

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ефективної системи управлінського контролю
на підприємстві»**

(за матеріалами АТ «УКРПОШТА», м. Київ)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Гаврилюк
Софії Андріївни

Науковий керівник:
кандидат наук з
державного управління,
доцент

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, функції та види управлінського контролю.....	6
1.2. Елементи та основні етапи здійснення управлінського контролю на підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ«УКРПОШТА».....	16
2. 1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	16
2.2. Аналіз системи управлінського контролю АТ «Укрпошта».....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ«УКРПОШТА»...	31
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність. Ефективне управління підприємством неможливе без чітко налагодженої системи контролю за результатами діяльності та процесами, що виникають в ньому і в зовнішньому оточенні.

Контроль як одна з функцій управління являє собою процес формування стандартів, перевірки й оцінки їхнього виконання, а також коригування виконуваної роботи. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яке підприємство зобов'язане мати спроможність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей підприємства.

Один із важливих аспектів контролю полягає у тому, щоб визначити, які саме напрямки діяльності підприємства найбільше ефективно сприяли досягненню його загальних цілей. Визначаючи успіхи і невдачі підприємства, їхні причини, керівники підприємства отримують можливість досить швидко адаптувати його до динамічних вимог зовнішнього середовища і обрати найефективніші методи для досягнення основних цілей підприємства.

Контроль – це критично важлива і складна функція управління, яка, перш за все, повинна бути ефективною. Формування та удосконалення системи управлінського контролю є важливою передумовою продуктивної праці організації та її економічної стабільності. Саме це і зумовило вибір даної теми.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є визначення сутності і необхідності контролю, обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи контролю на основі вивчення теоретичних основ контролю як складового елементу системи управління.

Відповідно до мети дослідження в роботі були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність і необхідність контролю;

- провести класифікацію та розглянути методи контролю, що застосовуються на підприємстві, а також визначити поведінкові аспекти системи контролю на підприємстві;
- визначити основні елементи та етапи проведення управлінського контролю;
- розглянути організацію побудови ефективної системи контролю на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності системи управлінського контролю на підприємстві.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні засади, а також практичні аспекти, пов'язані з формуванням ефективної системи контролю на підприємстві.

Предметом дослідження є система контролю на підприємстві АТ «Укрпошта».

Вирішення поставлених у дослідженні завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних *методів* таких як: аналіз і синтез; порівняння, класифікація, конкретизація, систематизація; узагальнення, спостереження, ранжування, а також статистичний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, оперативна інформація міністерств та відомств, наукові праці провідних вітчизняних економістів, публікації з періодичних видань, тематичні статті, результати фінансової та бухгалтерської звітності підприємства, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів вперше було проведено детальний аналіз управлінського контролю на сучасному етапі розвитку АТ «Укрпошта», досліджено основні недоліки в процесі його проведення, а також запропоновано науково-обґрунтовані підходи до розв'язання вказаних проблем.

Апробацією дослідження є стаття «Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства» (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел на 4 сторінках, 3 додатків; містить 7 таблиць, 7 рисунків. Загальний обсяг роботи - 74 сторінки, з них основного тексту 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, функції та види управлінського контролю

Для успішної інтеграції компанії в міжнародне бізнес-середовище необхідно сформувати таку систему менеджменту, яка здатна забезпечити фінансову стабільність та прибутковість фірми. Одним із ключових завдань при цьому є побудова ефективної системи контролю.

Роль управлінського контролю у діяльності суб'єкта господарювання перманентно зростає і посилюється. Відомо, що контроль є процесом, за допомогою якого менеджери намагаються впливати на об'єкти всередині підприємства задля досягнення стратегічної мети та наближення результатів діяльності до бажаних та запланованих. Тому, головним призначенням управлінського контролю є вибір правильної стратегії, організація і реалізація її на практиці, що має забезпечити досягнення цілей підприємства.

Питання функціонування управлінського контролю в межах системи управління було розглянуто та досліджено в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких як: Є. Аренса, А. Файоля, Ф. Бутинця, О. Селезньова, Н. Виговської, Л. Дікань, Дж. Лоббека, Н. Малюги, Х. Херманса, В. Шевчука, М. Штейнмана, В. Каннунікової та інших. Частина науковців ототожнюють управлінський та внутрішній контроль. Зокрема, В.Ф. Максимова зазначає, що внутрішній контроль має справу безпосередньо з економічними процесами, використанням ресурсів та отриманням результатів [6, с.16]. У свою чергу, С.М. Петренко трактує внутрішній контроль як комплекс контрольних дій, організованих власником і керівництвом підприємства, спрямованих на досягнення мети підприємства з позиції оцінки управлінської діяльності щодо різних рівнів управління в

частині ідентифікації і зниження ризику ведення бізнесу [7, с.32]. За міжнародними підходами під внутрішнім контролем слід розуміти процес, здійснюваний радою директорів господарюючого суб'єкта, менеджментом, персоналом та іншими, покликаний забезпечити відповідність фінансової звітності та процесу підготовки фінансової звітності для зовнішніх цілей відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку [24, с.4].

Що стосується терміну «управлінський контроль» то у вітчизняній літературі практично відсутні відповідні напрацювання. Окремі науковці, зокрема Н. Виговська, користуються терміном «облік в управлінні», який визначають як перевірку дотримання та виконання нормативно поставлених завдань, планів і рішень [19, с.81]. Таким чином, в цьому випадку мова йде про контроль в цілому. Т.А. Бутинець, Р.О. Савченко та В.В. Бурцев певним чином ототожнюють управлінський контроль та управлінський облік, оскільки обмежують його як функцію забезпечувати інформативними даними про рух активів і пасивів керівництво підприємства [15, с.3].

У табл. 1 наведені трактування даного терміну різними авторами.

Таблиця 1.1

Дефініція терміну «управлінський контроль»

№	Автори та джерело	Трактування терміну
1	І.Н. Герчикова	Управлінський контроль - це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повній мережі всі інші функції управління: планування, організація, керівництво та мотивація. Тому контроль виступає одним із головних інструментів виразки політики та прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування фірм та досягнення ею намічених цілей як в довгострокової перспективи, так і в питаннях оперативного керівництва
2	Н.Г. Виговська	«Контроль в управлінні» – перевірка дотримання та виконання нормативно поставлених завдань, планів і рішень
3	В.В. Бурцев	Управлінський контроль, або controlling, доцільно уявити як систему, що складається з елементів управлінської інформаційної системи, центрів відповідальності, техніки контролю, процедур контролю, середовища контролю, системи обліку, кадрів контролю
4	Т.А. Бутинець, Р.О. Савченко	Управлінський контроль – термін, який слід використовувати в основному для зазначення функцій підрозділів або посадовців, підприємства, що зобов'язані згідно з посадовими інструкціями забезпечувати інформативними даними про рух активів і пасивів керівництво підприємства, корисними для оптимізації процесу управління та мають обмежений доступ

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [15;19;24]

Таким чином, можна констатувати, що на відміну від українських досліджень в зарубіжній теорії існує чіткий поділ управлінського контролю та внутрішнього контролю. Ґрунтуючись на проведеному аналізі, з метою параметризації управлінського контролю в системі менеджменту компанії під управлінським контролем доцільно розуміти систему обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанію в цілому, яка спрямована на досягнення визначеної стратегії.

У залежності від рівня прийняття управлінських рішень доречно виділити наступні види управлінського контролю (рис.1).



Рис. 1.1. Види управлінського контролю

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [22, с.277-278]

Розглянемо більш детально кожен із видів. Основна мета управлінського корпоративного контролю — досягнення підприємством корпоративних цілей, корпоративної стратегії та тактики, відповідальності за управління шляхом реалізації механізму контролю. По суті, мова йде про створення спеціального органу з власників (акціонерів), який має забезпечувати процес прийняття рішень, що стосуються глобальних питань функціонування та розвитку підприємства. Стратегія вимагає розробки основного плану дій, в якому необхідно зазначити, як підприємство повинно використовувати свої ресурси для досягнення зазначених цілей, які можуть включати як фінансові, так і не фінансові цілі [22, с.277].

Оперативний управлінський контроль включає в себе цілий ряд заходів, зокрема, планування, координацію, налагодження комунікаційних взаємозв'язків між працівниками підприємства та структурними одиницями, аналіз інформаційних блоків та прийняття операційних рішень [22, с.278].

Третій різновид контролю — локальний управлінський контроль. Суб'єктами здійснення контрольних процедур будуть виступати працівники підприємства в межах своїх функціональних повноважень та керівники середньої ланки. Головною метою управлінського локального контролю є підтвердження достовірності статей та показників звітних форм. Велика увага локального управлінського контролю пов'язана із фінансовою звітністю. При цьому слід враховувати, що складання фінансової звітності регламентовано і контроль скоріше буде підкреслювати її надійність, а ніж актуальність [22, с.278].

Контроль на підприємстві окрім поділу на попередній, поточний та заключний поділяється на внутрішній і зовнішній. При внутрішньому контролі виконавці самі стежать за своєю роботою, її результатами і вносять, в міру необхідності, зміни у власну діяльність [26, с.42].

Ідея зовнішнього контролю ґрунтується на тому незаперечному факті, що люди краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає чи керівник, чи його представник. Психологи вважають, що на це

є кілька причин. Найбільш очевидна полягає в тому, що за результатами контролю відбувається оцінка співробітників і пов'язані з нею заохочення, покарання, просування по службі.

Зміст управлінського контролю безпосередньо пов'язаний з діяльністю підприємства [28, с.41]. Основні характеристики здійснення управлінського контролю у різних сферах діяльності наведені у табл. 2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики здійснення управлінського контролю у різних сферах діяльності

Операційна діяльність	Процес виробництва	Процес виробництва забезпечує створення додаткової вартості. Різноманітність продукції, її собівартість, якісні характеристики – все це має бути в центрі уваги системи управлінського контролю незалежно від його виду.
	Процес постачання та реалізації	Процеси постачання та реалізації в основному залежать від ринку та орієнтовані на його потреби. В центрі уваги контролю має бути якість сировини, договірна політика, час поставок, час оплати, формування цін продажу тощо.
Фінансова та інвестиційна діяльність		Фінансова та інвестиційна діяльність тісно пов'язані зі створенням вартості підприємства, а тому питання контролю цієї діяльності в підприємствах актуалізуються. Так, в центрі уваги системи контролю має бути обсяги фінансування, структура капіталу, структура власності, вартість капіталу, структура інвестицій тощо.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [28, с.41-43]

Основним інформаційним підґрунтям управлінського контролю є система бухгалтерського обліку, яка надає дані для прийняття операційних та стратегічних рішень, а також здійснює комплексні контрольні процедури [8, с.51]. Системи обліку й управлінського контролю тісно взаємопов'язані і впливають одна на одну. З іншого боку, однією з функцій бухгалтерського обліку і є контроль, який як правило завжди у центрі бухгалтерської роботи.

Тому при проектуванні системи управлінського контролю в межах підприємства доречним є узгодженість з системою обліку та зберігання структури циклу контролю відповідно до структури системи обліку. В зв'язку з цим, доцільним є окреслення основних відмінностей управлінського контролю та внутрішнього бухгалтерського контролю (табл. 3).

Таблиця 1.3

**Основні відмінності управлінського та внутрішнього
бухгалтерського контролю**

Ознака	Внутрішній бухгалтерський контроль	Управлінський контроль
Завдання контролю	Забезпечувати безпеку та цілісність активів, надавати достовірну, неупереджену бухгалтерську інформацію	Ефективність і дієвість господарських операцій
Стиль управління	Консервативний стиль	Радикальний агресивний стиль
Відносини із зовнішнім середовищем	Невеликий вплив зовнішнього середовища	Значний вплив зовнішнього середовища, в залежності від зацікавленості певних груп користувачів
Структура контролю	Система контролю повністю залежна від наявної системи управління і підпорядкована їй. Одержані дані використовуються для аналізу загальних недоліків, що виявляються системою контролю.	Система контролю взаємно узгоджується відповідно до стратегії підприємництва і характеристик підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [8]

Створена система управлінського контролю в підприємстві певною мірою надає і переваги підприємству, створює його позитивний імідж перед зовнішніми регуляторами [25, с.35]. Зокрема, в функціонуванні такої системи заінтересовані в основному регулятори ринку цінних паперів. Для них це є підтвердженням ефективності ринкового механізму, відповідальності керівництва та унеможливлення проведення фінансових махінацій. У свою чергу, при не належній організації системи управлінського контролю,

можуть виникати ситуації зловживання службовим становищем та здійснення різних видів махінацій посадовими особами, що є основними причинами зниження якості інформації для потреб управління [14, с.198]. Як вже зазначалось, більшість вітчизняних підприємств не надає належної уваги системі управлінського контролю, а це в свою чергу призводить до несподіваних небажаних наслідків господарської діяльності. Зазвичай такі наслідки пов'язані зі збільшенням рівня ризику і зменшення значень вартості підприємств. Коли падіння вартості стає системним, реальна вартість підприємства не відповідає бухгалтерським даним. Тому регулятори вимагають від підприємства використовувати систему управлінського контролю, як запоруку захисту інтересів власників чи потенційних інвесторів.

Ще одним із зовнішніх регуляторів, що заінтересовані в системі управлінського контролю є утримувачі боргових зобов'язань [28, с.40]. Чим більша ставка за кредитами, тим вищі ризики. Тому попит на систему управлінського контролю підприємства з боку утримувача боргових зобов'язань фокусується на ефективності погашення боргових зобов'язань і умов договору.

Система управлінського контролю має забезпечувати досягнення мети підприємства і впливати на ефективність та результативність виробництва, а також сприяти оптимальному рівню використання виробничих потужностей суб'єкта господарювання та контролю показників ефективності його діяльності в залежності від стратегії підприємства.

Заключним етапом є розподіл прибутку або інших вигод [28, с.41]. Управлінський контроль має гарантувати такий розподіл між зацікавленими сторонами, які включають в себе власників (інвесторів), менеджерів, співробітників і державу. В підприємстві повинен бути розроблений механізм розподілу прибутку, як правило, на основі внесків у загальний обсяг виробництва заінтересованими сторонами.



Рис. 1.2. Ієрархія стадій управлінського контролю

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [28, с.40-41]

Аналізуючи отриману інформацію можна виділити наступні чинники, які впливають на ефективне функціонування системи управлінського контролю, в умовах сьогодення [26, с.43]:

- ставлення керівництва до внутрішнього контролю, тобто наскільки правильно розуміє керівництво роль внутрішнього контролю в управлінні організацією;
- зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організаційна структура, масштаби і види діяльності, кількість та регіональна неоднорідність (розгалуженість) місця розташування її відокремлених підрозділів, стратегічні установки, цілі і завдання, ступінь механізації і комп'ютеризації діяльності, ресурсне забезпечення;
- рівень компетентності кадрового складу.

Отже, управлінський контроль доцільно розглядати як функцію управління діяльністю суб'єкта господарювання, який забезпечує з'ясування доцільності та законності використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів, а також перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання завдань плановим обсягам.

1.2 Елементи та основні етапи здійснення управлінського контролю на підприємстві

Формування системи контролю означає створення її структури та встановлення взаємозв'язків між певними елементами системи та відбувається у такій послідовності [6, с.17]:

- 1) визначення цілей та завдань системи;
- 2) пошук інформації та створення необхідної інформаційної бази;
- 3) визначення основних елементів системи;
- 4) проектування моделі системи;
- 5) введення створеної системи в дію;
- 6) оцінка ефективності створеної системи контролю.

Вимоги щодо організації управлінського контролю

Суб'єктами управлінського контролю є його акціонери, управлінський персонал та інші співробітники, наділені певними повноваженнями. Кінцева мета управлінського контролю полягає у досягненні цілі підприємства, яка включає стратегічну складову і операційні завдання.

Ефективність та доцільність контролю ґрунтується на значимості прийнятих рішень власне системою управління. При цьому належне функціонування управлінського контролю буде прямо залежати від ефективності його інформаційного забезпечення системою бухгалтерського обліку. Релевантна облікова інформація є основою функціонування системи управління та власне управлінського контролю.

Суб'єкти, які зобов'язані контролювати в той же час повинні бути готові управляти процесом контролю.

Рис. 1.3. Вимоги щодо організації управлінського контролю

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [14]

Ініціатором управлінського контролю повинні бути самі підприємства, а не зовнішні регулятори. Стандарти, встановлені зовнішніми контролюючими органами, не будуть досягнуті, якщо підприємства не готові управляти і контролювати діяльність для досягнення своїх цілей. З цією метою можна виокремити деякі основні вимоги, яких слід дотримуватись при організації системи управлінського контролю (рис. 3).

На сучасних підприємствах повинні мати місце важливі елементи управлінського контролю, які є необхідними для реалізації процесу управління підприємства в цілому. Кожний з елементів буде ефективним за умови періодичності його використання. Наглядно елементи системи управлінського контролю підприємств представлені в табл. 4.

Таблиця 1.4

Елементи системи управлінського контролю

Складовий елемент	Періодичність проведення	Відповідальний за розробку та надання інформації
Аналіз дотримання договірних відносин, оцінка ефективності умов окремих договорів	Щомісячно	Заступник головного бухгалтера
Аналіз відповідності обсягів надходження ресурсів потребам підприємства	Щомісячно	Менеджер
Контроль за станом розрахунків з постачальниками та їх обсягом	Щомісячно	Бухгалтер
Внутрішній аудит	1 раз на рік або півріччя	Аудиторська фірма
Аудит реалізації по відділам та всього підприємства	Раз в квартал	Відділ бухгалтерії, аудиторська фірма

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [29, с.45]

При виборі елементів системи управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу, інформаційних запитів адміністративного персоналу та ін. Це дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Зв'язок сьогодні є однією з основних галузей економіки країни і в умовах бурхливого розвитку науки і техніки робить безпосередній вплив, як на розвиток державних сфер економіки, так і на успіх приватного бізнесу. Виникнення конкурентного середовища на ринку поштових послуг України є визначальним чинником, який впливає на хід розвитку поштової галузі і підвищення ефективності її роботи. Поштовий ринок України з кожним днем стає все більш цікавим для бізнесменів, у тому числі і іноземних, і все складніше для державного підприємства, яким є "Укрпошта".

Акціонерне товариство "Укрпошта" (далі – АТ "Укрпошта") є правонаступником майна, прав та обов'язків Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», знаходиться у державній власності і функціонує як самостійна господарська одиниця [11].

Діяльність АТ "Укрпошта" здійснюється на основі Статуту, що затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 № 611 та регламентується Законом України "Про поштовий зв'язок" [1], іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС) [4], членом якого Україна є з 1947р. Кабінет Міністрів України відповідно до своїх повноважень забезпечує загальне регулювання діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку. Реалізацію державної політики у сфері надання послуг поштового зв'язку здійснює уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі зв'язку [11].

Відповідно до Закону України “Про поштовий зв’язок” від 04.10.2001 N 2759-III та розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 року № 10-р “Про національного оператора поштового зв’язку”, на АТ “Укрпошта” покладено функції національного оператора поштового зв’язку, що передбачає відповідні обов’язки перед державою щодо забезпечення надання універсальних послуг поштового зв’язку на всій території України [11; 21]. Підприємство забезпечує надання універсальних послуг поштового зв’язку, перелік яких і відповідні тарифи затверджуються Національною комісією з питань регулювання зв’язку, а також має виключне право на видання, введення в обіг та організацію розповсюдження поштових марок, маркованих конвертів і карток, а також виведення їх з обігу в Україні.

Місією АТ «Укрпошта» є задоволення потреб споживачів в отриманні універсальних послуг поштового зв’язку визначеного рівня якості та інших загальнодоступних послуг. Основними завданнями є: одержання прибутку від надання послуг поштового зв’язку, зазначення своєчасного надання послуг поштового зв’язку клієнтам, забезпечення ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв’язку України.

Основними засадами діяльності у сфері надання послуг поштового зв’язку є [3]:

- захист інтересів користувачів у сфері надання послуг поштового зв’язку;
- забезпечення надання послуг поштового зв’язку встановленого рівня якості;
- доступність до ринку послуг поштового зв’язку;
- законодавче регулювання відносин у сфері надання послуг поштового зв’язку;
- забезпечення прав користувачів на таємницю інформації у сфері надання послуг поштового зв’язку;
- забезпечення прав операторів поштового зв’язку;
- єдність правил і норм у сфері надання послуг поштового зв’язку.

До складу підприємства входить 29 філій (Генеральна дирекція, 25 регіональних дирекцій, ГНЦ «Зелена Буча», Дирекція оброблення та перевезення пошти, Інформаційно-розрахункова дирекція та Автотранспошта), корпоративне видання «Поштовий вісник» [11; 21].

Загалом, послуги, які надає підприємство, можна розділити на 3 групи:

- послуги національної пошти: пересилання внутрішніх та міжнародних відправлень, виплата та доставка пенсій, грошової допомоги, передплата та доставка вітчизняних та зарубіжних періодичних видань, кур'єрська доставка;
- фінансові послуги: пересилання поштових переказів (простих, електронних та через Інтернет) як у межах, так і за межі України, а також грошових переказів за міжнародними платіжними системами, приймання платежів, видача готівкових гривень;
- інші комерційні послуги: послуги засобів зв'язку та Інтернет, розміщення реклами (у відділеннях поштового зв'язку, на конвертах, на виданнях, на марках), пересилання замовленої за каталогами продукції, доставка друкованої рекламної та/або інформаційної продукції, туристичні послуги.

Для забезпечення оперативного вирішення завдань оптимізації матеріальних потоків на підприємстві створена власна внутрішня логістична система, яка характеризується не надто високим рівнем автоматизації. Однак, планується перевести всі відділення на автоматизовану систему управління, а застаріле обладнання замінити на нове. До складу виробничої структури входять 5 центрів Поштового зв'язку та Поштамт [11; 21], Цех перевезення пошти та цех оброблення пошти. Вибираючи розміщення розподільчого центру виходять із транспортної доступності місцевості, розміру ділянки та, звісно, плану міської/сільської ради.

Управління операційною системою на підприємстві здійснюється шляхом організації технічної, фінансової та маркетингової діяльності. Основою діяльності є орієнтація на ринок, яке базується на технології та

безпосередньому задоволенні клієнтів. Ефективно управляти маркетинговою діяльністю АТ «Укрпошта» означає так побудувати систему збору інформації, проведення досліджень ринку, організації реклами, операцій по збуту і обслуговуванню, щоб забезпечити максимум при мінімумі витрат.

Функціонування підприємства АТ «Укрпошта» в ринкових умовах відбувається під впливом факторів які призводять до змін в різних економічних аспектах здійснення господарської діяльності. Специфіку надання послуг АТ «Укрпошта» зумовлюють наступні фактори (рис.2.1.) :



Рис. 2.1. Фактори, що зумовлюють специфіку роботи АТ «Укрпошта»

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання[1, 2, 3, 11; 21]

Так як розташування організації визначається розташуванням клієнта, відділення поштового зв'язку широко розповсюджені по усій території держави. Загальна кількість відділень становить понад 11 тисяч [21]. Також, до факторів можна віднести залежність календарного планування від поведінки споживачів, проблематичність (а інколи і неможливість) створення запасів продукту в періоди низького попиту для їх використання в періоди

високого попиту та необхідність володіння висококваліфікованим та клієнтоорієнтованим персоналом.

Протягом останніх декількох років ринок доставки в Україні значно розширився [20]. З'явилося багато приватних поштово-логістичних операторів, що доставляють кореспонденцію протягом однієї - двох діб. Водночас, з оновленою командою та новими планами АТ «Укрпошта» все ще тримається на високому рівні та користується значним попитом. Компанія «Нова Пошта», чий транспортний парк на початку 2000-х складали два легковики, і чия мережа нині охоплює понад 62% населення, наразі є головним конкурентом для Укрпошти.

Також, значна частина споживачів користується послугами таких поштових операторів як «Міст Експрес», «ІнТайм», «Джастін» та ін. На рис. 2.2 зображена частка поштово логістичних операторів на ринку України.

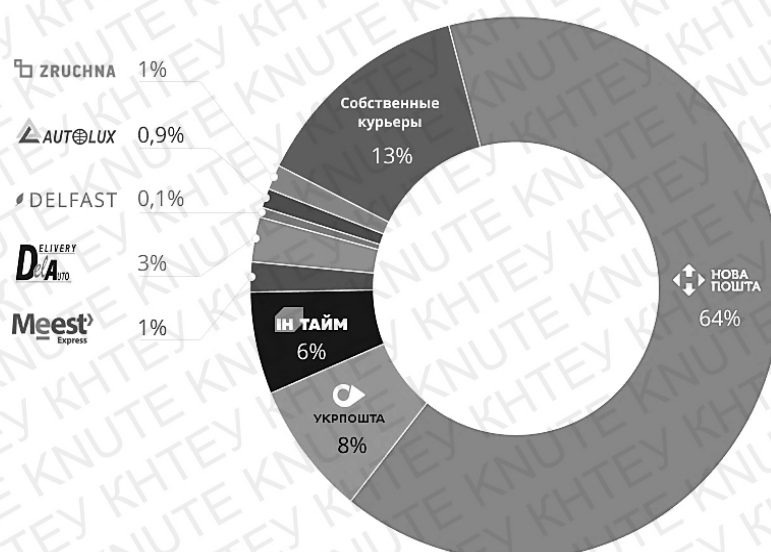


Рис. 2.2. Структура ринку поштово-логістичних послуг в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [20]

Попри появу конкурентів, «Укрпошта» залишається компанією з найбільш розгалуженою мережею. Це понад 12 тис відділень, 10 тисяч з яких знаходяться у сільській місцевості. Така цифра пояснюється низкою

державних зобов'язань, що покладаються на структуру і котрі не виконує жоден інший гравець на ринку. Це, передусім, доставка пенсій, періодичних видань тощо. Другу позицію за розгалуженістю мережі серед приватних компаній посідає служба експрес-доставки «ІнТайм», у неї - понад 550 стаціонарних відділень та 1,5 тис поштоматів, що, до речі, більше, ніж у основного приватного конкурента. Склади «ІнТайм» також є як в обласних, так і в районних центрах. Так, у «ІнТайм» є відділення, які працюють з посылками до 30 кг і документами. Також в межах міста знаходяться і великі відділення, що обслуговують вантажі понад 30 кг. Саме така практика поділу успішно діє за кордоном, тому що посылки та вантажі вимагають принципово різного підходу до прийому, сортування та відправлення.

Попри те, що АТ «Укрпошта» в останні роки має достатньо конкурентів на внутрішньому ринку України, в міжнародній доставці компанія залишається успішною. Національний оператор здійснює перевезення посилок та вантажів по всьому світу. Перевагу забезпечує і членство у Всесвітньому поштовому союзі, що передбачає певні пільги для проходження митних процедур. Другим гравцем на ринку міжнародної доставки не перший рік залишається компанія «Міст Експрес», котра 20 років існує на вітчизняному ринку і довгий час спеціалізується виключно на міжнародній доставці. Перевагою тут є наявність традиційно величезного трафіку з Європи і Північної Америки.

Якщо порівняти середню вартість доставки посылки вагою до 2 кг різними пошово-логістичними операторами, то отримаємо наступну цінову політику (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

Порівняння цін на послугу доставки відправлення

Назва підприємства	Ціна за послугу, грн
«Укрпошта»	16
«Нова Пошта»	35
«Міст Експрес»	30
«Ін Тайм»	30

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [20]

Так, найдорожче обійдуться тарифи «Нової Пошти». Яскравий бренд зробив з цього поштового оператора лідера з найвищими цінами та найкоротшим терміном доставки на ринку поштово-логістичних послуг. Натомість, не зважаючи на те, що «Укрпошта» поступається «Новій Пошті» термінами доставки відправлень, низькі ціни на послуги є більш привабливими для клієнтів. Саме цей фактор є одним із головних критеріїв вибору саме національного поштового оператора.

АТ «Укрпошта» за своєю організаційною та економічною суттю є державною корпорацією. Необхідність функціонування такої форми господарювання обумовлена об'єктивними причинами, до яких відносяться єдина технологія створення продукції – послуг поштового зв'язку. Ця технологія включає в себе такі технологічні, організаційні та управлінські системи:

- Єдину національну мережу поштових перевезень;
- Єдині поштові правила надання послуг;
- Єдині корпоративні правила

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною [27].

Повноваження та відповідальність розмежовуються функціями та прийняттям рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

До переваг лінійно-функціональної структури можна віднести: чіткість і простоту взаємодії, надійний контроль та дисципліну, оперативність прийняття управлінських рішень, економічність, спеціалізацію функціональних керівників, інформаційну оперативність, розвантаження вищого керівництва. На *рис. 2.3* зображена діюча структура АТ «Укрпошта».



Рис. 2.3. Діюча структура АТ «Укрпошта»

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [27]

Так як клієнтами пошти виступає безпосередньо населення та комерційні споживачі, то в процесі надання послуги вони одночасно виступають і постачальниками [11].

В межах операційної системи АТ «Укрпошта» можна виокремити декілька процесів (рис. 2.4). На першому етапі відбувається збирання письмової кореспонденції, яка надається відправником шляхом опускання листа в поштову скриню або в спеціальні поштові скрині, розміщені в об'єктах поштового зв'язку. Якщо розміри не дозволяють опустити їх до поштової скрині – вони подаються до пересилання безпосередньо із відділення. Рекомендовані листи, посилки, бандеролі подаються до пересилання до об'єкта поштового зв'язку і передбачають одержання розрахункового документу, що підтверджує прийняття. Після цього, відділення збирає усю прийняту кореспонденцію та передає її до цеху обробки і переробки пошти. На ЦОП відбувається обробка отриманої кореспонденції та її сортування за напрямком на відділення поштового

зв'язку одержувача. Після цього, відбувається процес вручення поштових відправлень адресатам. При цьому, проста письмова кореспонденція доставляється листоношами на адресу одержувача, рекомендована – вручається безпосередньо у відділенні під розпис.

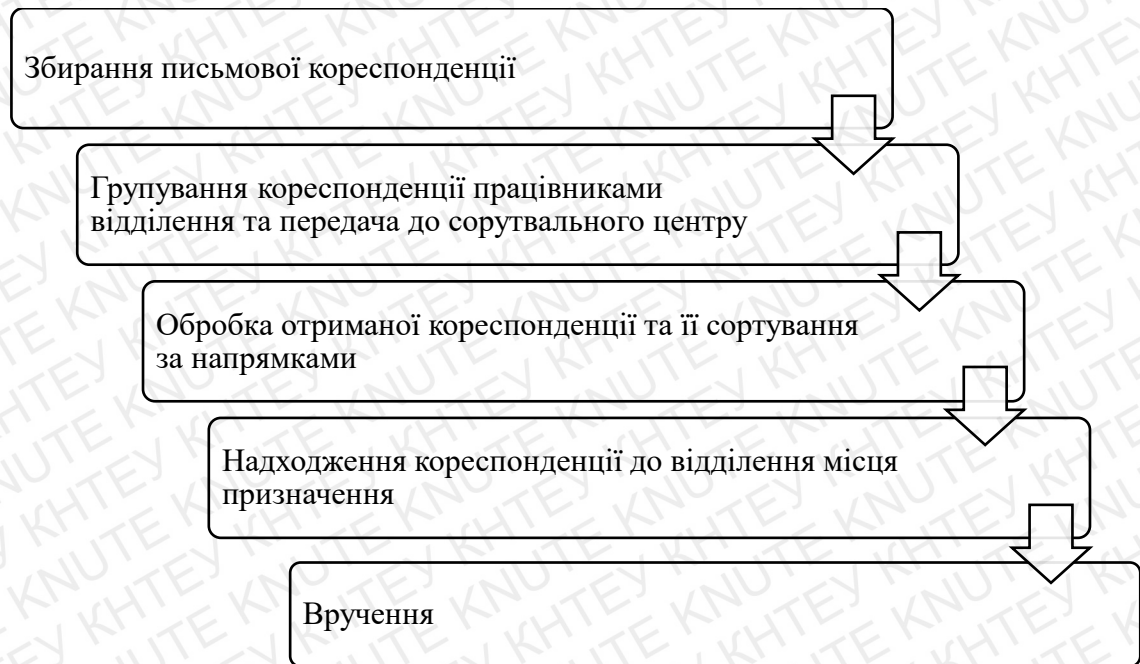


Рис. 2.4. Процеси в межах операційної системи підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [3; 11; 21]

Діяльність будь якого підприємства характеризується системою техніко-економічних показників, які дають можливість оцінити результати цієї діяльності і служать основою для пошуку резервів підвищення її ефективності. На основі фінансової звітності та даних АТ «Укрпошта» було розглянуто структуру та динаміку доходів підприємства (табл. 2.2). Провівши даний аналіз можна підсумувати, що чистий дохід від реалізації продукції та послуг підприємства кожного року збільшується. Так, виручка у 2019 році становила 8555,0 млн. грн, що на 3017,0 млн. грн більше, порівняно із 2017 роком. Кількість продукції/наданих послуг також зростає. Так, темп приросту наданих послуг у розрізі «письмова кореспонденція та дрібні пакети» у 2019 році зріс на 3,2% порівняно із 2018 роком.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка доходів АТ "Укрпошта" за 2017 - 2019 роки

Найменування видів діяльності за КВЕД	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - рядок 1000, млн. грн							Кількість продукції/наданих послуг, млн. од						
	2017 рік факт	2018 рік план	2018 рік очікув	2019 рік план	% росту гр.5/ гр.4	% росту гр.5/ гр.3	% росту гр.5/ гр.2	2017 рік факт	2018 рік план	2018 рік очікув	2019 рік план	% росту гр.12/ гр.11	% росту гр.12/ гр.10	% росту гр.12/ гр.9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Послуги національної пошти, в т.ч.	2 842,6	4 728,9	3 813,5	4 742,9	124,4	100,3	166,9							
письмова кореспонденція та дрібні пакети	1 317,3	1 502,7	1 762,0	2 247,3	127,5	149,6	170,6	173,9	169,0	180,3	183,1	101,5	108,4	105,3
посилки	464,2	1 643,6	811,1	989,0	121,9	60,2	213,1	20,9	34,7	21,6	28,7	133,1	82,8	137,4
періодичні видання (за передплатою)	333,7	372,4	434,7	484,3	111,4	130,0	145,1	397,1	332,8	382,6	292,2	76,4	87,8	73,6
доходи за міжнародний поштовий обмін та відправлень з позначкою "Консигнація"	650,6	978,7	747,1	964,9	129,2	98,6	148,3							
інші послуги національної пошти	76,8	231,6	58,6	57,4	97,9	24,8	74,6							
Фінансові послуги, в т.ч.	2 159,1	2 667,2	2 547,9	3 076,6	120,7	115,3	142,5							
поштові перекази	207,4	452,8	246,1	274,2	111,4	60,6	132,2	9,7	37,7	10,1	12,1	119,6	32,0	124,4
приймання платежів	556,7	607,8	637,8	717,0	112,4	118,0	128,8	129,6	129,3	114,6	107,9	94,1	83,4	83,2
пенсії та грошова допомога	1 381,9	1 397,2	1 543,4	1 951,6	126,5	139,7	141,2	68,2	66,7	59,6	53,8	90,3	80,8	78,9
інші фінансові послуги	13,1	209,4	120,7	133,8	110,8			-						
Торгівля	353,5	697,9	453,7	469,9	103,6	67,3	132,9	-						
у т.ч. собівартість реалізованих товарів	87,1	188,0	153,4	144,5	94,2	76,9	165,9							
Інші комерційні послуги	128,8	208,8	216,4	265,7	122,7	127,2	206,2	-						
Усього	5 484,0	8 302,8	7 031,6	8 555,0	121,7	103,0	156,0							

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання фінансової звітності АТ «Укрпошта» (дод. Б.1 – Б.3)

Відносно низькі тарифи на універсальні послуги поштового зв'язку створюють сприятливу ситуацію з прибутковістю та рентабельністю підприємства. Структуру національного ринку розподілено таким чином, що найбільше навантаження з надання універсальних поштових послуг лежить на Укрпошті. Таким чином, негативний вплив Державного регулювання тарифів на універсальні послуги є її слабким місцем з точки зору виконавця – Укрпошти, але в той самий час низькі тарифи (майже в 9 разів нижчі порівняно з конкурентами) є суттєвою перевагою з точки зору споживачів цієї послуги.

Отже, Укрпошта – підприємство, що є великим за масштабом, зі стабільним асортиментом продукції, і незначними технологічними змінами, а виконувані задачі в ньому є такими, що постійно повторюються. Саме тому, використання лінійно-функціональної структури є доцільним. Зважаючи на потреби населення, Укрпошта систематично відкриває нові відділення та модернізує існуючі. У своїй роботі Національний поштовий оператор орієнтується на зручність і доступність в отриманні поштових послуг клієнтами.

2.2. Аналіз системи управлінського контролю АТ «Укрпошта»

Поштовий зв'язок є невід'ємним елементом соціальної інфраструктури суспільства та складовою механізмів забезпечення соціально-економічних і політичних відносин у державі, тому формування та здійснення управлінського контролю в цій сфері є неабияк важливим.

Вплив контролю на стан управління розглядається в двох аспектах: вплив контролю на конкретні функції управління і його вплив на загальні функції управління [28, с.42]. Тут контроль проявляється в якості стадій процесу управління або в якості загальної функції у формі перевірки конкретних рішень. Як стадія процесу управління контроль частіше знаходиться (здійснюється) в процесах, які є виконанням тих чи інших конкретних функцій управління.

Організація контролю на будь-якому підприємстві – це впорядкування взаємозв'язків системи контролю, в рамках якої здійснюються конкретні заходи. Під методом організації контролю розуміють певний порядок і прийоми роботи при узгодженні зусиль і способів дій з метою забезпечення максимальної ефективності їх використання при виконанні поставлених задач [24, с.7]. Організацію та послідовність процесу системи контролю АТ «Укрпошта» будемо проводити в міру розкриття теоретичних основ даного питання.

У процесі контролю як будь-якого підприємства, так і в АТ «Укрпошта», є три чітко помітних етапи [24, с.2]: встановлення стандартів і критеріїв, порівняння з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів. Перший етап процесу контролю в АТ «Укрпошта» (встановлення стандартів) демонструє, наскільки близько об'єднані функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається вимірюванню. Дані цілі виникають із процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути обрані з численних цілей і стратегій підприємства.

Цілі, що можуть бути використані як стандарти для контролю, характеризуються наявністю меж у часі, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи [17, с.223]. Відносно легко встановити показники результативності для таких величин як прибуток, обсяг продажів, вартість матеріалів тому, що вони піддаються кількісному виміру. Але деякі важливі цілі і завдання АТ «Укрпошта» виразити в числах неможливо. Наприклад, підвищення морального рівня, що розглядається як ціль, виразити в числових показниках дуже важко чи взагалі неможливо. Неможливо точно приписати тому чи іншому рівню моралі чисельне значення або виразити його через еквівалентну суму гривень. Але у АТ «Укрпошта», яке працює ефективно, прагнуть обійти труднощі, пов'язані з вираженням цілей у кількісному вимірі. Так, наприклад, інформацію про моральний стан працівників на підприємстві одержують за допомогою опитувань керівником підлеглих працівників про умови праці, про їхні побажання, про матеріальний стан з метою визначення, чи задоволені працівники рівнем заробітної плати тощо.

Другий етап процесу контролю в АТ «Укрпошта» полягає у порівнянні реально досягнутих результатів із встановленими стандартами [13, с.11]. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він приймає і ще одне дуже

важливе рішення: наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. На другій стадії процесу контролю дається оцінка, що є основою для вирішення про початок дій. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, найчастіше є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації і її оцінці.

Визначення масштабу допустимих відхилень – питання кардинально важливе. Якщо взятий занадто великий масштаб, то виникаючі проблеми можуть придбати загрозливі риси. Але, якщо масштаб узятий занадто маленьким, то підприємство буде реагувати на дуже невеликі відхилення, що вимагає значних витрат і багато часу [17, с.225]. Така система контролю може паралізувати і дезорганізувати роботу АТ «Укрпошта» і буде скоріше перешкоджати, ніж допомагати досягненню цілей підприємства. У подібних ситуаціях досягається високий ступінь контролю, але процес контролю стає неефективним.

Для того щоб бути ефективним, контроль повинний бути економічним [29, с.45]. Переваги системи контролю повинні переважувати витрати на її функціонування. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається керівниками й іншими працівниками на збирання, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на всі види устаткування, використовуваного для здійснення контролю, і витрат на збереження, передачу і пошук інформації, пов'язаної з питаннями контролю. На підприємстві, якщо прибуток, що виникає при здійсненні контролю, менший за витрати на нього, то такий контроль неекономічний і непродуктивний. Один зі способів, які використовує АТ «Укрпошта», полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Часто цей метод називається принципом виключення, і полягає у тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від стандартів.

Вимірювання результатів, що дозволяють встановити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів, – це найбільш важкий і

найбільш дорогий елемент контролю як для будь-якого підприємства, так і для АТ «Укрпошта» [15, с.3]. Для того, щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, що піддається контролю. Спочатку необхідно вибрати одиницю виміру, причому таку, яку можна перетворити в ті одиниці, в яких виражений стандарт. Так, якщо встановлений стандарт – це прибуток, то вимірювання варто проводити в гривнях чи відсотках, в залежності від форми вираження стандарту; якщо це обсяги виробництва продукції, то вимірювання варто проводити в кількості виготовленої продукції (шт.) чи гривнях.

Передача і поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю в АТ «Укрпошта». Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників підприємства як встановлені стандарти, так і досягнуті результати [7, с.34]. Подібна інформація повинна бути точною, надходити вчасно і доводитися до відома відповідальних за відповідний підрозділ працівників у вигляді, який легко дозволяє прийняти необхідні рішення і дії. Бажано також бути цілком упевненим, що встановлені стандарти добре зрозумілі співробітниками. Це означає, що повинен бути забезпечений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарти і тими, хто повинен їх виконувати. Основні труднощі, що виникають на шляху збирання і поширення контрольної інформації, пов'язані з різними комунікаційними проблемами [12]. У той час, як частина даних збирається й обробляється ПЕОМ, велика частина інформації повинна бути оброблена людиною. Присутність людини в цьому ланцюгу сполучено з можливим перекручуванням інформації, на основі якої повинні прийматися рішення в області контролю. Перекручування інформації можуть зіграти дуже значну роль у тих випадках, коли неминучі суб'єктивні оцінки.

Заключна стадія етапу порівняння в АТ «Укрпошта» полягає в оцінці інформації про отримані результати. Керівник повинен вирішити, чи та, що потрібна, інформація отримана, і чи важлива вона. Важлива інформація – це

така інформація, що адекватно описує досліджуване явище й істотно необхідна для ухвалення правильного рішення.

Іноді оцінка інформації визначається політикою підприємства. У багатьох випадках виміром може слугувати масштаб допустимих відхилень, встановлений раніше [7, с.5]. Найчастіше, однак, керівники повинні давати особисті оцінки й інтерпретувати значимість отриманої інформації та встановлювати кореляцію запланованих і фактично досягнутих результатів. При цьому керівник повинен узяти до уваги ризик й інші фактори, що визначають вибір того чи іншого рішення. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб прийняти рішення – чи необхідно діяти, і якщо так, то як. Після винесення оцінки процес контролю в АТ «Укрпошта» переходить на третій етап. Керівник повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не починати, усунути відхилення чи переглянути стандарт.

Отже, основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого положення, при якому процес управління підприємством дійсно змушував би його функціонувати відповідно до плану. Якщо порівняння фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються. Однак не можна казати про те, що контроль на цьому закінчився. Навіть найбільш досконалі методи повинні піддаватися змінам. Так, наприклад, якщо система контролю показала, що в якомусь елементі підприємства усе йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

РОЗДІЛ 3

Шляхи та напрями удосконалення системи управлінського контролю АТ «Укрпошта»

Визначення шляхів підвищення системи контролю на підприємстві є важливим етапом процесу загального управління підприємством [29, с.45]. Для розкриття даної проблеми визначимо шляхи підвищення ефективності інформаційно-керуючих систем (далі – ІКС), а також підвищення ефективності контролюючого впливу менеджерів на підлеглих та удосконалення операційної системи підприємства. Це і будуть запропоновані шляхи підвищення ефективності системи контролю для АТ «Укрпошта».

Під час обговорення питань проектування інформаційно-керуючої системи в АТ «Укрпошта» відзначалися деякі з вимог до підвищення її ефективності. Однією з вимог була відповідність інформації, що видається ІКС, потребам керівника для прийняття ним рішення в процесі здійснення контролю. Складні комп'ютеризовані інформаційно-керуючі системи зазвичай проектуються групою фахівців за допомогою сторонніх консультантів. Щоб проектувана ІКС була ефективною на практиці, надзвичайно важливо залучити до процесу проектування тих керуючих, що надалі будуть нею користуватися. Ці користувачі краще інших знають, які рішення є головними і яка інформація потрібна для їхнього прийняття. Окрім цього, участь керівників в процесі розробки забезпечить зменшення обсягів або ж повне вилучення непотрібної, неактуальної інформації.

ІКС не може вважатися ефективною, якщо доходи від її використання не перевищують витрати на її створення. Вартість експлуатації ІКС значно перебільшує витрати на оплату праці фахівців і вартість устаткування обробки даних. До складу витрат входить час, витрачений на її проектування, встановлення, навчання персоналу, а також час і витрати, пов'язані зі збиранням, нагромадженням і обробкою інформації [15, с.2]. Найкраща ІКС –

це не обов'язково така, що дає найбільшу кількість інформації і найбільшу точність і швидкість. Це система, що надає інформацію в такій кількості і якості, які необхідні для цілей управління при найменших можливих витратах.

Як і більшість інших допоміжних засобів управління, на роботу ІКС впливають зміни внутрішніх і зовнішніх обставин. Будь-яка зміна в структурі АТ «Укрпошта» означає, що якусь конкретну інформацію потрібно буде направляти за іншою адресою. Наприклад, якщо вище керівництво вживає заходів до децентралізації організаційної структури, необхідно модифікувати ІКС таким чином, щоб надати керівникам більш низьких ланок інформацію, яка раніше була адресована тільки вищому керівництву. Аналогічно, якщо відбулася зміна цілей в організації, модернізована ІКС повинна видавати інформацію про нових споживачів і конкурентів. Якщо від урядових органів надходять нові розпорядження щодо оподаткування, безпеки продукції, споживчої інформації, гарантій прав на роботу та ін., необхідно модернізувати ІКС з метою збирання, збереження, обробки і розподілу нової необхідної інформації.

Отже, розглянуті шляхи підвищення ефективності проектування інформаційно-керуючої системи в АТ «Укрпошта» призведуть до підвищення ефективності системи контролю на підприємстві, адже керівники завдяки ефективній ІКС будуть швидко отримувати необхідну інформацію про результати діяльності, порівнювати її з визначеними стандартами та нормативами, давати оцінку цій діяльності і вносити певні корегуючі заходи у разі відхилення від стандартів, тобто здійснювати ефективний контроль.

Станом на 2020 рік попит на онлайн-покупки, особливо під час введення карантинних заходів, значно виріс, тому швидка доставка замовлень стала основною вимогою споживачів поштово-логістичних послуг та основним завданням поштово-логістичних операторів. Таким чином, при здійсненні управлінського контролю на АТ «Укрпошта» варто зосередити увагу на її основних операційних процесах.

Для виявлення основних «вузьких місць» та проблемних точок було проведено опитування покупців та власників інтернет-магазинів, які користуються поштовими послугами різних операторів, за 5-бальною шкалою (дод. В). В процесі опитування порівнювались та оцінювались послуги трьох поштово-логістичних операторів – «Укрпошта», «Нова Пошта» та «Інтайм». Звісно, середня оцінка, яку поставили службам доставки, не відображає реальну ситуацію об'єктивно, але дає змогу окреслити основні пріоритети в покращенні роботи. Отримані результати опитування наведено у табл 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування користувачів поштово-логістичних послуг

	«Укрпошта»	«Нова Пошта»	«Інтайм»
Швидка доставка	2/5	5/5	3/5
Висока вартість послуг	2/5	4/5	4/5
Широка мережа відділень	5/5	3/5	2/5
Зручна автоматизація та інтеграція з різними сервісами	3/5	4/5	3/5

Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування респондентів (дод В)

Аналізуючи отримані дані бачимо, що однією з основних проблем АТ «Укрпошта» є незадоволеність користувачів термінами доставки. Провівши дослідження відгуків, які надійшли до відділу підтримки користувачів у соціальних мережах АТ «Укрпошта» дійшли висновку, що основною причиною цієї проблеми є неналагоджена робота сортувальних центрів. Тому, при здійсненні управлінського контролю, керівництву варто звернути на це увагу.

Існуюча логістика та інфраструктура спроектовані під доставку листів і мають проблеми та недоліки. Технічні умови та поточний стан сортувальних об'єктів обумовлюють зростання трудовитрат та вартості процесів. Адміністративна локалізація мережі не відображає поточну

географічну потребу в обсягах посилок та листів, що обумовлює неефективності у магістральних перевезеннях. В літній період та в період зимових свят обсяги відправлень значно збільшуються, і, відповідно, обсяг роботи на сортувальних центрах також зростає. Це спричиняє затримку доставки відправлень користувачам. Для уникнення цієї проблеми та врегулювання питання доцільним буде наймання додаткової робочої сили у «високий» сезон. Окрім цього, сортувальні центри Укрпошти є неавтоматизованими, що також негативно впливає на терміни пересилання відправлень, оскільки увесь процес сортування здійснюється людьми, які просто фізично можуть не встигати сортувати усе вчасно.

Для налагодження ефективної роботи розподільчих центрів керівникам АТ «Укрпошта» необхідно впровадити автоматизовану систему управління (Warehouse Management System, WMS), конвеєри, спеціалізовану складську техніку хоча б на найбільших сортувальних центрах – у Києві, Харкові та Одесі. При використанні цієї системи більшість вантажів сортуватимуться автоматично, без взаємодії з людиною. Працівники терміналу вручну оброблятимуть тільки нестандартні відправлення. Від входу до виходу відправлення знаходитимуться всередині сортувального терміналу не більше 5 хвилин. Таким чином, керівникам варто зосередити увагу на інвестуванні коштів у розвиток складів і сортувальних терміналів та фінансуванні відповідних проєктів. Фінансування при цьому може бути комбінованим - як за рахунок інфраструктурних міжнародних партнерів, так і за частково власних коштів компанії.

Значну частку із загального обсягу відправлень, які здійснює Укрпошта, займають саме експортні відправлення. Наразі «Укрпошта» використовує два види перевезень – наземний (вантажні автомобілі) та авіа. Зважаючи на те, що зазначені види перевезень є частково залежними від зовнішніх погодніх умов, відділу зовнішньої логістики пропонується переглянути варіант використання залізничного транспорту. Залізниця - прогнозований і стабільний вид транспорту, який зможе забезпечити чітку

доставку відправлень практично будь-яких розмірів незалежно від погоди і інших чинників, що впливають, наприклад, на автотранспорт. Крім того, залізничні контейнери дозволяють комбінувати відправлення е-комерс з вантажами бізнес-клієнтів, що дозволить задовольнити потреби різних сегментів споживачів послуги.

Найбільшу кількість балів за результатами тестування «Укрпошта» отримала у розрізі «широка мережа відділень». Наявність поштових відділень у найвіддаленіших куточках України, зокрема у сільській місцевості, є сприятливим фактором для користувачів. Однак, стан сільських відділень є незадовільним та потребує модернізації або і повного закриття (за відсутності виробничої необхідності у функціонуванні). Тому, керівникам підприємства пропонується оновити модель роботи поштових відділень у селах, де мешкає менш як 2 тис. осіб за допомогою впровадження пересувних відділень поштового зв'язку замість сільських стаціонарних нерентабельних відділень. Бригада з начальника, листоноші й водія-кур'єра на облаштованому новому авто об'їжджатиме населені пункти за певним маршрутом і графіком та надаватиме послуги з повним функціоналом. Перехід на формат пересувних відділень дає змогу вирішити проблеми підбору та навчання персоналу. Персонал пересувних відділень, комплектується у точках базування в районних та обласних центрах, і складності з підбором та навчанням не виникає.

Як відомо, АТ «Укрпошта» є членом Всесвітнього поштового союзу (далі – ВПС), до складу якого входить 191 країна світу. Метою його діяльності є організація та поліпшення поштової служби в усьому світі та забезпечення міжнародного співробітництва в цій сфері. Головними принципами діяльності союзу є такі [4]:

- формування єдиної поштової території;
- уніфікація поштових тарифів та одиниць ваги;
- забезпечення свободи транзиту;
- врегулювання суперечок шляхом арбітражу;

- встановлення центральної установи, Міжнародного Бюро, утримання якої фінансується всіма країнами-членами;
- періодичні збори Конгресу;
- сприяння розвитку міжнародних поштових послуг та поштова технічна допомога країнам-членам ВПС.

Щороку, ВПС проводить оцінювання поштових операторів за використання індексу поштового розвитку. Інтегрований індекс розвитку поштового зв'язку країн (2IPD) розраховується за спеціальною методикою на основі аналізу даних трекінг-бази про поштові відправлення, офіційною статистикою про діяльність поштових операторів і власних досліджень Всесвітнього поштового союзу. При оцінюванні до уваги беруться чотири критерії поштового розвитку: надійність доставки, доступність доставки (розміри мережі і обсяги поштового обміну), портфель продуктів і інноваційність. Також 2IPD оцінює не тільки операційну сторону діяльності поштових служб (доставку), але і стратегічний і соціальний аспекти. Зокрема, це управління бізнес-портфелем і фінансова доступність.

У 2020 році перше місце за рівнем розвитку поштових послуг зайняла Швейцарія, друге - Австрія, далі Німеччина, Нідерланди, і п'яте місце у Японії [34]. В десятку кращих поштових операторів також увійшли Франція, США, Великобританія, Канада, Сінгапур. «Укрпошта» зайняла 30 місце у рейтингу, поступаючись на 10 позицій поштовому оператору Білорусії, 11 позицій поштовому оператору Російської Федерації та на 17 позицій Польщі. З огляду на це, при здійсненні управлінського контролю, варто зосередити увагу на методах та принципах організації роботи, які застосовують іноземні поштові оператори.

Так, для прикладу, національний поштовий оператор США USPS (United States Postal Service) [35] надає майже вдвічі більше послуг та здійснює їх майже втричі швидше, ніж національний поштовий оператор України. Поштою США відправляються абсолютно всі документи і товари: рахунки (комунальні послуги, інтернет, медична та автомобільна страховки,

платежі по кредитах і ін.), банківські виписки, кредитні карти, водійські права, реєстраційні документи на автомобіль, інтернет-замовлення тощо. Сортивальні центри USPS повністю автоматизовані, а логістична мережа налічує 260000 автомобілів. Це дає змогу доставити відправлення до дверей одержувача протягом 1-2 днів, навіть якщо посилка прямує з іншого кінця країни. Окрім цього, в поштового оператора США існує така послуга як «priority express mail», за якої адресат отримує своє відправлення на наступний день до 15:00, в який би штат не була спрямована посилка або лист, що є дуже зручною послугою для бізнесу. За допомогою онлайн-сервісу можна знайти найближче відділення, купити марки, розрахувати вартість поштового відправлення, згенерувати ярлик (лейбл) для посилки, відстежити поштові відправлення за індивідуальним номером, оформити відправлення і скористатися іншими послугами. Це значно економить час, адже не потрібно їхати до відділення і відстоювати там довгу чергу.

Далі, проаналізуємо роботу поштових операторів сусідніх країн, зокрема Росії, Білорусії та Польщі. Сортивальні центри у перших двох країнах автоматизовані лише частково, у Польщі – повністю. Робота поштових відділень у кожній країні налагоджена та також автоматизована. У відділеннях встановлені автоматизовані термінали самообслуговування для самостійної упаковки, зважування, тарифікації та оплати поштових відправлень, що дозволяє значно скоротити час контакту клієнта з оператором відділення. У Росії є відділення формату 24/7, в яких розміщені поштомати для самостійного отримання відправлень, платіжні термінали та банкомати пошти з функцією видачі готівки.

Таким чином, здійснюючи управлінський контроль за організацією роботи відділень, керівництву АТ «Укрпошта» рекомендовано створити у відділеннях поштового зв'язку автомати самообслуговування та організувати поділ клієнтських зон: для відправників і одержувачів. Клієнти зможуть самостійно упакувати і оформити товар: підібрати правильну упаковку, створити експрес-накладну, надрукувати наклейку і залишити посилку в

спеціальній зоні, звідки її забере працівник відділення для відправки. Створення зони експрес-видачі достеменно зможе оплачувати посилки онлайн і швидко забирати їх у відповідному віконці. Для клієнтів, які не хочуть самотійно оформляти і оплачувати онлайн будуть доступні декілька віконць із операторами поштового зв'язку. З 1 січня 2020 року в автоматизованих відділеннях Укрпошти було запущено акцію «Щасливі години». До 13:00 всі охочі можуть оплатити платежі зі знижкою 50% на комісію за кожен платіж, а після 13:00 відділення вільні для тих, хто відправляє й отримує посилки, листи, бандеролі тощо [11]. Задля подальшої оптимізації процесу обслуговування клієнтів радимо запровадити такий вид акції у всіх поштових відділеннях.

Також, скорочення часу очікування - один із ключових напрямів розвитку на підприємстві. Для вирішення цього питання пропонується встановлення у відділеннях системи електронної черги. У клієнтських залах поштових відділень будуть встановлені автомати, які видаватимуть клієнту його номер у загальній черзі. Це дозволить перенаправляти клієнтські потоки і перерозподіляти навантаження на операторів максимально ефективно.

Крім того, доречним буде удосконалення функції виклику кур'єра. Наразі, замовити кур'єрську доставку чи забір можна лише зателефонувавши до контакт-центру. Зважаючи на те, що лінія часто буває перевантажена, доцільним є створення функції виклику кур'єра через мобільний додаток Укрпошти або за допомогою онлайн-форми на сайті.

При модернізації онлайн-сервісів варто приділити увагу створенню сервісів онлайн-оплати поштових послуг. На сайті в розділі «Трекінг», в Особистому кабінеті та в мобільному додатку «Укрпошта» доцільним є створення відповідного посилання для оплати послуги доставки онлайн. Оплату можна буде здійснити, як через електронний гаманець Masterpass, так і шляхом ручного введення даних банківської картки. Masterpass безпечно зберігає дані платіжних карток різних банків і платіжних систем, даючи можливість розраховуватись онлайн швидше й зручніше — без потреби

щоразу вводити карткові реквізити для оплати (CVC-2 код, номер картки тощо). Надійність і безпека розрахунків з Masterpass гарантована міжнародними стандартами Mastercard. Якщо користувач уже має зареєстрований цифровий гаманець у Masterpass, система відкриє доступ до раніше доданих у нього карток після входу в акаунт та підтвердження номеру мобільного телефону. Створити свій цифровий гаманець можна буде безпосередньо через мобільний додаток та на сайті компанії.

В рамках цифрової трансформації (цифровізації) Міністерством цифрової трансформації України було створено мобільний застосунок із цифровими документами та портал із публічними послугами «ДІЯ». Наразі за електронним паспортом громадянина України або паспортом громадянина України для виїзду за кордон, сформованими в додатку, у відділенні можна отримати:

- внутрішні та міжнародні рекомендовані поштові відправлення (листи, бандеролі, поштові картки, секограми);
- внутрішні страхові поштові відправлення без післяплати та/або з післяплатою на суму до 5000 грн (Укрпошта Експрес, Укрпошта Стандарт, Укрпошта SmartBox);
- міжнародні страхові поштові відправлення без митних нарахунків та післяплати (окрім випадків повернення поштового відправлення відправнику).

Отримання інших видів поштових відправлень та поштових переказів можливо лише за умови надання оригіналу документу, що посвідчує особу, і викликає низку негативних відгуків від клієнтів. Тому, керівництву АТ «Укрпошта», а також юридичному відділу варто переглянути та розширити спектр послуг, які можуть бути надані при пред'явленні документів у додатку «ДІЯ».

Основною проблемою при створенні ефективної системи контролю є пошук необхідної рівноваги між централізацією і децентралізацією в системі управління, яка б забезпечила дотримання прийнятої в організації політики

та чинного законодавства, та психологічно комфортні умови роботи персоналу, їх ініціативу, творче ставлення до своїх обов'язків [18, с.109].

Рівень централізації управління визначає стратегію контролю, яка, в свою чергу, встановлює форми та обсяг контролю. Чим вище рівень централізації, тим жорсткіше контрольні процедури і більше обсяг контролю, і навпаки. Тому, щодо шляхів підвищення ефективності контролюючого впливу керівників на підлеглих в АТ «Укрпошта» можна визначити кілька рекомендацій для керівників підприємства, які хотіли б уникнути ненавмисного негативного впливу контролю на поведінку співробітників і, таким чином, підвищити його ефективність.

По-перше, керівникам підприємства потрібно встановлювати осмислені стандарти, що будуть сприйняті працівниками. Співробітники повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, дійсно досить повно й об'єктивно відбивають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своєму підприємству в досягненні його інтегральних цілей. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю не повні і не об'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх та свідомо порушувати або ж будуть відчувати втому і розчарування, що негативно відобразиться на їх продуктивності, а в подальшому на результативності підприємства в цілому.

По-друге, керівникам АТ «Укрпошти» потрібно налагодити існуючу ситсему зворотного зв'язку та встановити систему двостороннього спілкування. Тобто, якщо у працівника виникають які-небудь проблеми із системою контролю, в нього повинна бути можливість відкрито обговорити їх. Так, наприклад, доцільним буде створення спеціального відділу із підтримки працівників АТ «Укрпошта». Відділ матиме свою корпоративну електронну адресу та корпоративний номер телефону, доступний для консультування працівників як поштових відділень, так і регіональних генеральних дирекцій. Окрім отримання консультацій, працівники зможуть залишити свої побажання та пропозиції, окреслити основні недоліки чи

переваги в роботі за наявної системи контролю. Будь-який керівник, який здійснює контроль на підприємстві, повинен відверто обговорити зі своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів будуть застосовуватися як стандарти в кожній області контролю. Подібне спілкування повинне збільшити ймовірність того, що працівники точно зрозуміють мету контролю і допоможуть встановити недоліки в системі контролю, неочевидні для вищого керівництва підприємства.

Зважаючи на те, що чисельність працівників на підприємстві досить велика і постійно збільшується, на підприємстві можуть виникнути певні проблеми із внутрішньою комунікацією. Для їх вирішення пропонується встановлення єдиного корпоративного порталу. Сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками окрім можливості зручного планування робочого часу пропонує такі інструменти для організації успішної внутрішньої комунікації:

- відправлення повідомлення всім співробітникам чи вибраній групі колег;
- відправлення особистого повідомлення колезі чи керівнику; створення групових чатів для обговорення спільних питань чи брєйшторму;
- спілкування з колегами без відриву від свого робочого місця; зручний інструмент у випадках, коли співробітники знаходяться у різних віддалених офісах;
- можливість планування зустрічей з колегами на зручний для всіх учасників час;
- зберігання інформаційних ресурсів, обміну ними та спільного доступу до них.

Створення корпоративної мережі дозволить зменшити бюрократизацію в компанії, а також заощадити час на виконання функцій, так як співробітники стануть швидше передавати інформацію один одному.

По-третє, керівники АТ «Укрпошти» повинні уникати надмірного контролю. Керівництво не повинне перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це буде поглинати всю їхню увагу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше і ретельніше, ніж це необхідно.

По-четверте, керівники АТ «Укрпошти» повинні встановлювати суворі, але досяжні стандарти. Також, при розробці заходів контролю важливо взяти до уваги мотивацію. Чітко встановлені стандарти створюють часткову мотивацію, адже точно вказують працівникам, чого від них чекає підприємство. Однак, відповідно до мотиваційної теорії очікування, можна мотивувати людей на роботу для досягнення тільки тих цілей, які вони схильні вважати реальними [18, с.110]. Таким чином, якщо стандарт сприймається як нереальний чи надмірно високий, то він може зруйнувати мотиви працівників. З іншого боку, якщо стандарти встановлені на настільки низькому рівні, що досягти їх не є складним, ця обставина може мати демотивуючий вплив на працівників компанії. Досвідчений менеджер розуміє різницю в потребах і можливостях підлеглих та встановлює стандарти з урахуванням цих розходжень.

По-п'яте, якщо керівництво підприємства хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах підприємства, вони повинні справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо працівники не відчують такого зв'язку чи відчувають, що винагорода несправедлива, то їхня продуктивність у майбутньому може знизитися.

Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в більшості вітчизняних державних підприємствах, не відповідають вимогам працівників, а в більшості випадків навіть суперечать їм. В АТ «Укрпошта» діє система стимулювання праці, але, на жаль, матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди

за працю, тому ця система потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів. З метою вдосконалення системи мотивації праці пропонуємо провести такі заходи:

- 1) застосування системи додаткового стимулювання за перевиконання норм;
- 2) забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманими винагородами;
- 3) поліпшення соціально-побутових умов та умов праці;
- 4) залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання.
- 5) проведення заходів щодо командоутворення та підвищення рівня організаційної культури підприємства.

В багатьох вітчизняних компаніях поняття «командоутворення» розглядається досить вузько: корпоративні заходи, спільні обіди за столом, спільне створення проекту тощо. Не виключно, що формати корпоративів необхідні, але позиціонувати їх як цільовий командоутворюючий захід недоцільно [18, с.110]. Правильний підхід до тренінгу з командоутворення – дати можливість людям попрацювати разом не лише у функціональній команді, до якої вони звикли, а і у крос-функціональній: об'єднати з колегами інших підрозділів для виконання конкретних завдань, створити бізнес-симуляції, під час яких зміниться стандартний розподіл ролей і людина зможе проявити себе з нової сторони, дати можливість створити на тренінгу саморегульовану команду і проявити себе лідером. Тому, керівникам компанії АТ «Укрпошта» варто приділити значну увагу організації тимблдіingu або власними силами, або користуючись послугами спеціалізованих компаній.

При взаємодії клієнтів з компанією, більшу частину часу вони спілкуються із працівниками. Якщо працівники впевнені, що компанія відповідає очікуванням замовника, це відобразатиметься на їх спілкуванні з клієнтами і, відповідно, впливатиме на формування думки клієнта щодо

компанії загалом. На великих підприємствах керівництво, як правило, взагалі не знайоме особисто з кожним співробітником й лише приблизно уявляє собі скільки і яких працівників працює на підприємстві. У підсумку, різні проблеми, що виникають з персоналом (наприклад, підвищення плинності, небажання проявляти ініціативу, ігнорування корпоративних заходів, саботування нововведень) часто виявляються для роботодавця несподіванкою. Тому, керівникам АТ «Укрпошта» при здійсненні управлінського контролю варто зосередити увагу на дослідженні соціального клімату, зокрема за допомогою тестів та опитувань.

Дослідження персоналу дозволяють вимірювати, відстежувати, а значить, контролювати і покращувати «невидиме»: ставлення співробітників, вияв лояльності до підприємства, мотивацію тощо. Проведення дослідження персоналу вирішує наступні завдання:

— *визначення пріоритетів в управлінській діяльності*: дослідження спрямовані на виявлення проблемних зон на підприємстві, А зібрана інформація дозволяє зрозуміти, на що необхідно звернути увагу у першу чергу і що насамперед покращувати;

— *оцінка реакції співробітників на зміни*: опитування дають можливість виявити ставлення співробітників до змін, які зачіпають умови роботи (приміром, такі як впровадження нових технологій, реорганізація бізнес-процесів, скорочення штату, реформа системи мотивації тощо);

— *оцінка ефективності інструментів роботи з персоналом*: опитування проводиться, щоб побачити, як співробітники сприймають систему мотивації або систему навчання, як ставляться до методів управління;

— *виявлення ключових параметрів культури персоналу підприємства*: дослідження спрямовано на визначення системи цінностей і переконань, які складають основу мислення та поведінки співробітників;

— *генерування ідей та пропозицій*: у цьому разі опитування використовується як спосіб внесення ідей і пропозицій від співробітників щодо поліпшення робочого процесу, методів управління або умов праці;

— *оцінювання ризиків, робота по залученню і утриманню співробітників*: опитування персоналу застосовуються для оцінки ризику виникнення конфліктів і прогнозування звільнення співробітників через виявлення задоволеності, залученості та лояльності.

В систему управлінського контролю безпосередньо входить контроль за усіма структурними одиницями підприємства, зокрема поштовими відділеннями. АТ «Укрпошта» має найбільшу мережу відділень в Україні – понад 11 000 тисяч відділень. Щоб забезпечити контроль за діяльністю об'єктів поштового зв'язку було рекомендовано створити систему онлайн оцінки роботи відділення за допомогою QR -кодів. Для реалізації цього проекту можна залучити Всеукраїнський сервіс правдивих відгуків та оцінки якості REVIZION.UA.

Revizion — перший незалежний український сайт, який займається оцінкою якості сервісу. Це безумовно важливо для компаній, що продають товари та надають послуги, так і для споживачів, які даними послугами та товарами користуються. Система збирає реальні відгуки, на основі яких, можна проаналізувати і зробити сервіс ще кращим та підвищити лояльність клієнтів. Таким чином, розмістивши у відділеннях поштового зв'язку наліпки чи плакати із QR –кодом, клієнт переходить на сторінку оцінювання, де є можливість також залишити відгук, фото або аудіо. При отриманні негативного відгуку регіональне керівництво (територіальні менеджери відділень, заступники директора із розвитку мережі) одразу будуть поінформовані на e-mail з оцінкою та контактними даними споживача для більш детального аналізу ситуації та подальшого її усунення. Модернізована функція зчитування штрих-коду дозволила б управлінському персоналу, будучи на своєму робочому місці в офісі отримувати повну і достовірну інформацію з усіх дирекцій підприємства. На основі отриманої інформації

керівництво зможе приймати правильні та найефективніші управлінські рішення.

У сучасному цифровізованому суспільстві чат-боти стали популярним форматом взаємодії з користувачами в соцмережах. Створення чат-бот-платформи забезпечуватиме комплексну консультативну підтримку громадян, надаватиме відповіді на поширені питання, передбачатиме можливість спілкування з адміністратором та буде доступна у Facebook Messenger, Viber, Telegram. Бот допоможе відстежити посилку, викликати кур'єра, обчислити вартість доставки та знайти найближче відділення. Він також надає можливість отримувати оперативну інформацію про новини компанії, повідомлення про святкові графіки роботи відділень, зміни в розкладах доставок через погодні умови тощо. Чат-бот буде доступний користувачам смартфонів із операційною системою iOS та Android.

Таким чином, для підвищення ефективності контролю на підприємстві необхідно:

- розробити плани, які об'єктивно відбивають результати діяльності працівників;
- забезпечити двостороннє спілкування між працівниками органів контролю та працівниками підприємства, діяльність яких контролюється;
- використовувати методи матеріального стимулювання контролюючих органів за досягнуті результати;
- впровадити інформаційно-управлінську систему контролю;
- зосередити увагу за процесами здійснення та контролем основних видів діяльності підприємства;
- модернізувати поштові відділення запозичивши закордонний досвід;
- удосконалити функціонал онлайн-сервісів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Функція контролю є дуже важливою загальною функцією управління, оскільки вона фактично виступає засобом досягнення цілей організації. Без проведення контролю, чи при здійсненні неефективного контролю перед підприємством може постати проблема схожа із втратою реальних механізмів управління.

Головним призначенням управлінського контролю є вибір правильної стратегії, організація і реалізація її на практиці, що має забезпечити досягнення цілей підприємства. Управлінський контроль включає в себе:

- стратегічний контроль або контроль за допомогою корпоративного управління;
- оперативний контроль або контроль керівництва;
- управління діяльністю або контроль працівником.

Система контролю за діяльністю підприємства охоплює підсистеми зовнішнього і внутрішнього (внутрішньогосподарського) контролю. До підсистеми зовнішнього щодо підприємства контролю належить державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Основне призначення зовнішнього контролю – забезпечити законність та соціально-економічну доцільність господарської діяльності. Система внутрішнього контролю є функціональною системою підтримки менеджменту на підприємстві.

При організації управлінського контролю необхідно дотримуватись певних вимог. Насамперед, необхідно розуміти, що його суб'єктами є акціонери, керівники, власники та інші працівники, що наділені владними повноваженнями. Суб'єкти, які зобов'язані контролювати, в той же час повинні бути готові управляти процесом контролю. Також, повинна існувати чітко визначена організаційна структура, яка відображає, хто і за що конкретно відповідає. Ще однією, не менш важливою, вимогою є

використання повної та достовірної інформації та контроль за повнотою та точністю первинних документів, що забезпечує виконання тільки санкціонованих операцій, їх правильне відображення і виправлення в облікових реєстрах.

При виборі елементів системи управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу, інформаційних запитів адміністративного персоналу та ін., бо їх набір прямо впливає на ефективність системи управлінського контролю. Це дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності.

При здійсненні контролю за основними змінними (час, обсяг, вартість, якість, ступінь досягнення цілі) доцільно дотримуватись сучасних наукових методик і орієнтуватись на передові практичні досягнення. Контроль не повинен обмежуватись інцидентами, як і набувати тотальної форми, яка породжує недбалість у роботі контролюючих органів і приховане або відкрите невдоволення контрольованих працівників. При реалізації функції контролю слід враховувати загальний режим і умови діяльності працівників апарату управління. Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату найменш завантажені основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми спостереження чи перевірки, або чітко визначати заздалегідь час і форму контролю.

Дослідження системи управлінського контролю проводилося на прикладі АТ «Укропошта», яке є національним поштовим оператором України. До основних завдань досліджуваного підприємства можна віднести наступне: одержання прибутку від надання послуг поштового зв'язку, зазначення своєчасного надання послуг поштового зв'язку клієнтам, забезпечення ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

В роботі було проаналізовано базові фінансово-економічні показники підприємства за останні три роки його діяльності на основі фінансової звітності. Зважаючи на досить непогані показники функціонування досліджуваного підприємства, функція контролю в АТ «Укрпошта», реалізується в достатній мірі ефективно. Це можна стверджувати на основі аналізу системи контролю господарства, відповідно до якого керівництво забезпечує бюджетний, фінансовий контроль, а також контроль якості.

З метою ефективного і успішного впровадження управлінського контролю на вітчизняних підприємствах, таких як і АТ «Укрпошта», варто зосередити увагу на вирішені наступних проблем:

- 1) запровадження ефективного технічного функціонування системи управлінського контролю, що значно підвищить оперативність контролю завдяки мінімізації розриву в часі між збирання вхідної інформації та отриманням вихідних, опрацьованих даних, які необхідні для складання управлінської звітності та прийняття на її основі ефективних управлінських рішень.
- 2) удосконалення системи внутрішньої комунікації;
- 3) усучаснення та реорганізація поштових відділень;
- 4) вдосконалення онлайн сервісів та розширення переліку послуг, які можуть бути надані за допомогою мобільного застосунку «ДІЯ».

Отже, система управлінського контролю має сприяти оптимальному рівню використання виробничих потужностей суб'єкта господарювання та контролю показників ефективності його діяльності в залежності від стратегії підприємства, а також гарантувати розподіл вигод між працівниками, залежно від продуктивності їх праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про поштовий зв'язок» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – редакція від 16.10.2020. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2759-14/ed20201016#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку», [Електронний ресурс] // № 270 від 5 березня 2009 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-%D0%BF#Text>
3. Статут Всесвітнього поштового союзу (редакція від 12 серпня 2008 року) - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_101#Text
4. Базові принципи управлінського обліку / Л. В. Нападовська // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 1. - С. 173-181. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_22
5. Белік, В. Д. Контроль в системі управління підприємством [Текст] / В. Д. Белік // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2016. – № 1 (51). – С. 15-22.
6. Бурцев В.В. Управленческий контроль на предприятии: методология и организация / В.В. Бурцев // Управленческий учет. – 2015. – № 4. – С. 32–35.
7. Бутинець Т.А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: монографія / за заг. ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 380 с.
8. Внутрішній контроль процесів матеріального забезпечення в системі управління підприємством : [монографія] / Т.В. Фоміна, О.Б. Пугаченко; за заг. редакцією Г.М. Давидова. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. – 200 с.

9. Гуцайлюк З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16495/1/273-Gucajljuk-465-466.pdf>
10. Електронна енциклопедія – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0>
11. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід’ємний елемент операційної системи підприємства—2019-Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/164-170.pdf
12. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб’єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Д.М. Корінько. – К.: 2018. – 38с.
13. Костирко Р.О. Системноцільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р.О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. — 2019 — с. 197—206.
14. Костякова А.А. Управлінський облік як джерело інформаційного забезпечення системи управління – 2017 р. – с. 1-6
15. Лозовський О. М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / О. М. Лозовський, Ю. С. Чабан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 6, ч. 3. – С. 16–19.
16. Місце зовнішнього державного фінансового контролю у національній контрольній системі України / Н. Г. Виговська, А. Ю. Славіцька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 4. - С. 219-228.
17. Нісфоян С.С Засоби мотивації працівників на підприємстві-2018 р.- Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. – 109-110 с.

18. Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 жовтня 2018 р. – Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. – 198 с.
19. «Огляд українських служб доставки» - Режим доступу: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhbb-dostavki/>
20. Офіційна сторінка АТ «Укрпошта» - Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/>
21. Подолянчук О. А. Класифікація контролю за організаційними формами та видами / О. А. Подолянчук // Вісник Львівської комерційної академії. – 2018. – Вип. 35. – С. 276–282
22. Пугаченко О.Б. Вплив організаційної структури служби матеріального забезпечення на облік операцій із запасами / О.Б. Пугаченко // Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 травня 2016 р. – К.: Ексклюзив-Систем, 2016. – С. 219-222
23. С.А. Кузнецова, А.А. Кузнецов, Якість управлінського контролю та облікової інформації: взаємодія та механізми забезпечення – 2016 р. – с. 1-8
24. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Процедури управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 34–40.
25. Савченко Р.О. Управлінський контроль у системі менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. -2014- № 23- с. 42–46.
26. Статутні документи АТ «Укрпошта» - Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/statutni-dokumenty>
27. Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Одеський державний політехнічний університет. – 2016. – № 1. – с. 39–43.

28. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки / Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак // Вісник львівської комерційної академії. – 2018. – № 36. – С. 45–46.
29. Baliński Jan. Elementy kontroli wewnętrznej w rachunkowości przedsiębiorstw. – Wzrszawa, 2017. – 276 s.
30. Epstein M.J. Using management control and performance measurement to solve global societal challenges: Research progress and opportunities / M.J. Epstein // Performance Measurement and Management Control: Behavioural Implications and Human Actions (Studies in Managerial and Financial Accounting), Emerald Group Publishing Limited. – 2015. – Vol. 28. – P. 3–21.
31. Gleim I. Internal Audit Role in Governanse, Risk & Control. 2015, Gleim Publikations, Inc., Gainesville, Florida. – P. 128.
32. Jeffrey R. Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments / R.J. Cohen and Dennis M. Hanno // AUDITING: A Journal of Practice & Theory. – 2016. – Vol. 19, September. – № 2. – P. 133–146.
33. Postal-Development Report, 2020 - [Internet resource]- <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/2020-PostalDevelopment-Report.pdf>
34. United States Postal Service - official site - <https://www.usps.com/>

ДОДАТКИ

Додаток В

Опитувальний лист

Шановний респонденте!

Опитування проводиться студенткою Київського національного торговельно-економічного університету в рамках підготовки дипломного проекту. Просимо Вас відповісти на питання даної анкети. Гарантуємо анонімність Ваших відповідей і використання їх лише в навчальних цілях.

- Оцініть, будь ласка, **швидкість** доставки наступними поштовими операторами за 5-бальною шкалою, де 5 – дуже швидко:

	1	2	3	4	5
«Укрпошта»					
«Нова Пошта»					
«Інтайм»					

- Оцініть, будь ласка, **вартість** доставки наступними поштовими операторами за 5-бальною шкалою, де 5 – дуже дорого:

	1	2	3	4	5
«Укрпошта»					
«Нова Пошта»					
«Інтайм»					

- Оцініть, будь ласка, **розгалуженість мережі** наступних поштових операторів за 5-бальною шкалою, де 5 – наявність та доступність багатьох відділень по всій території України:

	1	2	3	4	5
«Укрпошта»					
«Нова Пошта»					
«Інтайм»					

- Оцініть, будь ласка, **рівень автоматизації та інтеграції з різними сервісами** наступних поштових операторів за 5-бальною шкалою, де 5 – повністю автоматизовано та інтегровано:

	1	2	3	4	5
«Укрпошта»					
«Нова Пошта»					
«Інтайм»					

Дякуємо за увагу!