 177
резерв під знецінення		1125.2	(8 364)	(13 519)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	18 709	24 900
з бюджетом		1135	15 402	15 791
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
з нарахованих доходів		1140	4 456	3 732
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	65 026	95 681
первісна вартість		1155.1	65 087	100 915
резерв під знецінення		1155.2	(61)	(5 234)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	1 559 413	2 982 647
Готівка		1166	283 143	374 635
Поточні рахунки у банку		1167	1 276 270	2 608 012
Інші оборотні активи		1190	10 877	18 947
Оборотні активи на окупованих територіях	13	1191	107 109	109 757
Резерв під знецінення оборотних активів на окупованих територіях		1192	(107 109)	(109 757)
Усього за розділом II		1195	2 521 198	4 212 092
Баланс		1300	5 882 613	7 737 195



## Продовження додатку А

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 2016 р.	31 грудня 2017 р. (скориговано – див. Примітку 6)
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	1 264 559	6 518 597
Ефект корпоратизації		1419	-	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 711 680	1 534 200
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 976 239</b>	<b>2 798 759</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	27	1500	277 360	235 400
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	-	27 250
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>277 360</b>	<b>262 650</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	290 973	323 878
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	-	38 189
товари, роботи, послуги	16	1615	274 830	496 625
розрахунками з бюджетом		1620	59 871	57 289
у тому числі з податку на прибуток		1621	10 081	35
розрахунками зі страхування		1625	29 518	38 906
розрахунками з оплати праці		1630	116 360	137 355
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	31 483	26 626
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	160 004	222 557
Доходи майбутніх періодів	18	1665	212 514	286 714
Інші поточні зобов'язання	19	1690	1 341 615	3 047 647
Поточні зобов'язання на окупованих територіях	13	1691	111 846	-
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>2 629 014</b>	<b>4 675 786</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>5 882 613</b>	<b>7 737 195</b>

Затверджено до випуску та підписано 13 березня 2019 року.

І. Смілянський  
Генеральний директор

М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## Додаток Б

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2017 рік (Форма 2)

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 2017 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2017 рік (скориговано – див. Примітку 6)	За попередній період попереднього року 2016 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	5 377 253	4 590 576
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(5 198 099)	(4 106 203)
Валовий:				
Прибуток		2090	179 154	484 373
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	26	2120	299 855	122 384
Адміністративні витрати	23	2130	(361 655)	(203 684)
Витрати на збут	22	2150	(227 014)	(140 628)
Інші операційні витрати	24	2180	(102 962)	(255 735)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	-	6 710
Збиток		2195	(212 622)	-
Інші фінансові доходи		2220	35 170	26 332
Інші доходи		2240	8 097	5 383
Фінансові витрати	25	2250	(34 802)	(58 853)
Інші витрати		2270	(15 283)	(39 367)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(219 440)	(59 795)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	27	2300	41 960	(591)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(177 480)	(60 386)

## ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2017 рік (скориговано – див. Примітку 6)	За попередній період попереднього року 2016 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	(177 480)	(60 386)

## Продовження додатку Б

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 2017 рік  
(продовження)

Форма № 2

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2017 рік (скориговано – див. Примітку 6)	За попередній період попереднього року 2016 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	507 853	494 930
Витрати на оплату праці		2505	3 350 848	2 487 682
Відрахування на соціальні заходи		2510	808 216	550 924
Знос/амортизація		2515	195 021	165 904
Інші операційні витрати		2520	1 027 792	1 006 810
Разом		2550	5 889 730	4 706 250

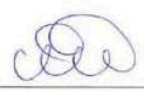
## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2017 рік (скориговано – див. Примітку 6)	За попередній період попереднього року 2016 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 13 березня 2019 року.



І. Смілянський  
Генеральний директор



М. Палій  
Заступник  
директора  
з фінансових  
питань



Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## Додаток В

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2018 рік (Форма 1)

## 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: 70 129

Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ

Одиниця виміру: тис. грн., без десятичного 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 2017 р.	31 грудня 2018 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	35 965	28 402
первісна вартість		1001	122 831	119 063
амортизація		1002	(86 866)	(90 661)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	302 426	85 738
Основні засоби	9	1010	3 160 356	3 424 096
первісна вартість		1011	4 401 533	4 946 099
знос		1012	(1 241 177)	(1 522 003)
Інвестиційна нерухомість		1015	13 435	14 937
первісна вартість		1016	13 435	14 937
знос		1017	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	12 399	13 372
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	522	455
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 525 103</b>	<b>3 567 000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	235 736	235 837
виробничі запаси		1101	136 213	159 774
незавершене виробництво		1102	-	1 081
готова продукція		1103	7 724	7 064
товари		1104	91 799	67 918
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	834 658	158 358
первісна вартість		1125,1	848 177	183 982
резерв під знецінення		1125,2	(13 519)	(25 624)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	24 900	22 402
з бюджетом	11	1135	15 791	25 794
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
з нарахованих доходів	11	1140	3 732	5 453
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	95 681	138 635
первісна вартість		1155,1	100 915	151 564
резерв під знецінення		1155,2	(5 234)	(12 929)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	2 982 647	1 846 931
Готівка		1166	374 635	169 106
Поточні рахунки у банку		1167	2 608 012	1 677 825
Інші оборотні активи		1190	18 947	28 444
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 212 092</b>	<b>2 461 854</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>7 737 195</b>	<b>6 028 854</b>



## Продовження додатку В

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

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2017 р.	31 грудня 2018 р.	
<b>I. Власний капітал</b>					
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	1 534 200	1 003 366	
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 798 759</b>	<b>2 267 925</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	235 400	114 263	
Довгострокові кредити банків		1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	27 250	72 328	
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>262 650</b>	<b>186 591</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	15	1600	323 878	112 627	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	38 189	65 993	
товари, роботи, послуги	16	1615	496 625	541 590	
розрахунками з бюджетом		1620	57 289	94 929	
у тому числі з податку на прибуток		1621	35	14 329	
розрахунками зі страхування		1625	38 906	36 285	
розрахунками з оплати праці		1630	137 355	154 033	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	26 626	106 818	
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	222 557	330 188	
Доходи майбутніх періодів	18	1665	286 714	364 277	
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 047 647	1 767 598	
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>4 675 786</b>	<b>3 574 338</b>	
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>7 737 195</b>	<b>6 028 854</b>	

Затверджено до випуску та підписано 16 грудня 2019 року.

І. Смілянський  
Генеральний директор

М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## Додаток Г

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2018 рік (Форма 2)

## 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 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	6 791 536	5 405 784
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 364 050)	(4 917 253)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	427 486	488 531
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	43 292	271 324
Адміністративні витрати	23	2130	(817 456)	(707 764)
Витрати на збут	22	2150	(180 418)	(161 751)
Інші операційні витрати	24	2180	(130 672)	(96 231)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	(657 768)	(205 891)
Інші фінансові доходи	25	2220	154 474	35 170
Інші доходи		2240	1 309	8 097
Фінансові витрати	26	2250	(107 204)	(34 802)
Інші витрати		2270	(17 805)	(22 014)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(626 994)	(219 440)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	119 213	41 960
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(507 781)	(177 480)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>(507 781)</b>	<b>(177 480)</b>

## Продовження Додатку Г

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 2018 рік  
(продовження)

Форма № 2  
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 рік (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	616 404	526 688
Витрати на оплату праці		2505	4 282 103	3 350 848
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 019 201	808 216
Знос/амортизація та знецінення		2515	291 710	210 357
Інші операційні витрати		2520	1 171 151	899 765
Собівартість реалізованих товарів		2530	112 027	87 125
Разом		2550	7 492 596	5 882 999

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 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 16 грудня 2019 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2019 рік (Форма 1)

**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: 64 655  
 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 2018 р.	31 грудня 2019 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	28 402	25 037
первісна вартість		1001	119 063	119 590
амортизація		1002	(90 661)	(94 553)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	85 738	38 416
Основні засоби	9	1010	3 424 096	3 305 771
первісна вартість		1011	4 946 099	5 066 378
знос		1012	(1 522 003)	(1 760 607)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	14 937	187 724
первісна вартість		1016	14 937	187 724
знос		1017	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	13 372	13 816
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	455	288
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 567 000</b>	<b>3 571 052</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	235 837	195 381
виробничі запаси		1101	159 774	123 546
незавершене виробництво		1102	1 081	2 606
готова продукція		1103	7 064	8 422
товари		1104	67 918	60 807
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	158 358	275 050
первісна вартість		1125,1	183 982	307 690
резерв під знецінення		1125,2	(25 624)	(32 640)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	22 402	19 097
з бюджетом	11	1135	25 794	10 143
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
з нарахованих доходів	11	1140	5 453	8 335
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	138 635	126 678
первісна вартість		1155,1	151 564	144 050
резерв під знецінення		1155,2	(12 929)	(17 372)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	1 846 931	3 675 137
Готівка		1166	169 106	210 346
Поточні рахунки у банку		1167	1 677 825	3 464 791
Інші оборотні активи		1190	28 444	26 482
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2 461 854</b>	<b>4 336 303</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>6 028 854</b>	<b>7 907 355</b>



## Продовження додатку Д


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 2018 р.	31 грудня 2019 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
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	1 003 366	1 287 116
Усього за розділом I		1495	2 267 925	2 551 675
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	114 263	208 119
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	72 328	196 745
Усього за розділом II		1595	186 591	404 864
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	112 627	41 939
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	65 993	98 902
товари, роботи, послуги	16	1615	541 590	541 110
розрахунками з бюджетом		1620	94 929	94 574
у тому числі з податку на прибуток		1621	14 329	124
розрахунками зі страхування		1625	36 285	49 526
розрахунками з оплати праці		1630	154 033	179 259
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	106 818	50 972
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	-	121 607
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	330 188	424 173
Доходи майбутніх періодів	18	1665	364 277	401 630
Інші поточні зобов'язання	19	1690	1 767 598	2 947 124
Усього за розділом III		1695	3 574 338	4 950 816
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>6 028 854</b>	<b>7 907 355</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## Додаток Е

## Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2019 рік (Форма 2)

## 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 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	7 777 843	6 635 591
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 596 957)	(6 207 604)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 180 886	427 987
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	713 311	179 319
Адміністративні витрати	23	2130	(1 014 143)	(915 553)
Витрати на збут	22	2150	(188 026)	(238 767)
Інші операційні витрати	24	2180	(190 374)	(110 754)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	501 654	-
Збиток		2195	-	(657 768)
Інші фінансові доходи	25	2220	91 419	154 474
Інші доходи		2240	2 579	1 309
Фінансові витрати	26	2250	(74 048)	(107 204)
Інші витрати		2270	(22 391)	(17 805)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	499 213	-
Збиток		2295	-	(626 994)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	(93 856)	119 213
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	405 357	-
Збиток		2355	-	(507 781)

## ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>405 357</b>	<b>(507 781)</b>

3

Примітки на сторінках 7-47 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Продовження Додатку Е

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 2019 рік  
(продовження)

Форма № 2

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ


Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	555 274	616 404
Витрати на оплату праці		2505	4 691 193	4 282 103
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 105 498	1 019 201
Знос/амортизація		2515	290 590	291 710
Інші операційні витрати		2520	1 252 050	1 151 233
Собівартість реалізованих товарів		2530	94 895	112 027
Разом		2550	7 989 500	7 472 678

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 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 26 червня 2020 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М.Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 І. Куц  
 Головний бухгалтер

## Додаток Ж

## Кількісний SWOT-аналіз

Фактор	Вірогідність			Важливість впливу		
	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька
<b>Можливості:</b>						
Збільшення кількості відділень		+		+		
Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок;		+		+		
Діджиталізація послуг;	+			+		
Можливість партнерства з великими мережами торгівлі;	+			+		
Покращення маркетингової діяльності;		+			+	
Розвиток існуючих маршрутів та розробка нових.		+			+	
<b>Загрози:</b>						
Ризики для екології при збільшенні транспорту для доставки;		+		+		
Зниження кваліфікації співробітників;		+			+	
Поява нових конкурентів	+			+		
Тиск з боку держави;	+			+		
Нестабільна ситуація, у зв'язку з пандемією;	+					+
Відтік клієнтів до конкурентів та Зменшення прихильності споживачів;		+		+		
Зміна законодавства.		+			+	

<b>Зовнішнє середовище</b>  <b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Можливості:</b> 1. Збільшення кількості відділень; 2. Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок; 3. Діджиталізація послуг; 4. Можливість партнерства з великими мережами торгівлі; 5. Покращення маркетингової діяльності; 6. Розвиток існуючих маршрутів та розробка нових.		<b>Загрози:</b> 1. Ризики для екології при збільшенні транспорту для доставки; 2. Зниження кваліфікації співробітників; 3. Тиск з боку держави; 4. Нестабільна ситуація, у зв'язку з пандемією; 5. Відтік клієнтів до конкурентів; 6. Розширення функцій непрямих конкурентів. 7. Зменшення прихильності споживачів; 8. Зміна законодавства. 9. Поява нових конкурентів.	
	<b>Поле «СiМ»</b>		<b>Поле «CіЗ»</b>	
<b>Сильні сторони:</b> 1. Бренд досить відомий, існує на ринку багато років; 2. Державне підприємство; 3. Розвинена інфраструктура; 4. Велика кількість клієнтів; 5. Підвищення лояльності споживачів протягом останніх років; 6. Новий брендинг. 7. Можливість міжнародних доставок.	Збільшення кількості відділень	Велика кількість клієнтів;	Тиск з боку держави;	Державне підприємство;
	Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок;	Розвинена інфраструктура;	Відтік клієнтів до конкурентів;	Підвищення лояльності споживачів протягом останніх років;
	Діджиталізація послуг;	Підвищення лояльності споживачів протягом останніх років;	Зменшення прихильності споживачів;	Новий брендинг.

## Продовження Додатку 3

	Можливість партнерства з великими мережами торгівлі;	Можливість міжнародних доставок.	Розширення функцій непрямих конкурентів.	Можливість міжнародних доставок.
	Покращення маркетингової діяльності;	Новий брендинг.	Поява нових конкурентів	Бренд досить відомий, існує на ринку багато років;
	Розвиток існуючих маршрутів та розробка нових.	Бренд досить відомий, існує на ринку багато років;	Нестабільна ситуація, у зв'язку з пандемією;	Розвинена інфраструктура
<b>Слабкі сторони:</b> 1. Складне фінансове становище підприємства; 2. Невелика кількість відділень; 3. Значні постійні витрати; 4. Наявність стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства; 5. Високий ступінь бюрократії; 6. Поганий імідж у минулому. 7. Довший термін доставки, у порівнянні з конкурентами.	<b>Поле «СлМ»</b>		<b>Поле «СлЗ»</b>	
	Невелика кількість відділень;	Збільшення кількості відділень;	“Кризове поле” – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямком яких взявши структуру заходів, розроблену в полях СіМ, СіЗ та СлМ	
	Наявність стереотипів, що стосуються діяльності державного підприємства; Поганий імідж у минулому.	Покращення маркетингової діяльності;		
	Довший термін доставки, у порівнянні з конкурентами.	Покращення логістики та пришвидшення доставки посилок;		
	Значні постійні витрати	Діджиталізація послуг;		

**Додаток И**

Прибутки від різних послуг за 2018, 2019 та 2020 роки.

Рік	2018		2019		2020	
	Кількість товару/послуг	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)	Кількість товару/послуг	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)	Кількість товару/послуг	Сума доходу, тис.грн (без ПДВ)
<b>Послуги національної пошти, в т.ч.</b>	179 711	9 401 287	0	4 248 067	0	4719470,954
письмова кореспонденція та дрібні пакети	330 431	4 534 978	190 449	2 077 312	162011,8233	2230227,197
посилки	383 674	1 734 725	23 792	793 278	27538,82173	1117405,731
періодичні видання (за передплатою)	579 582	1 086 145	288 272	450 988	242358,9295	436388,6852
інші послуги національної пошти	0	2 045 439	0	926 489	0	935449,3408
<b>Фінансові послуги, в т.ч.</b>	9 938	6 558 896	0	2 807 615	0	3799934,23
поштові перекази	131 484	603 986	9 359	217 665	11165,07602	237215,6869
приймання платежів	249 599	1 643 558	113 021	770 203	134755,7889	983707,2909
пенсія та грошова допомога	98 477	3 986 762	60 247	1 682 666	58867,33083	2519512,771
<b>Торгівля</b>	0	1 021 680	0	359 800	0	59498,481
у т.ч. собівартість реалізованих товарів	0	299 879	0	97 510	0	396688,178
<b>Інші комерційні послуги</b>	0	507 299	0	303 827	0	274256,017

## Додаток К

Анкета для оцінки факторів, що впливають на діяльність та асортимент АТ  
«Укрпошта»

23.04.2021

Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

Опитування щодо факторів, які  
впливають на асортимент та  
діяльність АТ "Укрпошта"

Час заповнення опитування - 3-4 хвилини.

Внесок від вашого опитування - моя вчасно написана Магістерська робота.

Дякую!

**\*Обов'язкове поле**

## 1. Ваша стать? \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Чоловік
- ☐ Жінка
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

## 2. Ваш вік? \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ до 16 років
- ☐ 16-21 рік
- ☐ 22-27 років
- ☐ 28-35 років
- ☐ 36-45 років
- ☐ 46-60 років
- ☐ 61 та більше

## 3. Ваша зайнятість: \*

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Студент / студентка
- ☐ Працюю
- ☐ Навчаюся та працюю
- ☐ Не працюю

Інше: ☐ \_\_\_\_\_



## Продовження Додатку К

23.04.2021 Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

4. Ваш місячний зарібок, гривень \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ до 4 999
- ☐ 5 000 - 9 999
- ☐ 10 000 - 19 999
- ☐ 20 000 - 29 999
- ☐ більше 30 000

5. Як часто ви користуєтеся послугами Укрпошти? \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1 раз на тиждень або частіше
- ☐ 1-3 рази на місяць
- ☐ 1-3 рази на декілька місяців
- ☐ 1-3 рази на рік
- ☐ Не користуєся взагалі

6. Якими послугами АТ "Укрпошта" ви користуєтеся найчастіше? \*

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Відправлення/отримання листів по Україні
- ☐ Відправлення/отримання посилок по Україні
- ☐ Отримання виплат / пенсій
- ☐ Доставка з інтернет-магазинів
- ☐ Кур'єрська доставка
- ☐ Відправлення/отримання листів за кордон
- ☐ Відправлення/отримання посилок за кордон
- ☐ Посилки понад 30кг
- ☐ Доставка ліків
- ☐ Не користуєся

Інше: 

7. Ви користуєтеся послугами як приватна особа чи для бізнесу? (якщо обидва, оберіть варіант, який використовуєте частіше) \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Як приватна особа [Перейти до запитання 8](#)
- ☐ Для бізнесу [Перейти до запитання 15](#)
- ☐ Не користуєся [Перейти до запитання 22](#)

[Перейти до запитання 22](#)<https://docs.google.com/forms/d/19H13Bw8p0u7UvQ8Hmwa7w07K43UG0b-WcZv4M/edit>

2/8

23.04.2021 Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

Частина 2: аналіз факторів впливу

ще трошки лишкосі)

8. Оцініть від 1 до 7 ступінь важливості факторів служби доставки (1 – зовсім неважливий, 7 – дуже важливий) \*

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ціна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість відстежувати посылку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Особистий менеджер	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Надійність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність відділення поруч	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Різноманітність послуг	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність мобільного додатку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість прорахувати вартість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ви оберете інший поштовий сервіс, якщо у того, яким ви користувалися:

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Підвищилася вартість доставки
- ☐ Сервіс почав систематично порушувати терміни доставки
- ☐ Сервіс загубив вашу посылку / лист 1 раз
- ☐ Сервіс загубив вашу посылку / лист 2 та більше разів
- ☐ Конкуренти запропонували кращі умови

<https://docs.google.com/forms/d/19H13Bw8p0u7UvQ8Hmwa7w07K43UG0b-WcZv4M/edit>

3/8

23.04.2021 Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

10. Складіть рейтинг сервісів за ціною (як ви їх сприймаєте). 1 - найдорощий, 4 - найдешевший. \*

Виберіть усе, що підходить.

	1	2	3	4	Не знаю що компанію	Також не знаю
АТ "Укрпошта"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нова Пошта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Міст Експрес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Just In	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Чи бачили ви реклами АТ "Укрпошта"? \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не пригадую

12. Наскільки ви задоволені використанням сервісу? \*

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7
Не задоволений / не задоволена	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Задоволений / задоволена	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Чи хотіли б ви щось покращити у діяльності АТ "Укрпошта"? \*

<https://docs.google.com/forms/d/19H13Bw8p0u7UvQ8Hmwa7w07K43UG0b-WcZv4M/edit>

4/8

<https://docs.google.com/forms/d/19H13Bw8p0u7UvQ8Hmwa7w07K43UG0b-WcZv4M/edit>

5/8

Продовження Додатку К

23.04.2021 Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

16. Ви оберете інший поштовий сервіс, якщо у того, яким ви користувалися:

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Підвищилася вартість доставки
- ☐ Сервіс почав систематично порушувати терміни доставки
- ☐ Сервіс загубив вашу посылку / лист 1 раз
- ☐ Сервіс загубив вашу посылку / лист 2 та більше разів
- ☐ Конкуренти запропонували кращі умови

17. Складіть рейтинг сервісів за ціною (як ви їх сприймаєте), 1 - найдорожчий, 4 - найдешевший. \*

Виберіть усе, що підходить.

	1	2	3	4	Не знаю що компанія	Також не знаю
АТ "Укрпошта"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нова Пошта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Міст Експрес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Just In	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Чи бачили ви реклами АТ "Укрпошта"? \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не пригадую

19. Наскільки ви задоволені використанням сервісу? \*

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7
Не задоволений / не задоволена	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Задоволений / задоволена	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23.04.2021 Опитування щодо факторів, які впливають на асортимент та діяльність АТ "Укрпошта"

20. Чи хотіли б ви щось покращити у діяльності АТ "Укрпошта"? \*

21. На вашу думку, яку послугу потрібно додати АТ "Укрпошта"? (якщо не знаєте, поставте "-") \*

Дякую вам!

22. Якщо вас зацікавили результати опитування, залишіть тут свою електронну пошту :)

23. Я даю згоду на обробку своїх персональних даних :) \*

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так

