

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„ До захисту допускається ”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «Оцінювання управлінської діяльності у сфері публічного
управління»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач вищої освіти

гр. ПУЗ – 82 С

Хапугіна Любов Іванівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Хапугіна Любов Іванівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент

Бондар Тетяна Вікторівна

Суми 2022 р.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та організаційні основи оцінювання управлінської діяльності, її сутність, функції, предмет та об'єкт управлінської діяльності, а також види оцінювання управлінської діяльності.

За допомогою аналізу та систематизації фактів оцінювання управлінської діяльності проаналізовано науково – методичні засади оцінювання управлінської діяльності у сфері публічного управління послугами поштового зв'язку, на прикладі національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта».

Проаналізовано управлінську діяльність АТ «Укрпошта», надані пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 48 с., зокрема 5 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел вміщує 4 сторінки.

Мета даної роботи – вивчення теоретичних аспектів системи оцінювання управлінської діяльності у сфері публічного управління та обґрунтування практичних рекомендацій щодо ефективності управлінської діяльності.

Відповідно до мети дослідження у роботі були вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність, функції, предмет та об'єкт управлінської діяльності;
- розглянути види оцінювання управлінської діяльності;
- визначити основні напрямки державної політики та державного регулювання у сфері публічного управління послугами поштового зв'язку в Україні;
- дослідити підходи та методи оцінювання управлінської діяльності у публічній сфері;
- охарактеризувати діяльність АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати управлінську діяльність досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку.

Об'єктом дослідження є процедури та технології організації оцінювання управлінської діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. Методичною основою роботи є системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного аналізу та структурно-функціональний підхід.

Інформаційна база дослідження: правові та нормативні акти України і Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері оцінювання управлінської діяльності.

Результати роботи. Основними результатами роботи є систематизація та аналіз проблем в управлінській діяльності у сфері поштового зв'язку; SWOT – аналіз (для виявлення можливостей та загроз підприємства) на прикладі АТ «Укрпошта».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, підприємство, оцінка, оцінювання, поштовий зв'язок.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1 Сутність, функції, предмет та об’єкт управлінської діяльності.....	7
1.2 Види оцінювання управлінської діяльності.....	12
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	15
2.1 Основні напрямки державної політики та державного регулювання у сфері публічного управління послугами поштового зв’язку в Україні.	15
2.2. Підходи та методи оцінювання управлінської діяльності у публічній сфері	18
2.3 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта».....	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ПОШТОВОГО ЗВ’ЯЗКУ.....	31
3.1 Аналіз управлінської діяльності АТ «Укрпошта».....	31
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності у сфері поштового зв’язку.....	37
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

На сучасному етапі стрімкого розвитку конкурентного середовища є важливим забезпечити грамотне керівництво, від якого буде залежати успішна діяльність підприємства. Для цього варто забезпечити високий рівень організації управлінської діяльності та її оцінювання.

Враховуючи ринкові умови, підприємство повинне розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку. Для реалізації цих стратегій розвитку підприємству необхідно знаходити необхідні кошти та засоби.

Оскільки об'єктом праці управлінця являється персонал організації та між ними відносини, тому саме завдяки кваліфікованій команді керівника та персоналу залежить рівень управлінської діяльності. На сьогоднішній день у керівника зростає відповідальність за результати діяльності підприємства, за працівників, враховуючи воєнний стан в країні. За всім цим стоїть якісне і своєчасне прийняття управлінських рішень. При відсутності оцінювання та неправильній організації роботи управлінського персоналу не досягається належна ефективність функціонування підприємства.

Під час написання роботи вдалось визначити та систематизувати основні напрямки державної політики та державного регулювання у сфері публічного управління послугами поштового зв'язку в Україні. Також мала змогу розкрити підходи та методи оцінювання управлінської діяльності у публічній сфері.

Актуальність даної роботи викликана бажанням дослідити та оцінити сутність та зміст організації управлінської діяльності, та знайти шляхи удосконалення управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність, функції, предмет та об'єкт управлінської діяльності

Управлінська діяльність - це цікавий, і в свою чергу відповідальний вид праці. До цієї діяльності відносяться працівники адміністративно – управлінського персоналу. Адміністративно – управлінський персонал організовує, регулює, контролює роботу працівників на підприємстві і обов'язково мотивує їх. Управлінці, а це керівники, фахівці та спеціалісти, ставлять цілі та задачі для підлеглих своїх працівників, виробничих підрозділів в межах їх повноважень та функціональних обов'язків.

Управління - це в першу чергу робота з людьми, а робота управлінських працівників характеризується у творчому, розумовому процесі, що спрямовує розв'язання задач організаційних, економічних та технічних. Оскільки праця управлінця переважно розумова, то вона складається з наступних дій та операцій: мовлення, слухання, читання, контактування, спостереження за дією, мислення тощо.

Праця управлінця передбачена в процесі підготовки і здійснення відповідних заходів, які спрямовуються на досягнення поставленої мети.

Предметом управлінської діяльності - це інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці управлінця являється персонал організації та між ними відносини.

Задачі поставлені перед організацією на сучасному етапі в свою чергу вирішуються за допомогою розробкою стратегічних шляхів його розвитку.

Грамотна організація людей виконувати основні завдання підприємства заключається в сутності управлінської діяльності. Головною особливістю управління – це вплив на суб'єкт, тобто, на людей, а це вимагає знати психологію людини та мати певні навички та знання. Щоб стимулювати працівників виконувати функції, необхідні керівництву підприємства створити гарну атмосферу в колективі та гарне ставлення до кожного співробітника.

Ефективність праці управлінського персоналу залежить від багатьох факторів: санітарно - гігієнічні, виробничі, психофізіологічні та інші.

Управлінська праця, являється працею непродуктивною. Створення матеріальних благ управлінцем відбувається опосередковано, через працю інших. Рішення управлінця є продуктом, а інформація являється предметом.

Якщо взяти працю менеджера, то це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності, який забезпечує ефективну роботу керованої системи.

Як було вище зазначено, управління поділяють на чотири функції : планування, організація виконання, мотивація, контроль.

Планування являється основною функцією управління підприємством. Завдяки плануванню визначаються цілі, які підприємство бажає досягти за визначений період, засобів та шляхів їх досягнення [1].

На сьогоднішній день національна економіка України працює в ринкових умовах. На відміну від колишньої командно-адміністративної системи, яка була в Радянському союзі (планування підприємств на той час здійснювалося на підставі директив отриманих від органів державного планування та управління) підприємства в ринкових умовах здійснюють планування самостійно, щоб виконувати реальні плани в реальних умовах.

Нові ринкові умови господарювання несе за собою відповідальність планувати і реалізовувати виробничу програму підприємства, знаходити шляхи розвитку підприємства і впроваджувати їх, разом з цим здійснюючи мотивацію працівників.

Оскільки весь цей комплекс вищезазначеної роботи націлений на ефективний результат діяльності підприємства, необхідно постійно вивчати ринок (товарів, послуг тощо).

Принцип планування – це вибір та обґрунтування цілей, кінцевої мети і загалом результатів діяльності підприємства. Основні цілі підприємства поділяються на п'ять груп (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Планування діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції

Групи цілей	Назва цілей
Перша	Економічно- господарська (необхідно забезпечити вимоги «високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної конкретної продукції» [3].
Друга	Технологічно-виробнича (« відображає основне функціональне призначення підприємства — випуск певної продукції належної якості» [3].
Третя	Технічно-наукова (постійно прискорений науково-технічний прогрес, «що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції і оновленні технічної бази виробництва» [3].
Четверта	Соціальна — необхідно забезпечити потреби « працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах» [3].
П'ята	Екологічна — виконувати вимоги відтворювання ресурсів та виготовляти екологічно – чисту (безпечну) продукцію [3].

При ринковій економіці ціль та мета підприємства міняється в залежності від економічної політики держави, екології в регіоні та світі. Пріоритет тієї чи іншої мети міняється і перед керівництвом підприємства, постає завдання спланувати реальні плани для досягнення ефективного результату. З цією метою використовується принцип системного підходу, який містить обґрунтування для досягнення запланованих завдань персоналу керівного складу будь – якого рівня [3].

Системний підхід або системний аналіз успішно застосовується у бізнесі та у різних сферах діяльності, як в публічному управлінні так і в бізнесі. Він виник в епоху комп'ютерної техніки і вирішує багато складних завдань за

допомогою сучасних інформаційних технологій. Вибір певної альтернативи плану розвитку, наприклад регіону, чи певної сфери будь-якої діяльності – це результат системного дослідження. З цього випливає, що системний аналіз займається і проблемами прийняття управлінських рішень та їх оцінка. В системний аналіз входить «...сам аналіз, прогнозування, проектування прийняття рішень в складних системах різної природи на основі системної методології. Фахівці з системного аналізу проектують, створюють й експлуатують комп'ютерні системи аналізу, прогнозування, управління та проектування динамічних процесів в макроекономічних, технічних, технологічних, екологічних і фінансових об'єктах, здійснюють аналіз бізнес-процесів з погляду їхньої подальшої автоматизації, розробляють технічні завдання та специфікації, тестують програмне забезпечення, формують аналітичні звіти» [4].

Функціональні обов'язки керівника полягають в управлінні колективом. Роль управлінця полягає у підготовці робіт, які включають планування, обслуговування виробництва, координація та управління ним, забезпечення фінансовими ресурсами, управління соціальним розвитком колективу та інші процеси.

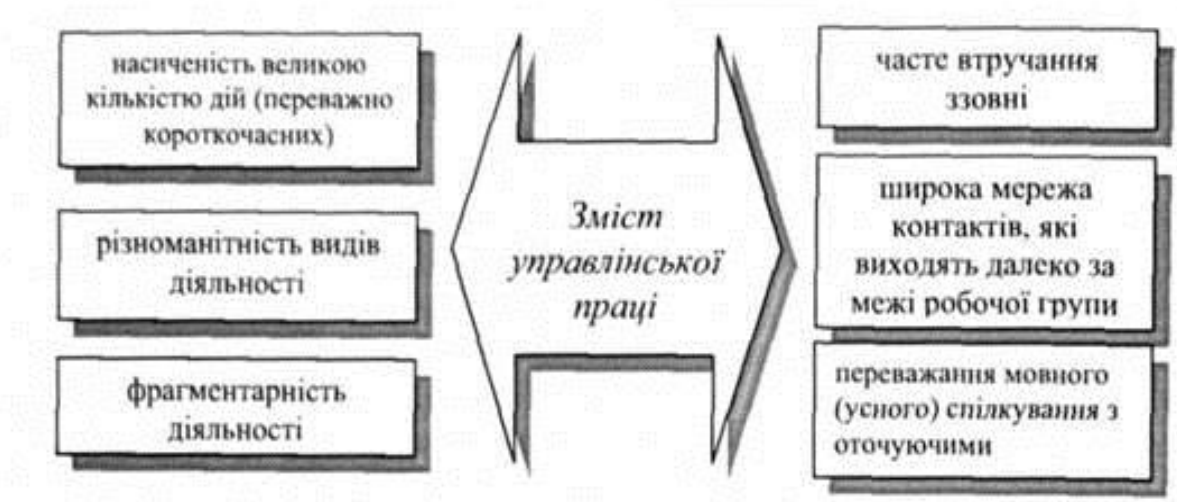


Рисунок 1.1 – Характеристика змісту управлінської праці

Управлінські рішення організовуються наступним чином; оформляються наказами чи розпорядження, які в результаті набувають сили. Також велика кількість рішень переходять в усні розпорядження, завдання, вказівки, рекомендації, директиви, протоколи засідань тощо.

Основне зобов'язання управлінця – організувати виконання таких рішень, забезпечивши координацію і контроль виконання. Завершальна стадія управлінського циклу заключається в контролі виконання рішень, які набувають зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок виглядає у формі інформації про виконання, досягнення мети, яка була визначена організацією. Своєчасний контроль дає можливість виявляти відхилення, причини від завданих задач реалізації рішення та своєчасно приймати заходи для їх ліквідації. Для реалізації рішень застосовуються методи, які повинні бути точними, надійними, ефективними та економічними [5].

Щоб забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до їх посадових обов'язків та плану, для них необхідно передбачити оплату та стимулювання праці, тобто мотивацію. Про мотивацію працівників керівник завжди повинен пам'ятати, оскільки мотивація – це вид управлінської діяльності.



Рисунок 1.2 – Мотивація управлінського персоналу

Оплата праці управлінського персоналу має такі вимоги:

«... – існування додаткових (заохочувальних) форм оплати праці за особистий внесок;

– система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації;

– заробітна платня повинна формувати у робітників почуття упевненості у майбутньому і захищеності від змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства;

– регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат праці і її результатів» [2].

1.2 Види оцінювання управлінської діяльності

Оцінка управлінської діяльності є однією із складних і важливих проблем. За допомогою оцінки встановлюється наявність та ступінь прояви однієї чи другої характеристики системи управління. Якщо буде зроблена точна оцінка керівником, тим ефективнішим, раціональним буде його рішення. Оцінки бувають програмно – тестові та експертні. Програмно-тестова оцінка на даний час широко використовується. За допомогою експертної оцінки можна отримати багато характеристики, а поєднання першої та другої оцінки дає ефективний результат.

По організації оцінювання виокремлюються оцінки колективні та індивідуальні. В практиці використовується їх порівняльний аналіз, в якому необхідно враховувати параметри і особистості (освіта, досвід, кваліфікація, мотиви, соціальність тощо) і колективну.

Для дослідження управлінської діяльності мистецтвом виявляється і вибір виду оцінки (таблиця 2.1.).

Таблиця 1.2. – Види оцінки параметрів управління

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види оцінки</i>
По організації оцінки	Індивідуальна - колективна
У процесних ознаках	Точні та наближені
За масштабами оцінювання	Загальні та локальні
По часу оцінювання	Епізодичні та періодичні
По методиці проведення	Тестова - експертна
По області оцінювання	Економічні – екологічні тощо
За організації та методикам	Прості і складні оцінки
За методикою обробки результатів	Статистична - нестатистична

Будь - яка оцінка вимагає пошук вирішення проблем і витрат ресурсів. В зв'язку з цим оцінки диференціюються за критерієм точності вимірювання параметрів. В такому випадку існують оцінки точні і приблизні (орієнтовні, грубі, порядкові, попередні). Приблизна оцінка сприяє економії ресурсів при пошуку провідних проблем. Щоб зробити глибокий аналіз і відповідальне дослідження необхідно будувати на гранично строгих і точних оцінках.

За масштабами оцінювання, в різних ситуація, виокремлюються оцінки загальні і локальні, в результаті чого проявляється проблема управління. Дані оцінки мають загальний характер, інші - обмежені будь якою областю діяльності. Методологією дослідження передбачається відмінність цих видів.

За цим критерієм «по часу оцінювання» виділяються оцінки епізодичні і періодичні. За цією оцінкою має велику вагу момент і тривалість їх проведення.

Методика проведення оцінки має бути коректною. Досліджуючи управління також використовують два види оцінки - тестову і експертну, при застосуванні різних комбінацій. Тестова оцінка буває дуже ефективною, в залежності від якості тестів. Успіх експертної оцінки в більшій мірі визначається за принципом формування експертних груп і організації їх роботи.

Прості і складні оцінки завжди побудовані на спеціальних розрахунках, агреговані інформації, побудову синтетичних показників

За отриманою інформацією та методикою її обробки можна виділити також статистичну та нестатистичну оцінку [9].

Оцінювання управлінської діяльності керівників у певній організації розробляються до відповідних законів, положень та інших нормативних документів.

Аналіз та оцінка праці управлінця є дієвим засобом контролю та стимулом до вдосконалення його професійної діяльності. Така оцінка має безпосередньо або опосередковано публічний вплив на діяльність керівників з метою досягнення належної організації й якісного забезпечення будь-якого виробничого процесу в цілому.

За підсумками оцінювання ухвалюються рішення щодо матеріального та морального заохочення, дисциплінарного стягнення, виробляються рекомендації щодо покращення й вдосконалення професійної діяльності керівника. За результатами оцінювання беруться до уваги ухвалення управлінських чи кадрових рішень [6].

За допомогою якісних та кількісних критеріїв і показників визначається оцінка управлінської діяльності.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що ефективна управлінська діяльність в сфері публічного управління пливає як на добробут людей, окремої сфери діяльності, так і суспільства держави в цілому.

РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Основні напрямки державної політики та державного регулювання у сфері публічного управління послугами поштового зв'язку в Україні

Послуги поштового зв'язку України надаються згідно з національним законодавством та з урахуванням положень міжнародних договорів, які в обов'язковому порядку погоджені Верховною Радою України, затверджені актами Всесвітнього поштового союзу [13].

Сфера послуг поштового зв'язку регулюються на підставі Закону України «Про поштовий зв'язок» затверджений від 04.10.2001 № 2759-III (зі змінами) [10] та Правилами надання послуг поштового зв'язку, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. № 270 (зі змінами) [35].

«Законом України «Про поштовий зв'язок» передбачається правові, соціально-економічні та організаційні основи діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку, а також регулює відносини між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, операторами поштового зв'язку і користувачами їх послуг» [10].

Послуги у сфері поштового зв'язку в Україні регулюються Конституцією України, Законом України «Про поштовий зв'язок» та іншими нормативно – правовими актами.

«Основними засадами діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку передбачається:

- захистити інтереси користувача у сфері надання послуг поштового зв'язку;
- забезпечити 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;
- забезпечити права користувача на таємницю інформації у сфері надання послуг поштового зв'язку;
- забезпечити права оператора поштового зв'язку;
- єдність правил і норм у сфері надання послуг поштового зв'язку» [10].

Державне регулювання у цій сфері націлене на споживача послуг поштового зв'язку шляхом:

«... - нормативно-правового забезпечення діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку;

- контролю за додержанням законодавства про поштовий зв'язок;
- формування єдиної науково-технічної політики у сфері надання послуг поштового зв'язку;
- формування переліку показників якості послуг поштового зв'язку та встановлення їх рівня;
- регулювання тарифів на послуги поштового зв'язку;
- забезпечення конкуренції у сфері надання послуг поштового зв'язку» [10].

За регулювання сфери послуг поштового зв'язку в Україні відповідає Національна комісія на підставі Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» № 1971-ІХ від 16.12.2021 року [11].

Національна комісія (далі - регуляторний орган) – це центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, який утворений Кабінетом Міністрів України.

Мета регуляторного органу - досягнути баланс інтересів користувачів, держави, суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сфері надання спектра та надання послуг поштового зв'язку, а також забезпечити безпеку

електронних комунікацій, розвиток конкуренції, інтеграції ринків України у зазначених сферах до ринків Європейського Союзу.

Регуляторний орган здійснює «... регулювання цін (тарифів) в порядку, встановлених законом, моніторинг якості послуг поштового зв'язку, рівня тарифів (цін) на універсальні послуги та їх доступності споживачам, проведення планових та позапланових перевірок операторів поштового зв'язку щодо дотримання законодавства у сфері надання послуг поштового зв'язку. Регуляторний орган також сприяє взаємовигідній інтеграції ринку надання послуг поштового зв'язку України з відповідними ринками інших держав, зокрема в рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» [11].

Також із основних завдань регуляторного органу створити умови для ефективного функціонування та розвитку сфери надання послуг поштового зв'язку; забезпечити захист прав споживачів щодо отримання послуг належної якості та забезпечити інвестиційну привабливість розвитку інфраструктури, ринку у сфері даної послуги; «... сприяти розвитку конкуренції на ринку надання послуг поштового зв'язку» [11].

Тарифи на «Універсальні послуги поштового зв'язку» [36], тарифи на загальнодоступні телекомунікаційні послуги, тарифи на виплату та доставку державних пенсій та грошової допомоги [37] та інші послуги поштового зв'язку [38] регулюються Кабінетом Міністрів України та іншими органами влади в залежності від їх повноважень.

Державне регулювання цін є одним із інструментів захисту інтересів держави та захисту її громадян [12].

2.2 Підходи та методи оцінювання управлінської діяльності у публічній сфері

Широке коло вітчизняних та зарубіжних науковців висвітили питанню оцінювання управлінської діяльності в своїх працях.

До вищезазначеного кола відносяться: Л.Пал, Д.Нортон, Е.Ведунг, І.Барциц, Е. Нілі, К. Вайс, О.Бабінова, Н.Алюшина, Л. Лисакова, О. Поляк, Н.Нижник. Ними затверджені відповідні методики оцінювання, в яких наведена різна система показників. Ці методики опубліковані в офіційних документах. За допомогою цих показників, оцінювання застосовується в різних країнах, де визначається рівень розвитку системи органів публічної влади та якості надання ними публічних послуг.

Основні методики оцінювання управлінської діяльності, які застосовуються в розвинених країнах світу, вони універсальні, і можуть застосовуватися в усіх державах, в тому числі і в Україні.

Розроблено різні підходи щодо оцінювання публічної влади та розглядаються різні поняття оцінювання, такі як, «ефективність публічної влади», «незалежність діяльності органів управління», «ефективність діяльності органів державної влади», «ефективність управлінської діяльності в системі державної служби», «ефективність місцевого самоврядування», а також «ефективність управлінської діяльності» [15].

У Девіда Нево, це професор Тель - Авівського університету, розроблені методики оцінювання в освітній галузі, які в повній мірі можна застосовувати в оцінці управлінської діяльності в публічній сфері, або інших галузях. Професором було визначено 10 позицій, які визначають основні підходи до оцінювання (табл.2.2.1.)

Таблиця 2.1 – Підходи та характеристики оцінювання управління

Підхід	Характеристика
1.Визначення «оцінювання»	Визначення цінності чи вартості об'єкта та його систематичний опис
2. Функції оцінювання	1. Креативна (вдосконалення об'єкта) 2. Підсумкова (звітність, оцінка результатів) 3. Соціально-політична (мотивація та підтримка громадськості об'єкта) 4. Адміністративна (прояв влади, вплив)
3. Об'єкт оцінювання	Об'єктами оцінювання може бути будь-що, або будь-хто, наприклад: керівники, персонал, плани, стратегії, організації, проекти тощо.
4.Інформація про об'єкт оцінювання	«Враховуються чотири аспекти діяльності об'єкта: 1. Цілі діяльності 2. Стратегії і плани 3.Процес реалізацій стратегій, планів тощо 4.Результати діяльності, наслідки та вплив» [15].
5. Критерії оцінки об'єкта	Критерії оцінки об'єкта мають велику різноманітність, але ось одні із основних: 1.Відповідати потребам існуючих та потенційних клієнтів згідно нормативним актам 2. Відповідати національним ідеям, ідеалам, соціальним цінностям 3.Відповідати національним стандартам, вимогам 4. Конкурентоспроможність над аналогічними об'єктами 5. Досяжність поставлених цілей
6.Призначення оцінювання	Задовольнити інформаційні потреби усіх потенційних та зацікавлених осіб, причетних до оцінювання. Визначення учасників оцінювання експертами, проектування їхніх інформаційних потреб.
7.Процес оцінювання	До процесу оцінювання входить; 1. Фокус на оцінці об'єкта 2. Збір та аналіз реальних даних
8.Методи досліджування під час оцінювання	Методи бувають різноманітні. В залежності від об'єкта оцінювання, «його складність, специфіку його діяльності слід використовувати різні наукові методи» [15]. Якщо виникла природна проблема, необхідно здійснити її дослідження.
9. Які особи здійснюють оцінювання	Оцінку здійснюють особи (група осіб), які: «1.Знають: - методологію дослідження та техніку аналізу інформації; - соціальний контекст та сутність об'єкта оцінювання; 2. Здатні: - співпрацювати та контактувати з учасниками оцінювання; - мати всі перераховані вище якості» [15].
10. Норми та стандарти аналізу оцінювання»	Оцінка поєднує точні, реалістичні, виважені, корисні стандарти та відповідати до законних та моральним норм [15].

Примітка: сформовано на основі джерела [15].

Плани, стратегії, програми професор відносив управлінську документацію е До об'єктів оцінювання професор у свої методиках відносив наступну управлінську документацію, таку як а саме: плани, стратегії, програми тощо.

Оскільки, «...поняття «оцінювання» в науці є досить дискусійним, то у зарубіжній теорії і практиці в системі державного фінансового контролю оцінювання управлінської діяльності визначаються через такі терміни, як: «оцінка продуктивності» (performance assessment), «вимірювання виконання» (performance management), «оцінювання політик» (policy evaluation), «оцінювання розвитку діяльності» (evaluation of a development activity), «оцінювання програм» (program evaluation) тощо» [15].

Останнім часом активно «розвивається інтегральний підхід до рейтингової оцінки ефективності» [15] управлінської діяльності в публічній сфері, який побудований на зведеному інтегральному показнику. Інтегральний показник формується на основі індикаторів, які в свою чергу характеризують різні фактори ефективності публічної влади. Самі найбільш відомі системи оцінки ефективності на базі інтегрального підходу: «Всесвітні індикатори державного управління Світового банку; індекс сприйняття корупції Трансперенсі Інтернешнл; індекс економічної свободи, розроблений американським Фондом «Спадщина» спільно з газетою «Уолл Стріт Джорнел»; індекс глобальної конкурентоспроможності Світовим економічним форумом; індекс державності, розроблений провідними американськими інститутами» [15].

Актуальним на сьогоднішній день застосовувати методи оцінювання ефективності управлінської діяльності такі як «...кількісні, якісні та комбіновані» [16].

Кількісні методи самі об'єктивні та прозорі, тому вони мають великі переваги: точність, прозорість, чіткість, об'єктивність та можливість застосувати до явищ, процесів загалом, або до окремих його складників. Вони простоті у проведенні подальших аналітичних досліджень та зручність в

наочному представленні отриманих результатів досліджень. Як приклад кількісного методу оцінки ефективності управлінської діяльності у публічній сфері є бальний (рейтинговий) метод. Оцінювання відбувається заздалегідь за встановленими критеріями та системою бальної оцінки (рейтингу), а саме, виконання службових обов'язків (враховуються об'єктивні фактори: виконання плану, вчасність надання звітів, кількість скарг). Період оцінювання може бути встановлений за тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік [16].

Серед кількісних методів оцінки є метод самооцінки, за допомогою якого керівники мають можливість адекватно самотійно, а в деяких випадках й анонімно, визначити рівень власного професійного розвитку. В результаті методу самооцінки керівник в подальшій своїй діяльності будує або коригує процес успішної управлінської діяльності. Оскільки здатність керівника ставитись до себе критично, або навпаки, переоцінити власні результати, цей метод не можна застосовувати самотійно, а застосовувати його в комплексі управлінської діяльності у публічній сфері [17, 18].

Якісні методи оцінки менше застосовуються, вони корисні при уточненні результатів. За допомогою якісних методів описуються результати оцінювання управлінської діяльності.

«До методів якісної оцінки відносяться:

а) Матричний метод — при якому порівнюються якості конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу.

б) Метод системи довільних характеристик — при якому кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

с) Оцінка виконання завдань — це найпростіший метод, при якому оцінюється робота співробітника в цілому.

d) Метод "360 градусів" — оцінюється працівник управлінського персоналу колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.

е) Групова дискусія — проводиться розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи» [19].

Рівень якісного методу нижчий в порівнянні з кількісним, але при залученні незалежних експертів до процесу оцінювання якості оцінки набагато краща [18].

Щоб більше оцінити ефективність управлінської діяльності доцільно застосовувати комбіновані методи, оскільки вони поєднують описові і кількісні аспекти .

До комбінованих методів відносять:

- метод «таємного покупця» - це методика передбачає оцінити роботу персоналу і сервіс організації з точки зору клієнтів. В результаті оцінювання складається звіт керівництву з висновками з метою вжиття заходів. Якісне оцінювання «таємний покупець» здійснюють спеціалізовані фірми.

- метод «завдань» - цей метод здійснюється наступним чином. Оцінювач дає стандартне або типові завдання працівнику або всьому колективу виконати за визначений час. В результаті виконаного завдання звіт керівництву подається у встановленій формі в описовому, кількісному аспекті та відповідним аналізом.

Вартість вищевказаного методу не висока і здійснюється без відриву персоналу від їх обов'язків [18].

2.3 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Щоб оцінити управлінську діяльність у сфері публічного управління послугами поштового зв'язку в Україні, дослідимо її на прикладі Акціонерного Товариство «Укрпошта» (далі - АТ «Укрпошта» або «Компанія»).

100 % акцій належать 100 % державі Україна.

Знаходиться компанія за наступною адресою: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 22

Тип Товариства – акціонерне. Мета Компанії – це отримати прибуток.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України [39].

Компанія регулює свою діяльність на підставі Статуту, Закону України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року [23], іншими законами України.

Разом з вищезазначеними документами Компанія керується нормативними актами Всесвітнього поштового союзу. Членом Всесвітнього поштового зв'язку Україна стала ще у 1947 році [20],

Послуги АТ «Укрпошта» надає поштові послуги зв'язку у всіх населених пунктах України, як великих так маленьких куточках, як фізичним так і юридичним особам[20].

Окрім спектру поштових послуг, послуги надаються фінансові (до них відноситься доставка соціальних виплат та пенсій, приймання платежів за комунальні послуги, пересилання поштових переказів у межах України та за кордон). Також здійснюється доставка друкованих видань, продаж товарів першої необхідності[20].

Оскільки засновником та одноосібним акціонером АТ «Укрпошта» є держава Україна, то управління державними корпоративними правами Компанії здійснює Міністерство інфраструктури України[20]. .

Нагляд та регулювання діяльності Компанії здійснює орган наглядової ради, який також в свою чергу і захищає права акціонерного товариства. Наглядова рада складається із 7 чоловік, із них 5 незалежних членів. Члени наглядової ради обираються загальними зборами на термін до 3 років[20].

Генеральний директор АТ «Укрпошти» здійснює управління поточною діяльністю підприємства.

Щодо історії виникнення підприємства. Компанія була створена ще в часи Радянського Союзу у 1947 році[20].

2 лютого 1994 року рішенням Кабінету Міністрів України проходять реформи галузі зв'язку - зв'язок ділиться на поштовий та електрозв'язок. В результаті реформи було створено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», як окремої державної структури[20].

Липень 1998 року знову проходить реорганізація, Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» переходить в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» [20].

З 1999 року Міністерство інфраструктури України здійснює функції з управління Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», оскільки підприємство стає унітарним державним підприємством. П'ятизначний індекс України вводиться також у 1999 році[20].

2016 рік можна назвати «переломним» в Компанії. Цього року очолює підприємство новий генеральний директор – Смілянський І.Ю., який оновлює АУП майже на 95%.

Відбуваються зміни не тільки в управлінському персоналі, але і починають відбуватися зміни в обслуговуванні клієнтів фізичних та юридичних.

З цього моменту відбувається процедура корпоратизації державного підприємства, і через 8 місяців, з 1 березня 2017 року Компанія стає публічним акціонерним товариством. В цей час Компанія оголосила про розміщення облігацій загальною вартістю 600 млн грн у кількості 6 тисяч штук.

Міністерство інфраструктури України залишається здійснювати функції з управління корпоративними правами держави, із загальною номінальною вартістю акцій 6 518 597 000 грн[20].

З 2017 року Укрпошта має свій новий бренд – поштовий ріжок, як візуальний знак Укрпошти, який підкреслює символ поштової служби та трансформується у значок геолокації – пін [20]. .

АТ «Укрпошта» сама найбільша компанія України, яка має близько 60 000 працівників. Найбільша кількість працівників виробничого персоналу, серед них це листоноші, оператори відділень та сортувальників. Ці працівники виконують роботи по обробленню, сортуванню, доставці поштових відправлень. Мережа відділень поштового зв'язку складає із стаціонарних та пересувних в кількості 11 000. Компанія має свій власний автопарк із 5 300 автомобілів [20]. .

Наказом Міністерства інфраструктури України від 11.01.2019 р. № 12 «Про затвердження політики власності акціонерного товариства «Укрпошта» передбачені загальні принципи управління підприємства, а саме: «Держава як засновник та єдиний акціонер, в особі Міністерства інфраструктури України здійснює функції з управління корпоративними правами Товариства згідно з загальними принципами управління суб'єктами господарювання державного сектору, до яких належать: винятковість державної власності; визначення чітких цілей діяльності Товариства; паритетність в регулюванні державних та приватних компаній, окрім діяльності, пов'язаної із досягненням некомерційних цілей; розмежування функцій власника і регулятора; професійність в управлінні Товариством; дотримання транспарантності при функціонуванні Товариства; соціальна відповідальність Товариства» [21].

Місія Компанії «...змінюватися на краще, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще».

Візія АТ «Укрпошти» – «... побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів» [20], щоб Компанією пишалася Україна.

Основні цінності Компанії – успіх, зміни, бути чесним, простота, команда. [20].

Основні досягнення нового етапу розвитку Укрпошти з моменту призначення Кабінетом Міністрів України генеральним директором Компанії Смілянського Ігоря Юхимовича.

Також з 2016 році змінюється система оплати працівників та мотивація працівників. Впроваджується перша хвиля комп'ютеризації: закуплено 3500 комп'ютерів для регіональних відділень.

У 2017 році оновлюються такі послуги, як Укрпошта Експрес, Укрпошта Стандарт, Укрпошта SmartBox. «Укрпошта стає членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір» . Закуповуються 279 нових автомобілів (найбільша кількість нових машин, які придбавалися за останні 5 років) [20].

Запроваджуються «нові сучасні сервіси (API, «Особистий кабінет», SMS-інформування, повідомлення на Viber, чат-боти Facebook, Telegram та Viber, можливість оплати відправлень одержувачем) та фінансові продукти (переказ між картками, оплата послуг онлайн, переказ «З картки додому»)» [20].

У 2018 році Компанія здійснила запуск оновленої кур'єрської доставки (у Києві відкрили перше відділення нового формату). У квітні цього ж року впроваджений 1-й етап проекту комп'ютеризації для 240 сільських відділень, а також Укрпошта отримує ліцензію НБУ на переказ коштів у нацвалюті без відкриття рахунків, що дало можливість обслуговувати клієнтів через платіжні картки). У червні 2018 запускається у Чернігівській області пілотний проект пересувних відділень. У липні 2018 запущений мобільний застосунок Укрпошти для Android та IOS. У серпні цього року Укрпоштою був вперше

проведений аудит фінансової звітності із залученням міжнародного аудитора. В результаті, міжнародний аудитор визнає звітність такою, що відповідає вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності. В цьому ж році Укрпошта розпочала співпрацю з найбільшим інтернет-магазином України ROZETKA, а у листопаді 2018 розпочалися розрахунки банківською картою за послуги Укрпошти за допомогою встановлених 5 тис. POS-терміналів.

У березні 2019 Компанія розпочала доставку товарів з інтернет-аукціону Violyty до 230 країн світу, а у червні цього року Укрпошта вперше за 20 років виборює для України перемогу у двох номінаціях престижної премії «World Post & Parcel Awards 2019».

У вересні 2019 запускається прискорена доставка до США, а у грудні компанія разом із такими партнерами, як приватний поштовий оператор «SMART Forwarding» та польською компанією «InPost», відкривають доставку посилок з Польщі в Україну, з терміном доставки від 3 до 6 днів.

У березні 2020 розпочалася доставка ліків, і в цьому ж місяці Укрпошта приєдналася до глобальної мережі прискореної доставки EMS. У травні Укрпошта разом з Cainiao Network запускає вантажні рейси в Україну. У червні Укрпошта виплачує рекордні дивіденди за всю історію існування компанії, а саме: 202,7 млн грн за 2019 рік. Програма чартерних рейсів до США для швидкої та безперебійної доставки відправлень запускається у листопаді 2020 року. У 2020 році Укрпошта увійшла до 30 найкращих пошт світу.

У березні 2021 році Укрпошта для проєкту «Пересувні відділення» здійснює найбільшу на ринку закупівлю - 1800 автівок. У серпні цього ж року розпочалося приймання е-паспортів у мобільному застосунку Дія.

Старт розбудови нової автоматизованої логістичної мережі розпочався у вересні 2021 року (підписані договори на спорудження інноваційних сортувальних центрів у Києві, Харкові, Дніпрі та Львові).

У жовтні 2021 року Укрпошта відкрила Алею поштових марок, а також уклала договір на постачання програмного забезпечення для стаціонарних і пересувних відділень поштового зв'язку з Escher Group (IRL) Ltd, світовим лідером трансформації поштових операторів.

У грудні 2021 Укрпошта за якістю міжнародної експрес-доставки за рейтингом PwC посіла 2 місце [20].

З 2019 року Компанія починає працювати через систему електронних закупівель «Prozorro. Продажі» у сфері публічних закупівель і в цьому ж році була відзначена премією «Закупкі. Кращі».

АТ «Укрпошта» було самим першим підприємством серед державних, яке почало здавати в оренду нерухомість, укладати рамкові угоди на закупівлю палива, газу, електроенергії через вищезазначену електронну систему закупівель і при цьому торги відбувалися і відбуваються за конкурентною процедурою [20].

Незважаючи на різні зовнішні випробування (пандемію SARS-COVID-19, російським вторгненням в Україну) Укрпошта демонструє виконання та перевиконання фінансового плану та запланованого прибутку. За 2020 рік Товариство збільшило загальну суму доходів на 12.5% (9.6 млрд грн.). Розмір ЕВІТДА* (вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань) склав 538.2 млн грн (чистий прибуток - 164.9 млн грн) [22].

Технологічна відсталість автопарку та ІТ-інфраструктури, низький рівень автоматизації та комп'ютеризації призвели до втрати клієнтів і частки ринку. « З 2016 року Укрпошта веде масштабне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів. В селах із населенням понад 2 тис. жителів комп'ютеризовані всі відділення (закуплено 9 924 нових комп'ютери)» [22].

Щоб розвивати компанію у всіх сферах діяльності Укрпошта залучила до співпраці наступних партнерів - Європейський інвестиційний банк,

Європейський банк реконструкції та розвитку, поштових операторів Європи, Азії та США.

На сьогоднішній день запроваджені найбільші проекти розвитку Укрпошти - це «Логістична мережа» та «Пересувні відділення», «...обсяг капітальних інвестицій для яких склав 478 млн. грн.» [22].

У 2020 році Укрпошта, підписавши «...договір фінансового лізингу з банком ПУМБ, закупила 500 автомобілів Fiat Doblo Maxі для пересувних відділень вартістю 8,5 млн євро» [23].

У 2021 році Компанія спільно з ЄБРР, уклавши договір, закупила 1860 автомобілів Citroen Berlingo L2 Worker для пересувних відділень та «...18 нових вантажівок Iveco EuroCargo у межах програми розширення та оновлення автопарку. Вартість закупівлі склала 1,3 млрд грн» [23].

З 2018 по 2020 рік запуснено 2430 нових пересувних відділень у 17 областях України. ПВПЗ – пересувне відділення поштового зв'язку – надає 100 % сучасних послуг поштового зв'язку. ПВПЗ приїжджає у села та хутори, в яких населення до 1200 жителів. Мета нового формату відділень поштового зв'язку – задовольнити жителів найвіддаленіших і малих населених пунктів поштовими, логістичними та фінансовими послугами.

ПВПЗ у визначеній точці присутності та біля будинків мешканців надає послуги. Працівники ПВПЗ працюють на повну ставку на сучасному автомобілі та мають можливість отримувати премії у рамках програм заохоченні праці.

Згідно даних Всесвітнього поштового союзу 142 поштові адміністрації світу у різний час використовували й продовжують використовувати пересувні відділення (транспортні засоби сільської доставки). Серед таких поштових адміністрацій є Великобританія, США, Німеччина, Австралія, Австрія, країни Балтії, Угорщина, Італія, Швейцарія Ізраїль та інші.

Укрпошта за рахунок проведених змін за основними напрямками розвитку показала наступні результати (табл. 2.3.1.)

Таблиця 2.2 – Результати оптимізації та ребредингу Укрпошти у 2020 році в порівнянні з 2016 роком [22].

Показники	2016 рік	2020 рік
Чистий дохід	4,6 млрд.грн	9,2 млрд грн
Прибуток/збиток	60 млн грн	1 407,9 млн грн
Технології обслуговування	Паперові. 20% відділень комп'ютеризовані (середній вік техніки складав 14 років) [26].	Комп'ютеризовано 100% відділень, 9924 комп'ютерів, 5 тис. POS-терміналів.
Терміни доставки	2 дні по Києву, 5 днів між обласними центрами і більше	На наступний день між обласними центрами, в той же день по Києву
Онлайн послуги	відсутні	Електронна комерція, чат-боти, особистий кабінет, трейкінг, соціальні мережі
Фінансові послуги	Безкарткове обслуговування	Карткове обслуговування
Заробітна плата виробничого персоналу	3493 грн	8640 грн

25 травня 2022 року Укрпошта стала першою поштою у світі серед поштових операторів, яка відкрила онлайн – магазин на міжнародному маркетплейсі eBay. Інтернет-маркетплейс або онлайн-ринок електронної комерції — це тип вебсайту електронної комерції, на якому продають продукти або послуги треті сторони [25].

EBay - найбільша торгова платформа, на якій 147 млн покупців із 190 країн світу мають можливість придбати продукцію Укрпошти, в тому числі з тематикою «Русській воєнний корабль, іді...», або «Русській воєнний корабль...ВСЬО!». Частина коштів від проданої продукції будуть перераховані на оновлення шкіл, дитячих садків після війни та на організацію перевезення гуманітарних вантажів з допомогою.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

3.1 Аналіз управлінської діяльності АТ «Укрпошта»

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками та має трьохрівневу систему ієрархії і охоплює всю територію України.

Перший рівень структури складає апарат управління підприємства – місцезнаходження юридичної особи. До другого рівня входять філіали – дирекції підприємства, як відокремлений структурний підрозділ (знаходяться поза межами юридичної особи) і виконує частину функцій юридичної особи. До третього рівня входять центри поштового зв'язку, як безбалансові виробничі підрозділи (входять до складу філіалів – дирекцій) і мають у своєму порядкуванні виробничі підрозділи, які забезпечують технологічний процес з надання послуг. До виробничих підрозділів входять «цехи, зональні вузли оброблення та перевезення пошти» [24].

Відділення поштового зв'язку, як стаціонарні, так і пересувні надають весь спектр послуг поштового зв'язку в усіх куточках України, і разом з цим виконують соціально значущу функцію з доставки пенсій, соціальної допомоги, субсидій тощо [24].

З метою отримання повного спектру послуг поштового зв'язку для споживачів послуг функціонує:

- «11 250 стаціонарних відділень поштового зв'язку, з них: 2 774 міських та 8 476 сільських;
- 493 пересувних відділень поштового зв'язку;
- 39 969 точок присутності» [24].

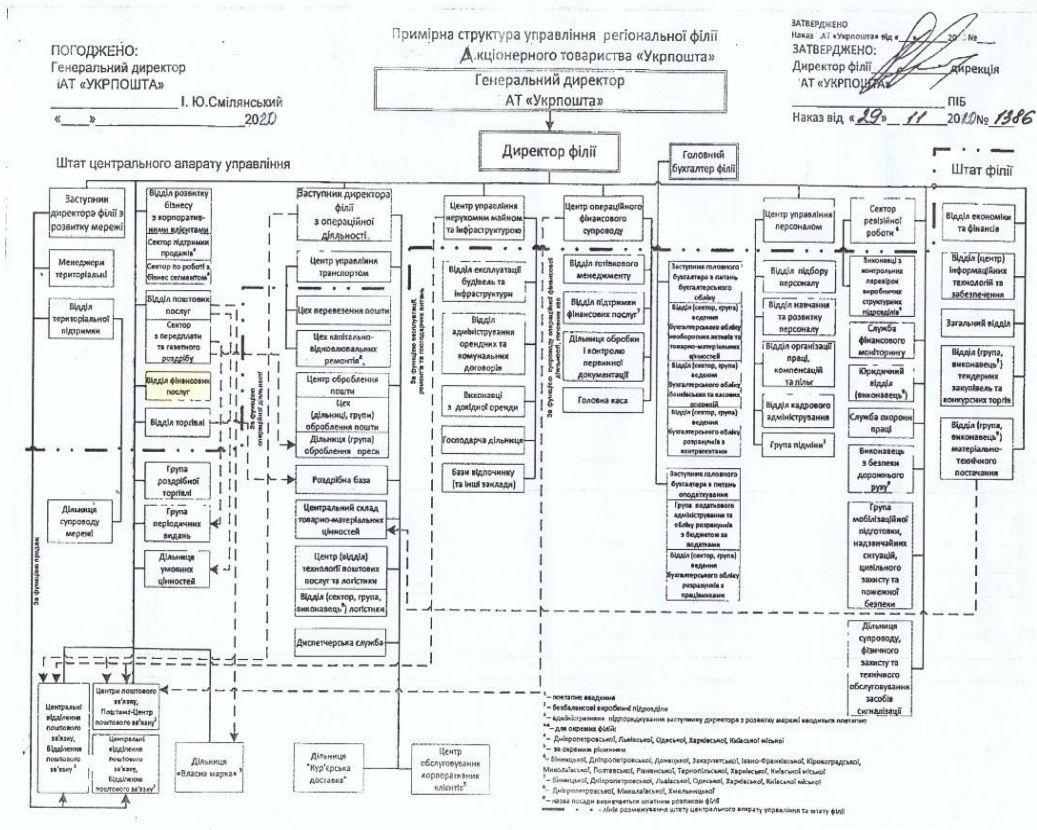


Рисунок 3.1 – Організаційна структура філії АТ «Укрпошта»

Примітка: сформована за даними досліджуваного підприємства

АТ «Укрпошта» має 29 філій. 26 з них знаходяться в кожному регіоні України, а 3 виконують спец функції - забезпечити операційну діяльність філій в регіонах України . В Сумській філії, де я проходила виробничу практику) - 284 відділень поштового зв'язку, із них 190 стаціонарних, 94 пересувних.

Організаційна структура компанії побудована за функціональними напрямками з метою забезпечення виконання стратегічної мети.

Перевагами такої організаційної побудови АТ «Укрпошти» є:

- встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами;
- єдина та чітка система розпорядництва;
- дії виконавців узгоджені;

- підвищена відповідальність керівника за результати поставлених задач перед очолюваним підрозділом;
- оперативність прийняття рішень;
- між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- особиста відповідальність керівника за отримані кінцеві результати діяльності очолюваного підрозділу [27].

Недоліки лінійної організаційної структури наступні:

- стиль управління авторитарний;
- в зв'язку з тим, що велика кількість управлінських рівнів, ускладнюється зворотній зв'язок між рядовим працівником від працівників вищої ланки;
- складність, заплутаність і роз'єднаність комунікації між співробітниками ;
- великий потік інформації, документації;
- велике фізичне, інформаційне та моральне навантаження на керівника;
- пристосованість до постійно і непередбачувано мінливого зовнішнього середовища недостатньо гнучка і низька [27].

В Компанії на обліку стоять штатні працівники в кількості 66 299 осіб, та 63 322 осіб - середньооблікова кількість. Щодо гендерної структури в АТ «Укрпошти» - кількість жінок 57 680 осіб (частка складає 87 % від загальної кількості персоналу), чоловіків 8 619 осіб, або 13 % . Невелика частка чоловіків у гендерній структурі історично склалася від специфіки виробничої діяльності підприємства. Вище керівництво Компанії очолює 39 жінок, що становить 40% від всієї кількості працівників керівного складу [22].

Частка працівників «...до загальної кількості штатних працівників у 2020 році» [22]:

- «працівники адміністративно-управлінського штату - 8%;

- виробничого штату - 92% із » [22] них: 21,1 % - начальники відділень поштового зв'язку, 18,6 % - оператори поштового зв'язку, «45,2 % - листоноші. Середній вік персоналу в цілому по Компанії - 45.8 р., адміністративно-управлінського персоналу — 43.4 р., виробничого персоналу — 46.7 р.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2020 році загалом становив по Укрпошті - 27.1%» [22].

Для управлінського персоналу система оплати праці складається із показників ефективності, якості надання послуг та результатів виконання планових показників [22].

Щоб оцінити роботу виробничого персоналу, зокрема операторів поштового зв'язку, в Компанії застосовується «таємний покупець». У 2018 році в порівнянні з 2016 роком, тобто «...за два роки, NPS (індекс лояльності клієнтів) із негативного -18% зріс до +33%» [26].

З кожним роком цей індекс покращується, так наприклад у 2020 році в порівнянні з 2019 роком він виріс на 6,4 % (фактичне значення 24,9 % та 23,4 % відповідно).

За останні роки більшу частину витрат в Компанії складає заробітна плата - витрати на оплату праці за рік з нарахуваннями працівникам становлять 70% від загальних витрат і становили у 2021 році 7,6 млрд грн, що на 17% більше у порівнянні з 2020 роком.

У 2021 році середня заробітна плата працівників (в еквіваленті повної зайнятості) збільшилася на 18%, тобто до 10171 грн.

Станом на сьогодні в Укрпошті діє 18 положень щодо мотивації різної групи персоналу, в залежності від результатів роботи та виконуваних функцій. В оплату праці управлінського персоналу входить ключовий показник ефективності. Разом з цим здійснюються одноразові заохочення працівників, а саме:

- участь у різних конкурсах;

- разові заохочення працівників за виконання особливо важливої роботи [22];
- успішна рекомендація нових співробітників;
- залучення нових пенсіонерів.

В Компанії постійно ведеться робота по підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Так, наприклад, у 2020 році така кількість працівників склала 32 741 чол., серед них:

- «підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях» [22] - 5 162 чол.;
- «підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку» [22] – 27 579 чол., із них 1300 працівників центрального апарату управління та посадових осіб філій.

Також постійно проводяться навчання 52 198 людиннозаходів у 2020 році за наступними проектами, як «Сільське відділення» (10069 людино-заходів), «Нова система мотивації працівників ВПЗ» (40019 людино-заходів), «Сільський ТМ» (1705 людино-заходів), «KASTA» (405 людино-заходів) [22].

З метою якісного надання послуг в Компанії постійно проводиться навчання по поштовим та фінансовим послугам, з сервісу (продаж послуг, управління конфліктами, наставництво, управлінські навички).

Проводиться дистанційне навчання по страхуванню, в тому числі автомобільного транспорту; приймання всіх видів платежів, як комунальних так і до місцевого бюджету; «приймання та виплата міжнародних/внутрішніх поштових переказів; міжнародні відправлення EMS; приймання передплати періодичних видань / робота з каталогами; виплата пенсій та соціальних допомог, в тому числі залучення нових пенсіонерів; процедура закриття/відкриття операційного дня у відділенні; фіксація дефектів; нові вимоги щодо здійснення фінансового моніторингу» [22].

В основному більша частина управлінських рішень пов'язує в основному з документами. Оскільки документ, є носієм інформації, то документообіг являється майже основним ланцюгом в системі управління.

Розглянемо організацію діловодства АТ «Укрпошта» на прикладі Сумської філії.

В Сумській філії АТ «Укрпошта» форма діловодства змішана, тобто як паперова, так і електронна. Електронна форма діловодства організована на підставі «Інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві АТ «Укрпошта», яка затверджена Наказом №1 від 15.07.2021 р. (далі – Інструкція).

В Сумській дирекції АТ «Укрпошта» діловод загального відділу має право накладання резолюцій, надання доручень підлеглим, візування (погодження) документів в межах службових обов'язків, ознайомлення з нормативно - розпорядчими документами та інше і це він здійснює через систему електронного документообігу.

На підприємстві мережа відділень поштового зв'язку як автоматизована, так і не автоматизована. До автоматизованих відділень поштового зв'язку документообіг здійснюється через систему електронну, а до неавтоматизованих відділень поштового зв'язку документообіг здійснюється на паперових носіях через службові кейси.

Інформаційний обмін між керівниками та спеціалістами АТ «Укрпошта» здійснюється за допомогою службової електронної пошти, в якій попередньо погоджуються різні проекти документів (накази, розпорядження, службові записки, протоколи тощо); доведеться вся управлінська інформація до відома та взяття в роботу та багато різних документів з управлінськими рішеннями керівництва підприємства та адміністративно – управлінського персоналу.

Підписання директором електронних документів здійснюється за допомогою електронно-цифрового підпису, електронної печатки, але в окремих випадках інші документи підписуються і в паперовій формі.

В Сумській філії АТ «Укрпошта» документообіг змішаний, тобто одні документи реєструються в одному підрозділі, який їх видав, інші у діловода (секретаря).

3.2 Пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку

Для надання пропозицій щодо удосконалення управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку, необхідно визначити проблеми на досліджуваному підприємстві.

В сьогоднішніх реаліях АТ Укрпошта працює дуже в складних умовах. В реаліях війни послуги надаються на підконтрольній території Збройних сил України, так і на тимчасово окупованій території агресором. Керівники філій мають приймати в сьогоднішніх реаліях непрості управлінські рішення. Працівники Укрпошти кожного дня ризикуючи своїм життям доставляють пенсії та соціальні допомоги у ті райони, де ведуться бойові дії, або бувають обстріли, авіанальоти з випуском ракет на цивільну інфраструктуру.

Оскільки АТ «Укрпошта» – це відкрита система, то піддається впливу чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

SWOT - аналіз - це метод стратегічного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою оцінки його реального стану та стратегії подальшого розвитку.

Перевага SWOT- аналізу полягає в тому, що за його допомогою можливо визначити становище компанії, її господарської діяльності, в тому числі SWOT-аналіз в управлінській діяльності.

Таблиця 3.1 – SWOT - аналіз рівня організації управлінської діяльності в АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока кадрова політика щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>2. Системне навчання персоналу та їх зацікавленість у цьому процесі.</p> <p>3. Оперативність прийняття рішень.</p> <p>4. Чітко визначені функціональні обов'язки та відповідальність керівників (посадові інструкції).</p> <p>5. Висока компетентність ТОП-менеджерів.</p> <p>6. Достатній рівень мотивації персоналу.</p>	<p>1. Війна в Україні та її наслідки.</p> <p>2. Велика кількість зайвої інформації.</p> <p>3. Невідповідність між функціями, що покладені на елементи структури та повноваження до їх реалізації.</p> <p>4. Наявність нерегламентованих втрат часу.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення та впровадження новітніх технологій.</p> <p>2. Застосування в роботі управлінців планування робочого часу.</p> <p>3. Сприяння інноваційної діяльності.</p> <p>4. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу.</p>	<p>1. Нестабільність в країні із-за війни в Україні.</p> <p>2. Плинність кадрів.</p> <p>3. Звільнення високо професійних працівників, які виїхали за кордон.</p> <p>4. Виникнення конфліктів із персоналом із-за низької заробітної плати.</p> <p>5. Робота в умовах небезпеки, в зонах бойових дій.</p>

В результаті дослідження виявлені такі проблеми, як низька заробітна плата, плинність кадрів, низький попит на професії виробничого персоналу, робота в умовах небезпеки.

В сьогоденних реаліях АТ Укрпошта працює як на підконтрольній території, так і на тимчасово окупованій. Виникають певні моральні та

юридичні питання, необхідність керівникам філій, приймати непрості управлінські рішення. Співробітники Укрпошти кожного дня наражають себе на небезпеку доставляючи пенсії та соціальні допомоги у ті райони, де ведуться бойові дії, або бувають обстріли, авіа нальоти з випуском ракет на цивільну інфраструктуру.

На даний час виникає потреба в Компанії у розробленні новітніх технологій стимулювання персоналу, підвищення престижності на робочі професії.

Організаційна структура дає можливість швидко та ефективно співпрацювати, але при цьому слід звернути на такі аспекти, а саме:

1. Рациональне використання робочого часу.
2. Прискорена швидкість прийняття та виконання управлінських рішень.
3. Ефективна система мотивації.
4. Розроблення методики кар'єрного зросту під кожне робоче місце.

З метою удосконалення системи управлінської діяльності та підвищення економічної результативності, необхідно автоматизувати всі об'єкти поштового зв'язку.

Для керівника підприємства найкраще коли йому буде надходити не 60 – 65% документів, а 10 – 15%. Для цього необхідно керівнику підприємства делегувати свої повноваження одному з досвідчених робітників підприємства. Для цього пропонується ввести посаду таку наприклад, як помічник керівника. В результаті цього керівник звільниться від рутинної роботи, по розгляду непотрібної йому документації, і зможе зосередитися на вирішенні більш глобальних питань для підприємств.

Укрпошта на постійній основі є суб'єктами міжнародної мережі, оскільки здійснює пересилання поштових відправлень за межами держави. Підприємства поштового зв'язку світу об'єднані єдиною логістичною та інформаційною мережею як на рівні держави, так і на міжнародному рівні.

Якщо АТ Укрпошта не буде дотримуватися основних положень Всесвітньої конвенції ВПС [31], в результаті може призвести до ізолювання держави з міжнародного поштового простору.

Таким чином АТ Укрпошта, як і усім національним операторам поштового зв'язку світу, необхідно спиратися переважно на макроекономічні чинники, формувати власну стратегію розвитку, враховуючи загальну стратегію ВПС [32].

Враховуючи вищевикладене, розвиток інтелектуального потенціалу працівників підприємства поштового зв'язку повинен мати розвиток таких складових, як креативну, особистісну та освітню.

Вищезазначені складові необхідні для впровадження новітніх технологій, нових фінансових продуктів та послуг, забезпечення сталого розвитку підприємства, з одного боку, і підвищення середньої заробітної плати — з іншого [33].

Оцінка ефективності управлінської діяльності – це невід'ємна умова успішного управління ресурсами підприємства. Вона забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства.

Для ефективної роботи підприємства важливо, щоб в колективі був здоровий соціально – психологічний клімат. Щоб періодично відслідковувати соціально – психологічний клімат в колективі пропонується проводити його моніторинг. Для цього необхідно створити, наприклад відділ соціального розвитку, який би здійснював соціологічні та психологічні опитування в колективі в різних аспектах, зокрема в системі оплати та нормуванні праці, умов праці тощо [34].

В результаті проведених досліджень дана служба повинна подавати звіт вищому керівному складу з розробленими рекомендації для стимулювання дисципліни працівників, організації та оплати праці, удосконалення взаємовідносин між керівництвом та підлеглими. Відділ соціального розвитку

має також надавати психологічну допомогу працівникам підприємства. Особливо це актуально в тих філіях –дирекціях, де проходили чи проходять бойові дії. Вважаю, що « ... затрати на створення та функціонування такої служби повністю покриватимуться ефектом від її функціонування» [34].

Підкріпити зацікавленість управлінців для досягнення поставлених задач та цілей підприємств можливо, на мій погляд, лише за допомогою грошової винагороди, яка буде виплачуватися при досягненні результатів на базі КРІ–ключовий індикатор виконання.

Для оцінки діяльності керівних працівників вважаю за доцільне ввести систему КРІ відповідно до цілей збільшення прибутку компанії і, відповідно зниження витрат.

Я впевнена, що удосконаливши систему КРІ в АТ «Укрпошта» сприятиме оптимізації бізнес процесів, досягненню «високих» цілей, збільшення продажів послуг поштового зв'язку та покращення якості, а також суттєво підвищить рівень мотивації, відповідальності та ефективності працівників в АТ «Укрпошта» [40].

ВИСНОВКИ

В результаті вищевикладеного можемо зробити такі висновки. Оцінювання управлінської діяльності, в тому числі у сфері публічного управління, необхідно застосовувати різні види та методи оцінювання.

Процес оцінювання управлінської діяльності дає можливість виявити проблеми в організації управлінської діяльності. Адже правильна організація управління керівника позначиться на якості управління, позбавить його від перенапруження, втрати робочого часу.

Для ефективного результату дослідження оцінки управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку доцільно обирати метод оцінки, враховуючи специфіку підприємства.

Обираючи метод оцінки ефективності управлінської діяльності необхідно враховувати специфіку оцінюваної організації. У нашому випадку ми брали досліджуване підприємство, таке, як АТ «Укрпошта», яке надає послуги (фізичним та юридичним особам). Для цього можна застосувати комбінований метод оцінки, оскільки він поєднує як кількісне оцінювання, так і якісне. Але якісний метод оцінки більш ефективніший для підприємства, яке надає послуги. Не даремно, щоб оцінити роботу виробничого персоналу, в АТ «Укрпошта» застосовується «таємний покупець» для визначення NPS (індекса лояльності клієнтів).

Успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від вмілого і грамотного керівника. Для цього грамотний керівник повинен завчасно планувати і правильно організувати свою роботу, щоб не втратити робочий час, зайвого перенапруження, що в кінцевому результаті позначиться на якості управління.

Однак для успішної діяльності підприємства, щоб краще керувати поштовими процесами і якістю обслуговування, надаючи сучасні поштові фінансові послуги, окрім грамотного і компетентного керівника, потрібні

кваліфіковані кадри з інтелектуальним потенціалом як у адміністративно - управлінському персоналі, так і у виробничому. Такому кваліфікованому персоналу необхідно підвищувати мотивацію матеріальними та нематеріальними способами (професійне навчання, тренінги, створення сприятливих умов праці, премії, корпоративні заходи, тощо).

Щоб виявити проблеми в організації управлінської діяльності необхідно проводити оцінку управління на підприємстві.

З метою удосконалення оцінювання управління в АТ «Укрпошта» запропоновано створити на підприємстві службу соціального розвитку, щоб за допомогою проведення в колективах моніторингу «соціально – психологічного клімату» даною службою [34] розробляти рекомендації керівництву, щоб стимулювати дисципліну працівників, удосконалювати взаємовідносини між керівництвом та підлеглими.

Організація управлінської діяльності впливає на всі аспекти функціонування підприємства. Тому на кожному підприємстві, в тому числі і на АТ «Укрпошта» та його філіях необхідно періодично проводити оцінку організаційної структури та управлінської діяльності з подальшим розроблення різних заходів щодо її покращення. Це дасть можливість збільшити ефективність і результативність діяльності АТ «Укрпошти» в цілому. А постійне оцінювання факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, дасть можливість підприємству бути готовим до несприятливих змін, підвищити конкурентно спроможність підприємства, а удосконалення організаційної структури підприємства, дасть можливість працювати працівникам злагоджено, досягаючи спільних цілей.

Удосконаливши систему КРІ в АТ «Укрпошта» сприятиме оптимізації бізнес процесів, досягненню «високих» цілей, а також суттєво підвищить рівень мотивації, відповідальності та ефективності управлінської діяльності в АТ «Укрпошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16520415/menedzhment/sutnist_zmist_predmet_obyekt_osobli_vosti_upravlinskoyi_pratsi
2. ОСОБЛИВОСТІ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
3. Планування діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19531/
4. Що таке системний аналіз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ba-ds.lviv.ua/system-analysis/>
5. Організація та контроль виконання рішень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://library.if.ua/book/3/413.html>
6. Правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vspu.edu.ua/content/position/p33_18.pdf
7. Критерії та показники ефективності управлінської діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/15800119/psihologiya/kriteriyi_pokazniki_efektivnosti_upravl_inskoyi_diyalnosti
8. Результативність та ефективність публічного адміністрування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/81301/menedzhment/rezultativnist_efektivnist_publichnogo_administruvannya

9. Тема 7. Оцінки в дослідженні систем управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/4_Doslid_sistem_L7.pdf
10. Закон України «Про поштовий зв'язок». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/pro_poshtovij_zvyazok.htm
11. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T211971.html
12. Державне регулювання цін..... Що регулюється? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rivneprod.gov.ua/2021/09/20/derzhavne-regulyuvannya-tsin-shho-regulyuyetsya/>
13. Розпорядження від 14.02.2018 р. №104-р «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрних послуг («дорожньої карти»). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KR180104?an=74>
14. ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ТА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2008/22.pdf
15. О.Сергеева. Зарубіжний досвід оцінювання публічної влади. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_6
16. Н. М. Терещенко. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМ, ПОЛІТИК ТА СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ АУДИТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/16.pdf

17. О. В. Семенцова, І. В. Паламарчук, С. О. Старикова. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4401>
18. Федорченко С.В. Рівень самооцінки як фактор ефективності управлінської діяльності керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635b2bc68b5c53b98521316c27_0.html
19. І. І. Чавичалов. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf
20. Офіційний сайт Укрпошти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
21. Наказ Міністерства інфраструктури України від 11.01.2019 р. №12 «Про затвердження політики власності акціонерного товариства «Укрпошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2019/01/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%90%D0%A2-%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%9F%D0%9E%D0%A8%D0%A2%D0%90.pdf>
22. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА» ЗА 2020 РІК. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf
23. Укрпошта завершила розпродаж парку із 1600 старих автомобілів. Скільки заробила. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/avto/novosti/ukrposhta-zavershila-rasprodaju-parka-iz-1600-staryh-avtomobiley-skolko-zarabotala>

24. Про Укрпошту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
25. Маркетплейс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81>
26. Якість сервісу Укрпошти перевіряють «таємні покупці». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tv5.zp.ua/ru/news/yakist-servis-ukrposhti-perevirayut-tayemni-pokupci/>
27. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5176104/page:26/>
28. Война почт. Почему «Новая почта» пошла на «Укрпошту». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2017/11/29/631632/>
29. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021.
30. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с
31. Universal Postal Union. Istanbul World Postal Strategy 2017–2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://news.upu.int/insight/world-postal-strategy>
32. Загальний регламент Всесвітнього поштового союзу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_293#Text
33. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЙОГО ОЦІНКА НА ПІДПРИЄМСТВІ. [Електронний ресурс] – Режим доступу. usnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88465.doc.htm#:~:text=Під%20інтеле

ктуальним%20потенціалом%20організації%20розуміється,їх%20розкриття%20С
%20розвитку%20і%20використання.

34. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1046/1064>.

35. Постанова КМУ від 5 березня 2009 р. №270 «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку» (зі змінами). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-%D0%BF#Text>

36. Тарифи на універсальні послуги. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-universalni-posluhy>

37. Постанова КМУ від 29.03.2021 р. №271 « Про внесення змін пункту 1 постанови Кабінету міністрів України від 4 грудня 2019 р. №987» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennya-zmin-do-punktu-1-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-4-grudnya-2019-r-987-271-290321>

38. Тарифи на інші послуги поштового зв'язку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-inshi-posluhy>

39. Постанова КМУ від 29.03.2021 р. №271 (зі змінами) «Про національного оператора поштового зв'язку». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2002-%D1%80#Text>

40. Методика преміювання по КРІ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://stud.com.ua/49905/marketing/metodika_premiyuvannya