

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз організації управління проектом на прикладі комерційної організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-1 спеціальності 073 «Менеджмент»
Гайдар О.С.

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Гайдар О.С. Аналіз організації управління проектом на прикладі комерційної організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою написання роботи є систематизація теоретичних підходів до організації управління проектами та виявлення особливостей їх застосування на базі АТ «Укрпошта» з огляду на сучасні цифрові виклики. Для досягнення цієї мети в кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання: охарактеризовані сучасні теоретико-методологічні підходи до управління проектами у цифровому середовищі; визначені особливості організації поштових проектів в Україні та світі; проаналізовані інструменти автоматизації, що використовуються для управління проектами в поштовій сфері; надано характеристику фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»; вивлено наявність активів для здійснення подальшої проектної діяльності на базі АТ «Укрпошта»; запропоновано проект автоматизації для покращення стратегічного стану АТ «Укрпошта».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Робота виконана на 53 сторінках, містить 10 таблиць, 6 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 37 найменування.

Ключові слова: проектний менеджмент, проект, автоматизація, поштова служба, економічний ефект, показники інвестиційної ефективності.

ANNOTATION

Gaidar O.S. Analysis of the organization of project management on the example of a commercial organization.

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The purpose of writing is to systematize theoretical approaches to the organization of project management and identify the features of their application on the basis of JSC "Ukrposhta" in view of modern digital challenges. To achieve this goal, the following tasks were solved in the qualification work: modern theoretical and methodological approaches to project management in the digital environment are characterized; the features of the organization of postal projects in Ukraine and the world are identified; automation tools used to manage projects in the postal sector are analyzed; the financial and economic condition of JSC "Ukrposhta" is described; the availability of assets for further project activities based on JSC "Ukrposhta" is identified; an automation project was proposed to improve the strategic position of JSC "Ukrposhta".

The qualification work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, a list of sources used. The work is completed on 53 pages, contains 10 tables, 6 figures. The list of bibliographical references includes 37 items.

Keywords: project management, project, automation, postal service, economic effect, investment efficiency indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ПОШТОВИХ ВІДПРАВЛЕНЬ.....	5
1.1. Теоретичні підходи до організації управління проектами в умовах цифровізації.....	5
1.2. Особливості проектування в галузі поштових відправлень: структура, учасники, середовище.....	10
1.3. Автоматизація та цифрові технології як інструменти ефективного управління проектами поштових служб.....	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА АТ «УКПОШТА».....	20
2.1. Загальна характеристика та фінансові показники АТ «Укрпошта».....	20
2.2. Аналіз активів АТ «Укрпошта» щодо можливості фінансування проектної діяльності.....	27
2.3. Управління проектом автоматизації пунктів видачі посилок.....	31
2.4. Рекомендації з вдосконалення системи управління АТ «Укрпошта».....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	54

ВСТУП

У сучасних умовах управління проектами набуло не лише нової ваги, а й принципово інших контурів. Якщо раніше проект розглядали як окрему управлінську функцію, що стосувалася головно сфери будівництва, інфраструктурного розвитку чи ІТ, то тепер проектне управління стало інструментом адаптації до цифрових трансформацій у найрізноманітніших сферах. Зокрема – в галузі поштових відправлень, де темп змін задається не стільки ринковою конкуренцією, як очікуваннями споживача та новими технологічними стандартами.

Те, що ще десять років тому здавалося недосяжним – автоматизовані точки видачі, цифрове відстеження кожної одиниці вантажу, самообслуговування без участі оператора – сьогодні є нормою. Це, у свою чергу, змінює й підхід до реалізації поштових проектів: вони вимагають чіткого структурування, міждисциплінарної координації, управління цифровими ризиками та залучення нових фахівців – аналітиків, цифрових архітекторів, інтеграторів.

Актуальність обраної теми зумовлена перетвореннями, що охопили всю систему поштових відправлень – від способу взаємодії з клієнтом до технічного забезпечення проектів. Знання того, як саме організовується управління в таких умовах, дозволяє не лише глибше зрозуміти природу трансформацій, а й підготувати управлінців до прийняття ефективних рішень у реальному середовищі цифрової економіки.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в Україні. Після 2022 року постала нагальна потреба у зміцненні логістичної інфраструктури, частина якої – саме поштові служби. В умовах зруйнованих каналів фізичного зв'язку саме цифрова модернізація дозволила підприємствам (зокрема «Укрпошта», «Нова пошта») зберегти працездатність, автоматизувати значну частину операцій та зменшити навантаження на персонал. Це стало можливим завдяки вчасному

впровадженню нових проектів – від встановлення поштоматів до інтеграції IT-систем обліку й управління потоками.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес організації управління проектами на базі АТ «Укрпошта», *предметом* – принципи та підходи до управління проектами у сфері поштових відправлень із урахуванням специфіки автоматизації.

Метою написання роботи є систематизація теоретичних підходів до організації управління проектами та виявлення особливостей їх застосування на базі АТ «Укрпошта» з огляду на сучасні цифрові виклики.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити *наступні завдання*:

- охарактеризувати сучасні теоретико-методологічні підходи до управління проектами у цифровому середовищі;
- з'ясувати особливості організації поштових проектів в Україні та світі;
- проаналізувати інструменти автоматизації, що використовуються для управління проектами в поштовій сфері;
- надати характеристику фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»;
- дослідити наявність або відсутність активів для здійснення проектної діяльності на базі АТ «Укрпошта»;
- запропонувати сучасний проект для покращення стратегічного стану АТ «Укрпошта».

У процесі роботи *застосовувалися методи* системного аналізу, порівняння, узагальнення, а також метод логіко-структурного моделювання, що дозволив виокремити специфіку поштових проектів як об'єктів управління.

Джерельна база роботи охоплює сучасні наукові праці українських та зарубіжних авторів, аналітичні звіти поштових операторів, законодавчі акти, а також нормативні документи, що регулюють проектну діяльність в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ПОШТОВИХ ВІДПРАВЛЕНЬ

1.1. Теоретичні підходи до організації управління проектами в умовах цифровізації

Управління проектами як специфічна управлінська діяльність давно перестало бути суто технократичним інструментом, спрямованим на реалізацію великих інфраструктурних ініціатив. У XXI столітті воно стало універсальним засобом організації будь-якої зміни – чи то цифрове оновлення, чи впровадження інноваційних сервісів, чи реструктуризація логістичних ланцюгів. Саме тому актуальним є вивчення теоретичних підходів до управління проектами, які враховують цифровий характер сучасної економіки, зокрема в секторі поштових відправлень.

З точки зору таких моделей класичних моделей управління проектами, як PRINCE2 та IPMA акцент робиться на поетапному виконанні процесів планування, оптимізації та розподілу ресурсів, наявних коштів. Ці підходи залишаються актуальними, але все частіше трансформуються у напрямку гнучких моделей (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють адаптувати управлінські рішення в режимі реального часу [3, с. 25; 7, с. 132; 12]. Особливо це важливо для поштових служб, де змінюється не лише ринок, а й сама логіка взаємодії зі споживачем: із фізичної – на цифрову, із прямої – на дистанційну.

Серед теоретичних моделей, що мають значення для цифрових проектів, виділяють також підхід проектного життєвого циклу на основі цифрових зрізів (Digital Lifecycle Model). У цій концепції ключовими є етапи цифрового дизайну, симуляції, інтеграції, автоматизації та оптимізації. Наприклад, у проектах встановлення автоматизованих поштоматів життєвий цикл не обмежується монтажем обладнання: він

включає попередній цифровий аудит локації, проектування ІТ-інтеграції, тестування навантажень, моделювання ризиків тощо [5, с. 91; 14].

Теоретичне підґрунтя цифрової трансформації у проектному менеджменті формує також поняття цифрового управлінського середовища. Під ним розуміють сукупність цифрових інструментів, платформ, ІТ-систем, які забезпечують керованість проектами на різних рівнях (операційному, тактичному, стратегічному) [1; 9, с. 102]. Отже, ERP-системи, такі як BAS ERP або SAP S/4HANA, сприяють інтеграції фінансових, логістичних і ресурсних процесів у єдину цифрову платформу, що забезпечує оперативний контроль над ходом проекту в режимі реального часу.

Цифровізація впливає також на роль і компетенції проектного менеджера. Якщо раніше ключовими були навички організації праці та управління строками, то сьогодні очікується знання цифрових процесів, вміння працювати з візуалізацією даних, аналітичними платформами, CRM-системами, сервісами управління ризиками та інтерфейсами хмарних сховищ [4, с. 56; 6, с. 48; 15].

Під впливом цифрових трансформацій змінюється і сама структура проектів у сфері поштових послуг. Вони набувають модульного характеру: кожен етап (дослідження, проектування, впровадження, тестування, масштабування) стає автономним цифровим об'єктом, який інтегрується в загальну логіку управління. Це дозволяє підвищити гнучкість, зменшити кількість неефективних рішень та посилити адаптивність у разі зміни зовнішніх умов [2; 13, с. 19; 18].

Окремої уваги заслуговує ідея цифрових двійників (Digital Twins) – віртуальних моделей, які відтворюють фізичні процеси у цифровому середовищі. У поєднанні з аналітичними системами вони дозволяють прогнозувати поведінку системи ще до реального впровадження проекту. У поштовій сфері це може бути змодельована логістика поштоматів або аналіз сценаріїв маршрутизації доставки [10, с. 73; 16].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що теоретичні підходи до управління проектами в умовах цифровізації суттєво відрізняються від традиційних схем. Їх головною рисою є динамічність, постійна адаптація та наявність цифрової структури проекту, яка дозволяє працювати з ризиками та ресурсами не в ручному режимі, а через аналітичну інтеграцію.



Рис. 1.1. Теоретичні моделі управління проектами в умовах цифровізації
(складено автором за [3, с. 107; 5, с. 91; 7, с. 132])

У контексті цифровізації особливої уваги заслуговує поняття цифрового проектного середовища, що формується як синтез ІТ-інфраструктури, цифрових процесів та програмного забезпечення, спрямованих на підтримку життєвого циклу проекту. Це середовище стає ключовим ресурсом реалізації сучасних поштових ініціатив – від впровадження поштоматів до створення нових логістичних платформ.

У сфері поштових відправлень функціонування таких систем дозволяє скоротити тривалість планування, забезпечити багаторівневу координацію між відділами (технічним, логістичним, фінансовим), а також організувати управління в режимі реального часу. Наприклад, у разі відхилення від графіку доставки або критичного навантаження на певну точку видачі система миттєво сигналізує відповідальному менеджеру, пропонуючи автоматизоване рішення [17, с. 10; 22, с. 15].

У цифровому проектному середовищі важливо не лише володіти програмними продуктами, а й вміти їх інтегрувати між собою. Наприклад, система управління ресурсами (ERP) має бути синхронізована з CRM, щоб проектна команда бачила одночасно дані про замовлення, клієнтів і технічні обмеження. Це особливо важливо в поштових проектах, де затримка в одному модулі (наприклад, на етапі обліку логістичних вузлів) здатна вплинути на всі наступні етапи.

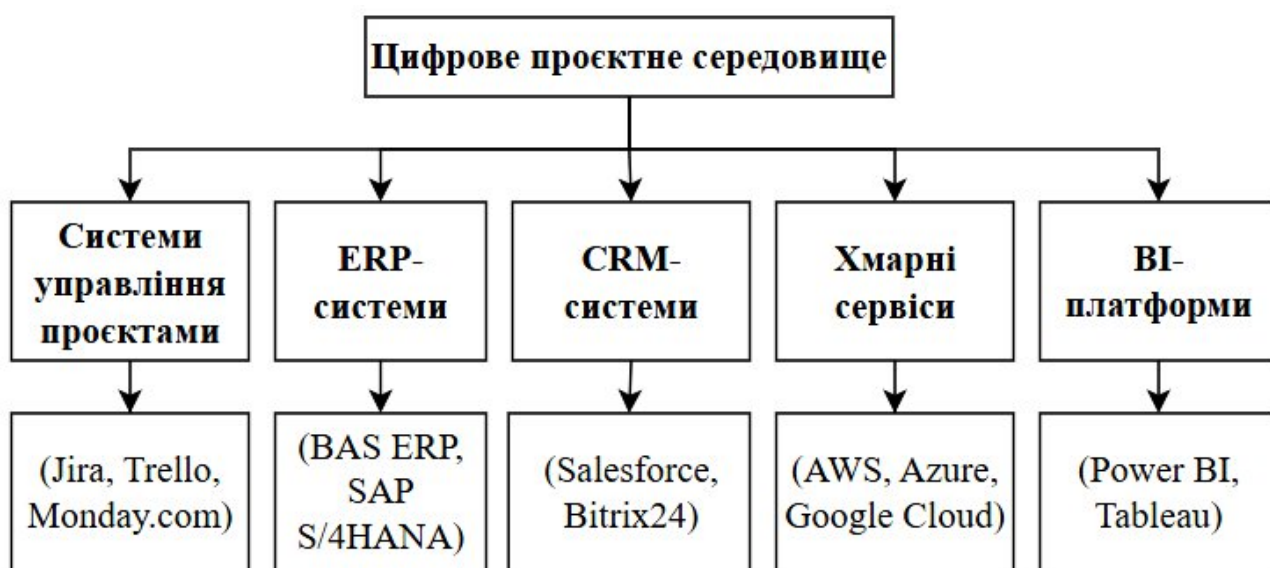


Рис. 1.2. Структура цифрового проектного середовища в управлінні проектами поштових служб. Складено автором за: [3, с. 173; 5, с. 93; 6, с. 48; 11; 14; 31]

Ключовою перевагою цифрового середовища є аналітична прозорість. Інструменти бізнес-аналітики дозволяють:

- ~ побудувати прогностичні моделі (наприклад, скільки точок видачі потрібно відкрити у новому мікрорайоні);
- ~ виявити вузькі місця у процесах (де втрачається найбільше часу/ресурсів);
- ~ здійснювати А/В-тестування запропонованих рішень до їхнього повного впровадження в проект. [8, с. 14; 13, с. 19; 21, с. 65; 32].

У результаті формується середовище, яке не лише «супроводжує» проект, а й активно керує ним на основі даних, що є характерною рисою цифрових моделей управління.

Передусім – управління проектами більше не можна трактувати як нейтральну або технократичну діяльність. Воно дедалі більше інтегрується в цифрові середовища, а отже – перетворюється на мультиінструментальний процес, де менеджер працює не лише з людьми, а й з даними, платформами, хмарами, аналітикою.

Класичні моделі управління проектами (PMBOK, PRINCE2 тощо) не втратили своєї актуальності, однак ефективними вони є лише в поєднанні з гнучкими методами (Scrum, Agile) та технологічними інструментами. Особливо це помітно в поштовій галузі, де масштабність проектів (національні мережі поштоматів, цифрові системи відстеження, автоматизовані склади) вимагає високого рівня координації.

З іншого боку, цифровізація дала змогу не просто пришвидшити процес управління, а й суттєво знизити людський фактор помилки, а також забезпечити контроль над ризиками на ранніх етапах. Сучасні проекти дедалі частіше будуються на платформеній логіці – із чітким розмежуванням модулів, відповідальностей та автоматизованим моніторингом.

Цифрове проектне середовище (інтеграція ERP, CRM, систем управління, хмарних платформ і аналітики) стало визначальним елементом будь-якого інноваційного проекту у сфері поштових відправлень. Компанії, які здатні налагодити таку інфраструктуру, отримують конкурентну перевагу – гнучкість у реалізації, ефективність у витратах та точність у прогнозах.

Водночас слід наголосити: жоден із теоретичних підходів не є самодостатнім. Успішне управління проектами у цифрову епоху передбачає гібридизацію – поєднання моделей, адаптацію до галузевої специфіки,

гнучкість у побудові команд і сміливість у використанні даних як основного управлінського ресурсу.

З огляду на це, наступний параграф роботи буде присвячений прикладному аналізу проектів у сфері поштових відправлень, щоб з'ясувати, як саме теоретичні підходи реалізуються на практиці та які виклики при цьому постають.

1.2. Особливості проектування в галузі поштових відправлень: структура, учасники, середовище

Поштова галузь, здавалося б, традиційна й передбачувана, останніми роками стрімко трансформується – і не лише під впливом цифровізації, а й через зміну очікувань користувачів, появу нових конкурентів (маркетплейсів, приватних логістичних операторів) та необхідність масштабних реформ у публічному секторі. Усе це позначилося на характері проектування в межах галузі: від технічного впровадження (модернізація складів, поштоматів, центрів обробки) до цифрового переосмислення сервісів (API, мобільні застосунки, персоналізація послуг).

Проект у поштовій сфері – це зазвичай модульна ініціатива, яка реалізується в складному середовищі з великою кількістю зовнішніх обмежень. Це стосується і державної «Укрпошти», яка працює з бюджетними коштами, і приватних операторів типу «Нова пошта» чи «Meest», які мають ширшу свободу, але й більшу відповідальність перед ринком.

Проектування в цій сфері має низку характерних рис. Передусім, мова йде про ієрархічну структуру проекту. Поштові проекти, як правило, мають декілька рівнів: стратегічний (визначення цілей та масштабів), тактичний (вибір регіонів, обладнання, технологій) та операційний (монтаж, запуск, інтеграція, тестування). Вони часто реалізуються через механізми

пілотних впроваджень, коли певний регіон або вид сервісу тестується перед масштабуванням [6, с. 48; 10, с. 73].

Важливо усвідомлювати, що для поштових служб характерне складне середовище взаємодії. Проекти реалізуються у взаємодії між державними регуляторами, ІТ-компаніями, муніципалітетами, логістичними операторами, фінансовими структурами, міжнародними партнерами (наприклад, USAID, GIZ, ЄБРР) [4, 56; 15; 21, с. 67]. Така багатостороння взаємодія вимагає специфічних навичок – фасилітації, правового узгодження, комунікаційної гнучкості.

Певним обмеженням для розвитку поштових служб варто вважати високий рівень нормативної залежності. Поштова сфера регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», а також численними підзаконними актами: щодо безпеки, персональних даних, обігу міжнародних посилок, прикордонного митного контролю [1; 9, с. 105]. Ці фактори впливають на строки реалізації, вибір технологій (зокрема у питаннях збереження й ідентифікації даних), відповідність проекту GDPR (для міжнародних сервісів).

В сьогоднішній будь-якої поштової компанії змушена впроваджувати внутрішню цифрову трансформацію. Будь-який поштовий проект сьогодні передбачає вбудовані цифрові рішення: або для клієнтів, або для внутрішнього обліку. Наприклад, запуск відділення нового формату неможливий без інтеграції в ERP та CRM компанії, налаштування POS-терміналів, онлайн-моніторингу процесів і резервного відновлення даних [5, с. 93; 12].

Для поштових компаній притаманні певні особливості управління ризиками. У галузі висока залежність від зовнішніх логістичних чинників: погодні умови, воєнні дії, перебої з енергопостачанням, блокування транспортної інфраструктури. Саме тому поштові проекти часто включають паралельні канали реалізації або резервні сценарії (contingency plans) –

наприклад, дублювання маршрутів або підключення до альтернативного енергоживлення [17, с. 12].

Теоретична модель структури проекту в поштовій сфері отримує конкретне втілення в численних ініціативах – від локальних модернізацій до системних національних програм. Щоб краще зрозуміти особливості реалізації, доцільно звернутися до прикладів із практики, які водночас виявляють обмеження, ризики та потенціал галузі.

Одним із найбільш показових прикладів в Україні є проект масового розгортання поштоматів, реалізований компанією «Нова пошта» у 2021–2023 роках. Цей проект передбачав встановлення понад 10 000 поштоматів у містах, селищах і навіть прифронтових зонах. Структура проекту мала яскраво виражений модульний характер – з поділом на етапи тестування технології, адаптації під регіон, логістичного розрахунку, монтажу, юридичного узгодження, а також подальшого сервісного обслуговування [5, с. 95; 13, с. 20].

Особливістю стало й те, що підрядниками виступали не лише технічні інженери, а й зовнішні компанії – девелопери, місцеві громади, айтишники. Цифрова платформа моніторингу дозволяла в реальному часі відстежувати готовність кожного об'єкта, статус обладнання, технічні несправності. ERP-система «Nova Digital» автоматично оновлювала графік встановлення на підставі погодних умов та енергетичних обмежень [14].

Ще одним прикладом є державно-приватна ініціатива, спрямована на цифровізацію обслуговування пенсіонерів у сільських регіонах, яка була реалізована компанією «Укрпошта» протягом 2022–2024 років за активного сприяння Міністерства цифрової трансформації. Проект передбачав заміну класичних поштових пересувних відділень на мобільні цифрові термінали, обладнані для грошових операцій, сканування документів і мобільного зв'язку [6, с. 50; 18].

Проектна команда складалася з міжвідомчих учасників: Мінцифри, Пенсійного фонду, представників ОТГ, IT-девелоперів, аналітиків.

Особливість проекту – високий ступінь взаємодії з місцевими громадами, погодження технічних карт, організація навчання персоналу, узгодження маршрутів, захист персональних даних. Показово, що одним з основних викликів стала не технічна, а комунікаційна частина – відсутність інформованості серед населення та опір змінам.

Для порівняння – європейський приклад: проект «*Post-Digital Europe*», реалізований поштовим оператором Deutsche Post DHL у Німеччині. Його метою було створення цифрових відділень без фізичного персоналу – всі послуги (відправка, оплата, скарги) відбуваються через сенсорний інтерфейс або мобільний застосунок. Проект стартував із пілотної зони в Баварії, після чого масштабувався у 7 федеральних земель [3, с. 137; 15].

Зазначений проект ілюструє принцип гібридного управління: стратегічна частина (фінансування, оцінка ризиків, зв'язок з міністерствами) базувалася на класичній моделі управління, а реалізація – на гнучкому Agile-циклі з оновленням інтерфейсів кожні два тижні. ВІ-система автоматично збирала дані про час використання, найпопулярніші послуги, частоту звернень, що давало змогу оптимізувати функціонал без залучення зовнішнього аудиту [4, с. 60].

Отже, порівняння українських та європейських практик засвідчує: попри різний рівень ресурсів, логіка структурованого і цифрово орієнтованого проектування в поштової сфері є універсальною. Успішність залежить не від розміру бюджету, а від чіткої ролі кожного учасника, продуманої структури впровадження та готовності використовувати цифрові інструменти не як «додаток», а як основу управління.

Проектування в галузі поштових відправлень є не лише технічним, але й стратегічним процесом, що охоплює широкий спектр взаємопов'язаних аспектів – організаційних, нормативних, технологічних. На відміну від багатьох інших галузей, де проекти можуть реалізовуватись із відносною автономією, у поштової сфері проектна діяльність майже

завжди має системний характер – з чіткою ієрархією, багаторівневою відповідальністю та високим ступенем інтеграції із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика поштових проектів в Україні та ЄС*

Параметр	Україна («Нова пошта», «Укрпошта»)	ЄС (Німеччина, Deutsche Post DHL)
Тип проекту	Масове встановлення поштоматів; цифрові відділення для сільської доставки	Цифрові автоматизовані відділення без персоналу
Учасники	Комерційні оператори, місцева влада, Мінцифри, Пенсійний фонд, підрядники	Центральний оператор, ІТ-команди, державні відомства, місцеві органи
Цифрова платформа	Nova Digital, внутрішні CRM/ERP, мобільні застосунки, API	Центральна ВІ-система, мобільний додаток, панелі моніторингу
Рівень нормативної складності	Високий: державні регуляції, обробка персональних даних, погодження з ОТГ	Помірний: регулювання на рівні ЄС і федеральних стандартів
Основні ризики	Енергетична нестабільність, доступність інтернету, супротив змін у громадах	Застарілість інфраструктури, складність масштабування
Тип моделі управління	Гібридна: класичне планування + гнучке впровадження (Agile, Scrum)	Гібридна: класична модель для стратегії, Agile для реалізації

*Складено автором за [3, с.147; 4, с. 57; 5, с.92; 6, с. 48]

Проведений аналіз показав, що основними характеристиками проектів у цій галузі є:

- модульна структура із поділом на стратегічні, тактичні та операційні блоки;
- активна взаємодія з державними інституціями, місцевими громадами та ІТ-компаніями;

- висока нормативна навантаженість (особливо у сфері обробки даних, безпеки, митного регулювання);
- обов’язкова цифрова складова (інтеграція з CRM, ERP, мобільними застосунками, API);
- динамічне управління ризиками через сценарне планування та резервування.

Український досвід демонструє, що попри обмеженість ресурсів, гнучкість у структурі проектів, правильне розміщення акцентів та ефективна взаємодія учасників дозволяють реалізовувати масштабні ініціативи на національному рівні. Порівняння з європейською практикою засвідчує, що цифрова складова стає не допоміжним елементом, а основою управління. Відповідно, в майбутньому слід орієнтуватися на посилення ІТ-інтеграції, розширення аналітики в процесах прийняття рішень і перехід до клієнтоцентричних підходів у дизайні поштових сервісів.

Ці особливості вимагають нового типу управління проектами – не лише компетентного з технічної точки зору, а й орієнтованого на цифрову трансформацію, комунікаційну гнучкість та аналітичну зрілість. Саме ці якості буде розкрито в наступному параграфі, де мова піде про автоматизацію як ключовий інструмент управління сучасними проектами поштових служб.

1.3. Автоматизація та цифрові технології як інструменти ефективного управління проектами поштових служб

Сьогодні жоден масштабний проект у сфері поштових відправлень не обходиться без автоматизації – як технологічної, так і управлінської. У світовій і українській практиці автоматизація сприймається не лише як інструмент підвищення продуктивності, а як фундаментальна складова цифрової трансформації галузі. Вона торкається майже всіх рівнів: від

логістичних операцій і сортування до аналітики даних і прийняття управлінських рішень.

Перш за все, автоматизація дає змогу:

- скорочувати витрати часу на повторювані операції (обробка посилок, сканування, сортування, реєстрація звернень);
- ~ зменшувати людський фактор у критичних процесах;
- підвищувати точність планування за рахунок інтеграції з ERP- і BI-системами;
- ~ оперативно відслідковувати прогрес проекту в режимі реального часу;
- ~ забезпечувати масштабованість проектів без пропорційного зростання персоналу [5, с. 92; 8, с. 14; 14].

Згідно з даними Ukrainian Postal Automation Review, понад 75% рішень, що впроваджуються у нових поштових проектах в Україні, передбачають використання модулів автоматизації – це можуть бути системи електронної черги, сортувальні автомати, CRM-модулі для клієнтської взаємодії, чат-боти, автоматичні звіти [7].

Водночас автоматизація вимагає не лише технологій, а й управлінських змін. Наприклад, підключення сортувального автомата до ERP-системи не дає ефекту без налаштування бізнес-процесів, які враховують змінений темп обробки відправлень. У цьому сенсі автоматизація – це не стільки про технології, скільки про зміну логіки управління [10].

Особливо яскраво ця тенденція проявляється у проектах, що реалізуються великими поштовими компаніями. Так, наприклад, «Нова пошта» вже у 2022 році забезпечила повну автоматизацію нового логістичного хабу під Києвом – від надходження посилки до її сортування та розподілу по машинах. При цьому управління відбувається через інтегровану систему Nova Post ERP, що об'єднує складський облік, графіки доставки, IT-сигнали та логістичні маршрути [9, с. 102].

Таблиця 1.2

Порівняння функцій ручного та автоматизованого
управління в поштових проектах*

Функція управління	Ручне виконання	Автоматизоване виконання
Планування маршруту доставки	Поштовий оператор формує вручну	ERP-система генерує маршрут на основі аналітики
Контроль термінів реалізації	Перевірка звітів вручну	Онлайн-моніторинг KPI у реальному часі
Обробка звернень клієнтів	Через телефон або оператора	Через CRM, чат-бот або мобільний застосунок
Прогноз навантаження на відділення	Інтуїтивна оцінка менеджером	BI-панель формує автоматичний прогноз за історією
Сортування поштових відправлень	Людина вручну сортує	Автоматична лінія з QR-скануванням і конвеєрною подачею

* Складено автором за: [5, с. 93; 7, с. 133; 8, с. 15; 9, с. 105].

Якщо раніше цифрові інструменти у поштових компаніях виконували допоміжну функцію, то нині саме на них тримається вся архітектура управління проектами. Не йдеться лише про окремі сервіси чи рішення – цифровізація стала способом мислення, у якому і планування, і контроль, і комунікація, і навіть помилки мають цифрову форму. Проект без ІТ-компонента сьогодні або не стартує зовсім, або приречений бути відірваним від реальних потреб.

Цифрова інфраструктура проектного управління в поштовій галузі зазвичай не помітна для кінцевого користувача. У той час як клієнт бачить лише зручний застосунок або смс про доставку, всередині працює цілий комплекс модулів, які координують логістику, персонал, фінанси та дані. У центрі цієї системи – ERP. Саме вона пов’язує планування маршрутів, облік вантажів, графіки змін працівників, запаси на складах та звітність у єдину

мережу рішень. Без неї жоден великий проект, особливо територіально розгалужений, не витримає навантаження – це вже зрозуміли навіть невеликі логістичні компанії.

CRM-системи, у свою чергу, стали точкою опори для управління споживчим контуром проектів. У час, коли кожне друге звернення клієнта відбувається не через особисте спілкування, а через мобільний застосунок або чат-бот, керування відносинами – не розкіш, а необхідність. Через CRM формуються історії звернень, визначається якість сервісу, фіксуються нарікання, а в окремих випадках – навіть розраховується ефективність окремих пунктів видачі чи маршрутів.

Особливе місце посідає аналітика. BI-рішення в поштових проектах сьогодні – не просто звітність. Це повноцінний інструмент прийняття рішень, на який орієнтуються як менеджери середньої ланки, так і виконавчі директори. Наприклад, завдяки аналітиці компанії можуть не просто бачити, скільки часу триває доставка, а й прогнозувати, чи вплине затримка на поведінку споживача в майбутньому. І, що важливо, реагувати не постфактум, а на етапі формування ризику.

Поступово в проекти проникають і технології IoT – сенсори, трекери, модулі віддаленого моніторингу. Вони дозволяють стежити за станом поштоматів, контролювати логістику на рівні кожного об'єкта та здійснювати технічне обслуговування ще до того, як проблема стане очевидною. Це радикально змінює поняття технічного супроводу проекту – тепер він стає проактивним.

І, нарешті, мобільні застосунки. Їхнє значення важко переоцінити. Саме вони забезпечують зв'язок між усіма учасниками – клієнтами, кур'єрами, операторами, логістами. Через них керівники отримують дані про статус реалізації проекту, а працівники – сповіщення про зміни. Усе це створює ефект «живої» проектної системи, яка працює безперервно.

Зрештою, щоразу, коли ми говоримо про цифрові технології в управлінні проектами поштових служб, ми маємо справу не просто з

програмним забезпеченням. Ідеться про принципово нову логіку управління – динамічну, прозору, аналітично обґрунтовану. І якщо раніше ефективність вимірювалася кількістю виконаних завдань, то нині – здатністю системи самостійно розпізнавати, попереджати й коригувати.

Технології, про які ще нещодавно писали лише у футурологічних звітах, сьогодні стали практичним щоденним інструментом управління проектами у сфері поштових послуг. Вони не лише прискорюють роботу, а змінюють сам підхід до організації процесу: від ручного контролю – до цифрового передбачення, від реакції – до проактивного управління.

Автоматизація в поштовій галузі – це не данина моді, а відповідь на вимоги часу. Саме вона дає змогу реалізовувати масштабні проекти в умовах дефіциту ресурсів, високої турбулентності й багаторівневих обмежень. Завдяки цифровим платформам зникають часові розриви між плануванням і виконанням, між проблемою і її вирішенням, між відгуком клієнта і управлінською реакцією.

Для поштових компаній це означає не лише ефективніше виконання проектів, а й гнучкість у прийнятті рішень, швидку адаптацію до змін, прозорість перед клієнтом. Більше того, цифрові інструменти дозволяють масштабувати рішення без прямого збільшення витрат – і це ключова перевага у ринку, де конкуренція стає дедалі складнішою.

У підсумку можна сказати: автоматизація і цифрові технології – це вже не вибір, а необхідність. Без них сучасний проект у поштовій сфері або не відбудеться, або відбудеться занадто дорого й повільно. І саме це усвідомлення – що управлінська ефективність і цифрова зрілість сьогодні йдуть поруч – має лягти в основу як практики, так і подальших досліджень у сфері проектного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика та фінансові показники АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Протягом 2024 року мережа налічує 100% території країни охоплюючи понад 27 000 населених пунктів, за винятком тимчасово окупованих територій. Укрпошта надає поштові, логістичні, фінансові і торговельні послуги для приватних клієнтів та корпоративних замовників. Підприємство здійснює доставку пошти в більш ніж 200 країн світу.

Не менш важливо підкреслити місію, візію та базові цінності компанії. Слід відзначити, що «Укрпошта» є акціонерним товариством. Проте його статус, як національного оператора у сфері поштового зв'язку, встановлено та підпорядковано державі через Міністерство інфраструктури України. Це не скасовує концепцію акціонерного товариства, а лише підкреслює важливість функцій компанії у важливій складовій інфраструктури країни та забезпечує високі стандарти якості та надійності її послуг.

Діяльність публічного акціонерного товариства Укрпошта регулюється в законодавстві, а саме у Законі України “Про поштовий зв'язок” та інших національних нормативних актах, а також згідно міжнародних норм Всесвітньої Поштової Спілки [29]. Організаційну структуру підприємства має дворівневу природу, що створена на основі функціональних принципів. На верхньому рівні, керівництво – управлінський апарат підприємства, що управляє загальною господарською діяльністю. Нижній рівень складається з структурних підрозділів і

філій, які знаходяться поза межами головного офісу та виконують певні галузеві або локальні функції юридичної особи.



Рис. 2.1. Управлінський апарат АТ «Укрпошта» [29]

Другий рівень організаційної структури Укрпошти включає в своєму складі: регіональні філії, відділення, центри сортування, транспортні служби, відділ інформаційних технологій.

Організаційна модель АТ «Укрпошта» побудована на принципі поєднання вертикальної ієрархії з елементами регіональної децентралізації. На чолі управлінської системи стоїть Наглядова рада, яка формує стратегічний вектор розвитку, контролює діяльність виконавчого органу та забезпечує дотримання принципів корпоративного управління. До складу Наглядової ради входять комітети з аудиту, винагород, цифрових

технологій та поштової логістики, що дозволяє ефективно розподіляти функції наглядової діяльності [29].

Виконавчий орган або правління є колегіальним органом, відповідальним за оперативне управління. Його діяльність координують директор з фінансів, директор з ІТ, директор з логістики, директор з операційної роботи та інші члени, які очолюють ключові функціональні напрямки. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати узгодженість рішень, а й адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

На рівні операційної реалізації діяльності структура розгалужується на 29 регіональних філій, які забезпечують надання поштових, фінансових та логістичних послуг по всій країні. Ці філії підпорядковуються безпосередньо центральному офісу, але мають відносну автономію в реалізації поточних операцій. Такий баланс між централізацією й децентралізацією, на мою думку, є важливою ознакою адаптивної структури, здатної функціонувати навіть у кризових умовах.

У 2023 році було реалізовано низку заходів з оптимізації управлінського апарату: скорочення дублюючих функцій, уніфікація бізнес-процесів, централізація закупівель та обробки даних. У результаті рівень виконання бюджету за витратами на оплату праці склав 99,5%, що свідчить про високу керованість ресурсами [29].

Ще одним важливим інструментом підвищення ефективності управління стала цифровізація. Протягом останніх років «Укрпошта» активізувала впровадження ІТ-рішень: від систем електронного документообігу до CRM-платформ для клієнтського супроводу. Наприклад, запровадження електронного кабінету для підприємців дозволило суттєво скоротити час на обслуговування B2B-клієнтів, що позитивно вплинуло на репутацію компанії на ринку [29].

Разом із тим, у структурі управління зберігаються проблемні зони. Зокрема, жорстка ієрархічність іноді ускладнює горизонтальну комунікацію

між підрозділами, а регіональні філії часто діють із надмірною залежністю від центру. Це створює ризики перевантаження управлінських рішень у Києві, особливо в умовах оперативних змін — наприклад, під час евакуації чи зміни маршрутів через бойові дії.

Наглядова рада у своєму звіті за 2023 рік підкреслює, що компанії слід і надалі зміцнювати внутрішню комунікацію, розширювати інструменти діджитал-менеджменту та впроваджувати KPI-контроль на рівні філій [29]. Також актуальним залишається питання оновлення підходів до кадрового резерву й внутрішнього навчання: без інвестування в управлінський капітал модернізація залишатиметься фрагментарною.

Підсумовуючи, я б зазначив, що організаційна структура АТ «Укрпошта» є досить гнучкою та продуманою, проте потребує подальшої адаптації до сучасних умов — зокрема, посилення регіональної ініціативності, розвитку цифрових каналів управління та скорочення бюрократичних циклів. І саме ці напрями, як на мене, визначатимуть конкурентоспроможність компанії в найближчі роки на фоні зростання ролі «Нової пошти» та приватного сектору.

Основні стратегічні цілі розвитку АТ "Укрпошта" на період з 2025 по 2028 рік включають збільшення обсягів пересилання посилок, розвиток нових продуктів у цьому напрямку, забезпечення якісного надання універсальних поштових послуг. На підставі аналізу фінансових результатів господарської діяльності АТ "Укрпошта" можемо дослідити наскільки ефективно реалізується дана стратегія протягом останніх років (таблиця 2.1).

У період з 2020 по 2023 роки фінансові показники "Укрпошти" зазнали суттєвих змін, здебільшого негативних. Найбільш помітним є різке падіння чистого доходу від реалізації продукції: з понад 11 мільярдів гривень у 2020 році до трохи більше 1 мільярду в 2023 році. Це зниження склало майже 90%.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності
АТ «Укрпошта» за 2020-2023 рр. (млн. грн)*

№	Показник	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2020	
						(+/-)	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	11182	9182	10323	1158	-10024	-89,6
2	Собівартість реалізованої продукції	-9536	-7775	-9927	-1066	8471	-88,8
3	Валовий прибуток	1645	1408	397	924	-721	-43,8
4	Інші операційні доходи	309	259	180	305	-4	-1,4
5	Адміністративні витрати	-1324	-1137	-1148	-1430	-106	7,9
6	Витрати на збут	-259	-211	-208	-281	-22	8,4
7	Інші операційні витрати	-170	-147	-412	-380	-210	123,3
8	<i>Фінансовий результат від операційної діяльності, в тому числі:</i>						
9	Прибуток	201	172	0	0	-201	-100
10	Збиток	0	0	-1192	-891	-891	0
11	Інші фінансові доходи	105	95	140	127	22	21,3
12	Інші доходи	92	69	126	99	7	8,2
13	Фінансові витрати	-115	-86	-115	-178	-63	55,3
14	Інші витрати	-46	-45	-493	-152	-106	233,2
15	<i>Чистий фінансовий результат, в тому числі:</i>						
16	Прибуток	184	161	0	0	-184	-100
17	Збиток	0	0	-1258	-796	-796	0

*Складено автором за: [29].

Собівартість реалізованої продукції скоротилася приблизно на таку саму величину, що й дохід, проте це не врятувало ситуацію – валовий прибуток упав на 43,8%, що свідчить про серйозні проблеми з прибутковістю бізнесу.

Адміністративні витрати та витрати на збут продовжували зростати, хоча й не надто сильно – на 7,9% та 8,4% відповідно. У той же час, інші операційні витрати збільшились більш ніж удвічі, що значно погіршило загальний фінансовий результат.

У 2022 році компанія вже зафіксувала збиток понад 1,1 мільярд гривень, який хоч і скоротився у 2023 році, проте все одно залишився значним – близько 890 мільйонів гривень.

В якості незначного позитиву можна зауважити, що протягом 2020-2023 рр. спостерігається незначне зростання інших фінансових доходів і доходів від неосновної діяльності, проте це не компенсувало падіння основного доходу від реалізації послуг.

Чистий фінансовий результат у 2023 році залишився негативним, а прибутку за 2022 і 2023 роки загалом не було зафіксовано. В якості найбільш очевидної причини варто зазначити війну в Україні (з 24 лютого 2022 року), в наслідок чого військові дії серйозно вдарили по логістиці та поштових послугах. Частина інфраструктури "Укрпошти" була зруйнована або окупована. Також значно впала купівельна спроможність населення, що призвело до зменшення обсягу послуг. На фоні падіння доходів, витрати, особливо адміністративні та операційні, продовжували зростати. Це стало додатковим тиском на фінансові результати.

Але справжнім контраргументом щодо розгляду війни в якості провідного чинника падіння доходів Укрпошти є той факт, що скорочення доходів почалося ще до початку війни.

Таблиця 2.2

Порівняння чистого доходу від реалізації

АТ «Укрпошта» і ТОВ «Нова пошта» за 2020-2023 рр.*

	2020	2021	2022	2023
Укрпошта	11181868	9182437	10323419	1158111
Нова пошта	16902857	20843502	23687034	36468879
Темп росту чистого доходу "Нової пошти" щодо "Укрпошти", %	151	227	229	3149

*Складено автором за: [29; 30].

Отже, сутнісні причини такого падіння треба шукати в іншому. Навпаки, "Нова Пошта" за останні роки зміцнила свої позиції на ринку, інвестуючи у швидкість доставок, якість сервісу та розвиток мережі відділень. На цьому фоні "Укрпошта", яка також намагалася модернізуватися, не змогла запропонувати достатню швидкість і якість для частини споживачів.

"Нова пошта" випереджала "Укрпошту" за чистим доходом у всі роки, починаючи з 2020-го. Але у 2023 році цей розрив різко зріс до понад 3100%, що є безпрецедентним. Якщо у 2020 році дохід "Нової пошти" був у 1,5 раза вищим, то вже у 2021–2022 роках – у 2,2–2,3 раза, а в 2023 – у 31 раз. Катастрофічне падіння доходів "Укрпошти" у 2023 році (на 89,6% порівняно з 2020) є головною причиною вибухового зростання відносного показника Нової пошти. Це одностайно означає, що значна частка ринку поштових відправлень Укрпошти перейшла на користь Нової пошти.

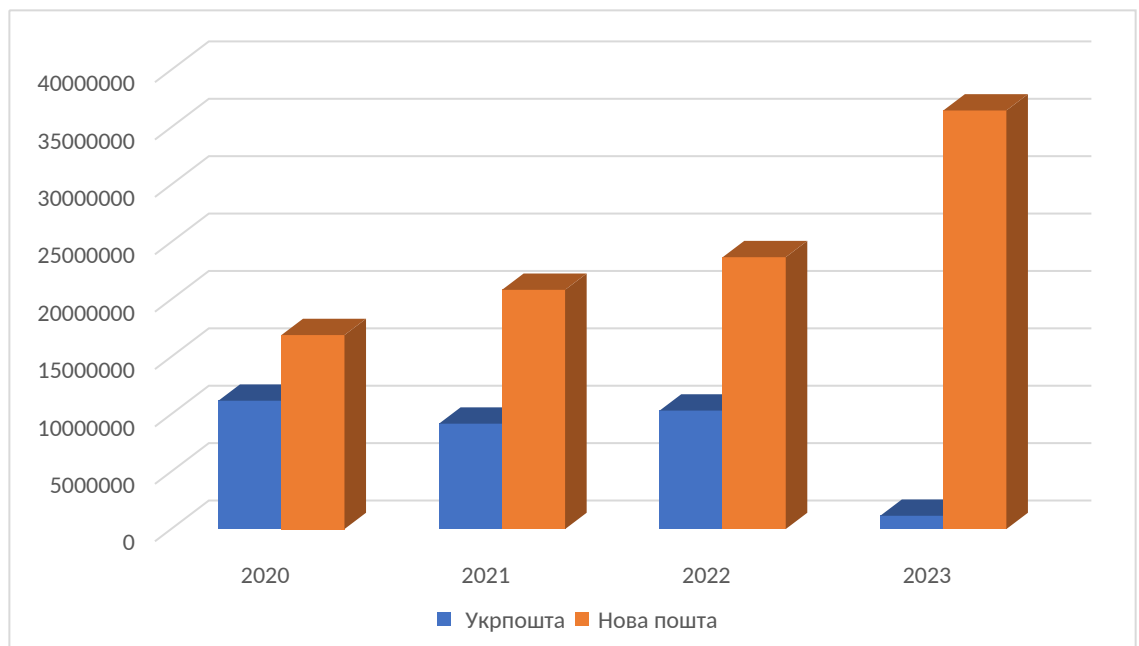


Рис. 2.2. Візуалізація динаміки чистого доходу від реалізації АТ «Укрпошта» і ТОВ «Нова пошта», тис. грн. (складено автором за: [29; 30])

Так, «Нова пошта» демонструє сталу позитивну динаміку – у 2023 році вона отримала майже 36,5 млрд грн доходу проти 1,15 млрд грн в "Укрпошти".

Причинами такого контрасту, що представлено на рис. 2.2 є наступні чинники. Передусім, гнучкість та приватна форма власності дозволяють "Новій пошті" швидко адаптуватися до ринку, запускати нові сервіси й інвестувати в логістику. Разом з тим, "Укрпошта" працює в статусі державного підприємства, хоча і має акціонерну форму власності. Як наслідок, має соціальні зобов'язання (виплата пенсій, поштове обслуговування в селах), що впливає на фінансову ефективність. Також варто враховувати, що повномасштабна війна особливо вдарила по державному сектору, зруйнувавши частину інфраструктури "Укрпошти".

2.2. Аналіз активів АТ «Укрпошта» щодо можливості фінансування проектної діяльності

Фінансова ситуація "Укрпошти" за останні роки суттєво погіршилася через вплив зовнішніх (війна, конкуренція) та внутрішніх чинників (зростання витрат, слабкість комерційної моделі). Для стабілізації фінансів компанії потрібно не тільки скорочення витрат, а й активні інвестиції в якість сервісу та інфраструктури, а також гнучкі стратегії роботи в умовах війни та післявоєнного відновлення. Однак, для здійснення інвестицій необхідні фінансові активи, дефіцит яких є очевидним, якщо «Укрпошта» знаходиться в такому кризовому стані. Отже, проаналізуємо, чи якісь резерви для акумуляції коштів з метою рефінансування в розвиток та оновлення Укрпошти (таблиця 2.3).

В контексті даної кваліфікаційної роботи нас більшою мірою цікавить не тенденції і не динаміка показників виходячи з таблиці 2.3, а наявні активи саме як матеріальна основа для запровадження інновацій з автоматизації та цифровізації в сервіси «Укрпошти».

Таблиця 2.3

Потенційні резерви для проектної діяльності АТ «Укрпошта»*

	2020	2021	2022	2023
Дебіторська заборгованість за товари, послуги, тис. грн	335516	401152	325063	555585
Дебіторська заборгованість за розрахунками, в тому числі:				
за виданими авансами, тис. грн	24818	35830	74177	150544
з бюджетом, тис. грн	17197	8942	9193	8481
з нарахованих доходів, тис. грн	8785	8686	19958	7802
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	97356	155828	114114	130809
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	195095	1509233	585098	0
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	5246112	3893395	3132038	5233842
Готівка, тис. грн	493831	119329	339238	118937
Поточні рахунки у банку, тис. грн	4752281	3774066	2792800	5114905
Інші оборотні активи, тис. грн	29695	57720	68977	76110

*Складено автором за: [29].

Судячи з даних, станом на кінець 2023 року "Укрпошта" зберігає помітний обсяг ліквідних активів, попри загальне погіршення фінансових результатів у цьому ж році. Зокрема, понад 5,2 млрд грн на поточних рахунках у банках, що є найшвидше доступним ресурсом для інвестування. Також зберігається високий рівень грошових коштів і їх еквівалентів (більше 5,2 млрд грн), що робить інвестиції в цифрові рішення цілком реальними – хоча й потребують обережного фінансового планування через наявність інших витратних напрямків [29].

Найбільш надійною основою для будь-яких інвестицій є кошти, які вже є на рахунках компанії. У випадку "Укрпошти", ця категорія виглядає досить переконливо. Станом на кінець 2023 року компанія мала понад 5,2

мільярда гривень у вигляді грошових коштів і їх еквівалентів. Майже вся ця сума – на поточних рахунках у банках. Це означає, що гроші є вільними і можуть бути використані хоч наступного дня для фінансування нових проектів – наприклад, закупівлі обладнання, впровадження CRM-систем або цифровізації поштових послуг [29].

Готівка теж присутня, але її обсяг у 2023 році значно менший – приблизно 119 мільйонів гривень, що зручно для поточних витрат, але не ключове для інвестування.

Це означає, що "Укрпошта" має реальний фінансовий запас, який за грамотного планування дозволяє інвестувати у важливі технологічні напрямки – наприклад, автоматизацію логістичних центрів, запуск нових онлайн-послуг або розширення мережі поштоматів.

Судячи з даних, станом на кінець 2023 року "Укрпошта" зберігає помітний обсяг ліквідних активів, попри загальне погіршення фінансових результатів у цьому ж році. Зокрема, понад 5,2 млрд грн на поточних рахунках у банках, що є найшвидше доступним ресурсом для інвестування. Також зберігається високий рівень грошових коштів і їх еквівалентів (більше 5,2 млрд грн), що робить інвестиції в цифрові рішення цілком реальними – хоча й потребують обережного фінансового планування через наявність інших витратних напрямків.

Сюди входять переважно борги контрагентів перед "Укрпоштою" – так звана дебіторська заборгованість. Наприклад, на кінець 2023 року компанія очікувала понад 550 мільйонів гривень від клієнтів за товари та послуги. Ще майже 131 мільйон гривень – це інша поточна дебіторська заборгованість, яка теж з часом має бути погашена. Отже, орієнтовно 800–900 млн грн із цих активів можуть бути частково мобілізовані в межах 1–3 місяців [29].

Також у цій категорії є аванси, надані постачальникам – понад 150 мільйонів гривень, які наразі "працюють" у сторонніх компаніях. І хоча це

ще не гроші на рахунках, їх можна повернути або конвертувати у товари/послуги.

Отже, загалом у середньостроковій перспективі "Укрпошта" має ще близько 800–900 мільйонів гривень потенційно доступних ресурсів (рис. 2.3). Але для їх повноцінного використання може знадобитися час – від кількох тижнів до кількох місяців.

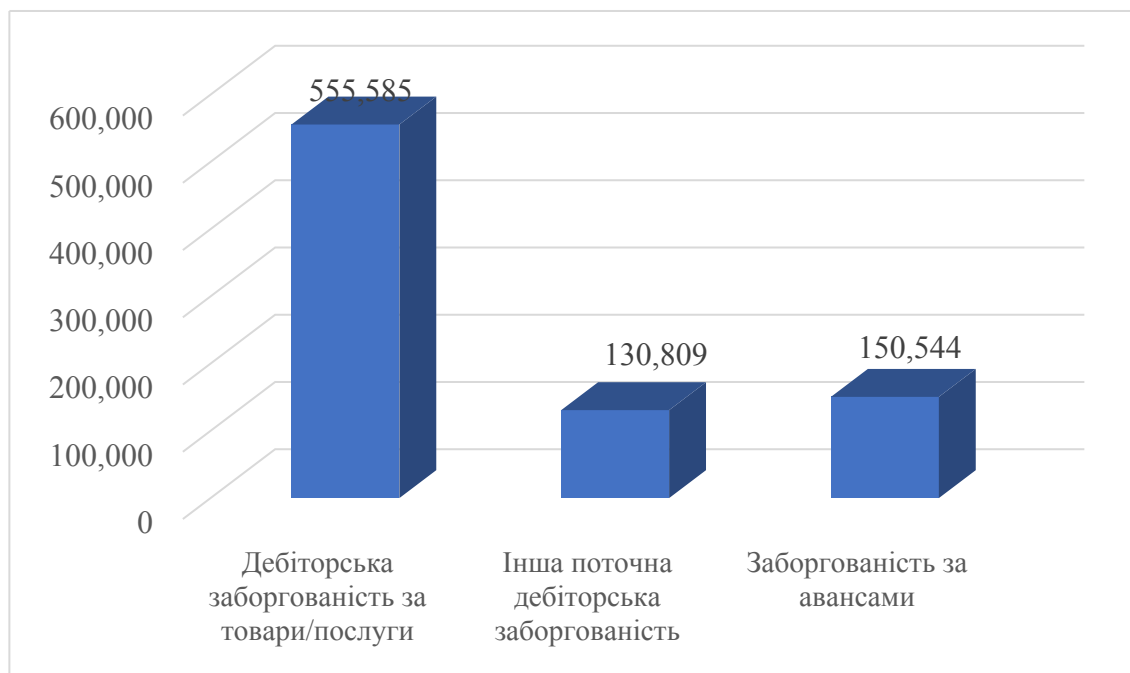


Рис. 2.3 Діаграма середньоліквідних активів "Укрпошти" в 2023 р., тис. грн. (складено автором за: [29])

Нарешті, до найменш доступних активів входять залишки, які не можна оперативно залучити до інвестування. Це, наприклад, інші оборотні активи, яких станом на 2023 рік було трохи понад 76 мільйонів гривень. Їх склад часто не розкривається детально, але зазвичай це матеріали, передплати, запаси тощо – речі, які не можна просто перетворити на гроші.

Також варто згадати про розрахунки з бюджетом і податковими органами, а також нараховані доходи, які компанія ще не отримала. Наприклад, лише 8 мільйонів гривень у 2023 році були відображені як доходи до надходження – тобто ці кошти лише теоретично є.

Отже, в рамках швидкого інвестування ці активи практично не відіграють ролі – вони радше “фонові” і для стратегічного резерву, ніж для фінансування трансформацій.

Таким чином, "Укрпошта" має достатньо коштів, щоб інвестувати у важливі цифрові й технологічні рішення вже сьогодні. Основна сила – у грошових коштах, що лежать на рахунках. У середньостроковій перспективі можна буде підтягнути ще сотні мільйонів за рахунок очікуваних платежів. Але найповільніша частина активів навряд чи буде корисною для швидкого розвитку – вона більше стосується забезпечення стабільності та операційної діяльності.

2.3. Управління проектом автоматизації пунктів видачі посилок

Ідея проекту. Єдиний шанс наздогнати за темпами розвитку свого конкурента «Нову пошту» полягає в стрімкому технічному переоснащенні «Укрпошти», яка має відкинути старі підходи до обслуговування клієнтів і повністю перейти на сучасні телекомунікаційні способи взаємодії з клієнтом. На жаль, в рамках однієї даної кваліфікаційної роботи неможливо віддзеркалити всі аспекти модернізації «Укрпошти» тому вважаю за необхідне в якості свого проекту обрати – запровадження поштоматів, як невід’ємної складової сучасної поштової служби.

Існує багато різноманітних типів та моделей поштових автоматів, які розрізняються за функціональністю та дизайном. Серед найпоширеніших можна виділити кілька основних різновидів. Перший тип – це автоматичні поштові скриньки, які обладнані електронними замками. Для їх відкриття потрібна спеціальна картка або мобільний додаток, що дозволяє користувачам і відправляти, і отримувати посилки. Другий вид включає поштові автомати, призначені виключно для відправлення посилок різних розмірів. Ці пристрої часто оснащені вагами для точного вимірювання ваги посилок. Третій тип – поштові автомати для отримання посилок, де клієнти

можуть забирати свої відправлення без необхідності відвідування поштового відділення. Необхідно лише мати спеціальний код, який відмикає відповідну скриньку. Четвертий варіант – автоматичні поштові відділення, які об'єднують у собі функції надсилання, отримання та тривалого зберігання посилок. До останніх належать мініпоштомати – компактні пристрої для відправлення та отримання невеликих листів і посилок. Окрім того, моделі поштових автоматів можуть варіюватися за дизайном та розмірами, що значною мірою впливає на їхню вартість. Деякі з них можуть бути досить великими і містити значну кількість ящиків для зберігання, тоді як інші залишаються компактними та пристосованими для використання в невеликих приміщеннях.

Зміст проекту полягає в запровадженні в систему обслуговування клієнтів Укрпошти 1000 одиниць автоматизованих пунктів видачі посилок (АПВП або поштомат).

Обґрунтування проекту. Значне зростання конкуренції на ринку логістичних послуг вимагає від АТ "Укрпошта" стратегічних змін, спрямованих на технічне оновлення та цифрову трансформацію. Основним конкурентом залишається "Нова пошта", яка вже впровадила сучасні автоматизовані рішення для обслуговування клієнтів. Відсутність подібних інструментів в Укрпошті призводить до втрати частки ринку, зниження якості обслуговування та зростання витрат. Запровадження 1000 автоматичних пунктів видачі посилок дозволить значно оптимізувати логістику, зменшити навантаження на відділення, скоротити витрати на персонал та підвищити зручність для клієнтів. Лише через впровадження цифрових систем управління та автоматизацію процесів Укрпошта зможе залишитися конкурентоспроможною, утримати лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

Метою проекту є підвищення ефективності логістичних процесів АТ "Укрпошта" шляхом встановлення 1000 автоматичних пунктів видачі

посилок, зниження витрат на обслуговування, скорочення часу доставки та покращення клієнтського досвіду.

Таблиця 2.4

Орієнтовні статті витрат на закупівлю та введення
в експлуатацію тисячі поштоматів*

№	Стаття витрат	Орієнтовна вартість за одиницю (тис. грн.)	Кількість	Загальна сума (тис. грн.)
1	Виготовлення та закупівля одного поштомату	127,56	1000	127 560
2	Програмне забезпечення (розробка + ліцензії)	5 720	-	5 720
3	Серверна інфраструктура та хостинг	-	-	1 200
4	Встановлення та монтаж поштоматів	8	1000	8 200
5	Логістика обладнання (транспортування)	3,1	1000	3 100
6	Технічне обслуговування (1 рік)	2,2	1000	2 200
7	Розробка мобільного інтерфейсу/додатку	-	-	1 000
8	Інтеграція з ІТ-системами Укрпошти	-	-	1 500
9	Тестування та аудит систем	-	-	700
10	Комунікаційне обладнання (SIM, модулі)	1,2	1000	1 200
11	Рекламна кампанія (маркетинг)	-	-	2 000
12	Зарплата ІТ-команди (12 міс.)	-	-	6 000
13	Зарплата технічних фахівців	-	-	3 500
14	Навчання персоналу	-	-	500
15	Страхування обладнання	0,5	1000	500
16	Резерв непередбачених витрат (5%)	-	-	6 200
17	Адміністративні витрати	-	-	2000
	Всього:			173800

*Складено автором за: [3, с. 137; 5, с. 93; 6, с. 50; 8, с.15].

Успішна реалізація проекту встановлення 1000 автоматичних пунктів видачі посилок потребує не лише закупівлі обладнання, але й правильної побудови всієї екосистеми його функціонування. Розглянемо

кожну статтю витрат детальніше, з акцентом на доцільність і взаємозв'язки між ними (Таблиця 2.4).

Очевидно, що виготовлення й закупівля поштоматів становить основний елемент витратної частини даного проекту. Без матеріальної бази – без самого обладнання – жодна фаза реалізації не може розпочатися. Але й сам факт наявності поштоматів ще не створює послугу як таку. Якщо їх не під'єднано до відповідної інфраструктури, якщо немає налаштувань, сервісного супроводу, технічної інтеграції, то це залишиться просто нерухомим об'єктом. Орієнтовна ринкова вартість одного поштомата – близько 127 560 грн, що відповідає розцінкам українських виробників (зокрема Posterum, SmartBox, iBox Terminal), але технічне оснащення – це лише одна частина системи.

Неможливо уявити сучасний поштомат без функціонального програмного забезпечення. Саме воно керує логікою дій: розсилкою сповіщень, обробкою кодів, комунікацією із сервером, обліком статусів посилок, моніторингом. Іншими словами, програмна частина – це «мозок» усієї системи. Програмне забезпечення передбачає не лише технічний бекенд, а й інтерфейс користувача, панелі адміністрування, механізми підтримки та безпеки. Без якісного ПЗ обладнання залишатиметься нефункціональним, попри всю свою технічну готовність.

Серверна інфраструктура разом із хостингом утворюють той «фундамент», що забезпечує сталу роботу програмного забезпечення. Їхнє значення не обмежується зберіганням баз даних – вони забезпечують доступність системи 24/7, дають змогу формувати архіви дій, фіксувати лог-файли, забезпечувати швидку реакцію на запити користувачів. І тут важливо враховувати не лише роботу в штатному режимі, а й у пікові моменти – під час свят, масових розсилок або в разі позаштатних подій.

Фізичне встановлення поштоматів – окрема категорія витрат. Вона включає монтажні роботи, що нерідко потребують бетонної основи, підключення до електромережі, перевірку модулів. Це складна операція,

яка часто виконується за участі підрядників. Зважаючи на те, що поштомати мають зовнішнє розміщення, ціна монтажу зростає. Але без нього обладнання не зможе виконувати свою функцію.

Логістика – ще один вагомий пункт. Доставка від заводу до місця встановлення потребує ретельного планування, особливо враховуючи габарити та вагу обладнання. Затримки на цьому етапі здатні зірвати увесь графік запуску, тому економія тут може призвести до більших втрат. Логістичні витрати об'єктивно повинні оцінюватися як стратегічно важливі.

Обслуговування – елемент, про який часто згадують уже після запуску. Проте технічний сервіс – життєво необхідна складова. Сенсорні екрани, механізми замків, модулі зв'язку з часом зношуються або можуть виходити з ладу. Відсутність підтримки – це зниження довіри з боку користувачів і втрата ефективності всієї мережі.

Невід'ємною частиною сучасного поштового сервісу є мобільний інтерфейс. Користувач очікує можливості швидко дізнатися статус відправлення, отримати код, знайти найближчий поштомат. Без мобільного застосунку навіть технічно досконала система залишиться незручною. Це вже не розкіш, а норма – очікувана функція цифрового сервісу.

Окремо постає питання інтеграції. Якщо система не поєднана з основною інфраструктурою Укрпошти – CRM, логістичними модулями, обліковими сервісами – вона залишиться ізольованою. Саме тому витрати на повноцінну ІТ-інтеграцію є не лише логічними, а й обов'язковими. Повна інтеграція забезпечує наскрізний контроль: від моменту сортування до видачі клієнту, із можливістю зворотного аналізу.

До технічної реалізації завжди додається необхідність тестування. Система має бути перевірена в умовах наближених до реальних: на відмовостійкість, швидкодію, коректність логіки. Це одноразова, але надзвичайно важлива фаза. Саме на етапі тестування виявляються дрібні збої, які в реальних умовах можуть спричинити масштабні проблеми.

Комунікаційне обладнання забезпечує зв'язок поштомата з сервером – через SIM-карти, Wi-Fi або LTE. Його роль – критична. Без зв'язку система не зможе ні реагувати на запити, ні обробляти коди, ні передавати статуси. Вартість цієї складової помірна, однак її значення – стратегічне.

Операційне управління поштоматною мережею вимагає постійної присутності фахівців. Саме тому в бюджет закладається оплата праці ІТ-спеціалістів, інженерів, координаторів. Це не технічне обслуговування, а управління – аналіз ефективності, реагування на проблеми, оновлення систем, зворотній зв'язок з клієнтами.

Крім того, необхідно передбачити підготовку персоналу. Йдеться не лише про технічних фахівців, а й про локальних менеджерів, операторів, співробітників фронт-офісу. Без належного навчання техніка не працюватиме як система – вона залишиться набором окремих пристроїв.

Інформаційна кампанія – це ще один обов'язковий компонент. Не можна запускати нову послугу без пояснення її суті. Користувач має розуміти, де поштомат, як ним користуватись, чому це вигідно. Якщо не супроводити запуск інформацією, то навіть досконалий технічно проект не набере критичної маси користувачів.

Окремо слід передбачити витрати на страхування. Це не дрібниця. У відкритому доступі техніка піддається ризикам: погодним, технічним, соціальним. У масштабі проекту це відносно невелика стаття витрат, але вона формує фінансову стійкість системи.

Не можна залишити поза увагою й так звані адміністративні витрати – юридичний супровід, аудит, управлінське координування, консультації. Вони не створюють продукт напряду, але забезпечують легітимність і контрольованість процесів.

І, нарешті, резерв на непередбачені витрати. У реальному проекті завжди є щось, що виходить за межі розрахунків. Досвід показує: закладений резерв – ознака управлінської зрілості. Він дає змогу адаптуватись до змін без зриву бюджету.

Таким чином, якщо поглянути на структуру витрат (див. таблицю 2.4), стає очевидно: усі складові взаємопов'язані. Відсутність або недопрацювання в одній частині підриває ефективність решти. Лише цілісний підхід дозволяє досягти стратегічних цілей: розвантажити відділення, оптимізувати доставку, підвищити рівень довіри до поштової служби. Водночас тільки інтегроване рішення – технічне, організаційне, цифрове – забезпечує готовність державного оператора до конкуренції з лідерами ринку.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика поштоматів від українських
виробників

Критерій порівняння	Виробник поштоматів в Україні				
	Konsort	MVK-Mash	Leos-Pole	HOLD	Posterum
1. Розмір	6–40 комірок, модульна структура	Від 8 до 50 комірок, різні розміри ячеек	Від 12 до 60 комірок, є XXL відділення	До 64 комірок, можливість додавання модулів	Від 12 до 48 комірок, гнучка конфігурація
2. Послуги	Отримання, відправка, SMS/QR-коди	Отримання/відправка, можлива оплата на місці	Всі базові функції, можливість доставки ліків	Отримання, оплата, документообіг	Отримання, відправлення, оплата, зчитувачі
3. Безпека	Замки з антивандальним захистом, камера	Металевий корпус, контроль доступу, камери	Міцна сталь, сертифіковані замки	Антивандальні корпуси, сигналізація, відео	Підвищена безпека, PIN-коди, датчики зламу
4. Вартість	Від 90 000 до 120 000 грн	Від 85 000 до 110 000 грн	Від 95 000 до 125 000 грн	Від 100 000 грн, залежно від конфігурації	Від 88 000 до 115 000 грн
5. Обслуговування	Гарантія 12 міс., оновлення ПЗ, сервіс	Гарантія до 2 років, повне обслуговування	Сервісна підтримка, оновлення на вимогу	Комплексне технічне обслуговування + ПЗ	Підтримка 24/7, включене оновлення системи

*Складено автором за: [33; 34; 35; 36].

Обираючи оптимального постачальника поштоматів для масштабного впровадження в рамках проекту АТ "Укрпошта", ключовими критеріями логічно виступають доступна ціна та перевірена якість. Саме на цьому балансі будується успішна модель закупівлі обладнання, яке має бути не лише дешевим, а й витривалим у щоденній роботі, придатним до експлуатації в умовах великого навантаження та змін клімату по всій території країни.

З аналізу таблиці можна побачити, що цінова вилка серед 5 українських виробників коливається в межах від 85 000 до 125 000 грн за один поштомат. Найнижчу стартову вартість пропонують MVK-Mash (від 85 000 грн [35]), Posterum (від 88 000 грн) та Konsort (від 90 000 грн [36]). Однак лише ціни недостатньо – критично важливо враховувати, що ми отримуємо за ці кошти.

Posterum, наприклад, за свою вартість надає не лише базовий функціонал отримання/відправки, а й розширені можливості: інтегровані платіжні системи, зчитувачі QR-кодів, високий рівень захисту, можливість масштабування. Компанія також має досвід роботи на ринку і реалізовані кейси, що підтверджують якість її продукту. Наявність повноцінної техпідтримки 24/7 та регулярного оновлення ПЗ робить це рішення технологічно зрілим.

MVK-Mash також вигідний гравець за ціною та варіативністю модулів, а ще пропонує до 2 років гарантії та комплексне сервісне обслуговування [35]. Це сильний аргумент, особливо для держкомпаній, де важлива не лише закупівля, а й супровід. Проте з відкритих джерел доступно менше інформації щодо масових впроваджень цієї техніки в проектах національного масштабу. Це не обов'язково недолік, але створює більше невизначеності щодо надійності в довгостроковій експлуатації.

Konsort – стабільна компанія з прозорим прайсом та класичними рішеннями. Її перевага – гнучкість у виборі розмірів, однак функціонал обмежений лише базовими опціями, без поглибленої автоматизації або

інтеграції платіжних функцій. Якщо мова йде про економ-сегмент або встановлення в менш завантажених точках, це може бути хорошим варіантом. Але для повномасштабного запуску по країні – скоріше допоміжний виробник.

Leos-Pole та HOLD надають потужні рішення зі значною кількістю комірок, посиленням захистом і розширеними сервісами. Але їхня ціна вже стартує від 100 000 грн, а то й вище [33]. Вони мають сенс для окремих великих локацій (ТРЦ, вокзали), де очікується інтенсивний трафік. Проте у випадку встановлення 1000 пристроїв – переплата за "преміум" може не виправдати себе економічно.

З урахуванням усіх факторів, найкращий баланс між ціною та якістю демонструє компанія Posterum. Її пропозиція вигідна з точки зору вартості, функціоналу, безпеки та технічного супроводу. Це рішення оптимальне для централізованої закупівлі в рамках державного проекту, який має забезпечити стабільну роботу тисяч поштоматів у різних умовах.

Проекти з виготовлення та введення в експлуатацію 1000 поштоматів є достатньо масштабним і не може бути реалізований без належного планування. В таблиці 2.6 представлено етапи та конкретні строки реалізації даного проекту.

План реалізації проекту встановлення 1000 поштоматів (таблиця 2.6) побудований логічно, з чіткою поетапністю та реалістичними строками. Починаючи з липня 2025 року, вже в перший місяць формується команда та створюється технічне завдання, що дозволяє швидко перейти до закупівельної фази. Серпень і вересень присвячені тендеру, що відповідає типовому циклу закупівель у держсекторі. У жовтні паралельно стартують одразу два важливих напрями – підписання договорів і розробка програмного забезпечення. Така паралельність дозволяє зекономити час і уникнути затримок у майбутньому.

Таблиця 2.6

План реалізації проекту з впровадження 1000 поштоматів*

№	Етап проекту	Термін виконання
1	Формування проектної команди	Липень 2025
2	Розробка детального технічного завдання	Липень – серпень 2025
3	Підготовка тендерної документації	Серпень 2025
4	Проведення тендеру та вибір постачальників	Вересень 2025
5	Укладання договорів і юридичний супровід	Жовтень 2025
6	Розробка/адаптація програмного забезпечення	Жовтень – грудень 2025
7	Пілотне виробництво та тестування перших поштоматів	Листопад – грудень 2025
8	Встановлення перших 50 поштоматів (пілотний запуск)	Січень 2026
9	Аналіз результатів пілоту та доопрацювання системи	Лютий 2026
10	Масове виробництво поштоматів	Січень – травень 2026
11	Інфраструктурна підготовка місць для встановлення	Березень – червень 2026
12	Закупівля телеком і мережевого обладнання	Квітень – травень 2026
13	Початок масового встановлення поштоматів	Червень 2026
14	Інтеграція з CRM, трекінгом, мобільним застосунком	Квітень – липень 2026
15	Проведення навчання персоналу	Травень – липень 2026
16	Завершення монтажу всіх 1000 поштоматів	Серпень – вересень 2026
17	Завершальна перевірка, запуск системи, маркетинг	Вересень – жовтень 2026

*Складено автором за: [2; 3, с. 137; 4, с. 58; 19, с. 42; 22, с. 7].

Пілотний запуск запланований на січень 2026 року, що дозволить протестувати надійність техніки в складних погодних умовах, тобто в зимовий період. Після аналізу пілоту йде масштабування – і тут все вибудовано послідовно: масове виробництво поштоматів, паралельна підготовка інфраструктури, закупівля зв'язку. Масовий монтаж стартує в червні 2026 року – логічний момент, адже до того часу вже буде готова інфраструктура та повноцінне програмне забезпечення.

Особливо позитивно, що в плані передбачене навчання персоналу ще до завершення монтажу, що свідчить про системний підхід до проектування. Завершення на жовтень 2026 року виглядає досяжним, а

головне – обґрунтованим. План дозволяє уникнути пікових перевантажень і створює запас часу для реагування на непередбачувані ситуації. У підсумку маємо зважений та гнучкий графік, орієнтований на реальні умови ринку. Проте, якщо за термінами можна буде скоротити певні етапи, випередити складений графік це буде лише на користь підвищення швидкості інвестування та обертання активів «Укрпошти».

Для того, щоб переконатися в доцільності такого проекту необхідно максимально реалістично спрогнозувати майбутні доходи (економічний ефект) від введення в експлуатацію 1000 поштоматів.

Економічний ефект, представлений у таблиці 2.7, є прогноною оцінкою, яка базується на типових змінах у фінансовій структурі після впровадження автоматизованих систем обслуговування. Варто зазначити, що всі наведені показники – це розрахункові очікування, які залежать від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів: ринкових умов, темпів адаптації клієнтів, технічної стабільності системи, організації обслуговування, тощо. Саме тому ці цифри не можна сприймати як гарантію, проте вони дають чітке уявлення про потенційні вигоди.

Відображені в таблиці 2.7 економічні ефекти по суті є доходами «Укрпошти», які вона отримає внаслідок запровадження 1000 одиниць поштоматів. Логіка та актуальність зазначених в даній таблиці економічних ефектів не викликає великих заперечень. Проте вважаю за необхідне пояснити причини, з яких економічний ефект по окремим статтям буде з часом зростати.

Так, перший елемент – економія на зарплаті операторів – зростає поступово, оскільки в перший рік експлуатації 1000 поштоматів не всі працівники будуть відразу скорочені або переведені. Частина персоналу ще буде задіяна в підтримці процесів, адаптації систем, навчанні клієнтів. Але вже з другого року система стане стабільнішою, що дозволить скоротити частку людської участі й перерозподілити ресурси, а це й спричиняє зростання економії на фонді оплати праці.

Таблиця 2.7

Оцінка економічного ефекту
від впровадження 1000 поштоматів (в тис. грн на рік)*

№	Джерело економічного ефекту	2027	2028	2029	2030	2031
1	Економія на зарплаті операторів відділень	45 120	47 210	49 230	51 130	53 210
2	Додаткові доходи від збільшення обсягу посилок через поштомати	25 310	28 380	30 290	32 170	34 230
3	Оптимізація витрат на оренду приміщень (менше відділень)	10 240	10 520	11 080	11 540	12 400
4	Зменшення витрат на енергоносії у відділеннях	4 240	4 230	4 400	4 650	4 800
5	Зростання доходів від B2B-відправників (e-commerce, аптеки)	20 180	22 120	24 240	25 170	26 120
6	Доходи від реклами на поштоматах	3 050	3 230	3 420	3 620	3 810
7	Зменшення втрат через людський фактор/помилки	2 070	2 140	2 260	2 300	2 400
8	Вивільнення персоналу для інших задач (перерозподіл)	5 090	5 090	5 090	5 090	5 090
	Всього	115 300	122 920	130 010	135 670	142 060

*Складено автором за: [8, с. 15; 9, с. 105; 23; 27, с. 95; 37].

Доходи від збільшення обсягів посилок через АПВП також мають позитивну динаміку. Це логічно, оскільки клієнтам потрібен час, щоб звикнути до нового сервісу. З роками довіра зростає, більше людей обирають поштомати замість відділень, компанії підключають функцію доставки в автоматичні пункти. Пік приросту зазвичай припадає на другий-третій рік після впровадження.

Оптимізація витрат на оренду приміщень і енергоносії має меншу динаміку, але стабільно зростає. Це пов'язано з тим, що рішення про скорочення кількості фізичних відділень або їх трансформацію приймається поступово, після ретельного аналізу ефективності точок. Таким чином,

річна економія зростає поетапно, у міру переходу від стаціонарного обслуговування до автоматизованого.

Значне зростання спостерігається в категорії доходів від e-commerce та аптечного сегмента. Партнери такого типу обирають канали доставки, які дозволяють зменшити витрати та покращити швидкість обслуговування. Якщо на старті проекту співпраця обмежена пілотними контрактами, то в наступні роки очікується масштабування, а отже – і збільшення прибутку.

Доходи від реклами зростають із часом, тому що спершу мережа тільки формується й ще не має критичної маси. З появою 1000 активних точок у населених пунктах поштомати перетворюються на рекламний носій із високим охопленням, і це дає змогу залучати більше рекламодавців, укладати річні договори, піднімати вартість показу.

Зменшення витрат через людський фактор також зростає, хоча не так стрімко. Чим менше ручної обробки, тим нижче ризик втрати, плутанини, некоректної видачі. Це дає прямий економічний ефект у вигляді зменшення витрат на компенсації, претензії, повторну доставку.

Загалом, таблиця демонструє, що проект не лише дозволяє скоротити витрати, але й створює додаткові джерела доходів. І хоча більшість вигод не досягаються одразу, їхній поступовий приріст створює стабільний довгостроковий ефект, який повністю компенсує витрати на впровадження вже протягом перших 3–4 років експлуатації.

Тепер необхідно розглянуто представлений проект щодо запровадження 1000 поштоматів з інвестиційної точки зору, тобто відповісти на питання: на скільки буде вигідною або невигідною реалізація такого проекту. Для цього варто застосувати традиційні критерії інвестиційної ефективності, а саме: термін окупності проекту, рентабельність інвестицій в даний проект, чиста дисконтована вартість проекту, внутрішня норма прибутковості проекту.

Так, чиста дисконтована вартість проекту (NPV) розраховується за формулю:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (2.1)$$

Позначення:

- ~ CF_t – грошовий потік у році t
- ~ R – ставка дисконтування (облікова ставка НБУ)
- ~ t – рік (1, 2, ..., n)
- ~ IC – загальний обсяг інвестицій

При розрахунку показників інвестиційної ефективності проекту враховано облікову ставку НБУ на рівні 13,5% (актуально на травень 2025 року). Якщо переести дану величину в коефіцієнт, то для розрахунку будемо використовувати: $r = 13.5\% = 0.135$.

Також для визначення величини NPV маємо підставити суму витрат по проекту: $IC = 173,800$ тис. грн. (Таблиця 2.4).

Для здійснення розрахунків по вказаній формулі 2.1 також необхідно вилучити з таблиці 2.7 величини економічного ефекту (доходу), який утворюється після введення проекту в експлуатацію, а саме:

$$CF_1 = 115,300 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_2 = 122,920 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_3 = 130,010 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_4 = 135,670 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_5 = 142,060 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок:

$$NPV = \frac{115300}{(1+0,135)^1} + \frac{122920}{(1+0,135)^2} + \dots + \frac{142060}{(1+0,135)^5} - 173800$$

$$NPV = 101603,5 + 95765,3 + 91021,4 + 84871,5 + 70833,7 - 173800$$

$$NPV = 443095,3 - 173800 = 269295,32 \text{ тис. грн.}$$

Тепер встановимо термін окупності. Період окупності визначається

як перший рік, у якому нагромаджений грошовий потік перевищує або дорівнює обсягу інвестицій.

Таблиця 2.8

Кумулятивний дисконтований грошовий потік по проекту*

Рік	Потік, тис. грн	Кумулятивний потік, тис. грн
2027	101 603,5	101 603,5
2028	95 765,3	197 368,8
2029	91 021,4	288 390,2
2030	84 871,5	373 261,7
2031	70 833,7	444 095,3

*Складено автором за: таблиця 2.4 і таблиця 2.7.

Порівнюємо кумулятивний грошовий потік з інвестиціями (173 800 тис. грн) і стає очевидним, що вже вже у 2028 році наступає повна окупність, оскільки вже в кінці 2028 року кумулятивний дисконтований дохід становить 197 368,8 тис. грн.

Тепер обчислимо рентабельність інвестицій (ROI) за формулою:

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^n DCF_t - IC}{IC} \quad (2.2)$$

Позначення:

~ DCF_t – дисконтований грошовий потік у році t .

~ IC – початкові інвестиції.

$$\sum_{t=1}^n DCF_t = 101603,5 + 95765,3 + 91021,4 + 84871,4 + 70833,7 = 444095,4$$

$$ROI = \frac{444095,4 - 173800}{173800} = \frac{270295,4}{173800} = 1,5552 \text{ або } 155,52\%$$

Наступний критерій ефективності проекту – це внутрішня норма прибутковості, тобто ставка відсотку, за якої майбутні дисконтовані доходи будуть рівні початковим інвестиціям:

$$NPV(IRR) = 0 = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (2.3)$$

Позначення:

- ~ CF_t – грошовий потік у році t (тис. грн)
- ~ IC – інвестиції (тис. грн), зі знаком «мінус», бо це початковий відтік коштів
- ~ IRR – внутрішня ставка прибутковості

Чисельно визначено таку ставку IRR , яка задовольняє:

$$-173800 + \frac{115300}{(1 + IRR)^1} + \frac{122920}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{142060}{(1 + IRR)^5} = 0$$

Це значення означає, що проект буде прибутковим, якщо вартість капіталу (або ставка дисконту) менше 65,04%. При обліковій ставці НБУ = 13,5% – проект економічно ефективний. Така величина IRR демонструє дуже високий поріг «міцності» для даного проекту.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту впровадження 1000 поштоматів в АТ «Укрпошта» продемонструвала високу економічну доцільність за ключовими фінансовими індикаторами. Розрахунки проведено з урахуванням облікової ставки НБУ на рівні 13,5%. Результат чистої дисконтованої вартості (NPV) становить понад 269 млн грн, що вказує на значне перевищення очікуваних вигід над витратами. Період окупності проекту – 2028 рік, тобто менше ніж за два роки з моменту запуску системи. Рентабельність інвестицій (ROI) склала 155,52%, що свідчить про ефективне використання вкладених ресурсів. Внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 65,04% у кілька разів перевищує вартість капіталу, що є додатковим підтвердженням інвестиційної привабливості. Такий результат засвідчує, що впровадження автоматизованих пунктів

видачі посилки є не лише стратегічно важливим, а й фінансово обґрунтованим кроком до модернізації логістичної інфраструктури національного поштового оператора.

2.4. Рекомендації з вдосконалення системи управління АТ «Укрпошта»

Після проведеного аналізу я зрозумів, що ефективність функціонування АТ «Укрпошта» значною мірою залежить не лише від реалізації окремих проектів, а й від загального підходу до управління як стратегічного, так і операційного. Особливо гостро це відчувається в умовах конкуренції з боку приватного сектору, насамперед, з боку «Нової пошти», яка вже давно вийшла за рамки класичного логістичного сервісу й перетворилася на цифрову екосистему з високим рівнем інтеграції процесів [29; 30].

Я дослідив, що незважаючи на суттєві фінансові труднощі, «Укрпошта» все ще має значний потенціал для розвитку, насамперед завдяки наявним активам, мережі покриття й національному статусу. Однак цей потенціал реалізується лише частково. І, як на мене, основна причина полягає в недостатньо гнучкій моделі управління, слабкій цифровій інтеграції і повільній адаптації до змін середовища. З цієї позиції я б виділив декілька ключових напрямів, що, на мою думку, є пріоритетними для вдосконалення системи управління.

Першим і найочевиднішим кроком має бути масштабування автоматизації, розпочате в рамках запропонованого мною проекту зі встановлення 1000 поштоматів. Цей проект є прикладом того, як технічне рішення може покращити не лише рівень обслуговування, а й організаційну структуру управління. Але сам по собі він не вирішує системних проблем. Його потрібно перетворити на платформу для подальших трансформацій. Я бачу у цьому проекті модель, яку можна масштабувати не лише

територіально, а й функціонально, наприклад, шляхом додавання нових цифрових послуг (від оплати рахунків до дистанційної верифікації) або інтеграції з місцевими громадами та ОТГ.

Другим важливим кроком є перехід до проектно-орієнтованої організаційної моделі управління, в якій ключові ініціативи будуть реалізовуватись не по вертикалі (через розпорядження згори), а у форматі крос-функціональних команд з визначеними повноваженнями й цифровими інструментами для координації. Це дозволить швидше впроваджувати зміни, зменшити кількість бюрократичних бар'єрів та підвищити гнучкість. У структурі державного підприємства це виглядає складно, але саме в умовах кризи (як зараз) подібна трансформація може дати найкращий ефект [29].

Окремої уваги потребує реорганізація фінансового контролю. Зі звіту за 2023 рік видно, що попри різке скорочення доходу на понад 89% [29], підприємство продовжувало нести зростаючі адміністративні витрати. Це свідчить про наявність внутрішніх перекосів у структурі витрат. У таких умовах автоматизація – не просто засіб підвищення продуктивності, а інструмент скорочення непотрібних витрат. Наприклад, завдяки CRM можна зменшити кількість ручної обробки запитів, BI-аналітика – виявити неефективні напрямки витрат, а ERP – забезпечити прозорість у постачаннях і фінансуванні. Саме через це я вважаю, що впровадження наскрізної системи управління на базі ERP + CRM має стати обов'язковим етапом для всієї мережі.

Я також помітив, що для «Укрпошти» характерна досить повільна реакція на зворотний зв'язок із боку клієнтів. Це, на мій погляд, пов'язано не з відсутністю бажання, а з відсутністю зручного інструментарію. Тому однією з рекомендацій є створення єдиної цифрової панелі для моніторингу задоволеності клієнтів, інтегрованої з CRM-системою. Ця панель має дозволяти керівництву не лише бачити рівень сервісу в розрізі регіонів, а й автоматично формувати пріоритети для локальних змін.



Рис. 2.4. Пріоритетні напрями вдосконалення управління в АТ «Укрпошта» (складено автором за: [3, с. 147; 5, с. 96; 8, с. 17; 14; 29])

Окремо я б виділив ще один неочевидний, але дуже важливий напрям – формування управлінської команди нового типу. Зараз, на жаль, досить часто керівники середньої ланки в державних підприємствах орієнтовані не на результат, а на процедуру. Це обумовлено як культурними особливостями управління, так і страхом відповідальності. Але якщо «Укрпошта» хоче змінитися, їй доведеться виховати або залучити нове покоління менеджерів із навичками роботи в цифровому середовищі, аналітичним мисленням і досвідом реалізації трансформацій. Можливо, варто передбачити окрему програму навчання й перепідготовки керівного складу з акцентом на нові інструменти управління проектами, ризиками й цифровою аналітикою.

І нарешті, однією з найважливіших умов успішної трансформації я вважаю підтримку інституційних партнерів як державних (Мінцифра, Мінінфраструктури), так і міжнародних (GIZ, USAID). Їх участь не лише підсилює проекти фінансово, а й піднімає рівень довіри. У реалізації

запропонованого проекту з поштоматами таке партнерство могло б забезпечити не лише технічну підтримку, а й спільний моніторинг результатів, що особливо важливо для держкомпаній.

У підсумку я б сказав так: Укрпошта має шанс зберегти свою позицію на ринку, але лише в тому випадку, якщо вона не обмежиться точковими змінами, а піде шляхом комплексної трансформації. Запропонований мною проект з автоматизованими пунктами видачі це лише перший крок. Далі має йти повна цифрова інтеграція, зміна управлінської логіки, переосмислення витрат і запуск клієнтоцентричних інструментів. Це складний шлях, але він єдиний, який дозволяє витримати конкуренцію та зберегти довіру суспільства. І саме така стратегія, на мою думку, має лягти в основу нового етапу розвитку АТ «Укрпошта».

ВИСНОВКИ

Проведено дослідження фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за період 2020–2023 років дозволяє зробити низку важливих узагальнень, що стали основою для розробки та обґрунтування інвестиційного проекту цифрової трансформації підприємства. Аналіз результатів показав, що компанія зіткнулася з глибокими фінансовими викликами, зокрема різким падінням чистого доходу від реалізації продукції – на понад 89% у 2023 році порівняно з 2020 роком. Це стало наслідком не лише впливу воєнних дій, але й недостатньої конкурентоспроможності в умовах стрімкого розвитку приватних операторів, передусім ТОВ «Нова пошта». Якщо у 2020 році розрив у доходах між цими компаніями був відносно помірним (близько 1,5 раза), то вже у 2023 році він сягнув понад 31-кратного перевищення. Це свідчить про суттєве перетікання ринкової частки до приватного конкурента, що має гнучкішу організаційну модель, активніше інвестує в інновації та цифрові рішення.

Попри складну макрофінансову ситуацію, АТ «Укрпошта» зберігає значний обсяг ліквідних активів, які можуть стати джерелом інвестування в оновлення інфраструктури. Так, станом на кінець 2023 року на поточних рахунках компанії акумульовано понад 5,2 млрд грн, що є вагомим аргументом на користь наявності внутрішніх фінансових резервів. Окрім цього, ще близько 800–900 млн грн потенційно доступні за рахунок дебіторської заборгованості, передоплат і іншої середньоліквідної активності. Така структура активів дозволяє сформувати фінансову платформу для запуску капіталомістких, але стратегічно важливих інвестиційних програм.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблений інвестиційний проект зі встановлення 1000 автоматичних пунктів видачі посилок (поштоматів). Його сутність полягає у модернізації логістичної моделі АТ «Укрпошта» через автоматизацію обслуговування клієнтів,

зменшення навантаження на традиційні відділення та підвищення якості сервісу. Реалізація даного проекту є відповіддю на сучасні виклики, серед яких – зростаюча роль технологічних рішень, цифровізація ринку доставки, зміна споживчих очікувань і посилення конкуренції. Укрпошта наразі втрачає позиції саме через повільну адаптацію до нових стандартів. Запровадження поштоматів здатне перезапустити динаміку розвитку компанії, дозволивши зберегти клієнтів, розширити доступ до сервісу в містах і селах, а також інтегруватися в логістику e-commerce і B2B-сегмента.

Особливістю проекту є комплексний підхід: передбачено не лише закупівлю обладнання, а й розробку програмного забезпечення, мобільного застосунку, серверної частини, інтеграцію з існуючими CRM-системами, навчання персоналу, тестування рішень та маркетингову кампанію. Це забезпечує стійкість системи й дозволяє їй працювати як єдиний інфраструктурний комплекс. Очікувані ефекти охоплюють як прямі економії (зарплати, оренда, енергоресурси), так і додаткові доходи (зростання обсягів посилок, монетизація рекламного простору, зменшення людських помилок). Усе це підтверджує раціональність проектного підходу до відновлення конкурентоспроможності компанії.

Фінансова оцінка ефективності проекту за ключовими показниками також підтверджує його доцільність. Згідно з проведеними розрахунками, чиста дисконтована вартість (NPV) склала понад 269 млн грн, що означає перевищення вигід над витратами з урахуванням чинної ставки дисконтування. Період окупності – 2028 рік, тобто менш як два роки з моменту запуску. Рентабельність інвестицій (ROI) сягнула 155,52%, а внутрішня норма прибутковості (IRR) – 65,04%, що значно перевищує середню вартість капіталу в Україні. Такі показники є достатньо переконливими для прийняття позитивного рішення щодо реалізації проекту. Вони засвідчують не лише фінансову ефективність, а й здатність створити довгострокову конкурентну перевагу для державного оператора в динамічному та висококонкурентному середовищі.

Отже, реалізація проекту зі встановлення поштоматів для АТ «Укрпошта» має всі ознаки високоефективної інвестиції, що відповідає стратегічним завданням цифрової трансформації державної логістичної інфраструктури. При правильній реалізації він здатен стати основою для довгострокового зростання, відновлення ринкових позицій і створення сучасної екосистеми обслуговування населення.

Після проведеного комплексного аналізу я дійшов висновку, що подальший розвиток АТ «Укрпошта» має ґрунтуватися не лише на реалізації точкових рішень, а на цілісному перегляді системи управління. Запропонований мною проект із впровадження поштоматів є логічним стартом для масштабнішої трансформації. Моделювання його реалізації вже продемонструвало, що автоматизація процесів здатна покращити як рівень сервісу, так і управлінську ефективність. Але цього недостатньо. Я переконаний, що саме на базі цього проекту доцільно будувати подальшу цифрову трансформацію компанії. Серед ключових напрямів, які я виділив постає масштабування цифрових сервісів, впровадження ERP+CRM для централізованого управління ресурсами та клієнтським досвідом, а також перехід до гнучкої моделі управління з крос-функціональними командами. Усе це, на мою думку, дозволить зменшити дублювання функцій, підвищити швидкість ухвалення рішень та поліпшити зворотний зв'язок із клієнтами. Окремо хочу наголосити на важливості розвитку аналітики та систем моніторингу, що дають змогу реагувати на проблеми в режимі реального часу. Підсумовуючи, я вважаю, що тільки комплексний підхід до модернізації з одночасним оновленням управлінських практик, цифрової інфраструктури та управлінського складу зможе забезпечити «Укрпошті» гідну конкурентну позицію в нових ринкових умовах.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовт. 2001 р. № 2759-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>
2. Про затвердження Методичних рекомендацій з управління проектами в органах державної влади: Наказ Мінекономіки України від 19.07.2019 р. № 1277. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Project Management Institute. PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th ed. USA: PMI, 2021. 370 p.
4. Петруня Ю.Є., Іщенко І.А. Управління цифровими інноваціями в державному секторі. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 56–65.
5. Кириленко Г.М. ERP-рішення в управлінні логістичними системами. *Вісник Київського нац. ун-ту технологій та дизайну*. 2023. № 1. С. 91–99.
6. Бортник С.М., Ткаченко І.В. Сучасні тренди цифрової трансформації в логістиці. *Технологічний аудит*. 2022. № 2/1(64). С. 48–52.
7. Ковальчук О.О., Лещенко Т.І. CRM-системи як інструмент цифрового управління підприємством. *Наукові записки НДУ імені М. Гоголя*. 2021. № 3. С. 132–137.
8. Волошин В.О. Автоматизація процесів логістики: проблеми та рішення. *Логістика: теорія і практика*. 2022. № 4. С. 14–20.
9. Ситник М.М. Управління цифровими проектами: досвід вітчизняних поштових компаній. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 102–108.
10. Мельник Т.В. Бі-аналітика в управлінні: сучасний інструментарій для державного сектора. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 4. С. 73–78.
11. SAP S/4HANA в Україні: впровадження в логістиці та державному секторі. *IT Ukraine Journal*. 2023. № 1. URL: <https://itukraine.org.ua>
12. Звіт про цифровізацію послуг компанії «Нова пошта» (2022–2023). URL: <https://novaposhta.ua/digital2023>

13. Впровадження поштоматів: операційний кейс. *Логістика майбутнього*. 2023. № 2. С. 19–24.
14. Система Nova Post ERP: технічний опис. URL: <https://novapost.tech>
15. Deutsche Post DHL Group. Post-Digital Europe Strategy. Bonn: DPDHL, 2022. URL: <https://www.dhl.com>
16. Gartner Research. Digital Twins in Logistics and Delivery Networks. 2023. URL: <https://www.gartner.com>
17. Енергетична стійкість логістичних систем України. Аналітичний огляд GIZ. Київ: 2023. 34 с.
18. Результати реалізації проекту «Укрпошта Мобільна» (2022–2024). URL: <https://ukrposhta.ua>
19. Андрусик П.Й. Agile як основа сучасного управління проектами в поштовій логістиці. *Управління проектами*. 2021. № 2. С. 41–47.
20. Цифрова трансформація та безпека в логістичних мережах України / за ред. д.е.н. Дубовика І.І. Харків: ХНЕУ, 2020. 218 с.
21. Поліщук Н.В., Гребенюк С.О. Особливості реалізації державно-приватних проектів у сфері цифрових послуг. *Державне управління*. 2021. № 1. С. 65–70.
22. ISO 21500:2021. Guidance on project management. Geneva: ISO, 2021. 205p.
23. McKinsey & Company. Postal services and digital infrastructure. Global Trends Report 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>
24. Європейський Союз. Digitalization of Postal Sector: Case Studies 2021–2024. Brussels: EU Publications, 2024. 175 p.
25. Огляд програм автоматизації для логістики та складів. *ITExpert Review*. 2023. № 4. С. 33–39.
26. Технологічна платформа IoT у поштовій доставці: перспективи впровадження в Україні. *Економіка транспорту*. 2022. № 5. С. 12–17.
27. Портнова А.А. Ключові показники ефективності у проектному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2020. № 23. С. 94–100.

28. ЄБРР: Проекти цифрової модернізації логістики в Східній Європі (аналітика 2021–2023). URL: <https://www.ebrd.com>.
29. Укрпошта. Річні звіти. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>.
30. Нова пошта. Інвесторам. Річні звіти. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id>.
31. Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів. *Ефективна економіка*. 2024, № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536>.
32. Маляр Д.В. Система бізнес-аналітики (BI) як основа цифровізації менеджменту підприємства. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції до 80-річчя від дня заснування Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С.206-207.
33. Комплексне оснащення магазинів та складських приміщень. Поштомати. URL: https://hold.com.ua/ua/pochtomaty/?srsltid=AfmBOorqMvL3_QP9WLnlpTmW6K6K95Iusqi_VqQ8U5mG9x8Wb9l8Pnuw.
34. Багатокамерні поштові термінали у компанії LEOS POLE. URL: <https://leos-pole.com/production/poshtovi-terminaly/bagatokamerni-poshtovi-terminaly/>.
35. Поштомати для бізнесу. MBK МАШ. URL: https://mvk-mash.com/uk/postmats/?srsltid=AfmBOorHd9jWTcjguTw_qKuCCowKFF_NkiQkWFVHNnuSgglgFD_O9YFH.
36. Поштомати Konsort. URL: <https://konsort.com.ua/catalog/poshtomat-avtomatyzovana-poshtova-stancziya-dlya-pryjому-i-vydachi-posylok/?srsltid=AfmBOorh45KWddysvnVfxAgEGl3ym73GdHlIF6DXKEiQbqzABg6XXO3R>.
37. Звіт про цифровізацію послуг компанії «Нова пошта» (2022–2023). URL: <https://novaposhta.ua/digital2023>.

