

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



ГРОТЕВИЧ Владислав Леонідович
(студент групи ЗМО-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ АТ «УКРПОШТА»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.06.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю послуг на підприємстві</i>	5
1.1. Сутність та значення управління якістю послуг	5
1.2. Система управління якістю послуг	12
1.3. Оцінка ефективності управління якістю послуг на підприємстві	19
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю послуг	24
Висновки до розділу 1	29
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління якістю послуг АТ "Укрпошта"</i>	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ "Укрпошта"	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ "Укрпошта"	39
2.3. Оцінка якості послуг на АТ "Укрпошта"	48
2.4. Напрями удосконалення управління якістю послуг АТ "Укрпошта"	53
Висновки до розділу 2	58
<i>Висновки</i>	60
<i>Список використаних джерел</i>	62
<i>Додатки</i>	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміна вимог споживачів, зростання конкуренції, впровадження нових технологій та стандартів, а також постійне прагнення компаній до оптимізації процесів та зниження витрат створюють необхідність вдосконалювати управління якістю послуг поштового зв'язку. Тому, дослідження управління якістю послуг поштового зв'язку є важливим і актуальним завданням, оскільки в конкурентних умовах якість послуг є ключовим фактором успіху на ринку. Висока якість послуг забезпечує задоволення клієнтів і сприяє позитивній репутації компанії, що в свою чергу призводить до збільшення обсягів продажів та прибутку. Недостатня якість послуг, натомість, може призвести до втрати клієнтів і погіршення фінансових результатів.

Питанням контролю якістю послуг присвячено багато досліджень вчених різних країн, таких як: П'ятницька Н.О., П'ятницька Г. Т., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. та інші. Ними накопичений значний досвід в області менеджменту якості. Однак, важливо узагальнити основні положення теорії і практики в цій галузі та знайти нові підходи до управління якістю послуг поштового зв'язку.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості послуг підприємства.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та значення управління якістю послуг;
- дослідити системи управління якістю послуг;
- вивчити методичні засади оцінки ефективності управління якістю послуг;
- узагальнити нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю послуг;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку якості послуг підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення якості послуг підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління якості послуг підприємства АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти управління якістю послуг поштового зв'язку АТ «Укрпошта» та розробка шляхів її удосконалення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі методи та підходи: системний підхід – до оцінювання стану господарської діяльності суб'єкта господарювання; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення – для обґрунтування сутності теоретичних понять, графічний – для відображення стану розвитку підприємства та господарсько-фінансового аналізу діяльності АТ «Укрпошта».

Інформаційними джерелами дослідження стали: законодавчі та нормативні акти (в тому числі, що регулюють умови діяльності галузі зв'язку), інформаційні джерела урядових інституцій, наукові праці закордонних і вітчизняних вчених, які досліджували проблеми якості послуг та обслуговування споживачів, матеріали вибіркового дослідження та соціологічних опитувань, інтернет ресурси та результати особистих досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в формуванні теоретичної основи для удосконалення управління якістю послуг в АТ «Укрпошта» за рахунок удосконалення мотивації операторів поштових відділень.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 67 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 15 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел – 60 найменування, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення якості послуг у діяльності підприємства

Сьогодні питання управління якістю має велике значення, оскільки глобальна конкуренція зростає, а підприємці шукають більш конкурентоспроможні інструменти для збереження лідируючої позиції своєї компанії на ринку. Тому, визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, яке працює в сфері обслуговування, є забезпечення високого рівня якості послуг.

Поняття якість є одним з ключових термінів у сфері менеджменту та економіки. Переваги, створювані якістю, є основними компонентами нецінової конкуренції і дуже важливими передумовами для існування в бізнесі. Якість відображається як здатність продукту або послуги задовольняти потреби споживачів, а також як рівень виконання ознак та вимог, які є важливими для споживачів та відповідають їхнім очікуванням. Висока якість приводить до високої задоволеності, сприяє лояльності покупця, а це у свою чергу забезпечує стійкий та зростаючий попит.

Поняття якості важко однозначно визначити, один із найбільш відомих підходів до визначення поняття якості є концепція Демінга, який визначив якість як здатність виробу відповідати вимогам та очікуванням споживачів [27]. Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015, якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [20].

Поширеним підходом до визначення поняття «якість» є розгляд його з функціональних позицій, враховуючи, що якість і цінність створюються в процесі проектування послуги та обслуговування, забезпечуються в процесі надання послуги і обслуговування, а також сприймаються та оцінюються покупцем послуги. Тобто, якість об'єкта закладається у процесі його розроблення й виробництва, а оцінюється під час надання та експлуатації [13].

Якість може бути поділена на п'ять категорій: абстрактну, орієнтовану на продукт, орієнтовану на споживача, орієнтовану на виробництво та орієнтовану на створення цінностей. Абстрактна якість відображає загальне враження про якість продукту чи послуги та не може бути виміряна конкретними параметрами. Якість орієнтована на продукт, відображає якість конкретного продукту або послуги, що базується на його характеристиках та технічних параметрах. Якість орієнтована на споживача відображає ступінь задоволеності споживача продуктом або послугою на основі його власних потреб та очікувань. Якість орієнтована на виробництво відображає якість процесу виробництва та відповідних процедур, зокрема вимірювань, контролю та моніторингу якості. Якість орієнтована на створення цінностей відображає ступінь, до якого продукт або послуга відповідає потребам та очікуванням споживача і як вони впливають на його поведінку та задоволеність [4].

Для підприємства у сфері послуг, важливо забезпечити високу якість своїх послуг, щоб задовольнити потреби клієнтів та зберегти свою конкурентоспроможність. Водночас, визначення якості послуг та її забезпечення є складним завданням, оскільки залежить від багатьох факторів, що включають рівень професіоналізму персоналу, використання технологій та інструментів, якість матеріалів, тощо.

У деяких наукових джерелах поряд з поняттям «якість послуг» також використовуються такі поняття, як «якість сервісу» та «якість обслуговування». Ми вважаємо, що ці поняття є синонімічними, однак «якість послуг» за своєю сутністю є ширшим поняттям, що включає в себе такі категорії, як «якість сервісу» та «якість обслуговування». Якість обслуговування та якість сервісу – це підмножини поняття «якість послуг», які зазвичай відносяться до аспектів безпосередньо пов'язаних з процесом обслуговування та якості виконання послуг. Це може включати такі елементи, як професійна компетентність співробітників, швидкість та якість обслуговування, дотримання термінів, доступність та ін. Якість послуг - це сукупність характеристик послуги, включаючи технічні та фінансові аспекти, а також рівень обслуговування та сервісу.

В контексті надання послуг, якість може розумітися як сукупність характеристик, які визначають можливість послуги задовольняти вимоги споживача та стандарти якості. З іншого боку, в контексті ринкових відносин, якість може розглядатися як характеристика послуг, що визначає їх здатність задовольняти потреби споживачів та відповідати їх очікуванням.

У таблиці 1.1 узагальнено основні підходи до визначення поняття «якість послуг» у фахових публікаціях.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «якість послуг»

Автор	Визначення
Весперіс С.З. [13]	Це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам
Дубодєлова А.В. [20]	Це сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення клієнтів
Котвіцька А.А. [27]	Сукупність особливостей, ознак характеристик, що спираються на здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта (споживача)
Кучерук Г.Ю. [28]	Сукупність властивостей і характеристик послуги, рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і дозволяє задовольняти різні рівні потреб, що постійно змінюються
Траченко Л.А. [56]	Сукупність властивостей, що визначають її придатність задовольняти індивідуальні потреби конкретного споживача.

Джерело: складено автором за даними [18]

Узагальнюючи думку даних авторів, ми можемо визначити, що якість послуг – це набір характеристик, що визначає певний ступінь задоволення потреб споживачів. Дане поняття базується на ідеї того, що надання якісних послуг призводить до задоволення потреб клієнтів та збільшення їх лояльності до підприємства. Тобто, забезпечення якості послуг – це сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, які створюють необхідні умови для того, щоб послуга задовольняла визначені вимоги.

Класифікація послуг може бути різною в залежності від того, які критерії використовуються для її визначення. Однак, основні підходи до класифікації послуг можна відобразити в таблиці 1.2.

Класифікація послуг

Ознака класифікації	Види якості послуг
За видом	Транспортні послуги; Туристичні послуги; Логістичні послуги; Комунікаційні послуги; Фінансові послуги; Освітні послуги; Послуги громадського харчування; Медичні послуги; Тощо.
За способом надання	Традиційні послуги; Віртуальні послуги.
За відношенням споживача до процесу надання послуг	Інтерактивні послуги; Пасивні послуги.
За складністю процесу надання	Прості послуги; Складні послуги.
За етапами процесу надання послуги	Перша зустріч з клієнтом; Комунікація з клієнтом; Виконання послуги; Постпослуговий етап.
Класифікація якості послуг	
За рівнем задоволеності клієнта	Висока якість; Середня якість; Низька якість.
За рівнем відповідності послуги очікуванням клієнта	Відповідає очікуванням; Невідповідність очікуванням; Перевищення очікувань.
За параметрами якості	Функціональні параметри; Технічні параметри; Ергономічні параметри; Екологічні параметри; Параметри безпеки; Інші параметри.

Джерело складене автором на основі [58]

За видом послуги можуть бути поділені на безліч категорій, найбільш поширені з них це транспортні послуги, туристичні послуги, логістичні послуги, комунікаційні послуги, фінансові послуги, освітні послуги, послуги громадського харчування, медичні послуги, тощо.

За способом надання, традиційні послуги надаються в присутності споживача, віртуальні послуги надаються за допомогою інтернету (онлайн курси).

За відношенням споживача до процесу надання послуг інтерактивні послуги вимагають активної участі споживача (керування банківським рахунком), пасивні послуги надаються без прямої участі споживача (розсилка електронних листів).

За складністю процесу надання прості послуги включають в себе невелику кількість етапів, складні послуги включають в себе багато етапів (ремонт автомобіля).

Параметри якості послуг можуть мати кількісні характеристики (визначатись інструментально) та якісні (оцінюватись органоліптично або характеризуватись поняттям «придатні/непридатні»). До прикладів кількісних параметрів якості послуг можна віднести час очікування, час виконання послуги, вартість послуги тощо. Якісні параметри можуть бути такими, як професійна поведінка працівників, ступінь задоволення клієнтів від послуг, рівень комунікації з клієнтами тощо.

Фахівці з якості послуг вважають, що якість – це чітко визначена величина, її можна виміряти, проконтролювати, і тому якістю можна керувати та вдосконалювати [12]. ISO 9000:2015 зазначає, що управління якістю може охоплювати формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси, щоб досягати цих цілей у сфері якості через планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості [19].

Управління якістю послуг (англ. Service Quality Management) – це систематичний підхід до управління якістю надання послуг, який охоплює всі етапи процесу взаємодії зі споживачем, починаючи від розробки послуг і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Головна мета управління якістю послуг полягає в забезпеченні задоволення потреб і очікувань споживачів, а також в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності організації, яка надає послуги.

Для досягнення цієї мети, управління якістю послуг передбачає:

1. Визначення потреб та очікувань споживачів. Дозволяє зорієнтувати послуги на потреби споживачів та враховувати їхні очікування.
2. Розробка та впровадження процедур управління якістю, що забезпечують контроль якості на всіх етапах надання послуг.

3. Оцінка якості послуг. Проведення моніторингу та аналізу якості послуг для виявлення проблем та можливостей покращення.

4. Вдосконалення процесів надання послуг з метою покращення якості.

5. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який надає послуги.

6. Взаємодія зі споживачами, що дозволяє отримувати відгуки, використовувати їх для покращення процесів надання послуг та забезпечувати високу задоволеність споживачів.

Управління якістю послуг включає в себе розробку та впровадження системи управління якістю, оцінку та підвищення якості послуг, а також управління задоволеністю та лояльністю споживачів. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні інструменти, такі як аналіз потреб та очікувань споживачів, контроль якості надання послуг, навчання персоналу, організація зворотного зв'язку зі споживачами, тощо. Тобто, управління якістю послуг має на меті забезпечити належне планування, моніторинг та поліпшення якості послуг відповідно до визначених стандартів діяльності.

Відповідно до функцій менеджменту, управління якістю послуг можна поділити на чотири ключові елементи:

1) планування якості – процес визначення стандартів якості.

2) забезпечення якості – сукупність планованих і систематично проведених заходів, що створюють необхідні умови для відповідності послуг стандартам якості.

3) мотивація якості – процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення визначених стандартів якості послуг.

4) контроль якості – аналіз заходів, що спрямовані на забезпечення якості послуг та співставлення їх із запланованими стандартами якості.

Управління якістю послуг також передбачає розробку та виконання стратегії підприємства, що включає в себе аналіз ринку та конкурентів, визначення цільової

аудиторії та її потреб, розробку маркетингових стратегій та просування на ринку, а також визначення цілей та задач на майбутнє.

Ефективне управління якістю послуг, передбачає дотримання наступних принципів надання послуг, що відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні принципи надання якісних послуг

Характеристика	Значення
Матеріальність	Наявність персоналу та спілкування з клієнтом
Надійність	Персонал має необхідні навички; Послуга здійснюється з необхідною компетентністю та знаннями
Швидкість	Послуга виконується в межах часу, бажаного та прийнятого замовником
Ввічливість	Персонал виявляє доброту та повагу в особистому контакті з клієнтом
Безпека та захищеність	При наданні послуги гарантується повна безпека та відсутність ризику та сумнівів
Доступність	Послугою можна користуватися без перешкод та труднощів у потрібний момент
Зрозумілість	Клієнта інформують правильно, зрозумілою для нього мовою

Джерело складене автором на основі [33]

Управління якістю послуги пов'язане з потенціалом обслуговування; процесом обслуговування та результатом обслуговування. Потенціал обслуговування відноситься до здатності компанії забезпечити кваліфікованих та досвідчених працівників, а також матеріальні ресурси для надання послуг. Це може включати навички, знання та досвід працівників, якість обладнання, програмного забезпечення та інших матеріальних ресурсів. Процес обслуговування включає всі кроки та етапи, які пройшов клієнт під час отримання послуги, включаючи звернення до компанії, прийняття замовлення, обробку замовлення, надання послуги та післяобслуговувальну підтримку. Результат обслуговування пов'язаний з тим, наскільки задоволений клієнт отриманою послугою. Це може включати рівень задоволеності клієнтів, повторні замовлення та рекомендації компанії іншим споживачам.

Таким чином, можна зробити висновок, що для побудови ефективної системи управління якістю послуг необхідно враховувати різноманітні аспекти цього поняття, включаючи дослідження та аналіз потреб та очікувань клієнтів, визначення показників якості послуг, використання методів та інструментів

контролю якості. У підсумку, висока якість послуг є ключовим фактором успіху підприємства, що допомагає забезпечити задоволення споживачів, підвищення лояльності клієнтів та покращення репутації підприємства на ринку.

1.2. Система управління якістю послуг

Одним з основних завдань управління якістю послуг є розробка та впровадження системи управління якістю (СУЯ), що дозволяє підприємству контролювати якість надання послуг на всіх її етапах. Система управління якістю допомагає забезпечити стандартизацію процесів, виявлення та усунення слабких сторін, покращення ефективності роботи.

Система управління якістю визначається як організаційна система, яка документує процеси, процедури та відповідальність для досягнення політики та цілей якості. Ця система допомагає координувати та керувати діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та загальних стандартів якості.

Тобто, система управління якістю послуг – це комплексний підхід до управління бізнес-процесами підприємства з метою досягнення і забезпечення якості послуг. Основною метою системи управління якістю послуг є забезпечення сталого розвитку підприємства за рахунок постійного удосконалення процесів надання послуг та управління якістю цих послуг. Система управління якістю базується на встановленні та виконанні стандартів, процедур та інструкцій, що дозволяє забезпечувати стабільність якості послуг на всіх етапах виробництва та постачання. Побудова ефективної системи управління якістю повинна враховувати науково-технічні досягнення, стимулювати і мотивувати персонал підприємства та орієнтуватися на запити ринку.

Розвиток системи управління якістю починається ще з початку ХХ століття. Науковці виділяють п'ять основних етапів її становлення [50]:

1. Початковим етапом вважають появу системи Тейлора (1905 р.). Даний етап характеризується контролем якості за рахунок відбраковування вже готової продукції, що здійснювали спеціалісти в сфері якості (інспектори), відповідно до технічних умов. Робітників навчали працювати з вимірювальним і контрольним

устаткуванню, а контроль якості здійснювався шляхом порівняння з шаблонами, які мали верхню та нижню границю допусків.

Дана система була доволі затратною, адже потребувала великої кількості контролерів та фактично зводилася до контролю кожного окремого виробу, а звільнення та штрафи були основою мотивації належної роботи працівників.

2. Другим етапом вважають розвиток управління процесами виробництва (1924 р.). Характерним для цього етапу є поява статистичних методів управління якістю та перехід від контролю дефектів готової продукції до аналізу причин їх виникнення та усунення за рахунок вивчення процесів виробництва. Основоположниками нового етапу розвитку СУЯ є В. Шухарт, Х. Додж та Х. Роміг, якими були розроблені контрольні карти та таблиці вибіркового контролю якості.

З'явилася нова спеціальність – інженер по якості, а професійне навчання передбачало навчання статистичним методам аналізу контролю якості. На відміну від попереднього етапу, матеріальне заохочення працівників стало основним методом мотивації для стабільності якості продукції.

3. Третім етапом становлення є система загального контролю якості (Total Quality Control), що запропонував американський вчений А. Фейгенбаум в 50-ті роки XX ст. Основний принцип зосереджений на тому, що якісна продукція є завданням не лише інспектора по якості, а й кожного співробітника, включаючи керівників вищої ланки. В результаті чого, з'являються задокументовані системи якості з визначеним порядком взаємодії керівництва та зазначеними повноваженнями і відповідальністю всіх працівників підприємства.

Велика увага приділяється навчанню методам управління якістю, як звичайних працівників, так і керівників вищої ланки управління. Матеріальна мотивація співробітників переходить до моральної за рахунок визнання досягнень працівника в роботі його колегами та керівництвом. Також була врахована витратна складова процесу виробництва шляхом введення суворого контролю за витратами на систему управління якістю.

4. Четвертий етап характеризується переходом від системи загального контролю якості до системи загального управління якістю – TQM (Total Quality

Management), 1970-1980 pp.. Відбулась поява нових стандартів ISO 9000 «Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості», 9001 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/або розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні», 9002 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі», 9003 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі і випробуваннях» та 9004 «Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Настанови », що значно вплинуло на забезпечення якості. Поява стандартів якості визначила необхідність у підтвердженні відповідності якості третьою стороною за допомогою сертифікації.

TQM передбачає не лише керування якістю для виконання вимог якості як в системі TQC, а й керування цими вимогами та цілями. Основний принцип TQM – це постійне поліпшення якості для задоволення потреб споживача.

5. П'ятий етап відповідає становленню системи універсального управління якістю – UQM (Universal Quality Management), 1990-ті роки XX ст. Даний етап є частиною TQM та знаходиться у постійному розвитку. Він характеризується створенням галузевих систем управління якістю та збільшенням уваги до збереження навколишнього середовища. Відповідно, відбувається поява нових стандартів серії ISO 14000, системи екологічного менеджменту.

Основним принципом UQM є інтеграція різних підходів до управління якістю для досягнення максимальної ефективності і ефективності управління якістю, включаючи ISO 9001, TQM, Six Sigma, Lean, Kaizen та інші підходи.

Універсальне управління якістю передбачає впровадження системи управління якістю на всіх рівнях підприємства, включаючи керівництво, робочі групи та окремих працівників, що дозволяє забезпечити належну організацію та координацію всіх процесів управління якістю.

Сучасні методи управління якістю мають соціальну спрямованість та застосовуються в комплексі з існуючими управлінськими, технічними та організаційними методами управління. Сучасні методи управління якістю включають:

Lean Management – система управління, яка спрямована на зменшення витрат і покращення якості за допомогою оптимізації бізнес-процесів.

Six Sigma – методологія, яка дозволяє покращувати якість продукції та процесів, зменшуючи кількість дефектів до рівня шести стандартних відхилень від середнього значення.

Total Quality Management (TQM) – філософія управління, що передбачає акцент на важливості якості в усіх аспектах діяльності підприємства.

Continuous Process Improvement (CPI) – стратегія покращення, що передбачає безперервне покращення процесів та продукції з метою досягнення більшої якості та ефективності.

Kaizen – японський термін, що означає "постійне покращення". Це філософія управління, що передбачає залучення всіх співробітників до процесу покращення якості та ефективності роботи підприємства.

Відповідно до вимог ISO 9001, для створення системи управління якістю організація повинна:

- визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторингу вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечування результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- призначити осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- розглядати ризики та можливості;
- оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечування того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- поліпшувати процеси та систему управління якістю.

ISO 9000 та ISO 9001 описує сім принципів системи управління якістю, які є основою для розробки і впровадження системи управління якістю (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Принципи системи управління якістю [5].

1. Орієнтованість на клієнта (QMP 1 - Customer focus). Означає перевірку кожної точки взаємодії з клієнтом та їх вдосконалення, де це можливо, щоб краще відповідати очікуванням клієнтів.

2. Лідерство (QMP 2 - Leadership). Керівництво організації повинно демонструвати лідерство в розвитку і впровадженні системи управління якістю, операційна ефективність і ентузіазм надходить зверху вниз. Необхідність встановлювати та контролювати чіткі цілі та завдання для персоналу.

3. Участь співробітників (QMP 3 - Engagement of people). Всі співробітники повинні бути залучені до процесу управління якістю та вдосконалення продукту або послуги.

4. Процесний підхід (QMP 4 - Process approach). Управління повинно забезпечувати системний підхід до управління процесами, які забезпечують високу якість послуг.

5. Постійне вдосконалення (QMP 5 - Improvement). Передбачає постійне оцінювання та вдосконалення процесів і результату надання послуг.

6. Прийняття рішень на основі доказів (QMP 6 - Evidence-based decision making). Рішення повинні прийматися на основі аналізу фактичних даних та інформації, що дозволяє визначити потенційні проблеми та забезпечити їх вирішення.

7. Управління відносинами (QMP 7 - Relationship management). Управління відносинами передбачає розвиток відкритих, взаємовигідних та довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами, що дозволяє забезпечити досягнення спільних цілей та задоволення потреб кожної зі сторін [5].

Результати від впровадження системи управління якістю відповідно до ISO можна класифікувати за внутрішніми та зовнішніми аспектами (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Типологія позитивних ефектів, що очікуються внаслідок запровадження системи управління якістю [41]

	Тип ефекту	Характеристика
Внутрішні аспекти	Управлінські аспекти	Контроль управління, встановлення обов'язків і правил, поліпшення координації з постачальниками, розвиток інновацій, вдосконалення інформаційної системи управління процесами, вдосконалення внутрішньої системи контролю для виявлення «невідповідностей» тощо
	Організаційні аспекти	Використання ресурсів, скорочення витрат на контроль, підвищення загальної ефективності, зниження матеріально-технічних і виробничих витрат, зменшення невідповідностей, зменшення часу на впровадження інновацій, скорочення неконформних витрат тощо
	Аспекти управління персоналом	Участь у робочих групах, зменшення прогулів, більша задоволеність і мотивація на роботі тощо
Зовнішні аспекти	Комерційні аспекти	Забезпечення конкурентоспроможності у секторі ринку, розширення з виходом на нових клієнтів і ринків
	Фінансові аспекти	Збільшення обороту ринку, поліпшення показників ефективності тощо
	Аспекти взаємодії з клієнтами	Збільшення частки постійних клієнтів, зменшення невідповідностей або претензій, поліпшення задоволеності, поліпшення іміджу на ринку тощо

Перевагами використання системи управління якістю послуг є:

- Створення і вимірювання власного визначення задоволеності клієнтів та працівників, що дозволяє оцінювати успіх відповідно до важливих факторів.

- Впровадження вимірювальної системи для збору точних даних, які потрібні, що економить час і зменшує витрати, які в іншому випадку витрачаються на аналіз великих обсягів даних.

- Отримання власних звітів про ефективність, рейтинги задоволеності та тести, щоб переглянути ефективність бізнесу з різних точок зору.

- Постійний контроль розвитку результатів у співпраці з різними підрозділами.

- Використання системи бонусів, мотивування персоналу до якіснішої роботи.

- Скорочення розриву між очікуваннями споживачів та реальністю обслуговування, щоб збільшити задоволеність споживачів та зміцнити лояльність споживачів.

Запорукою ефективного функціонування системи управління якістю є визначення підприємством численних взаємопов'язаних робіт (процесів) та керівництво ними, а також здійснення постійного моніторингу, вимірювання і аналізу цих процесів.

Для кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю послуг необхідно застосувати метод експертних оцінок, який дозволяє градацію показників визначати в балах. Зведення показників до узагальненої оцінки здійснюється за допомогою комплексного показника – коефіцієнта ефективності системи управління якістю, розрахунок якого здійснюють за формулою [41]:

$$Pe = (Pi * Wi) \quad (1.1)$$

де Pe – рівень ефективності системи управління якістю;

Pi – експертна оцінка i -го показника системи управління якістю;

Wi – коефіцієнт вагомості i -го показника ефективності системи управління якістю.

Такий підхід до структурування показників системи управління якістю дозволяє не лише оцінювати, але й удосконалювати їх, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [30].

Таким чином, впровадження системи управління якістю на підприємстві призводить не тільки до покращення послуг, а й сприяє оптимізації бізнес-процесів у цілому, веде до підвищення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності, та як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його позиції на ринку [41].

1.3. Оцінка ефективності управління якістю послуг на підприємстві

Управління якістю послуг охоплює різноманітні процедури оцінки якості відповідно до очікувань клієнтів, також включає обслуговування та довгостроковий моніторинг усіх послуг, що пропонуються споживачам, з метою відстеження розвитку якості та вимірювання ефективності зусиль щодо вдосконалення.

Для оцінки якості використовуються різні показники, що представляють собою характеристики одного (декількох) властивостей послуги, що визначають її здатність задовольняти потреби споживача. У сучасній концептуалізації, якість послуги (SQ) являє собою порівняння сприйнятих очікувань (E) послуги із сприйнятою продуктивністю (P), що породжує рівняння $SQ = PE$. Ця концептуалізація якості послуг бере свій початок у парадигмі очікуваності та підтвердження.

Для підтримки якості послуг на належному рівні розробляються стандарти обслуговування та якості послуг, які являють собою об'єднання обов'язкових правил, спрямованих на встановлення гарантованого рівня якості виконання окремих операцій, що входять в комплекс обслуговування. Стандарти визначають певні критерії, за якими оцінюється рівень надання послуг.

Аналіз літературних джерел показав, що, у найбільш загальному випадку, існує два основні підходи до оцінки якості послуг – виробничий та споживчий. Виробничий підхід передбачає оцінку якості на основі порівняння фактичних показників надання послуг (час очікування, час обслуговування, тощо) з проектними, плановими. Споживчий підхід акцентує увагу на користі для споживача від споживання послуги [18]. Іншими словами, показники якості

діляться на якісні та кількісні. Кількісні показники – характеризуються часом очікування та надійністю надання послуг. Якісні показники – це клієнтоорієнтованість, комунікабельність, ввічливість, довіра клієнтів, надійність, імідж робочого персоналу, професіоналізм.

Таким чином, якість послуги – це інтеграція якісних та кількісних показників, що задовольняють потреби та очікування споживача. Показники якості послуг класифікуються за трьома ознаками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація показників якості послуг

Ознака класифікації	Види показників якості
За кількістю властивостей	Поодинокі (характеризують одну з властивостей послуги) Комплексні (одночасно характеризують кілька властивостей послуги)
За формою представлення даних	Абсолютні (являють собою фактичне значення показника якості і виражаються в натуральних одиницях) Відносні (представляють відношення абсолютного показника оцінюваної послуги до абсолютних показників послуги аналога)
По виду властивостей	Показники призначення Показники безпеки Показники надійності Показники професійного рівня персоналу

Джерело складене автором на основі [22], [31].

Для оцінювання якості послуг, можна виділити наступні підходи оцінювання:

1. Інструментальні. Базуються на певних вимірюваннях, зокрема, рівні задоволеності клієнтів, час обслуговування, кількість помилок тощо.
2. Розрахункові. Ґрунтуються на економічних вимірах якості послуг, зокрема, вартості, прибутку, рівні інвестицій тощо.
3. Статистичні. Використовуються для аналізу статистичних даних, отриманих в результаті оцінювання якості послуг.
4. Органолептичні. Засновані на відчуттях та сприйнятті людей.
5. Експертні. Полягають у залученні фахівців у відповідній сфері для оцінки рівня якості послуг на основі їх власного досвіду, знань та експертизи.
6. Соціологічні. Базуються на опитуванні клієнтів та інших зацікавлених сторін щодо їх задоволеності послугами, що надаються. Ці методи можуть

включати стандартні опитувальні анкети, спеціальні фокус-групи, інтерв'ю, телефонні опитування тощо.

7. Комбіновані. Використовують комбінацію різних методів для отримання більш повної та об'єктивної оцінки якості.

Для аналізу якості послуг існують різні методи і моделі, оцінки якості обслуговування, які використовують аналітики. Характеристика найвідоміших методів оцінки якості послуг наведена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки якості послуг

Назва методу	Характеристика методу
Опитування (анкетування) покупців	Метод полягає в проведенні опитування клієнтів з метою з'ясування їхніх потреб, задоволеності продуктом або послугами, а також пропозицій щодо покращення.
Атестація персоналу	Надає можливість об'єктивно оцінити теоретичні знання працівників
Метод експертних оцінок	Метод аналізу та оцінки процесу обслуговування, вироблення управлінських рішень на основі думки кваліфікованих експертів
Методика «Таємний гість»	У цій методиці особа, яка є потенційним покупцем, приходить в заклад анонімно, в таємниці, і поводить як звичайний клієнт, оцінюючи все, що відбувається в процесі обслуговування.
Метод SERVQUAL	Комплексна шкала для вимірювання споживацького сприйняття якості сервісу
Метод SERVPERF	Дозволяє виміряти сприйняття гостем якості наданого обслуговування
Метод Кано	Базується на проведенні опитування, але набір характеристик якості сервісу не визначений, а формується в процесі самого опитування
Споживчий сценарій надання послуги	Базується на залучення гостя до проектування процесу обслуговування із визначенням критеріїв, що відіграють найважливішу роль в його оцінці якісного сервісу
Метод точок взаємодії	Оцінюється відповідність характеристик персоналу у процесі взаємодії між зі споживачами у момент виробництва й споживання послуги

Джерело: [27]

Вагоме місце в теоретико-методичних, емпіричних дослідженнях якості послуг є метод SERVQUAL. Даний метод базується на порівнянні сприйнятих клієнтами очікувань щодо якості послуг із їх фактичним досвідом користування послугами, згрупованими навколо п'яти головних критеріїв якості послуги. За цими п'ятьма критеріями оцінюються відмінності, які називаються «розбіжностями» (табл. 1.7). Коли очікування перевищують сприйнятий рівень

обслуговування, клієнти відчують незадоволеність і оцінюють обслуговування як неякісне. Коли якість послуги перевершує очікування, обслуговування сприймається як дуже хороше, гість задоволений [31].

Запровадження означеної методики передбачає вирішення двох основних завдань:

1) виявити очікування споживача, зрозуміти, що споживач розраховує отримати від взаємодії з послугою;

2) оцінити сприйману якість, тобто необхідно попросити споживача оцінити якість обслуговування від надання та споживання послуги.

Таблиця 1.7

Характеристика параметрів якості послуг на підставі моделі SERVQUAL

Параметр	Характеристика
Надійність	здатність надати послуги якісно й у визначений термін
Матеріальність	позитивне сприйняття приміщень та зовнішнього вигляду персоналу підприємства, де надаються послуги. Використання якісного та сучасного устаткування. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги та інші фізичні свідчення щодо надання послуги
Чуйність або відповідна реакція	бажання персоналу своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги
Гарантія	сприймана споживачем компетентність і ввічливість персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до підприємства та персоналу. Безпека та гарантія надання послуг
Співчуття	доступність (фізичні і психологічні взаємовідносини із персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість споживача в ідентифікації рішення його проблеми
Комунікативність	інформування клієнта щодо надання послуг на зрозумілій йому мові. Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб споживача й адаптація професійних якостей персоналу до їх задоволення

Джерело: [18]

На основі методу SERVQUAL Дж. Кроніном і С. Тейлором [2] був розроблений метод SERVPERF. Метод отримав свою назву від скорочення двох англійських слів: service (сервіс) і performance (виконання, дія), що означає «надання сервісу». Цей метод дозволяє уникнути негативного впливу диференційного підходу на достовірність даних. Для цього з процедури вимірювання якості сервісу виключена стадія вимірювання очікувань споживачів. Тобто на відміну від SERVQUAL метод SERVPERF вимірює тільки сприйняття споживачем якості наданого сервісу [31].

Чабан О.П. пропонує векторний метод оцінки якості послуг. На думку дослідника, практичний досвід та теоретичне обґрунтування свідчать: якщо відношення значення сумарного вектору оцінювального об'єкту до еталонного становить 80 %, то послуга надається відмінно, при значеннях 85-90 % – дуже добре, від 80 до 85 % – добре, 75-80 % – гранична межа, а нижче за 75 % – такі послуги є приводом для негайного покращення [57].

Іванків О.Я. пропонує альтернативний підхід до оцінювання якості послуги – метод розкладання послуги на складові процеси, для кожного з яких визначаються показники якості, що характеризують процеси та етапи надання послуги. У цьому випадку оцінка якості послуги дорівнює сумі оцінок складових процесів. Встановлення рівня ефективності процесів створення послуги, тобто їх якості, а також ідентифікація можливих невідповідностей та виявлення причин їх виникнення, здійснюється шляхом проведення вимірювань і оцінки показників якості послуги [22].

Модель, розроблена вченими М. Брейді і Дж. Кронін., базується на трьох складових: якість взаємодії, якість фізичного середовища і якість результату послуги, кожна з яких має три підскладові, важливі для формування у споживача уявлення про роботу організації. Ці уявлення є основою сприйманої якості послуги.

Структура параметрів оцінки якості послуг організації згрупована за трьома основними напрямками сприйняття споживачами послуги:

1. Ефективність взаємодії з персоналом визначається здатністю персоналу бути компетентним щодо відмінних характеристик послуги, що надається, технології, вміння пропонувати супутні послуги, а також бути ввічливим по відношенню до споживача.

2. Ефективність зовнішнього оточення послуги визначається зручністю розміщення організації щодо транспортних потоків, інших супутніх організацій, соціальною спрямованістю організації, комфортністю сприйняття оформлення офісу та ін.

3. Ефективність виходу послуги визначається якістю послуг і рівнем цін, наявністю додаткових послуг і дисконтних програм, часом надання послуги [1].

Для вивчення методології і проблематики комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів, було розроблено кваліметричні методи оцінки, що включають:

1. Диференціальний метод оцінки якості об'єктів заснований на використанні одиничних показників якості. За допомогою цього методу визначають рівень досягнення показників базового значення. Вибір номенклатури одиничних показників для оцінки якості оцінюваних послуг проводиться з урахуванням вимог споживача, умов надання послуги і т.п. Метод застосовується на етапах проектування, надання послуги та післяпродажної діяльності.

2. Комплексний метод оцінки якості послуг заснований на використанні одиничних показників якості. Алгоритм розрахунку комплексних показників якості послуги наступний: визначення вимог споживачів до якості послуги; вибір номенклатури показників якості; визначення значень одиничних показників якості; вибір базових значень і розрахунок відносних показників якості; розрахунок комплексного показника якості послуги.

3. Змішаний метод оцінки якості послуги заснований на одночасному використанні одиничних і комплексних показників якості. Даний метод передбачає порівняння найбільш важливих одиничних показників і групових показників з базовими одиничними і груповими показниками [39].

Загалом, ефективність управління якістю послуг проявляється в підвищенні показників діяльності підприємства: дохід від реалізації послуг; валовий прибуток; показники ділової активності; рентабельність послуг; збільшення частки ринку, тощо. Результати оцінки дають змогу виявити чи було правильно обрано цілі і чи було досягнуто поставленої мети підвищення ефективності управління якістю послуг.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю послуг

Законодавство України у сфері регулювання управління якістю базується на цілому комплексі законодавчих актів. Нормативно-правове забезпечення та

державне регулювання управління якістю можна поділити на дві групи – перша, що впливає опосередковано (нормативно-правове забезпечення, що регулює діяльність підприємств в цілому) та друга, що впливає безпосередньо на управління якістю.

Основним завданням системи законодавчого та нормативного забезпечення якості послуг є взаємопов'язане функціонування законодавчих актів, нормативних положень та стандартів на всіх ступенях правотворення, від загальних законів що регулює діяльність підприємств до вимог нормативних документів та стандартів на певні види послуг.

Державна політика у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг спрямована на підтримку зусиль підприємств та організацій у задоволенні потреб споживачів шляхом поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції, розвитку і впровадження методів управління якістю. Метою цієї Концепції є визначення стратегічних напрямів, пріоритетів, а також політичних, соціально-економічних і техніко-технологічних засад реалізації державної політики у сфері управління якістю.

Однак, в Україні центральні органи виконавчої влади приділяють не досить уваги необхідності впровадження сучасних систем управління майже в усіх секторах економіки держави. Варто відмітити, що Розпорядження Кабінету Міністрів України № 447 р. від 17 серпня 2002 р. «Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)» втратив свою чинність від 12 лютого 2019 року. В ньому була чітко визначена політика та завдання держави у сфері якості. Також втратило чинність Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 червня 2013 року № 492 «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління». На заміну цим нормативним документам інших нормативних документів не затверджено [17].

В Україні питання якості продукції належить до департаменту технічного регулювання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Його

головною метою є забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері технічного регулювання, а до сфери технічного регулювання належить: стандартизація, метрологія, сертифікація, оцінка відповідності, акредитація органів з оцінки відповідності й управління якістю.

До основних нормативно-правових та законодавчих актів в галузі управління якістю послуг, можна віднести: стандарти; сертифікати; закони; нормативні документи; постанови.

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності [46].

Одним з найважливіших нормативно-правових актів щодо управління якістю є Закон України «Про стандартизацію», який установлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері [45]. Стандартизація займає визначальне місце в системі управління, оскільки на основі стандартизації держава визначає бажаний стан якості об'єктів управління, тобто планує якість.

Метою стандартизації в Україні є:

- 1) забезпечення відповідності об'єктів стандартизації своєму призначенню;
- 2) керування різноманітністю, застосовність, сумісність, взаємозамінність об'єктів стандартизації;
- 3) забезпечення раціонального виробництва шляхом застосування визнаних правил, настанов і процедур;
- 4) забезпечення охорони життя та здоров'я;
- 5) забезпечення прав та інтересів споживачів;
- 6) забезпечення безпечності праці;
- 7) збереження навколишнього природного середовища і економія всіх видів ресурсів;
- 8) усунення технічних бар'єрів у торгівлі та запобігання їх виникненню, підтримка розвитку і міжнародної конкурентоспроможності продукції [45].

Стандарти є дієвим інструментом у забезпеченні захисту життя, здоров'я людини, охорони навколишнього середовища, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг.

Наступною підсистемою, яка забезпечує якість продукції, є сертифікація, де відбувається процес підтвердження того, що об'єкт управління відповідає встановленим вимогам. Основною метою сертифікації є насамперед мінімізація ризиків, яким піддається споживач. Сертифікація є базисом державного регулювання безпеки товарів та послуг. Її основною функцією є захист людини, її майна і природного середовища від негативних наслідків сучасного науково-технічного розвитку, від несумлінних виробників і продавців, а також створення умов для чесної конкурентної боротьби [17].

Нині в усьому світі набули вагомого значення системи управління якістю відповідно міжнародних стандартів ISO. Сертифікат на систему якості, виданий авторитетним сертифікованим органом, є важливим показником конкурентоспроможності підприємства. Стандарти сімейства ISO 9000 відіграють важливу роль у діяльності підприємств. Вони мають форму завдань для побудови системи якості і не надають конкретних рекомендацій щодо вирішення прописаних завдань, а залишають місце для дій керівництва підприємства. Концептуальною основою ISO 9000 є те, що організація створює, забезпечує і покращує якість продукції за допомогою низки процесів, які повинні піддаватися аналізу і постійному поліпшенню [47]. Стандарти ISO серії 9000 передбачають чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності персоналу, прозорість усіх процесів забезпечення і управління якістю, всебічну узгодженість рішень, що стосуються якості.

В Україні роботи з сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, діяльність якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO/IEC.

Правове забезпечення якості продукції і послуг базується на дотриманні контрактного права. Контракт (договір) – це угода двох сторін, яка забезпечує встановлення, зміцнення або ж припинення прав і обов'язків, тобто це правова

форма забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції чи послуги. Контракт дозволяє враховувати особливості взаємовідносин сторін, узгодити їх інтереси, а також створити юридичні гарантії для їх учасників [15].

Захист споживачів від неякісної продукції чи послуг регламентується Законом України «Про захист прав споживачів» та іншими законодавчими актами та постановами Кабінету Міністрів України.

Відповідно до ЗУ «Про захист прав споживачів», належна якість товару, роботи або послуги – це властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах, та умовам договору із споживачем.

Права споживача у разі порушення умов договору про виконання робіт (надання послуг), зазначені в статті 10 Закону України «Про захист прав споживачів». Відповідно до п.1-3 згаданої статті споживач має право відмовитися від договору про виконання робіт (надання послуг) і вимагати відшкодування збитків, якщо виконавець своєчасно не приступив до виконання зобов'язань за договором або виконує роботу так повільно, що закінчити її у визначений строк стає неможливим. Якщо під час виконання робіт (надання послуг) стане очевидним, що їх не буде виконано з вини виконавця згідно з умовами договору, споживач має право призначити виконавцю відповідний строк для усунення недоліків, а в разі невиконання цієї вимоги у визначений строк – розірвати договір і вимагати відшкодування збитків або доручити виправлення недоліків третій особі за рахунок виконавця [44].

У разі виявлення недоліків у виконаній роботі (наданій послугі) споживач має право на свій вибір вимагати:

- 1) безоплатного усунення недоліків у виконаній роботі (наданій послугі) у розумний строк;
- 2) відповідного зменшення ціни виконаної роботи (наданої послуги);
- 3) безоплатного виготовлення іншої речі з такого ж матеріалу і такої ж якості чи повторного виконання роботи;

4) відшкодування завданих йому збитків з усуненням недоліків виконаної роботи (наданої послуги) своїми силами чи із залученням третьої особи;

5) реалізації інших прав, що передбачені чинним законодавством на день укладення відповідного договору [44].

Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дає змогу організувати ефективну систему законодавчого й нормативного забезпечення якості та безпеки продукції. Серед основних завдань такої системи слід назвати взаємопов'язане функціонування законодавчих актів і нормативних положень на всіх рівнях – від загальних законів щодо проблем безпеки послуг до вимог нормативних документів на конкретні види об'єктів стандартизації.

Висновки до розділу 1

Висока якість послуг є ключовим фактором успіху підприємства, що допомагає забезпечити задоволення споживачів, підвищення лояльності клієнтів та покращення репутації підприємства на ринку. Якість послуг – це набір характеристик, що визначає певний ступінь задоволення потреб споживачів. Дане поняття базується на ідеї того, що надання якісних послуг призводить до задоволення потреб клієнтів та збільшення їх лояльності до підприємства. Тобто, забезпечення якості послуг – це сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, які створюють необхідні умови для того, щоб послуга задовольняла визначені вимоги.

Управління якістю послуг включає в себе розробку та впровадження системи управління якістю, оцінку та підвищення якості послуг, а також управління задоволеністю та лояльністю споживачів. Управління якістю має на меті забезпечити належне планування, моніторинг та поліпшення якості послуг відповідно до визначених стандартів діяльності.

Одним з основних завдань управління якістю послуг є розробка та впровадження системи управління якістю (СУЯ), що дозволяє підприємству контролювати якість надання послуг на всіх її етапах. Система управління якістю допомагає забезпечити стандартизацію процесів, виявлення та усунення слабких

сторін, покращення ефективності роботи. Впровадження системи управління якістю на підприємстві призводить не тільки до покращення послуг, а й сприяє оптимізації бізнес-процесів у цілому, веде до підвищення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності, та як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його позиції на ринку.

Результати оцінки ефективності управління якістю послуг дають змогу виявити чи було правильно обрано цілі і чи було досягнуто поставленої мети підвищення ефективності управління якістю послуг.

Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дає змогу організувати ефективну систему законодавчого й нормативного забезпечення якості та безпеки продукції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА АТ "УКРПОШТА"

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ «УКРПОШТА»

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Акціонерне товариство надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів.

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 № 10-р «Про національного оператора поштового зв'язку» на організацію «Укрпошта» покладено виконання функцій національного оператора поштового зв'язку України.

Наразі до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». Укрпошта є однією з найбільших компаній України, що має понад 11 000 відділень, 5 300 авто, надає більше 50 послуг та має близько 50 000 працівників, які щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам [40].

Свою діяльність АТ «Укрпошта» розпочала 2 лютого 1994 року на підставі рішення Кабінету Міністрів України згідно якого було створено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» як окрема державна структура у результаті реформування галузі зв'язку (розподілу на поштовий та електрозв'язок). На той момент до її складу увійшли 26 поштамтів, 54 міських та 483 районні вузли поштового зв'язку, 11 875 сільських відділень, 98 пересувних відділень, 204 пункту поштового зв'язку. У липні 1998 року об'єднання було реорганізовано в УДППЗ «Укрпошта» (Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта»)

згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 4 січня 1998 р. за № 1.

З 1999 року Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» перетворено в унітарне підприємство, що засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України.

6 липня 2015 року урядовий комітет з питань розвитку інфраструктури і екологічної політики підтримав рішення провести реорганізацію «Укрпошти», яка передбачала створення публічного акціонерного товариства на базі підприємства (розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2015 № 728-р «Про перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку „Укрпошта“ у публічне акціонерне товариство» та наказ Мінінфраструктури від 11.11.2015 № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку „Укрпошта“ у публічне акціонерне товариство»). Процес корпоратизації підприємства проходив у чотири етапи: підготовчий, інвентаризація, оцінка майна, яке включено до статутного капіталу, та завершальний. Вже, з 1 березня 2017 року набрав чинності наказ міністра інфраструктури Володимира Омеляна від 16 лютого 2017 року про припинення діяльності Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» та створення публічного акціонерного товариства «Укрпошта». Також згідно з наказом було створено Наглядову раду у складі 7 членів, 5 з яких є незалежними директорами, всі члени обираються через конкурсний відбір, порядок проведення якого визначається Кабміном [23].

Важливість діяльності Товариства впливає з виконання ним наступних основних функцій, які є некомерційними цілями державної політики власності Товариства:

1) забезпечення надання на всій території України універсальних послуг поштового зв'язку за переліком, який затверджується Кабінетом Міністрів України;

2) забезпечення можливості доставки пенсій та належних соціальних виплат громадянам України;

- 3) розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою;
- 4) забезпечення доступності базових фінансових послуг на території України.

Статутний капітал Товариства сформовано державою та оплачено за рахунок вартості переданого Товариству майна та грошових коштів. Статутний капітал Товариства становить 6 518 597 000 гривень та поділений на 6 518 597 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000,00 гривень кожна.

Узагальнена інформація про АТ «Укрпошта» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про АТ «Укрпошта»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Скорочена назва	АТ «Укрпошта»
Назва англійською	STOCK COMPANY UKRPOSHTA (SC UKRPOSHTA)
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993 (29 років)
Керівник організації	Смілянський Ігор Юхимович
Розмір статутного капіталу	6 518 597 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Державна власність
Види діяльності	Основний: 53.10 Діяльність національної пошти.
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 01001, місто Київ, вулиця Хрещатик, будинок 22 Тел. офіс.: 0800300545 E-mail: ukrposhta@ukrposhta.ua Сайт: https://www.ukrposhta.ua/ua
Акціонери з великими частками	Держава Україна в особі міністерства інфраструктури України Частка 100%

Джерело: складено автором за даними [6], [38].

Держава як засновник та єдиний акціонер в особі Міністерства інфраструктури України здійснює функції з управління суб'єктами господарювання державного сектору, до яких належить:

- винятковість державної власності;
- визначення чітких цілей діяльності Товариства;
- паритетність в регулюванні державних та приватних компаній, окрім діяльності, пов'язаної із досягненням некомерційних цілей;
- розмежування функцій власника і регулятора;
- професійність в управлінні Товариством;

- дотримання транспарентності при функціонуванні Товариства;
- соціальна відповідальність Товариства [42].

Відповідно до Статуту Акціонерного товариства «Укрпошта», метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності. Товариство здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України [52].

Місією підприємства є надання якісних, простих й доступних послуг, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще. Візія основана на побудові компанії, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанії, якою пишається Україна.

Основними видами діяльності Товариства є:

1) діяльність національної пошти: забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України; видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу; інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші.

2) інші види грошового посередництва: пересилання поштових переказів у межах України; пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті; виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод; приймання платежів; приймання торговельної виручки; виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах; проведення розрахунково-касових операцій.

Повний перелік видів діяльності товариства відповідно до статуту, відображено в додатку А.

Основними стратегічними напрямками розвитку АТ «УКРПОШТА» у 2017-2023 затверджено:

- збільшення обсягів пересилання посилок та розвиток нових посылкових продуктів та забезпечення якісного надання універсальних поштових послуг;
- нарощення об'єму фінансових послуг та збільшення фінансової інклюзії;
- збільшення об'ємів торгівлі шляхом покращення управління торговим каталогом;
- оновлення мережі поштових відділень та оптимізації функціонування мережі відповідно до попиту на послуги національного поштового оператора;
- оновлення логістичної мережі: оптимізація маршрутів та сортувальних центрів, модернізація автопарку, впровадження пересувних відділень;
- розвиток нових напрямків діяльності, зокрема - кур'єрська доставка, доставки ліків у віддалені населені пункти;
- розвиток інформаційних технологій [48].

Реалізація стратегії має наступні потенційні ризики: відсутність дозволу на відкриття поштових рахунків, пришвидшення темпів скорочення обсягів письмової кореспонденції, конкуренція в сегменті експортно-імпортних операцій з приватними компаніями, складність залучення зовнішнього фінансування, несприятливі економічні умови та кризи.

Фінансування діяльності Товариства здійснюється за рахунок грошових коштів, отриманих від реалізації товарів та надання послуг, а також за рахунок залучення коштів унаслідок випуску облігацій та отримання банківських кредитів. Товариство провадить господарську діяльність в Україні і отримує більшість своїх доходів в Україні в українських гривнях, однак вона також отримує виручку у твердій валюті від надання послуг іноземним поштовим операторам, пов'язаних із доставкою поштових відправлень і переказів клієнтам в Україні.

Система внутрішнього контролю АТ "Укрпошта" спрямована на упередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту і

збереження активів, повноти і точності облікової документації та включає адміністративний та бухгалтерський контроль.

Складовою частиною системи внутрішнього контролю Товариства є внутрішній аудит. Основні завдання Департаменту внутрішнього аудиту - оцінка та вдосконалення системи внутрішнього контролю Товариства, з метою сприяння Наглядовій раді, Комітету з питань аудиту та керівництву Товариства в досягненні поставлених цілей Товариства за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю, і корпоративного управління. До напрямків роботи Департаменту внутрішнього аудиту відносяться, але не обмежуються цим, перевірка і оцінка адекватності та ефективності корпоративного управління, управління ризиками і системи внутрішнього контролю, а також якості виконання працівниками покладених на них обов'язків по досягненню цілей Товариства [40].

Вірогідними перспективами подальшого розвитку АТ «Укрпошта», товариство вбачає у збільшенні обсягу бізнесу за рахунок:

- збереження лідерської позиції в сегменті міжнародних поштових відправлень;
- посилення позицій в сегменті доставки поштових відправлень по Україні, завдяки зростанню кількості посилок та забезпечення найкращого на ринку співвідношення ціни та якості;
- зростання об'ємів торгівлі через розвиток каталожної торгівлі та посиленню продажів через листонош та відділення сільської місцевості;
- збільшення доходів від посилкового бізнесу у 3 рази за 5 років у сегменті внутрішніх посилок та дрібних пакетів;
- збереження лідируючої позиції на ринку експорту та імпорту, боротьба із демпінгом конкурентів, максимальне втримання цін;
- оновлення кур'єрської доставки в містах з метою забезпечення надійної доставки;
- оновлення спектру послуг, що надаються у зв'язку з розвитком банківських продуктів. Розширення спектру послуг передбачає розвиток банківських продуктів

у тому числі кредитування, залучення депозитів, відкриття та обслуговування поточних рахунків тощо;

- перегляду продуктової лінійки. Оптимізація асортименту під потребу клієнтів у визначеному регіоні дозволить конкурувати з локальними рітейлерами та підтримувати торгівельну маржу на високому рівні.

Внаслідок військової агресії російської федерації і окупації частини території України тимчасово, до окремого розпорядження генерального директора Товариства, призупинено роботу структурних підрозділів філій Товариства, розташованих на тимчасово окупованих територіях: Донецька дирекція (Наказ Товариства від 02.08.2022 № 815); Запорізька дирекція (Наказ Товариства від 01.08.2022 № 809); Луганська дирекція (Наказ Товариства від 29.07.2022 № 808); Миколаївська дирекція (Наказ Товариства від 02.08.2022 № 813); Харківська дирекція (Наказ Товариства від 02.08.2022 № 816); Херсонська дирекція (Наказ Товариства від 30.06.2022 № 664).

Військові дії призвели до шокового скорочення операційної діяльності Компанії, особливо в перший місяць вторгнення. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни і суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки і зростання цін на пальне Компанія отримала значний грошовий відтік на операційному рівні за лютий-квітень 2022 року. На додаток до цього, відповідно до Постанови уряду №305 від 17 березня 2022 року, на Компанію були покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації із зони бойових дій, а також гуманітарну доставку продуктів харчування.

У своєму річному звіті за 2022 рік, до можливих шляхів покращення ліквідності, АТ «Укрпошта» відносить: покращення якості послуг Товариства, впровадження нових конкурентоздатних продуктів, освоєння нових ринків збуту (за рахунок співпраці з іноземними делівері-компаніями тощо), забезпечення державного фінансування завідомо збиткових послуг Компанії, що пов'язані із виконанням ним соціальної функції.

Для забезпечення розвитку Товариства необхідним є оновлення основних засобів та впровадження внутрішніх змін, таких як:

1) розвиток мереж поштових відділень шляхом покращення якості їх роботи - 100% автоматизація, 100% ремонтів та ребрендингу, оптимізація розміщення локацій;

2) розвиток нових форматів обслуговування клієнтів - поширення мобільних бригад із надання поштових послуг, що дозволить підвищити якість надання послуг, географію та доступність до них у сільській місцевості;

3) впровадження вкрай важливих для населення послуг, що дадуть доступ населенню України до сучасних банківських сервісів, шляхом запуску поштового банку та відкриття поштових рахунків Товариством;

4) оптимізація процесів шляхом автоматизації виробничих процесів та активного оновлення автоматизованих систем Товариства (заміна систем управління потоками поштових відправлень, систем надання послуг у відділеннях зв'язку) та впровадження нових ІТ інструментів (ERP, WMS, TMS);

5) трансформація логістичної моделі компанії - створення 5-8 сучасних сортувальних центрів та оновлення 22 логістичних депо протягом 5 років, перепланування маршрутів внутрішнього транспортного сполучення з метою збільшення швидкості доставки поштових відправлень та мінімізації транспортних витрат;

6) розвиток персоналу - впровадження нових систем мотивації та навчання, автоматизація надання послуг та забезпечення персоналу необхідним сучасними інструментами;

7) забезпечення роботи по підвищенню інформаційної безпеки на підприємстві - інформаційна безпека, кіберзахист та протидія кіберзагрозам. Здійснення захисту ІТ-систем підприємства від шкідливого ПЗ, у тому числі атак "нульового дня", та проведення автоматизації процесів виявлення та реагування на кіберінциденти;

8) забезпечення ефективного управління інфраструктурою компанії шляхом продажу або передачі в управління надлишкових та непрофільних активів

Товариства, реінвестиція коштів від продажу в будівництво сучасних логістичних центрів у інших регіонах [48].

Капітальні інвестиції в 2022 році планувалось спрямувати на:

- впровадження проекту «Розвиток логістичної мережі»;
- впровадження проекту «Пересувні відділення поштового зв'язку»;
- придбання автотранспорту для виробничих потреб;
- приведення об'єктів поштового зв'язку до належного технічного та естетичного стану, забезпечення технологічних процесів оброблення та перевезення пошти.

Однак, в зв'язку з військовими діями на території України, Товариство не змогло в повному обсязі реалізувати зазначені проекти. Тому, АТ «Укрпошта» в 2023 році планує продовжити спрямовувати капітальні інвестиції на: впровадження проекту «Розвиток логістичної мережі»; придбання автотранспорту для виробничих потреб; приведення об'єктів поштового зв'язку до належного технічного та естетичного стану, відновлення відділень які було зруйновано внаслідок бойових дій, забезпечення технологічних процесів оброблення та перевезення пошти; автоматизація мережі, впровадження нової фронт-офісної системи та інші ІТ-проекти.

Оновлення й модернізація основних фондів АТ «Укрпошта» та реалізація масштабної інвестиційної програми в нові проекти є вагомими факторами для майбутньої конкурентоспроможності компанії, забезпечення сталого розвитку, збереження робочих місць, забезпечення належної якості та доступності поштових і фінансових послуг для населення, та дозволить Товариству забезпечити позитивну динаміку розвитку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ "Укрпошта"

Для аналізу фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» слід проаналізувати фінансові показники підприємства за останні три роки (2020-2022 роки). Вивчення фінансового становища підприємства потребує інформації про економічні ресурси підприємства, його фінансову структуру, ліквідність і

платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Основним джерелом інформації для проведення аналізу формування фінансових результатів діяльності підприємства виступає його фінансова звітність, а саме форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності АТ «Укрпошта»

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	9182437	11181868	10323419	1140982	12,43
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1407872	1645443	396561	-1011311	-71,83
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	161240	183582	-1258089	-1419329	-880,26
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	8908409	10338548,5	10093158,5	1184749,5	13,30
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3600864	3978991	4389464	788600	21,90
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	3358176	3620769	3850929	492753	14,67
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5258215,5	6272406,5	5628963,5	370748	7,05
8	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	2567020,5	2630127,5	2048844,5	-518176	-20,19
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64512,5	62817,5	57605,5	-6907	-10,71
10	Фондовіддача	2,73	3,09	2,68	-0,05	-1,96
11	Фондомісткість	0,37	0,32	0,37	0,01	2,00
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	52,05	57,64	66,85	14,80	28,42
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,75	1,78	1,83	0,09	5,02
14	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	142,34	178,01	179,21	36,87	25,91
15	Середньрічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	81,85	98,61	94,95	13,10	16,00

Джерело: складено автором

Відповідно до даних табл. 2.2 ми можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства у 2022 році на 1 140 982 тис. грн. або на 12,43% в порівнянні з 2020 роком. Однак, валовий прибуток зменшився на 1 011 311 тис. грн. або на 71,83% у 2022 році. До того ж, у 2022 році підприємство мало збитки у розмірі 1 258 089 тис. грн., в порівнянні з прибутком у 2020-2021 році, що обумовлено військовими діями в країні.

Не зважаючи на військові дії середньорічна вартість активів збільшилась у 2022 році на 1184749,5 тис.грн. (13,30%), в т.ч.:

- середньорічна вартість необоротних активів збільшилась на 788600 тис.грн. (21,90%);

- середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 492753 тис.грн. (14,67);

- середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 370748 тис.грн. (7,05);

- середньорічна вартість власного капіталу зменшилась на 518176 тис.грн. (- 20,19%).

В результаті скорочення персоналу підприємства, середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 6907 особу або на 10,71%, що обумовлено призупиненням роботи структурних підрозділів філій, розташованих на тимчасово окупованих територіях.

Враховуючи збільшення активів підприємства, разом зі зменшенням чисельності працівників, показник фондоозброєності у 2022 році збільшився на 28,42% в порівнянні з 2020 роком. При цьому продуктивність праці збільшилась на 25,91%, а середньорічна заробітна плата збільшилась на 16,00%, що може свідчити про ефективність кадрової політики.

Фондовіддача значних змін в порівнянні з 2020 роком не зазнала, однак має зменшення в порівнянні з 2021 роком. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 5,02% та у 2022 році становить 1,83 п. Тобто з кожної гривні, авансованої у оборотні активи підприємства, було отримано 1,83 грн. чистого доходу.

Пропонуємо більш детально розглянути майно підприємства, його активи та пасиви. Характеристика майна АТ «Укрпошта» та джерела його формування наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна АТ «Укрпошта» та джерел його формування за балансом

Показник	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3630676	36,64	4327306	40,19	4451622	47,26	820946	22,61	10,63
в т.ч. основні засоби	3410581	93,94	3830957	88,53	3870901	86,95	460320	13,50	-6,98
2. Оборотні активи	6180128	62,37	6364685	59,11	4893242	51,95	-1286886	-20,82	-10,41
в т.ч. запаси	225554	3,65	293899	4,62	564624	11,54	339070	150,33	7,89
дебіторська заборгованість	496932	8,04	470198	7,39	542525	11,09	45593	9,17	3,05
грошові кошти	5246112	84,89	3893395	61,17	3132038	64,01	-2114074	-40,30	-20,88
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	98659	1,00	75643	0,70	73819	0,78	-24840	-25,18	-0,21
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	2582366	26,06	2677889	24,87	1419800	15,07	-1162566	-45,02	-10,99
в т.ч. зареєстрований капітал	6518597	252,43	6518597	243,42	6518597	459,12	0	0,00	206,69
нерозподілений прибуток	1317807	51,03	1413330	52,78	155241	10,93	-1162566	-88,22	-40,10
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	628744	6,34	1120498	10,41	1129326	11,99	500582	79,62	5,65
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6698353	67,60	6969247	64,72	6869557	72,94	171204	2,56	5,34
БАЛАНС:	9909463	100,00	10767634	100	9418683	100	-490780	-4,95	x

Джерело: складено автором

З табл. 2.3 видно, що вартість активів підприємства у досліджуваному періоді зменшилась на 490 780 тис. грн. або на 4,95%. Зокрема на це вплинуло зменшення вартості оборотних активів підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 1286886 тис. грн. або на 20,82 %, в т.ч. за рахунок зменшення грошових коштів на 2 114 074

тис. грн., що призвело до скорочення частки оборотних активів в загальній структурі активів на 10,41 п.с. Необоротні активи підприємства збільшилися на 820 946 тис.грн. або 22,61%., в загальній структурі активів вони становлять 47,26%.

На підприємстві спостерігається недостатній рівень самофінансування. Зокрема, найбільша питома вага у структурі джерел фінансування за останні три роки припадає на поточні зобов'язання і забезпечення, що становлять 72,94% у 2022 році в порівнянні з останніх трьох років вони збільшилися на 5,34 п.с.. Величина власного капіталу зменшилась у 2022 році на 1 162 566 тис. грн. за рахунок отриманих збитків.

Наступним кроком аналізу фінансового стану АТ «Укрпошта» вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів, що є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9182437	11181868	10323419	1140982	12,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7774565	9536425	9926858	2152293	27,68
Валовий: прибуток (збиток)	1407872	1645443	396561	-1011311	-71,83
Інші операційні доходи	259383	309471	179762	-79621	-30,70
Адміністративні витрати	1136999	1324050	1148387	11388	1,00
Витрати на збут	211367	259349	207900	-3467	-1,64
Інші операційні витрати	147237	170034	411903	264666	179,76
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	171652	201481	- 1191867	-1 363 519	> в 8 р.
Фінансові витрати	86028	114569	115054	29026	33,74
Інші витрати	45477	45575	493072	447595	> в 10 р.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	203623	237946	-1533162	-1736785	> в 6,5 р
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	161240	183582	-1258089	-1419329	< в 9 р.

Джерело: складено автором

Як було зазначено раніше з даних табл. 2.4 можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства у 2022 році на 1 140 982 тис. грн. або на 12,43% в порівнянні з 2020 роком. Однак, валовий прибуток зменшився на 1 011

311 тис. грн. або на 71,83% у 2022 році. На що вплинуло зростання собівартості послуг на 2 152 293 тис. грн. (27,68%) у 2022 році в порівнянні з 2020 роком.

Впродовж 2022 року на підприємстві збільшився рівень адміністративних витрат на 1%, значно збільшився рівень інших операційних витрат на 179,76% та зменшився рівень інших операційних доходів на 30,7%. Таким чином, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився в 9 разів та підприємство отримало збитки в розмірі 1 191 867 тис.грн. Разом з тим, на підприємстві присутнє збільшення фінансових витрат та інших витрат на 33,74% та у 10 разів відповідно, що в кінцевому результаті привело до збитку у розмірі 1 258 089 тис. грн. після оподаткування.

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта» слід розглянути комплексні показники, що всебічно характеризують фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Укрпошта»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,92	0,91	0,71	-0,21	-22,80
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,81	0,78	0,54	-0,27	-33,39
3. Чистий оборотний капітал	-518225	-604562	-1976315	-1458090	в 3 р.
4. Коефіцієнт автономії	0,26	0,25	0,15	-0,11	-42,15
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,35	0,33	0,18	-0,17	-49,64
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,17	-0,26	-0,62	-0,45	в 2,5 р.
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,03	1,08	1,02	-0,01	-0,77
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,58	4,25	5,04	1,46	40,86
9. Рентабельність (збитковість) господарської діяльності, %	1,72	1,60	-10,23	-11,94	-7 р.
10. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	6,28	6,98	-61,40	-67,69	-10 р.
11. Рентабельність продукції, %	18,11	17,25	3,99	-14,11	-77,94

Джерело: складено автором

Відповідно до даних табл. 2.5 ми можемо відмітити, що на підприємстві спостерігається тенденція зниження ліквідності. Можна побачити, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році зменшився у порівнянні з 2020 роком на 0,21 п. або на 22,80% в наслідок зменшення оборотних активів на підприємстві. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить у 2022 році 0,54 п. та є на 0,27 п. менше ніж у 2020 році, що спричинено значним зменшенням обсягів грошових коштів та одночасним зростанням поточних зобов'язань підприємства. Чистий оборотний капітал у 2022 році зменшився майже в 3 рази. Це свідчить, що підприємство не може в повній мірі погасити свої зобов'язання.

Показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням та також мають тенденції до зменшення. Зокрема, коефіцієнт автономії зменшився на 0,11 п. (42,15%) та становив 0,15 п. у 2022 році, тобто 15% майна підприємства сформовано за рахунок власних коштів підприємства, що свідчить про низький рівень його фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стабільності також зменшився на 0,17 п. та становив 0,18 п. (49,64%) у 2022 році, тобто на кожну гривню залучених коштів у 2022 р. припадало 0,18 грн. власного капіталу. Коефіцієнт забезпечення власними засобами взагалі має від'ємне значення протягом досліджуваного періоду, у 2022 році він становить -0,62 п. за рахунок значної суми неоплачуваного капіталу, що свідчить про неспроможність підприємством фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів.

Показники ділової активності відображають незначне зменшення оборотності активів до 1,02 п. та зростання оборотності власного капіталу до 5,04 п. у 2022 році або на 40,86%, що обумовлено збільшенням обсягів чистого доходу та зменшенням вартості власного капіталу.

В результаті отриманих збитків у 2022 році збитковість підприємства від господарської діяльності становила 10,23%, збитковість власного капіталу - 61,40%. Рентабельність продукції зменшилась до рівня 3,99% або зменшилась на 14,11% в порівнянні з 2020 роком.

В цілому, повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року та прийняття Указом Президента України воєнного стану, з відповідним введенням тимчасових обмежень, вплинули на економічне середовище і діяльність товариства, яка зазнала значного впливу війни. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності товариства та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів, особливо в перші місяці вторгнення. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни, суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо, товариство отримала значний грошовий відтік на операційному рівні за лютий-квітень 2022 року. В результаті прибутків минулих років та заходів щодо збереження ліквідності Укрпошта впродовж 2022 року підтримувала операційну діяльність без дефіциту грошових коштів, вчасно виконувала свої фінансові зобов'язання та перезапустила програму капітальних інвестицій. В 2022 році були проведені заходи з оптимізації персоналу та витрат під нові зменшені обсяги бізнесу, що зокрема дало змогу скоротити фонд оплати праці на близько 12% [39].

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022 рік становить 10 323,4 млн грн, що на 858,5 млн грн або на 7,7% менше проти фактичних даних за 2021 рік. Зменшення доходів спостерігається по всіх послугах, крім посилок, дрібних пакетів та торгівлі. Невиконання плану доходів пов'язано із суттєвим зниженням обсягів, що спричинено негативними економічними процесами, які виникли з введенням воєнного стану внаслідок збройної агресії російської федерації, а саме:

Письмова кореспонденція - обсяги письмової кореспонденції зменшились на 53,4% або на 86,4 млн одиниць проти минулого року з поступовим відновленням до кінця 2022 року. Доходи склали 1,7 млрд грн, що на 18,3%, або 386,5 млн грн менше проти 2021 року. В 2022 Товариство започаткувала і надалі розвиватиме продаж художніх марок та відповідного мерчу найбільш актуальних сюжетів через мережу і інтернет-площадки;

Посилки внутрішні - доходи від посилок враховують 3 основних типи відправлень: Стандартні (включаючи універсальні посилки), Укрпошта Експрес та Укрпошта Документи. Обсяги посилок залишилися на рівні минулого року і склали

37,2 млн од. Доходи від напрямку розвитку бізнесу з доставки посилок становлять 1,1 млрд грн. Протягом 2022 року проводилась робота із залучення до співпраці нових контрагентів та відновленню роботи і збільшення обсягів основних клієнтів;

Міжнародні поштові операції - дохід від міжнародних операцій становить 2,1 млрд грн і включає: експорт на суму 1 528,0 млн грн (посилки, дрібні пакети та інші). Обсяги міжнародних експортних відправлень зменшились на 23% в порівнянні з минулим роком, при цьому за рахунок росту курсу валют доходи виросли на 5%;

Імпорт (міжнародний поштовий обмін) у сумі 571,1 млн грн. Порівняно з минулим роком доходи від імпорту зменшились на 35%;

Розповсюдження періодичних видань - обсяги періодичних друкованих видань зменшились у порівнянні з 2021 роком на 46,7%. Доходи за 2022 рік склали 332,9 млн грн, що на 22,4% менше проти фактичних даних минулого року;

Інші поштові послуги - складають 268,5 млн. грн (без врахування доходів від послуги Укрпошта Документи, які відображені у посилках у розмірі 21,5 млн грн, відправлень «Консигнація» та приймання відправлень міжнародної доставки (DHL) у розмірі 4,0 млн. грн, які відображено у статті міжнародні поштові операції);

Пенсія та грошова допомога - доходи склали 2 694 млн грн, що на 8,3% менше від 2021 року. Кількість виплат пенсій зменшились на 20% проти минулого року, що значно перевищує історичні темпи відтоку. При цьому, Товариство змогла зберегти переважну більшість клієнтської бази в умовах війни, оскільки не зупиняла свою діяльність і працювала в тих районах країни, де були часто закриті банківські установи;

Приймання платежів - кількість прийнятих платежів зменшилась проти минулого року на близько 30%, що спричинене як міграцією населення так і руйнуванням комунальної інфраструктури і подекуди введенням платіжних канікул. Доходи за 2022 рік становлять 1 029,2 млн грн, що на 18,7% менше в порівнянні з 2021 роком;

Поштові перекази - доходи зменшились на 35% і за 2022 рік становлять 168,1 млн. грн;

Інші фінансові послуги - доходи зменшились на 0,7% і за 2022 рік становлять 88,5 млн грн за рахунок зниження обсягів послуг з формування та передавання електронних реєстрів прийнятих платежів та інших фінансових послуг;

Торгівля без собівартості реалізованих товарів - доходи від торгівлі зросли на 147,5 млн грн, або на 41,9% проти 2021 року оскільки Товариство забезпечила достатній рівень залишків товарів за низькими цінами, в першу чергу товарів першої необхідності;

Інші комерційні послуги - складають 0,7 млн грн [39].

В зв'язку з тим, що на територіях де ведуться бойові дії та на тимчасово окупованих територіях Товариство не мало можливості надавати послуги в повному обсязі, по результатам за 2022 рік Товариству не вдалось компенсувати збитки і повернутись до позитивного показника. За 2022 рік Товариством отримано збиток у розмірі 1 258,1 млн грн, з них: 216,9 млн грн за рахунок проведення нарахування знецінення активів на тимчасово окупованих територіях Херсонської, Донецької та Луганської областей, та 402,1 млн грн за рахунок збитку від курсових різниць в наслідок коливань курсу валют.

2.3. Оцінка якості послуг на АТ "Укрпошта".

АТ «Укрпошта» функціонує у конкурентному середовищі, тому якість послуг є важливим фактором забезпечення конкурентних позицій. Оцінка якості послуг дозволяє збирати та аналізувати інформацію про рівень задоволеності клієнтів та ідентифікувати проблемні місця у процесі надання послуг, що в свою чергу дозволяє покращити якість послуг та задоволення клієнтів.

Беручи до уваги поштові послуги, як основний вид діяльності АТ «Укрпошта», а саме процес відправлення чи отримання посилок, ми можемо виокремити наступні процеси (П):

1. Приймання, реєстрація та збір відправлень (П1). Відбувається комунікація з клієнтом та збір даних про відправлення. При прийманні відправлення оператор поштового відділення: зі слів відправника вносить інформацію в систему, необхідну для формування супровідного бланку або перевіряє правильність заповнення супровідної адреси, наявність номера телефону одержувача та

відправника (якщо відправник самостійно сформував супровідну адресу); виміряє розміри і зважує відправлення; роздруковує бланк супровідної адреси, якщо відправник не зробив цього самостійно, або якщо було виявлено помилки в уже сформованому бланку; інформує відправника про вартість послуги та про нормативні строки пересилання; наклеює штрихований кодовий ідентифікатор на відправлення (якщо відправник не зробив цього самостійно); узгоджує умови розрахунку.

2. Обробка відправлень (П2). Передбачає адресацію відправлень до сортувальних центрів, сортування відправлень та відправлення до пунктів видачі.

3. Доставка та вручення відправлень (П3). Здійснюється зберігання відправлення до моменту видачі отримувачу. Вручення відправлень здійснюється після вчинення розписки на повідомленні або накладній та оплати послуги, якщо цього не було зроблено відправником.

Виконання процесу надання послуг в поштовому відділенні можна поділити на те, що відбуватися безпосередньо на очах клієнта (пряма дія) й опосередковано. Так пряма взаємодія з клієнтом протягом процесу обслуговування відбувається під постійним його спостереженням, а якість процесу він може відчути від налагодженої та професійної роботи оператора поштового відділення (П1 та П3). До прямої взаємодії можна віднести привітність, компетентність та швидкість оператора, комфорт у приміщенні, тощо. Прихований тип виконання процесу відбувається, коли всі операції виконуються в місцях, недоступних для спостереження клієнтів, а оцінка якості послуги відбувається вже по факту її надання (П2). До прихованого типу виконання процесу можна віднести: якісну упаковку; бережливе поводження з відправленнями; швидкість доставки; належні умови зберігання; тощо.

Проаналізувавши дані, які були отримані в результаті дослідження відгуків клієнтів, було зроблено висновки, що найчастішими скаргами та пропозиціями були черги, погана якість сервісу, ненадійна доставка, негативний попередній досвід знайомих. Споживачі хотіли б отримувати послуги швидше та надійніше.

Досліджуючи процес формування якості в АТ «Укрпошта», ми можемо виділити наступні основні чинники впливу на формування високого рівня якості послуг:

1. Рівень лояльності – відображає загальний рівень задоволення потреб споживачів.
2. Якість праці персоналу – відображає рівень кваліфікації, професійність, чуйність.
3. Надійність послуги – результат виконання операцій з надання послуг, тобто надійність, швидкість послуг, додатковий сервіс.
4. Якість матеріально технічної бази, де відбувається процес надання послуг. Характеризує комфортність перебування в приміщенні, якість ремонту, технічне обладнання, додаткові зручності.

Фактор якості відіграє пріоритетне значення в сфері надання послуг поштового зв'язку. Оскільки, ураховуючи особливості сфери надання послуг, якість є одним з найважливіших чинників, який визначає придатність послуги для споживачів.

Головним та найважливішим критерієм оцінки рівня якості послуг поштового зв'язку є рівень задоволеності споживачів. Цей показник аналізують більшість Європейських країн.

Для комплексної оцінки якості послуг, за основним видом діяльності АТ «Укрпошта», було розроблено анкету (Додаток Б) за наведеними чотирма критеріями, які були поділені на підкритерії. Проведене маркетингове дослідження мало на меті визначити сильні та слабкі сторони в якості послуг. Анкетування проводилось в онлайн форматі за допомогою використання середовища Google Workspace, а саме інструменту Google Форми. До анкетування було залучено 83 клієнтів Житомирської дирекція акціонерного товариства "Укрпошта", що хоч раз користувалися послугами товариства. Оцінювання відбувалось за 10-ти бальною шкалою. Параметри соціально-демографічного блоку (паспорту) опитування, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Параметри соціально-демографічного блоку (паспорту) опитування

Параметр	Значення				
Стать	Чоловіки			Жінки	
	46%			54%	
Вік	до 18	18-30	30-50	>50	
	2%	75%	18%	5%	
Рівень заробітної плати	до 6 700грн	6 700грн - 12 000грн	12 000грн - 20 000грн	20 000грн - 30 000грн	> 35 000грн
	12%	46%	30%	10%	2%
Чи користувалися послугами АТ "Укрпошта"	Так			Ні	
	98%			2%	
Як часто користувалися послугами АТ "Укрпошта"	Кожного тижня	Декілька разів на місяць	Раз на кілька місяців	Декілька разів на рік	Не користуюсь
	3%	18%	34%	43%	2%

Джерело: складено автором на основі анкетування

Отже, 56% респондентів були жінки, 46% чоловіків. Найбільша вікову групу складало молоде покоління віком від 18 до 30 років – 75%. Рівень заробітної плати респондентів переважно складав від 6 700 грн до 12 000 грн. Серед опитаних, послугами АТ «Укрпошта» користувалось 98% респондентів, інші 2% респондентів в подальшому опитуванні участь не брали. Найчастіше послугами АТ «Укрпошта» користуються декілька разів на рік – 43% та раз на декілька місяців – 34%.

Відповідно до оцінок виставлених клієнтами АТ «Укрпошта» щодо ряду параметрів якості послуг було створено наступну результуючу таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Результати анкетної оцінки основних параметрів якості послуг

№	Параметр	Середнє значення	Коефіцієнт вагомості	Середньозважена оцінка
1	2	3	4	5
1. Рівень лояльності				
1	Загальна задоволеність від наданих послуг	7,1	0,25	1,78
2	Вірогідність рекомендації послуг	5,5	0,25	1,38
3	Оцінка співвідношення ціна/якість	7,6	0,25	1,90

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
4	Вірогідність повторного користування послугами	7,4	0,25	1,85
Разом		x	1,0	6,90
2. Якість праці персоналу				
1	Рівень професіоналізму персоналу	7,1	0,25	1,78
2	Привітність персоналу	6,2	0,25	1,55
3	Швидкість обслуговування та вирішення питань	5,8	0,25	1,45
4	Доступність та зрозумілість наданої інформації (консультацій)	6,7	0,25	1,68
Разом		x	1,0	6,45
3. Надійність послуги				
1	Швидкість надання послуг	4,5	0,25	1,13
2	Стан (цілісність) відправлень	7	0,25	1,75
3	Якість упакування відправлень	7,7	0,25	1,93
4	Зручність відправки/отримання відправлення	6,9	0,25	1,73
Разом		x	1,0	6,53
4. Якість матеріально технічної бази				
1	Інтер'єр у відділеннях	5,2	0,25	1,30
2	Рівень комфорту перебування у відділенні	5,7	0,25	1,43
3	Зручність користування сайтом/додатком	6,2	0,25	1,55
4	Зручність розміщення поштових відділень	7,2	0,25	1,80
Разом		x	1,0	6,08

Джерело: складено автором на основі анкетування

Для візуалізації отриманих результатів скористаємось графічним відображенням середньозваженої оцінки параметрів якості послуг (рис. 2.1).

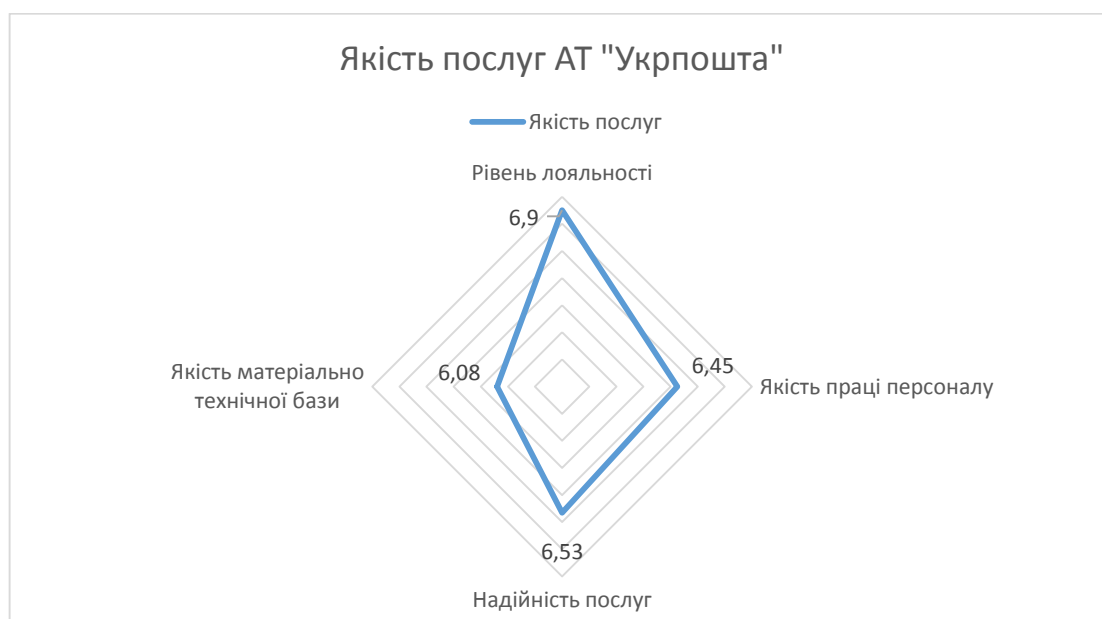


Рис. 2.1 Середньозважена оцінка параметрів якості послуг

Отже, параметри якості матеріально-технічної бази мають найнижчу середньозважену оцінку, що становить 6,08 балів. На низький рівень даного параметру, найбільше впливає застарілий інтер'єр у переважній частині відділень та рівень комфорту перебування у відділеннях. Також, низьку оцінку має якість праці персоналу – 6,45, на що впливає швидкість обслуговування та привітність персоналу. На параметри надійності послуг, значно впливає швидкість надання послуг, даний показник знаходиться на рівні 6,53 балів. Найбільше значення має параметр лояльності – 6,9, що обумовлений відносно низькими цінами на послуги, охоплення сільської місцевості, значний досвід роботи на ринку України.

Результати експертного оцінювання якості послуг АТ «Укрпошта» із застосуванням методу анкетування виділили прогалини щодо управління якістю та є підґрунтям щодо прийняття управлінських рішень для усунення проблем неякісного надання послуг за визначеними критеріями з погляду споживачів.

2.4. Напрями удосконалення управління якістю послуг АТ "Укрпошта".

Серед досліджуваних критеріїв якості в попередньому підпункті, оцінка праці персоналу та обслуговування знаходиться доволі на низькому рівні, що може свідчити про низький рівень кваліфікації та недостатню підготовку співробітників. Це може мати негативний вплив на якість обслуговування та ставлення до клієнтів. Також це може призвести до погіршення репутації підприємства та втрати клієнтів.

У поштовому секторі, де конкуренція значно зросла, а споживачі стали більш вимогливі, надання якісного та клієнтоорієнтованого обслуговування може забезпечити перевагу на ринку та збільшити шанси на успіх. Якщо клієнти задоволені рівнем обслуговування та якістю послуг, вони стають лояльними та рекомендують підприємство іншим. Таким чином, зростає кількість повторних покупок та зменшується кількість відмов від послуг. Клієнтоорієнтоване обслуговування також може допомогти зменшити витрати на маркетинг, оскільки задоволені клієнти будуть самі пропагувати підприємство. Тому, для підприємств поштового сектору, клієнтоорієнтованість є ключовим елементом для збереження та залучення клієнтів.

Основні принципи впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні АТ "Укрпошта" можна узагальнити в наступних положеннях:

1. Формування клієнтоорієнтованої системи взаємовідносин із клієнтами, що буде спрямована на взаємне досягнення довготривалих цілей та забезпечуватиме ефективне задоволення потреб клієнтів та збільшення прибутковості компанії. Ця система повинна передбачати активну взаємодію та комунікацію з клієнтами для забезпечення їхнього задоволення та збереження їхньої лояльності.

2. Зміна відношення сприйняття клієнта. Перехід до сприйняття існуючого клієнта як партнера, взаємовигідні відносини із яким сприятимуть задоволенню потреб один одного.

Тому розроблення, впровадження та дотримання стандартів надання якісних послуг АТ «Укрпошта» сформованих на засадах впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність зможе забезпечити його конкурентоспроможність на ринку поштового зв'язку.

Суттєвий вплив на якість обслуговування вчиняє персонал підприємства, який забезпечує оперативність надання послуг, гнучкість у підході до роботи зі споживачами та багато інших факторів конкурентних переваг. Якість обслуговування здебільшого формується в процесі безпосередньої взаємодії персоналу підприємства зі споживачами і в першу чергу залежить від особистості, професійних, людських та інших характеристик співробітників підприємств поштового зв'язку.

Всесвітній поштовий союз (ВПС) рекомендує поштовим адміністраціям різних країн у політиці якості дотримуватися наступних напрямів:

- доступність послуг;
- швидкість й надійність;
- безпека;
- задоволеність споживачів;
- відповідальність обробки запитів.

Дані напрямки рекомендовані ВПС являють собою важливі критерії, які мають дотримуватися поштовими адміністраціями для забезпечення якісного та

ефективного поштового сервісу. Доступність послуг пов'язана з наявністю та доступністю поштових послуг для різних верств населення. Швидкість та надійність означає своєчасне та надійне доставлення листів та посилок. Безпека передбачає забезпечення захисту від викрадення та втрати листів та посилок. Задоволеність споживачів пов'язана з задоволенням їхніх потреб та очікувань від поштових послуг. Відповідальність обробки запитів означає швидку та ефективну відповідь на запити та скарги клієнтів.

До основних напрямів удосконалення якості послуг та обслуговування АТ «Укрпошта», що враховуватиме наявні прогалини в обслуговуванні, можна віднести:

- позитивну роботу з клієнтами, задоволеність клієнтів;
- швидкість обслуговування;
- точність виконання роботи згідно правилам, інструкцій та стандартів;
- навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації працівників.

Вагомий внесок на формування якості послуг має робота персоналу, зокрема операторів поштових відділень, що безпосередньо контактують з клієнтом. Оператори поштових відділень відповідають за обслуговування клієнтів, а саме: надання інформації про послуги, прийом і видача посилок, вирішення різних запитів і проблем клієнтів. Якість їхньої роботи може значно впливати на ефективність та задоволеність клієнтів.

Оператори поштових відділень повинні мати високий рівень професійної компетентності, бути добре ознайомленими з процедурами та правилами поштової компанії, а також мати здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, що включає чітке пояснення інформації, відповіді на запитання та розв'язання проблем.

Навички спілкування та вміння працювати з клієнтами також є ключовими для операторів поштових відділень. Вони повинні бути ввічливими, терплячими та професійними у взаєминах з клієнтами, проявляти емпатію і вирішувати ситуації, коли виникають проблеми або скарги.

На швидку та якісну обробку запитів клієнтів впливають навички ефективного управління часом, організованість та здатність працювати в напруженому середовищі.

Загалом, робота операторів поштових відділень має великий вплив на якість послуг і задоволеність клієнтів. Їхні професійні навички, знання, вміння спілкуватися та працювати з клієнтами є ключовими елементами для створення позитивного досвіду обслуговування і забезпечення задоволеності клієнтів.

Таким чином, нами пропонується розглянути розвиток персоналу, як один з ключових напрямів удосконалення якості послуг в діяльності АТ «Укрпошта».

До основних напрямів розвитку персоналу, можна віднести особистісний, соціальний та професійний розвиток (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Напрями розвитку персоналу АТ «Укрпошта» [49].

Так, особистісний розвиток працівників може включати розвиток комунікативних навичок, збільшення емпатії, розуміння потреб клієнтів та інші аспекти, що сприятимуть покращенню взаємодії з клієнтами. Соціальний розвиток може включати залучення працівників до соціальних проектів, розвиток

корпоративної культури та сприяння командній роботі. Професійний розвиток може включати забезпечення персоналу новими знаннями та навичками, проведення тренінгів та семінарів, що сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників та вдосконаленню робочих процесів. В цілому, розвиток персоналу є важливим елементом у побудові клієнтоорієнтованої культури в компанії.

Встановлення вимог до працівників щодо якості надання послуг, встановлення кваліфікаційних рівнів за професіями, оцінювання знань та вмінь працівників, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників, передбачають створення ефективної системи мотивації персоналу, які дотримуються стандартів надання послуг.

У операторів поштових відділень заробітна плата нараховується за тарифними окладами, тому єдиним джерелом матеріальної мотивації в даному випадку є преміювання. Задля цього у ВПЗ розроблені положення про преміювання, у відповідності до яких найбільш загальним є стимулювання працівників за виконання виробничих завдань, підвищення продуктивності праці та виконання плану по доходах. Тобто система преміювання не враховує позитивні аспекти якості обслуговування, проте з-за скарг, що поступили, працівник може бути позбавлений премії. Така однобока ситуація не сприятиме підвищенню якості обслуговування. Тому на наш погляд, при формуванні підґрунтя для підвищення якості обслуговування, в першу чергу, доцільно розробити систему мотивації персоналу. В таблиці 2.8. розглянуто основні потреби працівників та запропоновано заходи щодо їх вирішення.

Реалізація запропонованих заходів надасть можливість поліпшити систему мотивації персоналу підприємства поштового зв'язку, підняти її на якісно новий рівень, що, у свою чергу, дозволить підвищити якість обслуговування та досягти конкурентних переваг, необхідних в умовах активізації внутрішньої й зовнішньої конкуренції.

Заходи для розвитку системи мотивації персоналу

Потреба	Заходи
Поліпшення умов праці в окремих відділеннях поштового зв'язку	- Покращення рівня ергономічності робочих місць; - Цифровізація відділень поштового зв'язку;
Підвищення рівня заробітної плати	- Удосконалення системи преміювання (преміювання за якість обслуговування); - Доплати за стаж роботи, інтенсивність роботи, тощо.
Кар'єрний ріст	- Забезпечення навчання, перепідготовки та гарантій кар'єрного росту працівникам.
Впровадження нематеріального стимулювання	- Створення системи нематеріального стимулювання працівників відділень поштового зв'язку (надання додаткових вихідних кращим співробітникам місяця, тимблдинги, корпоративи, розіграш абонементів, тощо). - Планування професійного розвитку; - Система гнучкого режиму робочого часу.

Джерело: складено автором

В цілому АТ «Укрпошта» може досягти зростання продажів поштових послуг та збільшення частоти повторного повернення клієнтів шляхом організації якісного та клієнтоорієнтованого обслуговування, забезпечення вчасної доставки та уважного відношення до клієнтів, розробки програм лояльності та знижок для постійних клієнтів, а також підвищення рівня кваліфікації працівників, що працюють з клієнтами, для того, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування та відповідати вимогам ринку. Це дозволить не тільки збільшити кількість продажів поштових послуг, але і зміцнити репутацію компанії як надійного та професійного партнера. Для досягнення цієї мети необхідно активно використовувати методи оцінки якості послуг, налагоджувати зв'язок з клієнтами та відповідати на їхні запити, а також забезпечувати високу якість доставки, обробки листів, посилок та інших послуг.

Висновки до розділу 2.

Дослідження обраної теми відбувалося на базі АТ «Укрпошта», що є єдиним національний оператор поштового зв'язку України. Акціонерне товариство надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. Наразі до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії,

Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». Укрпошта є однією з найбільших компаній України, що має понад 11 000 відділень, 5 300 авто, надає більше 50 послуг та має близько 50 000 працівників, які щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам.

В зв'язку з тим, що на територіях де ведуться бойові дії та на тимчасово окупованих територіях АТ «Укрпошта» не мало можливості надавати послуги в повному обсязі, по результатам за 2022 рік товариству не вдалось компенсувати збитки і повернутись до позитивного показника. Так, за 2022 рік товариством отримано збиток у розмірі 1 258,1 млн грн. Окрім того на підприємстві наявні негативні тенденції до зменшення показників фінансової стабільності та ліквідності.

Результати експертного оцінювання якості послуг АТ «Укрпошта» із застосуванням методу анкетування виділили прогалини щодо управління якістю та є підґрунтям щодо прийняття управлінських рішень для усунення проблем неякісного надання послуг за визначеними критеріями з погляду споживачів. Так, параметри якості матеріально-технічної бази мають найнижчу середньозважену оцінку, що становить 6,08 балів. На низький рівень даного параметру, найбільше впливає застарілий інтер'єр у переважній частині відділень та рівень комфорту перебування у відділеннях. Також, низьку оцінку має якість праці персоналу – 6,45, на що значно впливає швидкість обслуговування та привітність персоналу.

АТ «Укрпошта» може досягти зростання продажів поштових послуг та збільшення частоти повторного повернення клієнтів шляхом організації якісного та клієнтоорієнтованого обслуговування, а також підвищення рівня кваліфікації працівників, що працюють з клієнтами, для того, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування та відповідати вимогам ринку. Для досягнення цієї мети необхідно активно використовувати методи оцінки якості послуг, налагоджувати зв'язок з клієнтами та відповідати на їхні запити, а також забезпечувати високу якість доставки, обробки листів, посилок та інших послуг.

ВИСНОВКИ

Висока якість послуг є ключовим фактором успіху підприємства, що допомагає забезпечити задоволення споживачів, підвищення лояльності клієнтів та покращення репутації підприємства на ринку. Якість послуг – це набір характеристик, що визначає певний ступінь задоволення потреб споживачів. Дане поняття базується на ідеї того, що надання якісних послуг призводить до задоволення потреб клієнтів та збільшення їх лояльності до підприємства. Тобто, забезпечення якості послуг – це сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, які створюють необхідні умови для того, щоб послуга задовольняла визначені вимоги.

Управління якістю послуг включає в себе розробку та впровадження системи управління якістю, оцінку та підвищення якості послуг, а також управління задоволеністю та лояльністю споживачів. Управління якістю має на меті забезпечити належне планування, моніторинг та поліпшення якості послуг відповідно до визначених стандартів діяльності. Результати оцінки ефективності управління якістю послуг дають змогу виявити чи було правильно обрано цілі і чи було досягнуто поставленої мети підвищення ефективності управління якістю послуг. Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дає змогу організувати ефективну систему законодавчого й нормативного забезпечення якості та безпеки продукції.

Об'єктом дослідження управління якістю послуг виступило АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Підприємство надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. АТ «Укрпошта» є однією з найбільших компаній України, що має понад 11 000 відділень, 5 300 авто, надає більше 50 послуг та має близько 50 000 працівників, які щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам.

В зв'язку з тим, що на територіях де ведуться бойові дії та на тимчасово окупованих територіях АТ «Укрпошта» не мало можливості надавати послуги в повному обсязі, по результатам за 2022 рік товариству не вдалось компенсувати

збитки і повернутись до позитивного показника. Так, за 2022 рік товариством отримано збиток у розмірі 1 258,1 млн грн. Окрім того на підприємстві наявні негативні тенденції до зменшення показників фінансової стабільності та ліквідності.

Результати експертного оцінювання якості послуг АТ «Укрпошта» із застосуванням методу анкетування виділили прогалини щодо управління якістю, зокрема за параметром якості праці персоналу, що є підґрунтям щодо прийняття управлінських рішень для усунення проблем неякісного надання послуг за визначеними критеріями з погляду споживачів.

До основних напрямів удосконалення якості послуг та обслуговування АТ «Укрпошта» можна віднести: позитивну роботу з клієнтами, задоволеність клієнтів; швидкість обслуговування; точність виконання роботи згідно правил, інструкцій та стандартів; навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації працівників та соціальний захист працівників.

Однак, встановлення вимог до працівників щодо якості надання послуг, встановлення кваліфікаційних рівнів за професіями, оцінювання знань та вмінь працівників, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників, передбачають створення ефективної системи мотивації персоналу, які дотримуються стандартів надання послуг. Заходи щодо розвитку системи мотивації персоналу повинні базуватися на поліпшенні умов праці, підвищенні рівня заробітної плати, забезпечення кар'єрного росту працівників та впровадженні нематеріального стимулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brady, M. K., & Cronin, J. J. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65, 2001. Pp. 34-49.
2. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. Vol. 56, 1992. P. 55–68.
3. Deming, W. E. Out of the crisis. MIT press, 1986. P. 509.
4. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4). 1985. P. 41–50.
5. What is quality management and how does it work? QualtricsXM. URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/quality-management/>
6. YouControl. АТ «Укрпошта». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/
7. Астахов А. В., Хриплива Л. Ю. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 60–64.
8. Бедрадіна Г. К. Місце оцінювання в системі управління якістю на туристичних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 130–136.
9. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
10. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Х. : ХТЕІ. 2015. 222 с.
11. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві . *Економічний простір*. 2014. № 89. С. 150-158.
12. Вакуленко А. В. Управління якістю. К. : КНЕУ, 2006. 168 с.
13. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75–80.
14. Горачук В. В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю. *Медична інформатика та інженерія*. 2016. № 1. С. 62-64.

15. Гринчуцька С. В. Конспект лекцій з курсу «Управління якістю» для студентів напряму підготовки 6.030501 «Менеджмент» усіх форм навчання. Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2011, 76 с.

16. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 124-133.

17. Грудцина Ю.В. Управління якістю в системі державного регулювання економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. Вип. 38-1, 2019. С. 57-62.

18. Дикань В.В., Гречана О.І. Методичні підходи до оцінки якості послуг. 2018. Вип. 55. С-97-106.

19. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

20. Дубоделова А. В., Лісовська Л. С., Нищота А. О. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 159–165.

21. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2022_rik.pdf

22. Іванків О. Я. Сучасні підходи до оцінки якості послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 399–403.

23. Історія АТ «Укрпошта». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0#%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F>

24. Кальченко В.М. Маркетинг послуг: навч. посібник. К: КНЕУ, 2016. 360 с.

25. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю:

навч.посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2020. 304 с.

26. Котвіцька А. А., Вороніна О. М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2. № 1. С. 70–78.

27. Куракін О. Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 1 (7), 2023. URL: <http://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/70/56>

28. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К. : ДЕТУТ, 2011. 208 с.

29. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27-34.

30. Лузан І.В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2012. Вип. 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>

31. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип.14, 2017. С. 155-161.

32. Менеджмент : Підручник С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

33. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. О. Б. Моргулець: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

34. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.

35. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах. Вінницький національний технічний ун-т. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. 137 с.

36. Надобних О. О., Богацька Н. М. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11. С. 86–89.
37. Наumenко М.О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 36. С. 179-181.
38. Опендабот. АТ «Укрпошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045>
39. Осовська Г.В., Косовський О.А. Менеджмент організацій : Для самостійного вивчення : навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів). К. : Кондор, 2009. 376 с.
40. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
41. Петренко Н.О., Терещук Н.В., Новак Л.Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084>
42. Політика власності акціонерного товариства «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/publiczna-informatsiia>
43. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль. Крок, 2013. 320 с.
44. Про захист прав споживача. Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
45. Про стандартизацію. Закон України від 05.06.2014 №1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
46. Про технічні регламенти та оцінку відповідності. Закон України від 15.01.2015 №124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
47. Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. № 11 (26), 2015. С. 81–85.
48. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/zvitnist-emitenta>

49. Романич І.Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційні концепції її діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 29. Ч. 2. 2018. С. 9-14.
50. Савчук І.А. Аналіз становлення системи менеджменту якості: перспективи розвитку в Україні. *Містобудування та територіальне планування*. К, 2019. С. 516-524.
51. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ : центр учбової літератури, 2018. 415 с.
52. Статут Акціонерного товариства «Укрпошта» (нова редакція). URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/statut_at_ukrposhta_22062021.pdf
53. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146-150.
54. Строкович Г. В. Нормативно-правові засади управління якістю функціонування підприємств в Україні. *Новини за модерна наука*. Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД. Т. 9, 2010. С. 72–75.
55. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник для ВНЗ. К. : Каравела, 2014. 400 с.
56. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 165–170.
57. Чабан О. Векторний метод оцінювання якості. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2008. Вип. 69. С. 126–129.
58. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. К. : Знання, 2014. 471 с.
59. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 240 с.

ДОДАТКИ

Предметом діяльності Товариства є:

1) діяльність національної пошти: забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України; видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу; інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші.

2) інші види грошового посередництва: пересилання поштових переказів у межах України; пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті; виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод; приймання платежів; приймання торговельної виручки; виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах; проведення розрахунково-касових операцій;

3) розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою;

4) замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань;

5) оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями;

6) кур'єрська діяльність;

7) банківські операції;

8) інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей за допомогою персоналу або устаткування для захисту подібного майна під час транспортування;

9) агентські послуги;

10) послуги з використанням засобів зв'язку: факсимільного зв'язку; доступу до мережі Інтернет, у тому числі із створенням «Інтернетпунктів»; приймання та передавання електронних повідомлень;

11) розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за

послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу в Інтернет тощо;

12) надання інших допоміжних комерційних послуг;

13) ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо;

14) митні послуги;

15) транспортні послуги: перевезення вантажів, у тому числі роздрібних тиражів періодичних друкованих видань, у межах України та за її межами; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, надання послуг стоянки для автомобілів, заправки та зберігання паливно-мастильних матеріалів тощо; зберігання вантажу в місці призначення;

16) торгівля: немаркованими поштовими картками, листівками, конвертами; філателістичною продукцією; непродовольчими та продовольчими товарами, зокрема тютюновими та алкогольними виробами; пестицидами й агрохімікатами; фармацевтичними та медичними товарами; автомобільними запасними частинами; товарами через Інтернет;

17) неспеціалізована оптова торгівля;

18) надання в оренду поштових (абонементних) скриньок або інші поштові та кур'єрські послуги, такі як попереднє сортування, адресація тощо;

19) послуги громадського харчування;

20) розроблення проектно-кошторисної документації на здійснення робіт з будівництва, технологічного переозброєння, реконструкції та розширення наявного виробництва, а також на будівництво об'єктів невиробничого призначення;

21) здійснення видавничої діяльності, видання газет, журналів та інших видів видавничої діяльності;

22) доставка рахунків, рекламної та інформаційної продукції;

23) проведення освітньої діяльності;

24) випуск цінних паперів;

25) купівля-продаж цінних паперів;

26) здійснення маркетингової та рекламної діяльності;

27) надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), екскурсійних, розважальних, туристичних та інших послуг;

28) проведення робіт у галузі криптографічного захисту конфіденційної інформації;

29) виготовлення іменних речей, виробничих штампів для потреб Товариства з металу та на полімерній основі;

30) створення і розвиток власного дрібносерійного виробництва;

31) купівля-продаж іноземної валюти;

32) надання телекомунікаційних послуг;

33) надання фінансових послуг, у тому числі здійснення інвестиційної, інноваційної діяльності;

34) страхова діяльність;

35) аудиторська діяльність;

36) допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування;

37) представницькі, сервісні, консалтингові, інформаційні, юридичні та інші послуги цивільно-правового та господарсько-правового характеру;

38) посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;

39) організація виставок, ярмарків, симпозіумів, участь у виставках;

40) участь у соціальних і благодійних акціях та заходах у порядку, установленому законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Товариства;

41) консультування з питань інформатизації;

42) оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

43) надання послуг електронного цифрового підпису та обслуговування сертифікатів ключів;

44) ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;

45) надання послуг з обслуговування систем безпеки;

46) проведення електромонтажних робіт;

47) роздрібна торгівля електричними системами безпеки та сигналізації;

48) надання послуг захисту власності від злочинних посягань, забезпечення особистої безпеки громадян;

49) надання посередницьких послуг (комерційне посередництво);

50) операції з нерухомим майном, у тому числі надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Анкета оцінки якості послуг АТ «Укрпошта» за основним видом діяльності

№	Питання	Відповідь
Персональні дані		
1	Ваша стать	Чоловік/Жінка
2	Ваш вік	до 18; 18-30; 30-50; >50
3	Рівень заробітної плати	до 6 700грн 6 700грн - 12 000грн 12 000грн - 20 000грн 20 000грн - 30 000грн > 35 000грн
4	Ви користувалися послугами АТ "Укрпошта"?	Так/Ні
5	Як часто Ви користуєтесь послугами АТ "Укрпошта"?	Кожного тижня Декілька разів на місяць Раз на кілька місяців Декілька разів на рік Не користуюсь
Рівень лояльності		
1	Чи задоволені ви від наданих вам послуг?	Від 1до10
2	Яка вірогідність, що ви порекомендуєте послуги АТ "Укрпошта" іншим?	Від 1до10
3	Оцініть співвідношення ціна/якість наданих вам послуг	Від 1до10
4	Яка вірогідність, що ви знову скористаетесь послугами АТ "Укрпошта"?	Від 1до10
Якість праці персоналу		
1	Оцініть рівень професіоналізму персоналу	Від 1до10
2	Оцініть привітність персоналу	Від 1до10
3	Оцініть швидкість обслуговування та вирішення ваших питань	Від 1до10
4	Наскільки доступно та зрозуміло вам була надана вся необхідна інформація?	Від 1до10
Комплексність послуги		
1	Оцініть швидкість доставки ваших відправлень	Від 1до10
2	Оцініть стан (цілісність) ваших відправлень	Від 1до10
3	Оцініть якість упакування ваших відправлень	Від 1до10
4	Оцініть зручність відправки/отримання відправлення	Від 1до10
Якість матеріально технічної бази		
1	Оцініть інтер'єр у відділеннях де ви були	Від 1до10
2	Оцініть комфортність перебування у відділенні	Від 1до10
3	Оцініть зручність користування сайтом АТ "Укрпошта"	Від 1до10
4	Оцініть зручність розміщення поштових відділень	Від 1до10