

О. О. Школьній,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЛОГІСТИЦІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ "УКРПОШТА"

O. Shkolnyi,
Doctor of Economics, professor, Head of the department of management,
Uman National University of Horticulture

STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN LOGISTICS ON AN EXAMPLE OF PUBLIC COMPANY "UKRPOSHTA"

У статті висвітлено проблеми формування ефективних механізмів управління змінами в поштовій логістиці. Автором виділено такі фази стратегічного управління змінами у логістиці: аналіз параметрів підприємницького середовища, розробка ефективних логістичних стратегій та втілення в життя стратегічних планів. Зменшення ринкової частки "Укрпошти", національного оператора поштового зв'язку, вимагає негайних організаційних змін у механізмах управління. Прогресивні зрушення можуть бути досягнуті за рахунок інноваційних технологічних змін з урахуванням сприятливих ринкових можливостей та загроз, сильних та слабких сторін, а також позитивних змін в організаційній ідентичності. З метою підтримки конкурентних переваг реформування логістичної системи цього підприємства необхідно пов'язати зі стратегічними структурними змінами та перерозподілом ресурсів.

The article highlights the issues of efficient change management mechanisms in the postal logistics. The author identifies next stages for strategic change management in logistics: analysis of entrepreneurial environment, development of efficient logistics strategies and strategic plans implementation. The shrinkage of market share for a national operator in postal services "Ukrposhta" requires the usage of urgent organizational change management mechanisms. The improvements can be achieved by innovational technological changes with the considerations of market opportunities and threats, weaknesses and strengths, changes of organizational identity. In order to achieve competitive advantage the reformation of logistics system in this firm should be related to strategic structural changes and recourse reallocations.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, організаційні зміни, стратегічний розвиток, конкурентні переваги, поштова логістика.

Key words: strategic management, organizational change, strategic development, competitive advantage, postal logistics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вплив глобалізаційних чинників зумовлює необхідність кардинальних змін в організаційній культурі компаній. Останні вимушені конкурувати як з вітчизняними, так і зарубіжними суб'єктами підприємництва.

Нагальною проблемою є нагромадження стратегічних ресурсів з метою глобального позиціонування. При цьому зростає значення механізмів управління ланцюгами постачання. Ефективні засоби стратегічного менеджменту та управління змінами в цій сфері дозволяють підтримувати сталі конкурентні переваги. Поглиблення процесів лібералізації зумовлює необхідність удосконалення методів стратегічного управління в поштовій логістиці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних питань стратегічного управління присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема Е. Фламгольц та І. Рендл запропонували принципово нову модель життєвих циклів організації з урахуванням специфіки підприємницької діяльності та чітким розмежуванням етапів залежно від розмірів та

сфери бізнесу, а також складності організаційної структури [1]. Дж.Р. Сток та Д. М. Ламберт, розглядаючи інструменти стратегічного планування та аналізуючи оперативну практику у ключових видах логістичної діяльності, ідентифікують основні причини підвищеного інтересу до логістичного менеджменту: зміна споживчих уподобань, зменшення прибутків унаслідок збільшення логістичних витрат, розвиток інформаційних технологій, тиск з боку конкурентів, перерозподіл ринкової сили у ланцюгах постачання [2].

М.Ю. Григорак виділяє такі типи постачальників логістичних послуг: вузькофункціональний логістичний посередник, комплексний логістичний оператор, провідний постачальник логістичних послуг, системний інтегратор ланцюга поставок та віртуальний інтегратор мережі поставок [3]. Є.В. Крикавський та Н.В. Чорнописька відзначають, що на конкурентні переваги логістичної сфери в Україні впливають факторні умови, що відображають спроможність трансформувати природні ресурси; параметри внутрішнього попиту; характеристики суміжних і допоміжних галузей, які прагнуть досягти провідних позицій на міжнародних ринках, потре-

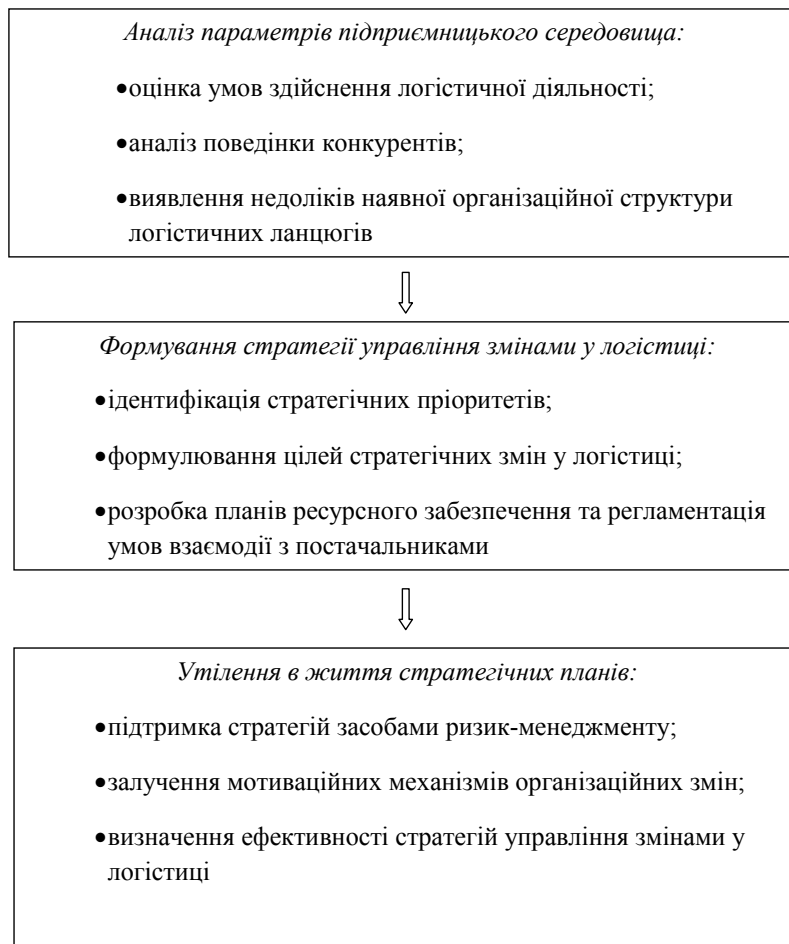


Рис. 1. Процес стратегічного управління змінами у логістиці

Джерело: авторська розробка.

бують підтримки з боку груп постачальників світового рівня і потенційно спроможні підтримувати інноваційні процеси; стратегії компаній, їх організаційні характеристики та внутрігалузева конкуренція [4]. Поряд з цим, залишаються недостатньо вивченими питання розвитку поштової логістики.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є відображення напрямів стратегічного управління змінами у логістичній діяльності та висвітлення досвіду розвитку поштової логістики в ПАТ "Укрпошта".

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основні рушійні сили ринку впливають на параметри суб'єктів підприємництва, змушуючи їх пристосовуватися до умов кон'юнктури. У стратегіях управління змінами у логістиці враховуються параметри підприємницького середовища на основі оцінки умов здійснення логістичної діяльності, аналізу поведінки конкурентів та виявлення недоліків наявної організаційної структури ланцюгів постачання (рис. 1).

Поштова логістика пов'язана з послугами збору, перевезення та доставки листів і документів, бандеролей і пакетів, посилок до 30 кг, що здійснюються компаніями по території України. Серед поштових послуг з високими темпами розвитку можна виділити послуги логістики, гібридну пошту, Інтернет-послуги, електронну торгівлю та рекламні послуги [5].

Публічне акціонерне товариство "Укрпошта" (ПАТ "Укрпошта") є національним оператором поштового зв'язку. Вказане підприємство пропонує близько 50 видів послуг, включає 12 тис. об'єктів поштового зв'язку; персонал налічує 73 тис. осіб [6]. Зменшення ринко-

вої частки цього підприємства (рис. 2) та послаблення його конкурентних позицій зумовили необхідність організаційних змін.

Підвищення рівня ефективності функціонування підприємства може бути досягнуте шляхом інноваційних технологічних змін з урахуванням сприятливих ринкових позицій, а також зміни організаційної ідентичності [8, с. 777]. Розбудова оптимального логістичного бізнес-процесу визначається якісним плануванням, транспортуванням, обробкою та зберіганням відправлень. При цьому увага акцентується на управлінні ланцюгом постачання та координації всіх логістичних функцій.

ПАТ "Укрпошта" має 140 сортувальних центрів (серед них 25% — міжрегіональних, 75% — внутрішньорегіональних). Персонал підприємства здійснює 3105 щоденних поштових маршрутів. 452 пересувні відділення обслуговують 3627 населених пунктів. Працівники "Укрпошти" щоденно обробляють понад 1 млн одиниць письмової кореспонденції, понад 96 тисяч посилок [9].

За результатами незалежного дослідження логістичного ринку України, опублікованого у виданні "Личный счет" у 2016 р., "Укрпошта" очолила рейтинг логістичних компаній нашої країни. У рейтингу враховано мережу відділень, наявність зручного та доступного сайту, гарячої телефонної лінії, оптимальність строків, тарифи доставки, можливість та вартість зберігання відправлень у відділенні та ін. [10].

Членство у Всесвітньому поштовому союзу надає підприємству певні переваги. Зокрема "Укрпошта" сприяє доставці товарів із Китаю. У 2015 р. підприємство запровадило послугу доставки невеликих пакетів "ePacket" (масою до 2 кг). Для оперативної пересилки

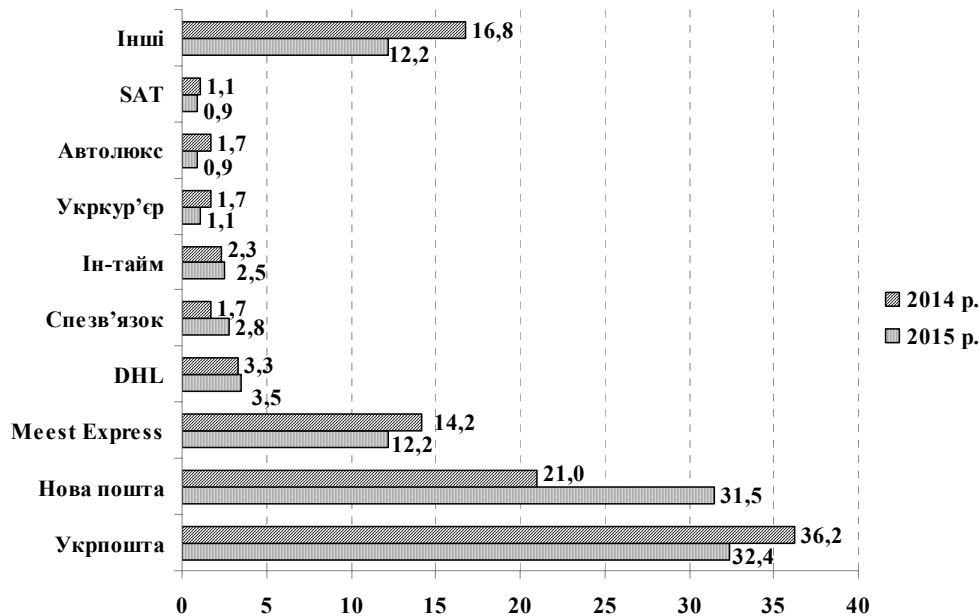


Рис. 2. Питома частка компаній на ринку поштової логістики в Україні (у відсотках)

Джерело: [7].

таких відправлень укладено договір з поштою Китаю China Post. При цьому можливе відстеження траєкторії руху товарів та використання послуг кур'єрської доставки [11; 12]. Послуга доставки з-за кордону згрупованих поштових відправлень "Консигнація" дозволяє оперативнo отримувати українським клієнтам замовлення з інтернет-магазину через поштові служби країни-відправника і одержувача.

Слід зазначити, що ефективній роботі перешкоджають застаріла матеріальна база, організаційні недоліки, мотиваційні механізми, порушення законодавчо встановлених термінів доставки. За результатами дослідження, проведеного Українською асоціацією директ-маркетингу, адресати отримують вчасно лише 55 % листів [13].

Операційна діяльність підприємства охоплює [14]:
 — управління транспортними засобами;
 — управління сортувальними центрами та планування логістичних маршрутів;
 — оптимізацію технологічних процесів;
 — технологічну підтримку нових послуг.

Реформування логістичної системи "Укрпошти" пов'язане зі структурними змінами та перерозподілом ресурсів. Зміцнення конкурентних переваг можливе шляхом надання унікальних послуг та нагромадження відповідних технологічних потужностей. Значні резерви підвищення ефективності роботи підприємства можуть бути використані шляхом застосування фулфілменту — сукупності бізнес-процесів із виконанням замовлень, починаючи з їх оформлення і закінчуючи отриманням покупки кінцевим споживачем. Сюди входять послуги щодо складського адресного зберігання товарів, прийому та обробки замовлень, комплектації та пакування замовлених товарів, відвантаження та доставки замовлень, отримання оплати від покупців, роботи з рекламациями і блокування розчарувань клієнтів [15].

Закупівля товарів за кордоном та ввезення в Україну пов'язані з додатковими витратами. Крім видатків на виробництво товарів, слід враховувати витрати на транспортування, митне оформлення, оренду складських приміщень, оплату послуг посередників та ін. Кросс-бординг дозволяє уникнути окремі з вказаних додаткових витрат, оскільки на міжнародні посилки за певних умов не поширюються податки. Робота ІТ-команди може забезпечити вирішення питання прискорення передачі комп'ютерної інформації, зокрема у випадку відправлення експортних посилок юридичними особами гарантовано, з відстеженням.

Серед нагальних завдань ПАТ "Укрпошта" можна виділити перегляд переліку послуг, будівництво нових сучасних логістичних центрів, вирішення проблем черг, інвестування в ІТ-технології, автоматизацію основних процесів, а також структурні зміни внаслідок корпоративізації [16]. Стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування великих, якісних та автоматизованих логістичних центрів. Оскільки більшість конкурентів знаходиться у преміум-сегменті, існують сприятливі умови для диверсифікації поштової логістики, зокрема її орієнтація на задоволення потреб клієнтів із низькими та середніми доходами.

Однією з причин зниження ефективності поштово-логістичних послуг "Укрпошти" є застарілі інформаційні системи. ІТ-стратегією підприємства на 2017—2020 рр. передбачено застосування сучасних технологічних, прикладних та інфраструктурних систем, гарантування режиму інформаційної безпеки [17].

Серед переваг підприємства — розгалужена логістична мережа, значні обсяги потужностей, значна кількість поштових відділень та відправлень, представленість у віддалених населених пунктах. Поряд з цим, лише 2 тисячі відділень генерують 90% прибутку компанії, а решта — 10%. У перспективі ПАТ "Укрпошта" буде зорієнтовано на формування хабу надання державних послуг, виконання функцій фінансово-логістичного оператора та активного учасника електронної торгівлі [18].

Організаційні зміни є передумовою забезпечення належного рівня прозорості в управлінні, ефективної системи прийняття рішень, удосконалення корпоративної системи, залучення стратегічних інвесторів, утілення в життя планів модернізації, зокрема оновлення матеріально-технічної бази логістичних центрів, що сприятиме підтримці сталих конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі стратегічного менеджменту в логістичній діяльності можна виділити стадії аналізу параметрів підприємницького середовища, формування стратегії управління змінами та втілення в життя стратегічних планів. Необхідність організаційних змін у ПАТ "Укрпошта" зумовлена зменшенням ринкової частки та послабленням конкурентних позицій.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства пов'язане з інноваційними технологічними змінами, урахуванням сприятливих можливостей та загроз

зовнішнього економічного середовища, слабких та сильних позицій на ринку, а також зі змінами організаційної культури.

Література:

1. Flamholtz E.G. and Randle Y. *Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. — 266 p.
2. Stock J.S. and Lambert D.M.. *Strategic logistics management*. Boston: McGraw-Hill/Irvin, 2001. — 872 p.
3. Григорак М.Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг / М.Ю. Григорак // Технологический аудит и резервы производства. — 2016. — № 2/5(28). — С. 29—38.
4. Крикавський Є.В. "Логістичний паспорт" України у глобальній конкуренції / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 769. — С. 324—331.
5. Крупська В.О. Впровадження Укрпошти нових послуг як умова гідної конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку / В.О. Крупська // Економіка та держава. — 2014. — № 5. — С. 103—107.
6. Публічне акціонерне товариство "Укрпошта" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/>
7. Результаты независимого исследования рынка почтовой логистики Украины по итогам 2015 года. Украинська асоціація директ маркетингу, 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.uadm.com.ua/research/>
8. Jacobs G., van Witteloostuijn A. and Christe-Zeyse J. A theoretical framework of organizational change // *Journal of Organizational Change Management*. — 2013, vol. 26. — No. 5. — P. 772—792.
9. Шкарлет Т. Укрпошта пропонує нові логістичні рішення / Т. Шкарлет // Поштовий вісник. — 2016. — № 43 (816). — С. 1—2.
10. Укрпошта посіла перше місце в Рейтингу логістичних компаній України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/news/25519.html>
11. Торгівельна площа Aliexpress.com [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://aliexpress.com.ua/2016/01/ukrposhta-aliexpress-dostavka/#.W1dx0FOLTIU>
12. Авксентьев М.: Ринок поштової логістики в Україні — криза не перешкода, і Китай на горизонті [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/369569/maksym-avksentyev-rynok-poshtovoyi-logistyky-v-ukrayini-kryza-ne-pereshkoda-i-kytaj-na-goryzonti>
13. Власенко В. Вам листа: в чому причини недоліків у роботі "Укрпошти" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/pismo-prichiny-nedostatkov-rabote-ukrpochty-1459178333.html>
14. Бацай Л. Ми разом зробимо Укрпошту привабливою для України та світу // Л. Бацай, Т. Мартинюк, О. Перцовський // Поштовий вісник. — 2016. — № 43 (816). — С. 3.
15. Познякова О. Фулфілмент як перспективний напрям діяльності логістичної компанії / О. Познякова, Н. Душко // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Сер. "Економіка і управління". — 2016. — Вип. 35. — С. 43—52.
16. Кошляк А. "Укрпошта" повинна стати прибутковою, щоб вижити. Інтерв'ю з гендиректором, 5 серп., 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hromadskе.ua/posts/ukrposhta-povynna-staty-prybutkovoju-shchob-vyzhyty-interviu-z-hendyrektorom>
17. Презентовано IT-Стратегію Укрпошти на 2017-2020 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/prezentovano-pyatirichnu-it-strategiyu-ukrposhti>
18. Засядько Н. Укрпошта стане успішним фінансово-логістичним оператором [Електронний ресурс]. —

Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/ukrposhta-stane-uspishnim-finansovo-logistichnim-operatorom>

References:

1. Flamholtz, E.G. and Randle, Y. (2008), *Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
2. Stock, J.S. and Lambert, D.M. (2001), *Strategic logistics management*, McGraw-Hill/Irvin, Boston, USA.
3. Hryhorak, M.Y. (2016), "Analysis of business models and innovations development strategies for suppliers of logistics services", *Tekhnolohycheskyi audit i rezervy proizvodstva*, vol. 2/5(28), pp. 29—38.
4. Krykavskiy, Y.V. and Chornopyska, N.V. (2013), "The logistics passport of Ukraine in the global competition", *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku, vol. 769, p. 324—331.
5. Krupska, V.O. (2014), "Ukrposhta's new service introduction as prerequisite for worthy competition on the postal service market", *Ekonomika ta Derjava*, vol. 5, pp. 103—107.
6. The Public Company Ukrposhta (2017), available at: <http://ukrposhta.ua/> (Accessed 26.05.2017).
7. The Ukrainian association of direct marketing (2016), "The results of the 2015 independent marker survey on the postal logistics in Ukraine", available at: <http://www.uadm.com.ua/research/> (Accessed 26.05.2017).
8. Jacobs, G. van Witteloostuijn, A. and Christe-Zeyse, J. (2013), "A theoretical framework of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, No. 5, pp. 772—792.
9. Shkarlet, T. (2016), "Ukrposhta" proposes new solutions in logistics", *Poshtovyi visnyk*, vol. 43 (816), pp. 1—2.
10. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2016), "Ukrposhta" won the first place in Ukrainian logistics companies' rating" available at: <http://mtu.gov.ua/news/25519.html> (Accessed 26.05.2017).
11. AliExpress (2017), "Online retail service information", available at: <http://aliexpress.com.ua/2016/01/ukrposhta-aliexpress-dostavka/#.W1dx0FOLTIU> (Accessed 26.05.2017).
12. Avksentiev, M. (2016), "The postal logistics market in Ukraine: the crisis is not obstacle and China is on the horizon", available at: <http://news.finance.ua/ua/news/-/369569/maksym-avksentyev-rynok-poshtovoyi-logistyky-v-ukrayini-kryza-ne-pereshkoda-i-kytaj-na-goryzonti> (Accessed 26.05.2017).
13. Vlasenko, V. (2016), "You received a letter. What are the causes of imperfections in "Ukrposhta" activities?", available at: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/pismo-prichiny-nedostatkov-rabote-ukrpochty-1459178333.html> (Accessed 26.05.2017).
14. Batsay, L., Martynyuk, T. and Pertsovskiy, O. (2016), "We will make "Ukrposhta" attractive for Ukraine and the world", *Poshtovyi visnyk*, vol. 43 (816), p. 3.
15. Poznyakova, O. and Dushko, N. (2016), "Fulfillment as perspective direction in logistics company's activities", *The collection of scientific papers DETUT. Series of economics and management*, vol. 35, pp. 43—52.
16. Koshliak, A. (2016), "Ukrposhta" should be profitable in order to survive. The interview with the director general", available at: <http://hromadskе.ua/posts/ukrposhta-povynna-staty-prybutkovoju-shchob-vyzhyty-interviu-z-hendyrektorom> (Accessed 26.05.2017).
17. Ukrposhta (2017), "The "Ukrposhta" IT-strategy for 2017—2020 was presented", available at: <http://ukrposhta.ua/prezentovano-pyatirichnu-it-strategiyu-ukrposhti>
18. Zasyadko, N. (2016), "Ukrposhta" will be successful financial and logistics operator", available at: <http://ukrposhta.ua/ukrposhta-stane-uspishnim-finansovo-logistichnim-operatorom> (Accessed 26.05.2017).

Стаття надійшла до редакції 29.05.2017 р.