

ИНЭКС, 2000. 4. Лануста М.Г., Шаришукіа Л.Г. *Риски в предпринимательской деятельности*. — М.: ИНФРА, 1998. 5. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. *Економіка торговельного підприємства*. — К.: Хрещатик, 1999. 6. *Управління підприємницьким ризиком / За ред. Д.А. Штефаніча*. — Тернопіль: Економічна думка, 1999. 7. Хохлов Н. В. *Управление риском: Уч. пособие для вузов*. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 8. Хрипач В.Я. *Економика предприятия*. — Минск, 1997.

УДК 351.816

Л.В. Сердечна

Донецька державна академія управління

## БЕНЧМАРКІНГ СВІТОВОГО РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

© Сердечна Л.В., 2003

**Реформи, що проводяться у поштовій галузі, спрямовані на її адаптацію до ринкових умов. Аналіз досвіду роботи пошти у країнах з розвинуеною , а також з перехідною економікою формує маркетингову інформацію для прогнозування напрямків розвитку ринку і розробки маркетингових стратегій.**

**Reforms, providing in the postal branch, are directed on its adaption to market conditions. The analysis of work of post in the countries with development economy forms the marketing informatin for prognosis of market development.**

Сьогодні галузь зв'язку, як і в цілому економіка України, перебуває у стані трансформації. На жаль, більшість об'єктів поштового зв'язку опинилися у критичному або близькому до нього стані. Цей стан характеризується різким погіршенням основних показників діяльності, зниженням обсягів її окремих видів, погіршенням фінансового стану та ін. Реформування галузі повинне бути більш рішучим. З 1998 р., коли було затверджено Програму реструктуризації Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта", яка визначила основні цілі та напрямки реформування поштової галузі, досягнуто певних надбань, в тому числі і Донецькою філією. Але при цьому, мають місце небажані тенденції скорочення обсягів окремих ринків, перш за все це стосується фінансових послуг (грошових переказів, виплати пенсій і грошових допомог), перспективні ринки (пересилання письмової кореспонденції, посилок, доставка періодичних видань) розвиваються дуже повільно, зростання доходів не завжди перекиває падіння від інфляції. Впровадження ринкового механізму уповільнене.

Враховуючи спрямованність реформ на адаптацію галузі до ринкових умов, серед невідкладних заходів щодо реформування галузі важливе місце посідає аналіз досвіду роботи пошти у країнах з розвиненим ринком, а також використання матеріалів аналізу як для прогнозування розвитку ринку, так і для розробки маркетингових стратегій. Тим більше, що у країнах з розвиненим ринком досить висока інформаційна прозорість ринкового простору, відкрито публікується інформація про обіги компаній (у ЗМІ, в мережі Internet). Ці відомості можуть стати важливою складовою системи маркетингової інформації з питань стану ринків поштових послуг, конкуренції на цих ринках.

Найкрупнішим оператором на європейському ринку поштових послуг сьогодні являється Deutsche Post.

Deutsche Post, яка утворилась в результаті об'єднання у 1990 р. двох поштових адміністрацій (НДР та ФРН), з 2000 р. являється акціонерним товариством, 31 % акцій належить населенню [5].

Щодня в країні обробляється понад 72 мільйони листів, які перед їх сортуванням і відправленням адресатам виймаються з 140 тисяч поштових скриньок. Доставляють листи, газети та журнали 81 тисяча листонош. В країні майже 13 тисяч поштових відділень і 84 крупних центрів по автоматизованій обробці листів. В розпорядженні німецької пошти 254 літака, 16 тисяч спеціальних поштових автомобілів.

96,1 % листів надходить адресатам на наступний день після відправки, 99,5 % усіх відправлень потрапляють до скриньок адресатів через два дні. Середній термін проходження письмової кореспонденції 1,06 дні.

Тариф на пересилання простого листа вагою до 20 г становить 0,56 євро. Цікаве співвідношення тарифу, наприклад, із роздрібною вартістю пального, яка становить за звичайний бензин 1,02 євро за літр. Майже удвічі поштовий тариф менший, ця пропорція в Україні складається не на користь пошти: наш поштовий тариф нижчий майже у п'ятеро.

Обіги Deutsche Post, цього могутнього європейського оператора, становлять 34,8 млрд. євро на рік (звіт за 2001 р.). Структура доходів розподіляється так: 11,7 млрд. євро або 33,6 % припадає на доходи від письмової кореспонденції, 6,4 млрд. євро або 18,4 % – це доходи експрес-пошти, 9,1 млрд. євро (26,2 %) принесли послуги логістики (перевезення пошти та вантажів), доходи від фінансових послуг мають обсяг 7,6 млрд. євро (21,8 %).

При цьому у поштовому бізнесі Німеччини існує досить жорстка конкуренція. Регулюючі органи Німеччини видали сьогодні понад 950 ліцензій конкуруючим операторам. Не менша конкуренція і на теренах Європи та в цілому на міжнародному ринку, на якому Deutsche Post також має міцні позиції.

Провайдером поштових послуг в Австрії є Osterreichische Post AG. Реформування галузі зв'язку в Австрії розпочалося в 1996 р. з розподілу пошти та телекому [7]. У 1999 р. було завершено створення Post AG – поштового акціонерного товариства, де 100 % акцій належать державі.

У пошті Австрії працює близько 30 тис. працівників. Дохід від послуг у 2001 році становив 1520 млн. євро. Обсяги послуг з пересилання письмової кореспонденції становлять 1170 млн. одиниць на рік. Мережа відділень зв'язку налічує на теперішній час 1700 відділень зв'язку та понад два десятки сортувальних центрів. Окрім того, у сільській місцевості поштові послуги на договірних засадах надають приватні магазини.

На перевезенні пошти в країні задіяні 450 вагонів, 5800 автомобілів, 2000 мотоциклів.

Контрольні терміни проходження письмової кореспонденції визначені стандартами ЄС і нині 85 % листів доставляється у термін Д+1, через два роки планується цей показник довести до 95 %.

Стан конкуренції на ринку поштових послуг в країні характеризується присутністю поштових операторів Німеччини, Англії, Франції, Нідерландів. Зараз австрійський поштовий ринок лібералізований частково, за Post AG зберігається монополія на пересилання поштової кореспонденції вагою до 100 г, повна лібералізація передбачається законодавством країни з 2009 р., хоча в країнах ЄС повна лібералізація ринку поштових послуг вводиться з 2006 р. Австрійський поштовий оператор, в свою чергу, розгалужує свою присутність в таких країнах, як Словенія та Словачія, де йому належить сектор ринку з доставки пакетів.

Британська поштова служба, що випустила перші у світі поштові марки, у минулому році припинила своє існування як державна природна монополія. Цей крок став часткою політики лібералізації ринку діючим урядом [8].

Британська поштова служба була перетворена на акціонерну компанію під назвою “Consignia”, власником якої став британський уряд.

Вперше з часів утворення 350 років тому королівської поштової служби сфера поштових послуг у Великобританії стала відкрита для конкуренції.

Сьогодні щорічний обіг поштової служби Великої Британії становить 7,5 млрд. фунтів стерлінгів. У галузі зайняті понад 200 тисяч чоловік.

Сучасний стан поштового ринку у Польщі з інформації, що міститься на сайті “Poczta Polska”, характеризується різким зростанням якості послуг до рівня, що вимагає Європейський Союз [9]. З 1 липня 2002 року кожний лист у межах країни доставляється адресату на другий робочий день після подання. Вартість пересилання звичайного листа вагою до 20 г в межах країни 1,12 злотих або 0,27 \$.

Найпотужнішим поштовим оператором на міжнародному ринку сьогодні є Американська поштова служба – United States Postal Service (USPS), яка обробляє 46 % світового обсягу листів та поштових карток [6].

Згідно з даними, які щорічно публікує відомий журнал “Fortune”, United States Postal Service у 2000 р. посіла одинадцяте місце серед 500 найкрупніших компаній світу, маючи обіг у розмірі 65,4 млрд.\$ . У 2001 році цей показник становив 65,8 млрд.\$.

Пошта Сполучених Штатів обслуговує 134 мільйони адресатів, включаючи 20 мільйонів абонентських скриньок у поштових відділеннях. Близько 1 мільйона нових адрес з’являється щороку. Через мережу, яка налічує 38 000 відділень зв’язку, щодня обслуговується сім мільйонів клієнтів. Для письмової кореспонденції по країні розміщено 312 000 поштових скриньок.

Загальна кількість працівників, зайнятих у поштовій галузі, становить 797,8 тис. працівників.

Активно використовує USPS досягнення науково-технічного процесу у поштових технологіях. Електронна комерція приносить величезні прибутки, лише у 1999р. тільки марок продано через Інтернет на суму 5.8 млн.\$., а за шість місяців 2000 р. вже на 12 млн.\$.

Тарифи на послуги “Укрпошти” також значно відстають від тарифів у ринкових країнах. Так, наприклад, на сьогодні ці тарифи на пересилання простої письмової кореспонденції в межах країни становлять:

<b>Країна</b>	<b>Тариф, USD</b>
Австралія	0,24
Мексика	0,33
США	0,34
Канада	0,36
Великобританія	0,38
Франція	0,41
Німеччина	0,50
Швейцарія	0,54
Італія	0,55
Японія	0,65

Порівнювальний аналіз окремих показників роботи поштових адміністрацій доводить, що поштова галузь України значно відстає і потребує радикальних реформ.

## Порівняльний аналіз діяльності поштових служб

Найменування поштових служб	УДППЗ “Укрпошта”, Україна	Deutsche Post, Німеччина	Post AG, Австрія	USPS, США
Форма власності	Державне підприємство	Акціонерне підприємство, 31 % акцій у населення	Акціонерне підприємство, 100 % акцій у держави	-
Мережа поштових відділень (пунктів продажу), од.	15500	13000	1700	38000
Кількість поштових скринь, од.	49560	140000	25000	312000
Чисельність населення обслуговується, млн. осіб	48	82	8	281
Обмін: - письмова кореспонденція - періодичні видання	313 млн. од. 137,6 млн. од.	25920 млн. од. 2,2 млрд. од.	1170 млн. од. -	200 млрд. од. 10,1 млрд. од.
Кількість працюючих, тис. осіб, в т.ч. листонош в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб	114 33	276,2 81	30 -	797,8 -
Доходи	917 млн. грн. 172,7 млн. \$ 175,4 млн. €	34800 млн. €	1520 млн. €	65,8 млрд. \$ 64,5 млрд. €
Тариф (простий лист до 20 гр. в межах країни)	0,45 грн. 0,08 \$ 0,09 €	0,56 €	0,51 €	0,34 \$ 0,35 €
Середній термін проходження листа в межах країни, днів	3	1,06	-	-

Зважаючи на такі показники, як мережа відділень зв'язу (пунктів продажу) та населення, яке обслуговується, можна зробити висновок, що в Україні мережа неефективна. На 1 мільйон населення припадає 323 відділення, в той час як у Німеччині 159, у Австрії 213 і 135 у Сполучених Штатах. Безумовно, що у сучасних умовах, коли в Україні доставка пошти на дільницях не механізована, за винятком велосипедів у невеликої кількості листонош, то сьогодні немає умов для укрупнення дільниць. Але при цьому у населення в розвинених країнах є можливість скористатись універсальними послугами, придбавши марки у поштових автоматах та подавши листа до однієї із 140 тис. поштових скриньок (Німеччина), тобто на 1 тис. населення припадає майже дві скриньки, що майже удвічі більши насиченості в Україні. При меншій кількості пунктів продажу чисельність листонош у тій же Німеччині в пропорції до населення, що вони обслуговують, у півтори рази більша: в Україні один листоноша обслуговує 1455 жителів, тоді як німецький листоноша – 1012 жителів. Але при цьому продуктивність праці значно вища. На кожного працюючого припадає 94 тис. листів на рік, у 35 разів більше. Майже у десять разів більші обсяги доставки періодичних видань.

Дещо нижчий в Україні, порівняно з Європейськими країнами, показник якості по терміну проходження простої письмової кореспонденції, навіть порівняно із Польщею.

Що стосується доходів, то нині їх навіть порівняти неможливо. З одного боку це обумовлене значно вищими тарифами, з іншого, більшими обсягами. І один, і інший показники залежать як від стану національних економік, так і від якості поштового сервісу. Вплинути на стан національної економіки “Укрпошта”, на жаль, не може, але внутрішні фактори може змінити. Не останню роль у розвитку поштової служби могла б відіграти співпраця з провідними світовими провайдерями, починаючи, наприклад, з рівня консультативних послуг.

Сьогодні, враховуючи агресивну ринкову поведінку на європейських ринках поштових послуг провідних провайдерів, їх прагнення захопити ринки інших країн, слід очікувати, що не виключена можливість появи в Україні потужних конкурентів. В Росії вже діє Шведська пошта на ринку пересилання поштових пакетів. Щодо ринку експрес-доставки, то конкуренцію вже відчули українські споживачі. Відомі світові оператори вже захопили цей ринок.

Тому сьогодні для української пошти необхідні активні заходи по диверсифікації із модифікації послуг, адаптації сервісу до сучасних вимог. Умови для лібералізації ринку в Україні та акціонування ще не назріли, тому можливо, було б доцільно “Укрпошти”, не чекаючи на появу іноземних конкурентів з власними уставами, шукати напрямки для співробітництва з ними за спільними проектами й програмами, що направлені на розвиток пошти в Україні.

У сучасних умовах досить значна кількість поштових адміністрацій багатьох країн, що вирішили здійснити реформи, звертаються до сторонніх організацій, щоб отримати практичні знання та досвід, а також необхідні ресурси. Згідно з даними журналу ВПС, вже є досить широкий досвід такого співробітництва. Аргентина, Бразилія, Ліван та ряд інших країн одержували допомогу від провідних поштових операторів або приватних консалтингових фірм з питань реформування галузі.

Безумовно, поштові служби, плануючи проведення реформ, не зобов'язані звертатись за зовнішньою допомогою. Але досвід інших галузей доводить, що залучення практичних знань та досвіду, а також капіталів ззовні, має рішуче значення для стрімкого розвитку всього сектору послуг та його конкурентоспроможності.

Так, наприклад, Аргентина розпочала крупномасштабний проект із створення потужної поштової служби, що зорієнтована на комерційну діяльність, у вересні 1997 р. Керівництво заходами, передбаченими в цьому проекті, взяла на себе консультативна служба британського поштового відомства (British Post Office Consultancy Service – BPCS).

BPCS взяла участь у розробленні комерційної стратегії, що націлена на те, щоб протягом п'яти років пройти основні етапи. При цьому слід підкреслити, що рівень, з якого починала Аргентинська пошта, був порівняно низьким, але вищим за той, який сьогодні має Українська пошта. При чисельності населення в країні близько 34 мільйонів чоловік, обсяги пошти становили близько 400 мільйонів відправлень на рік (в Україні цей показник трохи більше 300 мільйонів при чисельності 48 млн. чоловік).

Консалтингова служба “Deutsche Post Consult International”, яка є філією “Deutsche Post AG”, також співпрацює з країнами Південної і Центральної Америки та рядом інших поштових адміністрацій щодо надання технічної допомоги у сфері пошти.

Загальна програма реформи поштового сектора в Бразилії почалася в 1995 році. Одним з найважливіших проектів, що передбачалися реформою, був розвиток в Бразилії поштових фінансових служб. У реалізації цього проекту брав участь поштовий банк Нідерландів.

Окрім того, у 1997 р. Міністерство зв'язку Бразилії уклало угоду з ВПС про регулювання реформування.

У країнах СНД також є позитивний досвід такої співпраці. У результаті здійснення проекту реорганізації міжнародного поштамту у Москві, проведеного British Post Office Consultancy Service (BPCS), терміни обробки письмової кореспонденції в Росії скоротились на 70 %, а термін пересилання міжнародної пошти – на 50 %. Цей прецедент був реалізований завдяки прийнятому Європейським союзом у 1993 році рішення про виділення субсидії у розмірі 2,5 млн. доларів США у межах надання технічної допомоги.

Великий досвід розробок в області маркетингу та надання консультативних послуг зарубіжним країнам має акціонерне товариство “Canada Post Sistem Managment Limited” (CPSML). У 80-ті роки пошта Канади вклала мільйони канадських доларів у модернізацію своєї інфраструктури та служб. Згодом численні поштові адміністрації, побачивши результати цих капіталовкладень, забажали скористатися досвідом Канадської пошти, замість того, щоб самотужки починати з нуля весь цей процес.

Акціонерне товариство “New Zealand Post International” (NZPIL) має досвід у виконанні численних контрактів і проектів із надання консультативної допомоги більш ніж у 30 країнах.

Залучення для управління партнерів не повинно розглядатись як засіб для того, щоб комусь “віддати у найми” або “приватизувати” національну поштову службу. Безумовно, саме держава, якій належить національний поштовий оператор і яка мусить гарантувати

своїм громадянам право на зв'язок, сама визначає як напрямки, так і форми реформування. Залучення експертів і капіталів може бути важливим фактором модернізації цієї поштової служби. За їх допомогою вже впроваджені системи експлуатації і управління поштової служби, розроблення та впровадження яких потребує значних термінів та ресурсів, можуть бути використані з високою ефективністю.

Прогнозуючи напрямки розвитку ринку поштових послуг в Україні, слід очікувати такі тенденції:

- посилення конкуренції на більш перспективних сегментах, таких, як кур'єрська доставка та експрес-пошта, фінансові послуги;

- поступове відставання від світових тенденцій за рахунок низьких темпів просування реформ;

- зменшення прибутковості бізнесу при збереженні діючих цін і цінових пропорцій за умови постійного зростання умовно-постійних витрат.

Тому на даному етапі в умовах посилення конкуренції, розширення лібералізації та зростання вимог клієнтів для української пошти необхідні активні заходи із диверсифікації та модифікації послуг, адаптації сервісу до сучасних вимог, перш за все це:

- проведення маркетингових досліджень з визначення задоволення існуючих споживачів якістю і асортиментом послуг, які пропонують;

- активізація пошуку зовнішніх партнерів з метою отримання досвіду роботи, зорієнтованої на комерційні цілі, та технічної допомоги;

- розроблення новітніх перспективних видів послуг, на засаді рекомендацій споживачів (експрес-пошта, кур'єрська доставка, фінансові послуги, логістика, електронна комерція);

- оптимізація та логістика об'єктів поштової мережі, пошук можливостей співпраці з приватними та іншими організаціями із продажу поштових послуг;

- лобіювання інтересів поштової галузі в уряді, внесення необхідних змін до законів.

1. *Еще одна специализация французской почты// Union Postale. Журнал ВПС. Издание на русском языке. – 1999. – №3. – С. 20 – 22.* 2. *Маковець О. Швейцарська пошта – структура динамічна. – К.:Поштовий вісник. – №13(111): – С. 4.* 3. *Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Питер, 2000.* 4. *Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2001.* 5. *[htt://geschaeftsbericht2001.dpwn.com/dp2001de](http://geschaeftsbericht2001.dpwn.com/dp2001de)* 6. *[htt://www.usps.com/history/pfact00\\_print.htm](http://www.usps.com/history/pfact00_print.htm)* 7. *[htt://www.postaustria.at/content/produkt.html](http://www.postaustria.at/content/produkt.html)* 8. *[htt://www.consignia-online.com](http://www.consignia-online.com)* 9. *[htt://www.poczta-polska.pl](http://www.poczta-polska.pl)*