

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(пояснювальна записка)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема “Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її вдосконалення на прикладі ТОВ “Нова пошта”

Виконав: Сіренко Владислав Миколайович

Керівник: д.е.н., доцент Гуріна Ганна Сергіївна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішноекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Спеціалізація “Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“___” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Сіренка Владислава Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її вдосконалення на прикладі ТОВ “Нова пошта”

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023 р., № 1768/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «25» вересня 2023 р. до «31» грудня 2023 р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність, баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства, літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно розглянути сутність та ознаки конкурентоспроможності, дослідити методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності. Також провести аналіз ринку експрес-доставки в Україні. Провести глибокий аналіз підприємства ТОВ “Нова пошта”, провести аналіз конкурентоспроможності підприємства, знайти шляхи покращення конкурентоспроможності та аргументувати їх вплив на діяльність підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності	25.09.2023 – 17.10.2023	виконано
2.	Розгляд сутності та ознак конкурентоспроможності	18.10.2023- 20.10.2023	виконано
3.	Дослідження методичних основ методів оцінки конкурентоспроможності	до 01.12.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу підходів в управлінні конкурентоспроможністю	до 06.12.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 20.12.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 25.12.2023	виконано
7.	Вибір шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та їх обґрунтування	до 01.12.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 03.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 05.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 25.12.2023	виконано

Студентка _____ (Сіренко В.М.)

Керівник дипломного проекту (роботи) _____ (Гуріна Г.С.)

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дипломного дослідження надані пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності діяльності ТОВ “Нова пошта” та запропоновані заходи щодо їх покращення.

У вступі описані актуальність обраної теми дипломної роботи, об’єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність та їх ознаки. Визначаються методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Та проаналізовано системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики.

У другому розділі описано та проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, зроблено аналіз та оцінку конкурентоспроможності ТОВ “Нова пошта” та оцінку важливих стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в розглянутому підприємстві та їх вплив.

У висновку визначені основні результати щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань дипломної роботи.

ABSTRACT

As a result of the diploma research, proposals were made regarding the improvement of the personnel management system in SportBank and on the Ukrainian market in order to strengthen its competitive positions, taking into account world experience.

The introduction describes the relevance of the chosen topic of the diploma thesis, the object, subject, purpose and tasks of future research.

The first chapter examines the theoretical aspects of enterprise competitiveness management, their essence and characteristics. The methodical bases of the methods of assessing the competitiveness of the enterprise are determined. And the system-process approach to managing the competitiveness of the postal logistics enterprise is analyzed.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition are described and analyzed, an analysis and assessment of the competitiveness of "Nova Poshta" LLC and an assessment of important strategic opportunities of the enterprise are made.

In the third chapter, the ways of improving the competitiveness management system in the considered enterprise and their influence are determined.

In the conclusion, the main results of the performed research are determined and specific propositions are given regarding the implementation of the tasks of the diploma work.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та ознаки конкурентоспроможності.....	9
1.2 Методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	16
1.3 Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА КОНКУРЕНТНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Аналіз ринку доставки в Україні.....	30
2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта».....	41
2.3 Оцінка конкурентного стану підприємства ТОВ «Нова пошта».....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	67
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	67
3.2 Обґрунтування доцільності обраного рішення для підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	74
3.3 Вплив запропонованого заходу на основі показників діяльності ТОВ «Нова пошта».....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Конкурентноспроможність є важливим поняттям у будь-якій галузі. Конкуренція складає велику частку економіки кожної країни, вона допомагає виокремити неефективні виробництва, стимулює розвиток підприємств, спонукає їх до росту та надає позитивний вплив на конкурентоспроможність країни загалом. Будь-який ринок має бути готовим до функціонування в умовах швидкого розвитку технологій та науки, коли конкуренція на ринку послуг і товарів підсилюється, виробники повинні задовольняти потреби споживачів новими продуктами та підсилювати свої позиції на ринку. У таких умовах ефективність і конкурентоспроможність галузі неможливі без відповідного управління конкурентоспроможністю.

Актуальність теми. Ця дипломна робота зумовлена сучасними економічними умовами, в яких зростає кількість компаній. Щоб успішно функціонувати та займати певну позицію на ринку, організація повинна постійно підвищувати свій конкурентний статус та бути конкурентоспроможною. Для цього компанії постійно раціоналізують свої витрати, використовують різні методи і постійно шукають кращі конкурентні можливості.

Метою дипломної роботи є забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом покращення її конкурентної позиції.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні основні завдання:

- розгляд сутності та ознак конкурентоспроможності;
- дослідження методичних основ методів оцінки конкурентоспроможності;
- огляд системно-процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики;
- проведення аналізу ринку експрес-доставки в Україні;
- розгляд загальної характеристики діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- опис організаційно-управлінської структури ТОВ "Нова Пошта";
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- проведення аналізу конкурентного статусу діяльності підприємства;

- виділення проблемних аспектів ТОВ "Нова Пошта" та аналіз можливих шляхів забезпечення конкурентного статусу.

Об'єктом дослідження є ринок експрес-доставки, зокрема питання, що стосуються підвищення конкурентних можливостей для ТОВ "Нова Пошта".

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: експериментальний (для дослідження проблем конкурентної позиції); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Теоретична та практична цінність роботи полягає у об'єднанні і узагальненні матеріалів різних видань в одному документі та поглибленні власних знань стосовно предмету дослідження. Також, результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для забезпечення високого конкурентного статусу, зокрема, ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та ознаки конкурентоспроможності

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин українська економіка вимагає від підприємств конкурентоспроможності як ключового фактора успішності та економічної стійкості. Конкуренція, що є основним елементом ринкового механізму, стала однією з найбільш актуальних економічних категорій [1,с.102].

Розбіжності та різноманітність поглядів авторів на конкурентоспроможність пов'язані з кількома аспектами:

- визначення конкурентоспроможності як підприємства, так і продукції чи послуг;
- масштаби розгляду конкурентоспроможності на рівнях: регіональному, національному, світовому ринках (підприємство, галузь, країна);
- використання синонімів (конкурентний статус, рівень конкурентоспроможності);
- охоплення різних аспектів конкурентоспроможності підприємства: виробничий потенціал, ресурси тощо.

Незважаючи на різноманітність поглядів, науковці в основному поділяють уявлення про "конкурентоспроможність" як можливість підприємства брати участь в конкурентній боротьбі та досягати визначених завдань на ринкових умовах.

Для кращого розуміння умов та чинників конкуренції між підприємствами, важливо уточнити суть поняття "конкурентоспроможність" як економічного явища. Для цього розглянемо характеристики та підходи до цього поняття від різних авторів (табл. 1.1).

Підходи до визначення поняття “конкурентоспроможності” в
економічній літературі

Автор	Визначення поняття
Конкурентоспроможність як фактор чи комбінацію факторів	
Р. Грецький [2, с. 35]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
Конкурентоспроможність як макроекономічне поняття	
Є.Богуславський, Ю. Шибалкіна [3, с. 122]	Конкурентоспроможність розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
Конкурентоспроможність як поняття взаємодії з оточенням	
Д. Миленський [4, с. 9]	Конкурентоспроможність представляє собою здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються.
Конкурентоспроможність як результат конкуренції	
І. Ансофф [5, с. 316]	Конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
М. Корінько [6, с. 69]	Конкурентоспроможність організації визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.
С. Смерічевська [7, с. 36]	Конкурентоспроможність визначають як обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку
Мінцберг Г. [8, с. 249]	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг
Портер М. [9, с. 385]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конку
Конкурентоспроможність як властивість системи	
Л. І. Піддубна [10, С.109]	Конкурентоспроможність - це інтегрована властивість економічної системи, яка обумовлює реалізацію цілей і досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в ринковому просторі
А. Е. Воронкова [11]	Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності

Джерело: складено автором на основі [4]

Таким чином, конкурентоспроможність є однією з ключових категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, та має багатоаспектний характер.

Майкл Портер у своїй теорії конкурентної переваги підкреслив, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена в межах групи підприємств, які належать до однієї галузі [9]. Геннадій Скудар розширив цю думку, стверджуючи, що конкурентоспроможність може бути розглянута на різних рівнях: товару, виробника, галузі, а також на рівні країни [12, с. 31]. У глобальній економіці конкурентоспроможність може бути оцінена як здатність країни або підприємства конкурувати на міжнародному рівні [12, с. 31].

В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни включає в себе конкурентоспроможність товару, виробника та галузі. Узагальнено, конкурентоспроможність можна визначити як здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [13, с. 39].

Управління конкурентоспроможністю може здійснюватися на трьох рівнях:

Мікрорівень - управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств.

Мезорівень - управління конкурентоспроможністю галузей та кластерів.

Макрорівень - управління конкурентоспроможністю територій, регіонів та країн.

Конкурентоспроможність країни визначається конкурентоспроможністю її регіонів, яка, в свою чергу, залежить від стану підприємств визначених галузей в цих регіонах [14]. Таким чином, визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства є ключовим пунктом для подальших досліджень.

Майкл Портер наголошує, що ринок постійно еволюціонує через боротьбу з викликами та тиском, що стимулює розвиток та процвітання підприємств [15, с. 69].

У сучасній економічній літературі існує різноманітність підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств, оскільки це поняття має кілька аспектів та особливостей [16, с. 27–28]. Однією з таких особливостей є те, що конкурентоспроможність не є необхідною якістю кожного підприємства, адже вона залежить від наявності конкурентів. Крім того, це поняття є відносним і може мати

різний рівень в порівнянні з різними конкурентами. Конкурентоспроможність також залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі та країни [16, с. 27–28].

Підходи	1. Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції	
	Портер М.	- це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
	Борисюк І.О. Єрмоєнко А.В.	- це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію
	2. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика ефективного господарювання в умовах конкурентної боротьби	
	Балабанова Л.В.	- це рівень конкретності і порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування тощо
	Василенко В.О.	- це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
	Кобиляцький В.С.	Визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару
	Міцберг Г.	- це здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод переваг
	3. Конкурентоспроможність підприємства як система конкурентних переваг його діяльності	
	Алексєєв С.Б.	- це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на ринку продукцію, яка сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів
	Левицька А.О.	- це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися
	Мазаракі А.А.	- як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкретних переваг, що
	Фатхутдінов Р.А.	- властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкурентної потреби, порівняно з аналогічними об'єктами, що є на даному
	4. Конкурентоспроможність підприємства як результат його маркетингової стратегії	
Воронін Г.О.	включає в себе якісні та цінові параметри промислової продукції,	
5. Конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно використовувати існуючі ресурси		
Карпенко Є.М.	проявляється в умовах конкуренції як здатність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний	

Рис. 1.1. Трактуювання конкурентоспроможності підприємства

*Складений автором на основі даних [15]

На рисунку 1.1 наведено різні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства", що можна розділити на кілька груп. Одна з таких груп включає погляди Майкла Портера, Ігоря Борисюка та Андрія Єрмоєнка, які вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його продукції.

Л.В. Балабанова, В.О. Василенко, Л.С. Кобиляцький та Г. Мінцсберг розглядають конкурентоспроможність підприємства як важливий показник ефективного ведення бізнесу в умовах конкурентної боротьби.

С.Б. Алексєєв, А.О. Левицька, А.А. Мазаракі та Р.А. Фатхуддінов визначають конкурентоспроможність підприємства як систему конкурентних переваг, які воно має у своїй діяльності.

Г.О. Воронін стверджує, що конкурентоспроможність підприємства є результатом успішної реалізації його маркетингової стратегії.

Є.М. Карпенко вважає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності ефективно використовувати наявні ресурси.

Незважаючи на різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, всі дослідники підкреслюють, що цей показник є порівняльним та часовим (динамічним). Порівняльний, оскільки визначення рівня конкурентоспроможності ґрунтується на порівнянні з іншими об'єктами, а часовий - оскільки рівень конкурентоспроможності може змінюватися протягом певного періоду часу, не вважаючи його довгостроковою характеристикою ринкової позиції підприємства.

Відносність конкурентоспроможності свідчить про те, що ця характеристика не є абсолютною і виявляється лише при зовнішній оцінці потенціалу підприємства. Ця оцінка повинна враховувати принципи динамічності та безперервності, а управління конкурентоспроможністю має бути постійним, через зміну у складових зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища. У випадках локального впливу підприємств у конкурентній боротьбі, достовірна оцінка конкурентоспроможності можлива лише з урахуванням ключових параметрів релевантного ринкового простору та кола найбільш пріоритетних конкурентів.

Незважаючи на зовнішні прояви конкурентоспроможності, її оцінка повинна бути об'єктивною і формується під впливом об'єктивно діючих економічних законів.

За нашою думкою, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність економічних відносин, які забезпечують йому здатність отримувати та утримувати конкурентні переваги над конкурентами протягом тривалого періоду та реалізовувати їх власних інтересах у майбутньому.

Для того щоб суб'єкт господарювання міг утримати конкурентні переваги, важливо:

- мати конкурентоспроможну продукцію;
- приймати раціональні та ефективні управлінські рішення;
- обирати маркетингову політику, яка відповідає специфіці даного підприємства;
- ефективно використовувати обмежені ресурси.

Результати проведених досліджень підтверджують, що категорія "конкурентоспроможність підприємства" відзначається такими характеристиками як: порівнюваність, урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, просторовість, системність, атрибутивність, предметність, динамічність.

Порівнюваність вказує на те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться у порівнянні з реальними конкурентами, які виробляють схожу продукцію чи замітники товарів, діють на тому ж ринку. Іншою альтернативою є порівняння з ідеальним підприємством, яке, як правило, враховується при аналізі підприємства, що має монопольне становище на ринку.

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підкреслює, що під час аналізу, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всі фактори, які вплинули або можуть вплинути на її формування.

Просторовість підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється в межах конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може вважатися конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним - на іншому.

Системність вимагає урахування всіх можливих параметрів та умов, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також їх взаємозв'язки та взаємовпливи.

Атрибутивність показує, що основна конкурентна перевага підприємства виникає в результаті виділення унікальних характеристик, таких як унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальні технології виробництва та інші.

Предметність передбачає виокремлення переліку параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, таких як якість та ціни на продукцію, використання сучасних технологій, висока кваліфікація персоналу, ефективний маркетинг, наявність фінансових резервів, наявність власної інфраструктури та інші.

Динамічність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства є змінною величиною в часі і може змінюватися в різні періоди. Це також підкреслює необхідність постійного аналізу та оцінки конкурентоспроможності.

Враховуючи вищезазначені теоретичні принципи та результати аналізу, [27-36] була запропонована власна класифікація видів конкурентоспроможності підприємства, яка представлена на рис. А.1 у Додатку А.

Враховуючи характеристики відносності та релевантності, конкурентоспроможність підприємства може бути класифікована в залежності від конкретного ринкового простору. За цією ознакою можна виділити такі види конкурентоспроможності: місцева (в межах окремих міст або областей), регіональна (в рамках кількох регіонів країни), національна (по всій країні) та міжнародна (на міжнародних ринках) [30-32].

Щодо динамічності конкурентоспроможності підприємства, вона визначає її класифікацію в контексті часу. Згідно з цією ознакою, можна розрізнити ретроспективну (по минулому), поточну (в теперішньому) та перспективну (у майбутньому) конкурентоспроможність [30].

За тривалістю прояву у часі, конкурентоспроможність може теоретично поділитися на перманентну та тимчасову [33].

За ступенем системного розвитку об'єкта можна виділити статичну та динамічну конкурентоспроможність підприємства [34].

Прогностичний характер конкурентоспроможності потребує класифікації за характером цілей управління [29]. Згідно з цим, можна виділити тактичну та стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Класифікація конкурентоспроможності за способом досягнення [33] пов'язана з тим, що успішність функціонування підприємства в умовах конкуренції може бути результатом впливу і внутрішніх, і зовнішніх факторів. Це призводить до виділення внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності.

За рівнем конкурентної активності можна визначити активну та пасивну конкурентоспроможність підприємства. Ця класифікаційна ознака враховує різні типи стратегічної конкурентної поведінки суб'єктів ринку в конкурентному середовищі.

Наведений набір ознак на малюнку А.1 в Додатку А є достатнім для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства, хоча він не є вичерпним.

В результаті теоретичного аналізу та критичної оцінки існуючих підходів до класифікації видів конкурентоспроможності підприємства була розроблена комплексна система класифікації, яка максимально враховує унікальні особливості та характеристики категорії "конкурентоспроможність підприємства".

1.2 Методи конкурентоспроможності підприємств

У сучасній українській економічній науці не існує загальноприйнятої методології для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Закордонний досвід у цій області досить поверхнево представлений в науковій літературі. Кожна компанія визначає свою конкурентоспроможність за своїм власним методом, проте ефективність його застосування залишається поза увагою. У зв'язку з прихованим характером аналізованого показника, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складною завданням, яке вимагає врахування багатьох чинників та побудови інтегрального показника для оцінки ефективності різних аспектів діяльності підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Важливо відзначити, що високий рівень конкурентоспроможності є ключовим для успіху будь-якого підприємства, що діє в умовах конкуренції. При великій кількості учасників ринку підприємство повинно постійно враховувати вподобання споживачів та аналізувати успіхи основних конкурентів, щоб пристосовувати свою діяльність до змін на ринку.

Різноманітність та багатогранність діяльності підприємства вимагають деталізованої оцінки його конкурентоспроможності. Проте процедура такої оцінки є вельми складною на практиці, оскільки отримання надійної інформації про діяльність конкурентів не завжди можливе.

Багато вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, досліджують методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємств. Деякі з них включають Г.Л. Азоєва [37], В.А. Богомолу [38], О.А. Гавриша [39], Ф. Котлера [40], Ж.-Ж. Ламбена [41], М. Портера [9;15], Р.А. Фатхутдінова [24;36], С.М. Клименка [42], О.Ф. Оснач [43], В.Ю. Святненка [44] та інших.

Незважаючи на велику кількість теоретичних досліджень у цій галузі, вибір оптимальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства залишається відкритим питанням.

З посиленням зв'язків та взаємозалежностей між суб'єктами світової економіки зростає інтерес вчених до оцінки конкурентоспроможності економічних систем. Це є передумовою для розробки оптимальних конкурентних стратегій та мінімізації ризиків на ринковій арені. Оцінка конкурентоспроможності означає ідентифікацію стану економічної системи за критеріями конкурентоспроможності та її віднесення до певного типу, групи чи статусу у сферах національної чи міжнародної економічної взаємодії [45].

Зважаючи на багаторівневий характер конкурентної взаємодії, існують різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності - від оцінки окремих товарів і підприємств до оцінки галузей, регіонів та економіки країни.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства ускладнюється тим, що воно є відкритою реактивною системою, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Вона генерує та постачає інформацію в обидва напрямки та реагує на зовнішню інформацію. Це означає, що в оцінці конкурентоспроможності важливо враховувати обидва типи інформаційних потоків - внутрішній і зовнішній [46,с.10].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути класифіковані за двома основними ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та за формою вираження результату оцінки [47,с.89].

За статусом, наукові методи оцінки конкурентоспроможності мають рекомендаційний характер і не є обов'язковими для застосування. Україна наразі не

має загальнообов'язкових державних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, що може впливати на низький рівень управління конкурентоспроможністю [48].

Розвинені країни використовують конкретно-економічні та кількісні методи оцінки конкурентоспроможності, оскільки аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства.

Методи оцінки можна поділити на спеціальні, які аналізують окремі аспекти діяльності підприємства (наприклад, матричні методи), та комплексні, які здійснюють всебічний аналіз.

Класифікація методів за формою вираження результату оцінки наведена в табл. 1.1.

Табл. 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Група методів	Назва методу
Матричні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця McKinsey 4. Матриця Shell 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 5. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда 6. Матриця Хофера – Шендлера
Графічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності 2. Радар конкурентоспроможності 3. Метод «профілів»
Індексні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки 6. Метод бенчмаркінгу 7. Рейтингові моделі

*Складений автором на основі [46]

Матричні методи є великою та різноманітною групою, яка вимагає окремого детального аналізу. У табл. 1.1 наведені найвідоміші та широко використовувані методи цієї групи.

Суть цих методів полягає у маркетинговому аналізі діяльності підприємства. Вони базуються на аналізі двовимірних матриць, побудованих за системою

координат, де осі абсцис та ординат відображають зміни двох факторів конкурентоспроможності, які взаємодіють між собою.

Однією з переваг цих методів є їхня простота в застосуванні на практиці. Проте вони мають обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, оскільки не враховують вплив інших факторів, що можуть впливати на цей показник.

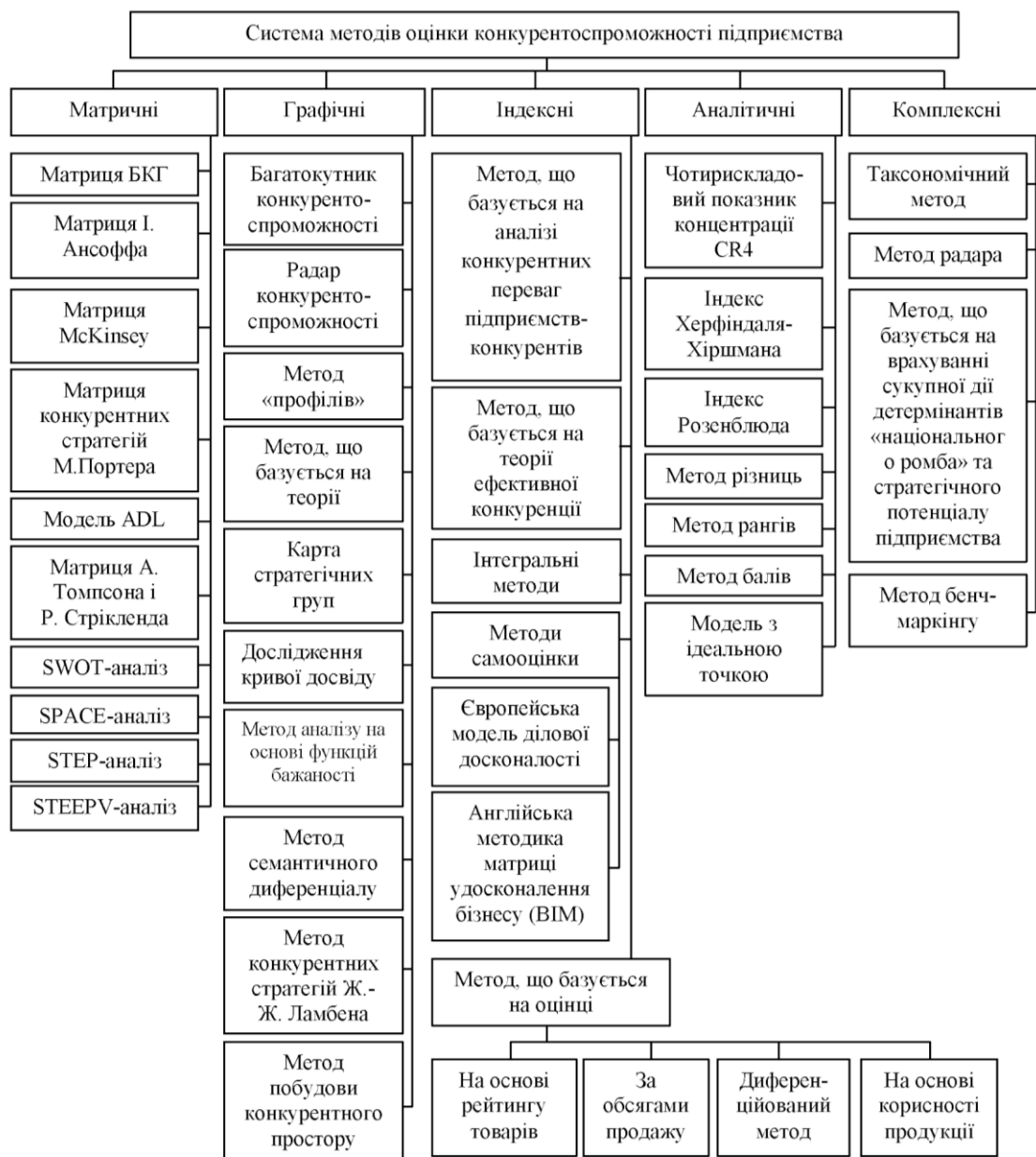


Рис.1.2. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [42]

Графічні методи ґрунтуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [42]. У циклограмі на радіальних осях відображаються розраховані показники діяльності підприємства (кількість осей відповідає кількості

показників). Значення розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що об'єднує всі точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

В літературі [43] вказується на принципи використання циклограми, де інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства є площа багатокутника. Проте цей підхід не враховує принципи системного аналізу, де всі фактори конкурентоспроможності повинні мати рівносильний вплив один на одного. В реальній економічній практиці такі умови майже ніколи не виконуються.

Однією з переваг цього методу є його висока наочність. Проте він не надає достовірного значення інтегральному показнику та ускладнює прогнозування змін у майбутньому. Важливо розглядати конкурентоспроможність як інструмент досягнення успіху, а не самотійну ціль.

Матричні та графічні методи мають загальні недоліки: вони не надають системного погляду на конкурентоспроможність та не враховують важливості різних факторів. Іншим підходом є використання індексних методів.

Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства [44], включає такі етапи: аналіз ринку та вибір товару для порівняння; визначення параметрів для порівняння; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Для кожного товару розраховуються економічні та параметричні індекси. Економічні враховують вартісні показники, а параметричні – технічні характеристики. Розрахунок інтегрального показника здійснюється шляхом сумування одиничних індексів з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Наведений метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, що є важливим фактором успіху підприємства. Проте він має і свій недолік: в основі підходу передбачається рівності двох різних рівнів конкурентоспроможності - рівня продукції та рівня підприємства, що є, на нашу думку, неправильним.

Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції, передбачає оцінку реакції фірми на стратегічні маневри конкурентів. Ця сила може бути описана кількісно за допомогою поняття еластичності реакції. Переваги методу включають можливість оцінки здатності підприємства реагувати на різкі зміни ринкових умов, що надає уявлення про можливість функціонувати в нестабільному ринковому середовищі та формувати конкурентні переваги. Проте недоліком є те,

що враховується обмежена кількість факторів конкурентоспроможності, що може вплинути на звуження цього поняття.

Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі А. Маршала та теорії факторів виробництва, передбачає, що критерієм конкурентоспроможності є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з найбільшою продуктивністю [50].

Рівновага означає такий стан, при якому у підприємства немає стимулів змінювати обсяги виробництва та частку ринку. Перевагою цього методу є можливість застосування як на рівні підприємства, так і на рівні галузі завдяки спрощеній системі враховуваних факторів. Проте основним недоліком є неможливість визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, оскільки продуктивність факторів виробництва не є єдиним компонентом конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральний метод оцінки [43] передбачає визначення загального показника, який складається з двох елементів: показників задоволення потреб споживача і ефективності виробництва. Якщо інтегральний показник дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню його суперника. Якщо він менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник. У разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник [42].

Переваги методу: простота застосування завдяки спрощеним вимогам до ступеня варіації показника. Результати, отримані за цією методикою, є однозначними та репрезентативними.

Недоліки методу виявляються в його обмеженості. Для оцінки ступеня задоволення потреб споживача доцільно використовувати для порівняння один вид товару, щоб аналіз був достовірним. Враховуючи такі умови, якісна оцінка конкурентоспроможності різних за обсягом та структурою товарних мас підприємств стає неможливою.

Метод бенчмаркінгу в цілому можна охарактеризувати як дослідження факторів успіху лідерів у галузі та показників діяльності інших підприємств для порівняння із власними показниками. Цей метод включає в себе параметри, які

використовуються при оцінці рівня конкурентоспроможності: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, близькість до джерел сировини тощо.

Переваги методу: використання показників діяльності "підприємства-еталону" (лідера) для подальшого порівняння, що дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод також передбачає аналіз причин високого або низького рівня конкурентоспроможності.

Недоліки методу: відсутність достовірної інформації про конкурентів ускладнює адекватну оцінку. Крім того, утворення інтегрального показника на основі взаємозалежних одиничних показників може суперечити принципам системного аналізу.

Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, аналізує чотири основні аспекти діяльності підприємства: виробничу, збутову, конкурентоспроможність продукції та фінансовий стан. Використовуючи цей метод, підприємство може визначити поточний рівень ефективності своєї діяльності та передбачити можливості формування конкурентних переваг.

Недоліки методу: може бути складним для практичного використання через ризик отримання недостовірних даних від конкурентів чи неможливість отримання необхідної інформації у повному обсязі.

Усі розглянуті методи мають загальний недолік з нашої точки зору - суб'єктивність. Деякі параметри, які використовуються при оцінці за цими методами, можуть бути складно кількісно виражені. Крім того, бальна оцінка окремих показників може бути суб'єктивною, що впливає на достовірність інтегрального показника.

Рейтингові моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на визначенні системи показників економічної діяльності, їх стандартизації та розрахунку інтегрального рейтингу. Даний підхід передбачає ранжування підприємств за величиною рейтингу та визначення їх статусу на ринку.

Методика розрахунку "індекса мікроекономічної конкурентоспроможності", розроблена вченими Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу, покладається на концепцію, що конкурентна стратегія та якість

бізнес-середовища визначають конкурентні переваги підприємства. Для цього використовуються два субіндекси: "діяльність і стратегія компаній" (16 показників) та "якість бізнес-середовища" (31 показник). Перший субіндекс має коефіцієнт впливу 0,37, а другий - 0,63.

Найсуттєвішим недоліком рейтингових систем оцінювання конкурентоспроможності є використання експертних методів у надмірних кількостях, що робить їх менш об'єктивними. Вибір критеріїв і вагових коефіцієнтів повністю залежить від оцінювальника, що погіршує узагальнюючий висновок [54, с.469]. Деякі автори навіть вважають, що ці рейтинги не є надійними показниками для оцінки економічного розвитку країн і їх публікація має переважно пропагандистський характер [51, с.215].

Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі ринкової частки ґрунтується на уявленні, що між часткою та рентабельністю існує сильний кореляційний зв'язок. Цей підхід передбачає, що ринкова частка відображає питому вагу бізнес-операцій підприємства у загальному обсязі на ринку. Оцінка конкурентоспроможності за цим методом дозволяє класифікувати підприємства на аутсайдерів, середняків, лідерів та інші категорії.

Модель оцінки конкурентоспроможності, що базується на нормі споживчої вартості, виходить з визначення обсягу потреб потенційних споживачів та його відповідності реальним характеристикам товару. Іншими словами, ця модель враховує співвідношення між властивостями товару та сферою потреб у них. Оцінка конкурентоспроможності за цим методом вимагає докладної сегментації ринків за різними ознаками та розрахунку загального показника конкурентоспроможності підприємства. Проте, так само як і в рейтингових системах, цей підхід базується переважно на експертній думці, що робить його менш об'єктивним [54, с.46].

Модель оцінки конкурентоспроможності, заснована на положеннях теорії ефективної конкуренції, враховує ресурсну парадигму конкурентного успіху. Вона передбачає оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які групуються за певними ознаками з відповідними ваговими коефіцієнтами. Ця модель охоплює більший спектр ресурсів, але також ґрунтується на суб'єктивній (бальній) оцінці, що зменшує об'єктивність оцінки [55].

Проте, незалежно від методу, усі можуть стикнутися з труднощами в адекватній оцінці конкурентоспроможності підприємства через недостовірність даних про конкурентів. Це особливо актуально при порівнянні фінансових показників чи ефективності виробничої діяльності. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом порівняння показників аналізованого підприємства із нормативами.

Нормування показників конкурентоспроможності повинно керуватися декількома принципами. По-перше, слід використовувати сучасні наукові методи та підходи до нормування. Другим важливим аспектом є використання якісної інформації у цьому процесі. Умови розробки норм та нормативів повинні враховувати умови їх подальшого використання. Крім того, при нормуванні слід уникати врахування втрат, відходів та порушень, спричинених відхиленнями від установлених норм.

Нормування показників конкурентоспроможності може бути важливим інструментом для підприємства в умовах недостачі вихідних даних. Однак в умовах ринкової нестабільності та змінливості, існує ризик неадекватності встановлених нормативів, що може ускладнити якісну оцінку рівня конкурентоспроможності [56].

У висновку слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. З нашої точки зору, важливо розглядати такі принципи при розробці та впровадженні відповідних методичних аспектів: базувати оцінку конкурентоспроможності на системному аналізі, проводити оцінку у динаміці для прогнозування майбутніх змін, враховувати найважливіші аспекти діяльності підприємства у вибірці показників та дотримуватися принципів нормування.

Методика оцінки повинна бути застосована на практиці для підприємства в умовах наявності різних конкурентів, які відрізняються за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси. При проведенні оцінки важливо враховувати причини змін якісних та кількісних характеристик діяльності підприємства, щоб мати можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Результати теоретичного аналізу показують, що в розвинутих країнах використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Більшість з них мають значущі недоліки. Отже, існує актуальна потреба у розробці

методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності українських підприємств, які діють в умовах обмеженої доступності достовірної інформації про конкурентів.

1.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики

Управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики – це аспект менеджменту, спрямований на створення, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики ґрунтується на використанні основних принципів управління, де ключовими складовими є мета, об'єкт та суб'єкт, методи та принципи, а також процес та функції управління. Інтерація цих елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики представлена на рис. А.2 у Додатку А.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики полягає в забезпеченні успішної функціонуючої діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища та створення конкурентних переваг, які сприятимуть подальшому зростанню, незалежно від економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі [57, 59].

Управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики спрямоване на:

Подолання або обмеження впливу негативних чинників, що можуть негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства. Це досягається за допомогою формування захисту від цих чинників.

Використання позитивних зовнішніх факторів для отримання та використання конкурентних переваг підприємства.

Забезпечення гнучкості в управлінських рішеннях та діях, щоб вони відповідали динаміці негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення

життєздатності підприємства у сфері поштової логістики як учасника економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики є різні особи, які сприяють досягненню цієї мети:

- власник підприємства, який бере участь у формуванні стратегічних цілей та завдань, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника.
- вищий управлінський персонал підприємства, який включає директора, заступників директора та керівників ключових підрозділів, що формують ланцюг цінностей підприємства.
- лінійні менеджери операційних підрозділів, які несуть відповідальність за ефективне виконання планів щодо підтримання належного рівня конкурентоспроможності.
- менеджери-економісти консалтингових фірм, які працюють з підприємствами на комерційній основі для розробки та впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності.
- державні та відомчі управлінські структури та органи, чия компетенція визначається відповідними нормативними актами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, включаючи ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, розроблені в рамках сучасних управлінських підходів, таких як процесний, системний та ситуаційний підходи.

За процесним підходом, управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою реалізацію управлінських функцій, таких як встановлення цілей, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з метою формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

- функція "мотивація" забезпечує стимулювання активності управлінців шляхом використання різноманітних мотиваційних чинників, як економічних, так і психологічних.

- функція "контроль" включає в себе нагляд та перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності поставленим вимогам. Це включає розробку стандартів для контролю, які включають систему кількісних показників, що дозволяють перевірити ефективність реалізації планів та програм, та вчасно вносити зміни, спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства.

Реалізація цих функцій управління конкурентоспроможністю підприємства взаємозв'язана і формує цикл управління конкурентоспроможністю.

До принципів управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштової логістики відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна віднести:

- єдність: управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту.

- науковість: рішення, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності, повинні бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових основ.

- комплексність: ухвалення управлінських рішень повинно враховувати взаємозв'язки всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю.

- системність: управління конкурентоспроможністю має бути представлене як система, що дозволяє враховувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії.

- оптимальність: воно передбачає ухвалення найбільш оптимальних управлінських рішень для формування конкурентних переваг підприємства поштової логістики, досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей для його підвищення.

- ефективність: максимальне використання потенціалу для досягнення належного рівня конкурентоспроможності, що дозволить підприємству стабільно функціонувати та зростати.

- цілісність: управління конкурентоспроможністю розглядається як єдина система з одного боку, та як підсистема для вищих рівнів з іншого.

- конструктивність: це передбачає логічну послідовність формування стратегії та тактики для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

поштової логістики, обґрунтування їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування.

- **структурованість:** передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики в рамках конкретної організаційної структури.

- **пріоритетність:** розподіл ресурсів та реалізація заходів базується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю.

- **етапність:** передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії та тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства поштової логістики.

- **емерджентність:** полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

- **гнучкість:** можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства.

- **еквіфінальність:** цей принцип передбачає, що існують різні шляхи досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики, і їх стан може змінюватися з часом.

- **інкременталізм:** цей принцип передбачає досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності підприємства поштової логістики шляхом впровадження невеликих, поступових та логічно пов'язаних організаційних змін, які слід ретельно розробити та впровадити.

Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики передбачає комплексний аналіз та оптимізацію усіх етапів логістичного ланцюга з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності підприємства. Цей підхід базується на розгляді логістичного процесу як інтегрованої системи, де кожен елемент взаємодіє з іншими, утворюючи спільний механізм.

Основні аспекти системно-процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики включають:

1. **Аналіз бізнес-процесів:** Ретельне вивчення та оцінка всіх етапів логістичного процесу, визначення слабких місць та можливостей для оптимізації.

2. Інтеграція технологій: Використання сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації та поліпшення управління логістикою.
3. Стандартизація та оптимізація: Впровадження стандартів та процедур для забезпечення єдності в роботі всіх відділень і етапів логістичного ланцюга.
4. Стратегічне управління: Розробка та реалізація стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, враховуючи довгострокові та краткострокові цілі.

Фокус на клієнта: Задоволення потреб клієнтів шляхом пропозиції якісних послуг, швидкості доставки та індивідуальних підходів.

Навчання та розвиток персоналу: Забезпечення співробітників необхідними навичками та знаннями для ефективного виконання завдань.

Моніторинг та аналіз результатів: Постійний контроль за ефективністю заходів та адаптація стратегій відповідно до змін у середовищі.

Цей підхід дозволяє підприємству поштової логістики гнучко реагувати на зміни у ринкових умовах, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стійкість конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні кроки: аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку; визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; вибір стратегічних напрямів для найбільш ефективного конкурентного позиціонування; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; впровадження конкурентної стратегії підприємства.

Для успішного впровадження теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики важливо пристосувати її до конкретних умов та особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА ТА КОНКУРЕНТНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринку доставки України

Поштовий зв'язок визнається одним з ключових компонентів національної інфраструктури, не лише відіграючи важливу роль у соціальному єднанні суспільства, а й є суттєвим економічним механізмом у країні. Навіть у змінному світі електронних комунікацій, фінансових технологій та логістики, пошта продовжує бути надійним каналом зв'язку для більшості українців. Таким чином, виникає необхідність аналізу ринку послуг поштового зв'язку в Україні та визначення шляхів його подальшого розвитку.

Автор Князева О. А. [35] вказує на важливість створення стратегічних напрямів розвитку поштового зв'язку, що відповідають векторам розвитку національної економіки та світовим тенденціям.

Український поштовий зв'язок регулюється законами "Про поштовий зв'язок" та "Правилами надання послуг поштового зв'язку". Постачання універсальних послуг покладено на національного оператора — державне підприємство "Укрпошта". У 2010 році скасовано ліцензії на поштовий зв'язок для компаній, що надають послуги експрес-доставки, згідно зі Законом України № 2608 – VI "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності" [25]. Передбачено припинення ліцензування певних видів поштової діяльності, що стосуються пересилки поштових переказів, листів, поштових карток та посилок масою до 30 кілограмів [26].

Послуги поштового зв'язку мають важливе значення для України, яка, завдяки вигідному географічному розташуванню, може виступати як перспективний транзитер поштової логістики для країн Європейського Союзу. Угода про асоціацію між Україною та ЄС стала важливою передумовою для виходу нації на світовий ринок послуг поштового зв'язку. Дотримуючись положень Угоди, Кабінет Міністрів України прийняв стратегію імплементації директив Європейського Союзу у цій сфері.

Сучасний ринок поштового зв'язку в Україні переживає значний ріст, оскільки збільшується попит на послуги замовлення через Інтернет, що є результатом стрімкого розвитку інформатизації суспільства. Ринок доставки також переживає сплеск, з'явилося багато приватних поштово-логістичних операторів, які забезпечують швидку доставку кореспонденції. Незважаючи на появу нових приватних операторів, традиційна державна компанія "Укрпошта" залишається активною і конкурентоспроможною.

Однією з ключових тенденцій у світовій глобалізації є зростання обсягів електронної комерції. Факторами, що активізують цей процес, є індивідуалізація, мобільність, соціальна комерція, мультиканальність, збільшення доступу до Інтернету та розширення кількості онлайн-покупок [14]. Ці чинники виступають основними катализаторами зростання обсягів поштових та кур'єрських перевезень на світовому ринку.

Український ринок експрес-доставки не є винятком, оскільки його перспективність привертає увагу різних учасників, таких як маркетплейси, інтернет-магазини, роздрібна торгівля та інші суб'єкти.

У традиційних бізнес-моделях перевезень цільовий ринок поштових операторів включає сегменти експрес-доставки для бізнесу (B2B), великих, середніх та малих підприємств (B2C), споживачів (C-покупець) та пересилання між фізичними особами (C2C). За розподілом за категоріями відправлень ринок поділяється на СЕР (кур'єрські, експрес-посилки) і експрес-доставку вантажів вагою від 30 кг до 1 тонни.

Для аналізу тенденцій і закономірностей розвитку ринку експрес-доставки розглянемо макроекономічні показники української економіки, які визначають швидкість зростання та обсяги цього ринку.

Економіка України в значній мірі залежить від зовнішніх факторів, таких як розвиток світової економіки, зміна кон'юнктури світових ринків сировини, співпраця з Міжнародним валютним фондом, успішність залучення зовнішнього фінансування та інвестицій в Україну. Проте внутрішні фактори, такі як політико-економічна стабільність і урядові заходи з реформування адміністративної та правової систем, мають найбільший вплив на стабільність економіки України.

У період з 2021 по 2022 роки економіка відновлюється після кризи, спричиненої пандемією у 2020 році.

Незважаючи на негативні тенденції у економіці України, важливо відзначити, що країна є лідером у розвитку електронної комерції в Європі, за даними EVO.Business [36].

Серед товарних груп, лідерами за частотою онлайн-покупок є косметика та побутова хімія, товари для дітей, одяг і взуття, продукти харчування, медичні товари, оптика, товари для тварин та книги у друкованому форматі. Середній покупець робить приблизно 10,34 покупки на рік або 0,86 в місяць, при цьому 17% покупців роблять більше 20 покупок, а 33% – більше 11 покупок щорічно [39]. Також слід відзначити зростаючу тенденцію у споживачів до покупок продуктів харчування онлайн з подальшою доставкою додому, що є перспективною нішою, особливо враховуючи, що продукти харчування займають велику частку у витратах споживачів в Україні (рис.2.1).

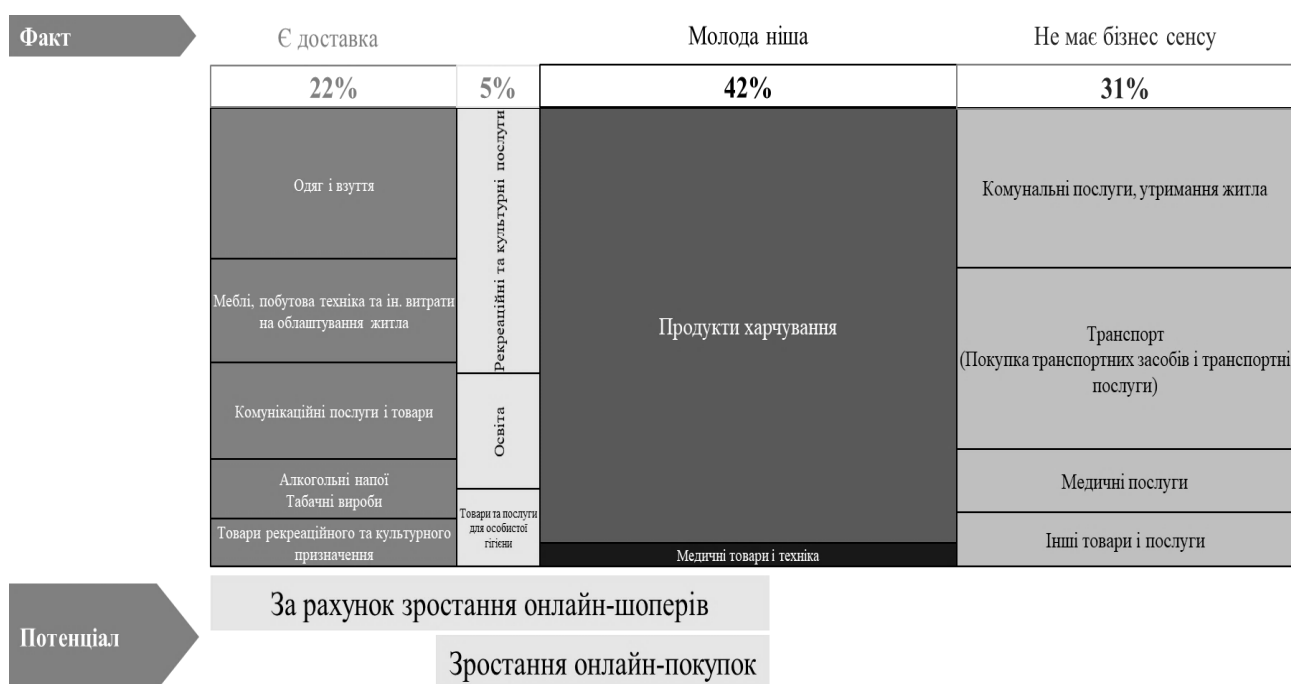


Рис.2.1. Модель ринку електронної комерції в Україні

Карантинні обмеження значно підвищили значущість онлайн-продажів, і це обумовлено потребою торговельних підприємств у диверсифікації каналів дистрибуції в умовах пандемії. Одночасно з цим, враховуючи прогнози на розвиток роздрібною торгівлі на найближчі 2-3 роки, де передбачається зростання обсягів

онлайн-продажів та розширення мережі власних торгових точок, слід відзначити, що це становить додатковий інcentив і важливий фактор, який може вплинути на функціонування поштових та кур'єрських служб. Розвиток цих служб у 2020 році був детально проаналізований за допомогою PEST-аналізу, узагальненого за категоріями політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (табл. 2.1 PEST-аналіз).

Табл. 2.1

PEST-аналіз

Політичні чинники	Економічні чинники
<p>Стабілізація політичного положення після президентських виборів у 2019 році та врегулювання конфліктів в Донецькій та Луганській областях визначилися як ключові події. Паралельно з цим, підприємці почали відчувати зростаючий тиск у зв'язку із збільшенням державного регулювання. Прийняття законів 128-IX і 129-IX, які стосуються реєстрів об'єктів критичної інфраструктури та кешбек-операцій, розширення повноважень НКРЗІ, ужахтлення правил надання поштових послуг, зміни в умовах для безмитного імпорту, зсув порогу для Центрального митного органу, а також посилення відповідальності за порушення вагових обмежень (зокрема, для вантажного транспорту) - все це призвело до посилення тиску на бізнес. Крім того, спостерігалися втрати у транзиті газу з Росії до Європи.</p>	<p>Суттєвий спад валового внутрішнього продукту (ВВП) внаслідок карантинних обмежень, переоцінка національної валюти через розширення обсягів облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), що негативно впливає на виробництво та експорт країни. Збільшення боротьби з контрабандою та сірим імпортом. Відкриття ринку землі у 2021 році може виявитися як фактором стимулювання економічного розвитку, так і джерелом нестабільності. Підняття мінімальної заробітної плати, що може призвести до збільшення інфляції, і посилення монополії в роздрібній торгівлі. Розвиток безготівкової економіки. Українські підприємства та споживачі отримують можливість здійснювати покупки на зарубіжних ринках та глобальних торговельних платформах, таких як eBay та Amazon, що стає доступним для них.</p>

Соціальні чинники	Технологічні чинники
<p>Початок другої хвилі пандемії, усилення ізоляційних заходів серед населення та введення додаткових карантинних обмежень. Демографічна криза, яка виявляється в зменшенні чисельності населення України, масовій еміграції економічно активного населення та дефіциті робочої сили. Зростаюча участь міленіалів (покоління Y) у впровадженні цифрових технологій у всі сфери життя. Урбанізація, яка досягає 70%, і продовжується внутрішня міграція населення з сільських районів у міста. Важливість здорового, екологічного та технологічного способу життя. Розвинута селективність та інформованість у вивченні поведінки клієнтів, зокрема онлайн-покупців.</p>	<p>Збільшення проникнення Інтернету до 71% до 2020 року та покриття широкопasmового доступу до мережі Інтернет на понад 70-80% території України. Розвиток мобільного Інтернету, при запуску 4G технології трьома національними операторами, і виведення на передовий план технології 5G. Цифрова трансформація, що охоплює розумні пристрої, розум інфраструктури, та Інтернет речей. Поширення технологій Self Service в роздрібній торгівлі, банківській сфері та сфері доставки. Активний запуск та розвиток світових стартапів, таких як UberEats, Glovo, Bolt, які пропонують послуги з доставки. Скорочення часу доставки, можливість доставки в конкретний час та ефективне управління доставкою. Впровадження робототехніки та автоматизації у процесах доставки. Зростання використання великих даних та впровадження прогнозних моделей попиту за допомогою Data Science (великі дані, машинне навчання). Використання енергоефективної логістики, включаючи електричні транспортні засоби і безпілотні автомобілі.</p>

В останні роки в галузі кур'єрської, експрес-доставки і доставки посилок в Україні спостерігається високий темп зростання, що є наслідком зростання електронної комерції. Цей сектор приніс значні доходи, як для державних, так і для приватних операторів, що свідчить про загальний позитивний тренд в розвитку поштової і логістичної галузей в Україні.



Рис. 2.2. Об'єм реалізованих транспортних послуг в розрізі кур'єрських та поштових послуг за 2020-2022 рр. млн. грн.

*Складений автором на основі [31]

Індустрія СЕР (експрес-доставки та послуги поштового зв'язку) в Україні активно розвивається, завдяки великому ряду чинників, таких як зростання міжнародної торгівлі, поширення інтернету та смартфонів, збільшення обсягів електронної комерції, підвищення рівня доходів та життя населення, а також зростання середнього класу.

Умови експрес-доставки, представлені спеціалізованими компаніями, включають обмеження щодо компенсації в разі втрати поштового відправлення та затримки в доставці. Ці умови, визначені в договорах, не завжди є вигідними для клієнтів. Наприклад, вартість компенсації за втрату може бути значно нижчою від фактичної вартості відправлення. За відшкодування затримки в доставці встановлюється фіксована сума за кожен день прострочення.

Компанії, що надають послуги експрес-доставки, діють відповідно до законодавства, і важливо, щоб клієнти чітко розуміли умови, які накладає кожен постачальник на їхні права та компенсаційні можливості.

Спостерігається стрімкий розвиток ринку послуг експрес-доставки в Україні, де приватні перевізники стають альтернативою державній "Укрпошти". З'явлення нових гравців у галузі, таких як "Автолюкс" і "Гюнсел", а також зростання конкуренції від міжнародних компаній, вказують на позитивні тенденції в розвитку цього сегменту ринку.

Обсяг ринку експрес-доставки в Україні у 2020 році оцінюється на 432 мільйони відправлень. Починаючи з 2019 року, внутрішній ринок доставки зріс в середньому на 20% щорічно, досягнувши збільшення в 1,75 рази. У 2022 році зростання ринку склало 93 мільйони відправлень, що становить 27%. Прогноз розвитку ринку доставки в Україні визначається основним сценарієм, який орієнтується на Східну Європу, з Польщею в якості ключового пункту відліку. У Польщі кількість онлайн-покупок у 2022 році була на 1,7 рази вищою, ніж в Україні, при подібних показниках проникнення в Інтернет і частці онлайн-покупців (рис. 2.3).

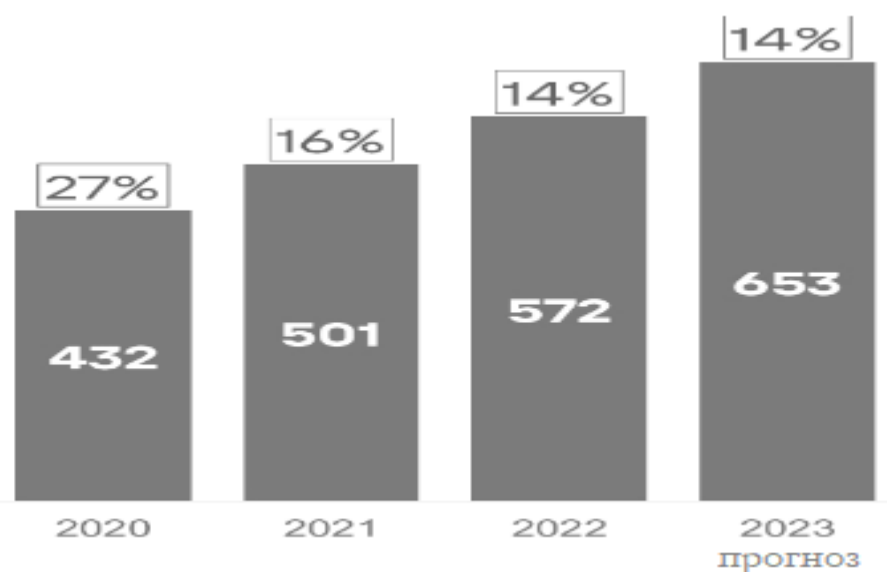


Рис.2.3. Зростання ринку експрес-доставки в млн.відправлень

*Складений автором на основі [40]

Внутрішній ринок доставки, що налічує 432 мільйони відправлень, характеризується наступною структурою [41]: компанія "Нова Пошта" утримує 63%, "Укрпошта" - 16%, "Intime" - 2%, "Міст Експрес" - 2%, "Делівері" - 1%, власні служби інтернет-торгівлі - 8%. Решта 2% розділяють приблизно 50 інших операторів. "Нова Пошта" продовжує показувати більший темп росту, ніж весь ринок, і в 2022 році зросла на 65 мільйонів відправлень в реальних умовах. У 2020 році на ринок вийшов новий оператор "Justin", об'єми відправлень якого майже дорівнювали нулю в 2020 році, але в 2022 році спостерігалось значне зростання, до 7 мільйонів відправлень на рік [46].







У 2022 році оператор "Intime" збанкрутував, і на ринок вийшов новий гравець - логістичний маркетплейс "Алло Express", що свідчить про низькі бар'єри входу на

ринок експрес-доставки та складність бізнес-моделі, пов'язаної з виконанням перевезень (велика територія України - значна собівартість доставки).

На експрес-доставковому ринку розгортається жорстка боротьба за увагу та вибір споживача. Усі ці динаміки сприяють зростанню конкуренції, що в свою чергу призводить до загального покращення якості наданих послуг (табл. 2.2).

Табл. 2.2

Конкурентний аналіз операторів експрес доставки

						
Фокус на сегмент	eCommerce C2C B2B express	eCommerce C2C	eCommerce	eCommerce	B2B express	eCommerce
Кількість точок контакту	>11 800	>11 000	3 270	480	420	>500
Знання: Top of mind	80%	15%	1%	1%	1%	-
Заявлена швидкість	1-3 дні	2-6 днів	1-6 днів	1-2 дні	1-3 дні	1-2 дні
Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ціни/якість	21%	30%	11%	27%	11%	-

*Складений автором на основі [42]

В табл. 2.3 проведено аналіз потенційних загроз у сфері транспортних послуг на основі моделі "П'ять сил" Майкла Портера та визначено напрямки для покращень.

Аналіз ринку експрес-доставки за допомогою моделі 5-ти сил Портера

Параметр (рівень загрози)	Опис	Напрямок покращень
Загроза зі сторони товарозамінників (Високий)	Ринок поштових операторів стикається з серйозною загрозою через те, що провідні учасники сегмента електронної комерції активно розширюють свою власну логістику, відкривають власні пункти видачі та навіть роздрібні магазини (такі як Rozetka, Kasta, Parfums та інші). Це обумовлено як стратегією унікальності, так і потребою зниження вартості доставки, зроблення її більш гнучкою та спрощенням сервісу. На ринку з'являються спеціалізовані сервіси, такі як LKI24, Glovo, Bolt, Raketa, що додає конкуренції та розширює варіативність послуг для споживачів.	Розробка оптимальних комерційних пропозицій
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції (Середній)	Ринок продовжує демонструвати динамічний ріст, і конкуренція між учасниками стає все більш напруженою. Наразі на ринку існує виразний лідер, водночас інші учасники утримують значно менші частки. Компанія "Укрпошта" акцентує свою увагу на доставці товарів з-за кордону, виражаючи бажання продати свої акції та привести в Україну такі гіганти, як Amazon і AliExpress. Інші учасники ринку роблять акцент на те, щоб не поступатися "Новій Пошті" у поліпшенні сервісу та розширенні своєї мережі.	Підвищувати конкурентні переваги означає скорочувати строки доставки, поліпшувати обслуговування та надавати розширені можливості самообслуговування.
Загроза з боку нових гравців (Середній)	Бар'єри для входу на ринок є невеликими, оскільки в Україні є компанії з достатнім ресурсом. Загроза виникає від нового учасника ринку, компанії Justin, яка активно розширює свою мережу пунктів прийому та видачі, включаючи ті, що знаходяться в магазинах "Сільпо", "Фуршет". Крім того, вона привертає увагу провідних онлайн-роздрібних компаній (Rozetka, Parfums, le Boutique, Prom), використовуючи стратегію демпінгу цін та встановлюючи спільні пункти видачі.	

Параметр (рівень загрози)	Опис	Напрямок покращень
Загроза втрати поточних клієнтів (Середній)	Часті збільшення тарифів за надані послуги, не супроводжуючись покращенням якості та сервісу або розширенням спектру послуг. Введення обмежень і правил для клієнтів, що значно ускладнюють бізнес-процеси. Розсіювання зусиль операторів у пошуках нових сегментів ринку (наприклад, доставка їжі, надання банківських послуг).	
Загроза нестабільності постачальників (Низький)	Втрата ліцензій на фінансові перекази унаслідок зміцнення фінансового моніторингу. Обмеження у встановленні обладнання з-за карантинних обмежень для іноземних виробників.	Дублювання системи оплати, створення резерву національних партнерів

Ринок послуг експрес-доставки в Україні демонструє стійкість, навіть у періоди економічної кризи, і продовжує активно розширюватися, привертаючи нових гравців та надаючи споживачам більше можливостей вибору.

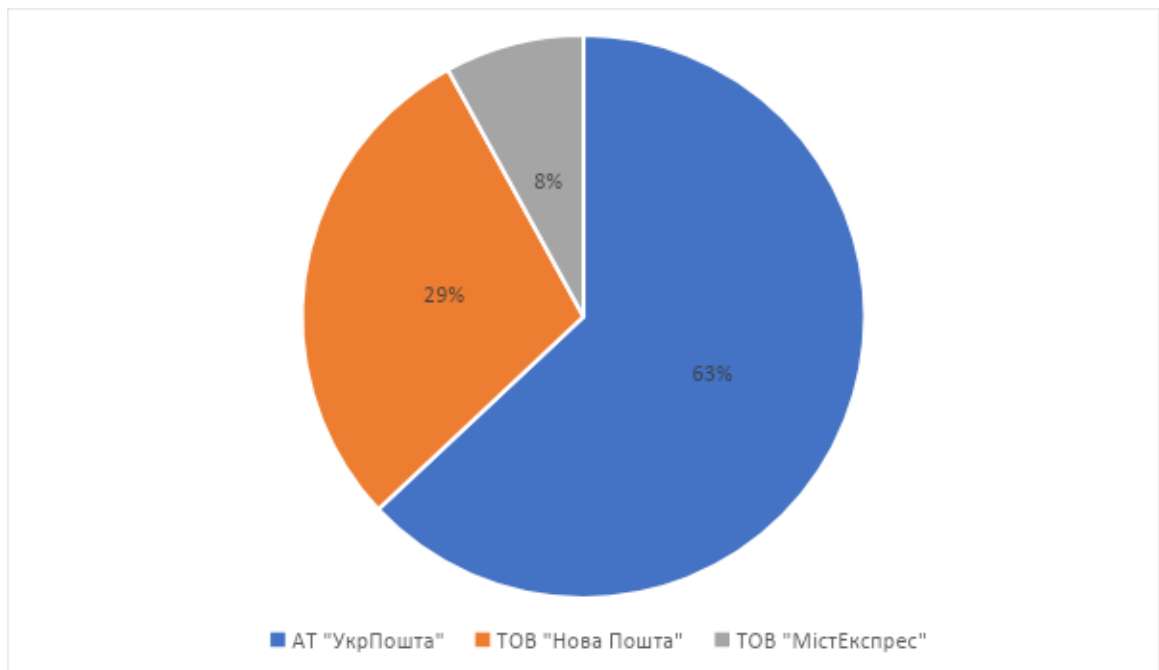


Рис. 2.5. Частка відділень операторів послуг поштового зв'язку

*Складений автором на основі [41]

Необхідно зауважити, що частка відділень АТ «Укрпошта» є найбільшою серед основних конкурентів, що в свою чергу становить 63 % від загального ринку.

Кількість відділень Нової Пошти на 2021 рік був в 2 рази менший ніж в Укрпошті, але дана відмінність не заважала майже в 5 разів більше відправляти (табл. 2.4.).

Табл. 2.4

Статистика відділень та відправлень в порівнянні двох найбільших конкурентів
ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта.»

Назва поштового оператора	Кількість відділень по Україні (тис.)			Кількість відправлень посилок (млн)		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
ТОВ "Нова Пошта"	2650	3000	6050	139	174	212
АТ "Укрпошта"	11700	12800	13700	19,4	21,1	24,7

*Складений автором на основі [41]

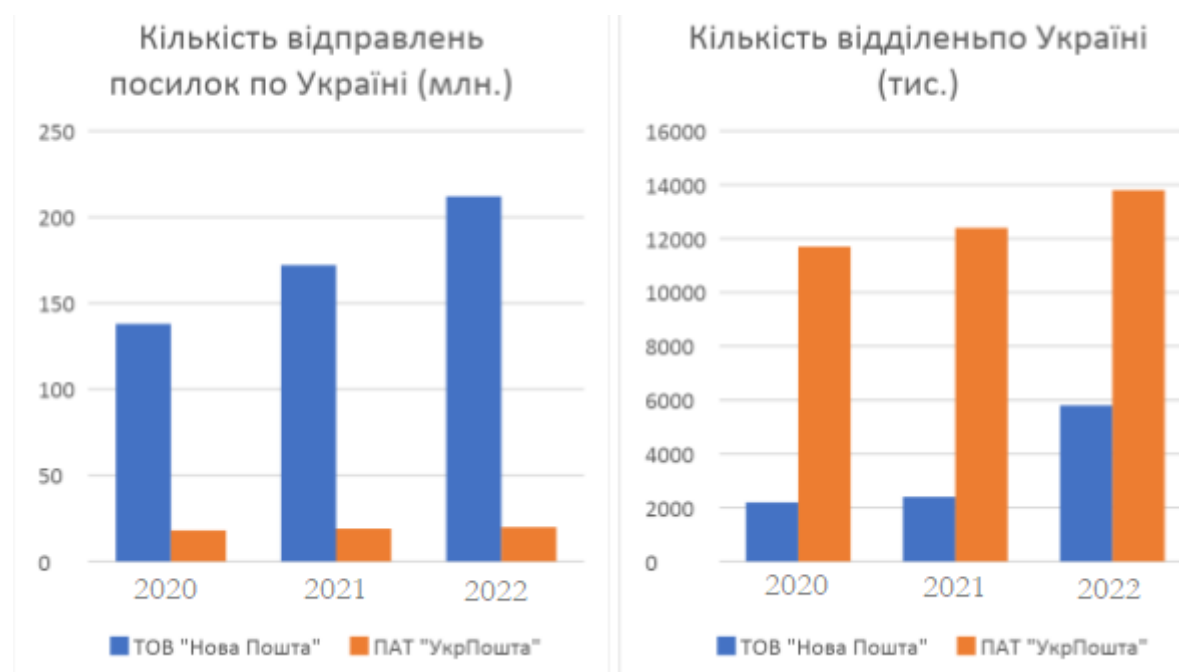


Рис. 2.6. Динаміка кількості відділень та відправлень посилок ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»

*Складений автором на основі [41,2]

За даними з табл. 2.5., видно, що з 2020 по 2022 рр. кількість посилок на Новій Пошті зростає на 73 млн., тоді як на Укрпошті цей показник становив лише 5.7 млн. посилок. Різниця у кількості відправлень, а саме 67,3 млн., свідчить про високий рівень довіри клієнтів до Нової Пошти і вказує на її конкурентну перевагу над Укрпоштою.

Щодо кількості відділень, Укрпошта має їх удвічі більше, ніж Нова Пошта. Однак це не заважає Новій Пошті бути лідером на ринку експрес-доставки, завдяки швидкості та ефективності своїх послуг.

Кожна кур'єрська служба має значну кількість офісів по всій Україні та володіє численними перевагами, такими як миттєва відправка та доставка вантажів. Наприклад, вантажі за умовами Нової Пошти можуть бути доставлені одержувачу протягом 1-2 днів. Інші кур'єрські служби, такі як Нічний Експрес, Автолюкс та Делівері, працюють за аналогічними принципами.

Українці різноманітно користуються послугами експрес-доставки, і обсяг цих послуг постійно зростає. За даними Державної служби статистики, у 2020 році обсяг послуг у сфері поштової та кур'єрської діяльності збільшився на 23% до 7,55 млрд гривень. Зростання електронної комерції є одним із ключових факторів цього процесу, і компанії активно інвестують у розвиток та автоматизацію своїх інфраструктур, щоб забезпечити якісну, швидку та надійну доставку.

Навіть при наявності двох великих гравців на ринку, альтернативні служби доставки мають достатньо можливостей для розвитку. Конкурентний ринок великий, і великі компанії не можуть охопити всі сегменти послуг, що відкриває дорогу для нових учасників. Зараз Українська пошта має монополію на доставку газет і листів, але зменшення частки поштових відправлень через державну пошту може призвести до закриття багатьох кур'єрських служб.

Укрпошта збирається заробити близько 500 мільйонів гривень, зменшивши свою участь в поштових відправленнях. Зосереджуючись на обслуговуванні периферійних районів, Укрпошта втратила позиції в крупних містах, і тепер планує вжити кардинальних заходів.

Міністерство інфраструктури активно розглядає створення реєстрів операторів ринку поштових послуг, що може вплинути на подальший розвиток галузі. Однак конкретні критерії відбору компаній поки не визначені.

Укрпошта, пропонуючи дорогі послуги, втрачає на конкуренції з новими кур'єрськими службами. Зараз українці віддають перевагу кур'єрським службам через їхню доступність та ефективність, вибираючи їх навіть за рахунок державної пошти.

Законодавчі зміни можуть визначити майбутнє галузі, і Україна очікує на рішення щодо закону, який може визначити долю кур'єрських служб на ринку. Аналіз показує, що ринок експрес-доставок грає важливу роль у соціальному та

економічному розвитку країни, особливо з урахуванням стрімкого зростання інформатизації та онлайн-торгівлі.

2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»

Історія становлення компанії "Нова Пошта" розпочалася у лютому 2001 року, коли двоє університетських друзів, В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, вирішили поєднати свої сили та розпочати спільний бізнес. З обох сторін їм було по 25 років. Володимир, власник невеликого кондитерського бізнесу, шукав ефективний спосіб транспортування товарів з Полтави по Україні, що допомогло їм визначитися з ринковою нішою. Так виникла ідея надавати нову послугу українцям - швидко та зручну доставку.

Стартовий капітал компанії "Нова Пошта" склав 7000 доларів, і на початку їхній команді належало 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, а Інна Поперешнюк - міноритарним акціонером.

"Нова пошта", заснована в 2001 році, представляє собою швидко розвиваючу компанію, спрямовану на зменшення відстані між людьми. Її динаміка асоціюється з постійним рухом, а за час існування вона стала національним лідером у галузі експрес-доставки в Україні. "Нова пошта" визначає розвиток ринку, розширює економічний сектор та виходить на міжнародні ринки, виступаючи прикладом для побудови нової, відповідальної української компанії.

З 2009 року "Нова пошта" є лідером на ринку швидкої доставки в Україні. Компанія швидко розвивається, тричі збільшуючи обсяги перевезених вантажів протягом року. У 2017 році "Нова пошта" доставила понад 145 мільйонів посилок. Лідерство "Нової пошти" на ринку експрес-доставки логістики підтверджується простими та зручними послугами для всіх клієнтів, незалежно від їхнього місця знаходження. Мережа компанії включає понад 2671 офіс по всій Україні, а кількість відправлень перевищила 146 мільйонів у 2018 році.

"НП Логістик" пропонує комплексні послуги зі зберігання товарів на складах та виконання відправлень клієнтам.

"ПОСТ ФІНАНС" надає можливість клієнтам проводити грошові перекази та операції з електронними грошима.

Група "Нова пошта" веде свою діяльність відповідно до українського законодавства і спрямовує зусилля на сплату податків і зборів до державного бюджету. За останні роки компанія перерахувала близько 1,5 мільярда гривень до державного бюджету. Загальна кількість працівників у групі "Нова пошта" перевищує 30 000 осіб.

Місією компанії є спрощення життя клієнтам, надаючи їм зручні та ефективні рішення для особистого та бізнесового використання. З цією метою команда "Нова пошта" активно впроваджує та вдосконалює нові продукти та послуги, керуючись світовими стандартами та найкращими практиками міжнародного досвіду.

Історія компанії, яка пізніше визначила ринок експрес-доставки в Україні, проходила через шість етапів:

На старті (2001-2004): У той період в Україні відсутній був розвинений ринок доставки, і В'ячеслав та Володимир вирішили створити культуру безпечних та легких відправлень. Перші три роки компанії були спрямовані на пошук клієнтів і шляхів розвитку. Однак отримання ступеня Executive MBA відкрило нову еру для компанії, впроваджуючи системний та усвідомлений підхід до управління бізнесом.

2 етап: Загартування (2005-2006)

У четвертому році існування компанії "Нова Пошта" виникають перші великі клієнти та конкуренти. Розширення масштабів бізнесу і зростання конкуренції стають викликами, які компанія вирішує подолати, щоб визначити себе на ринку.

Адаптація до нових ринкових умов вимагає від власників "Нової Пошти" перегляду стратегій якості сервісу. В цей період компанія формує та закріплює дві ключові цінності: високий рівень обслуговування клієнтів та висока якість послуг. На тлі цих змін у "Новій Пошті" починається формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури, що включає регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві.

3 етап: Динамічний розвиток 2007-2008 рр.

2007 рік стає періодом, коли "Нова Пошта" вперше досягає прибутковості. Цей етап визначає початок активного росту компанії, під час якого вона відзначає стабільний ріст. Відкриваються нові відділення в мільйонних містах, і компанія посилює свої позиції в сегменті B2B, розширюючи клієнтську базу.

Цікаво, що "Нова Пошта" витримала випробування 2008 року під час світової фінансової кризи. На тлі складної економічної ситуації, коли обороти компанії зменшилися на 30%, власники вирішили використати цей момент для оптимізації логістики, перегляду стратегій мотивації персоналу і маркетингу, а також фокусування на ефективності продажів. Рішення це принесло результати, і вже в грудні "Нова Пошта" знову показала позитивні динаміки. На той момент компанія була представлена в усіх регіонах України.

4 етап: Осідлання хвилі 2009-2011 рр.

У 2009 році "Нова Пошта" досягла лідерства на ринку експрес-доставки в Україні, вражаючи всіх своєю стрімкістю росту. Обсяг перевезених вантажів щорічно збільшувався втричі, досягаючи понад 4 мільйонів посилок у 2010 році. Мережа відділень також стрімко розширювалася - якщо в 2009 році було 80 відділень, то вже в 2010 році їх кількість зросла до 140.

Однією з основних стратегічних цілей було підвищення ефективності процесів. Мережа розвивалася, система логістики та сортування вантажів вдосконалювалася, а автопарк оновлювався. Цей комплекс заходів дозволив "Новій Пошті" гарантувати клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу. Компанія також активно співпрацювала з сегментом e-commerce, стаючи ключовим партнером для численних інтернет-магазинів.

За два роки, до кінця 2011 року, кількість відправлених "Новою Поштою" посилок зросла до 12 мільйонів на рік, а мережа нараховувала понад 500 відділень по всій Україні. Команда компанії розрослася до понад 5 тисяч осіб, і було прийнято рішення заснувати Корпоративний університет, надаючи працівникам можливість розвивати свої компетенції.

5 етап: Структурування (2012-2016)

Починаючи з 2012 року і до сьогоднішнього дня, в "Новій Пошті" тривають структурні зміни, спричинені розширенням портфеля продуктів і сервісів, що викликало диверсифікацію бізнесу. Компанія формує різні напрями розвитку, включаючи міжнародний («Нова Пошта Глобал»). У 2014 році "Нова Пошта" розширила свою присутність, відкривши представництва в Грузії та Молдові, а рік потому розпочала свою діяльність на міжнародному ринку доставки.

Для українців "Нова Пошта" перестала бути просто послугою доставки. Нова корпоративна структура представляє собою групу компаній, що надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні в їх відділеннях можна не лише отримати або відправити посилку, замовити адресну доставку, але й скористатися електронним грошовим переказом через каси ForPost чи замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»).

Для полегшення життя клієнтів компанія впроваджує сучасні IT-рішення, зокрема, запускає мобільний додаток, який максимально спрощує використання їхніх сервісів. Кінець 2015 року вже понад 1,5 мільйона українців використовували цей додаток.

Прогресивні формати сервісу, такі як обробка та сортування вантажів на терміналах, доставка відправлень через поштомати і міні-відділення (parcel shops), також успішно розвиваються. Це дозволяє клієнтам отримувати свої посилки в пішій доступності не лише від своїх будинків, але й від офісів.

В межах стратегії корпоративної соціальної відповідальності "Нова Пошта" реалізує проект "Гуманітарна пошта України", який надає безкоштовну перевезення гуманітарних вантажів в зону АТО волонтерським організаціям. Протягом 1,5 років було доставлено понад 15 000 тонн вантажів для 300 волонтерських груп.

У 2015 році проект був відзначений нагородою в номінації "Бізнес, який змінює країну" від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок у розвиток підприємництва Володимир Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали нагороду "Люди нового часу" від авторитетного тижневика "Нове час". На кінець 2015 року мережа компанії, що охоплює майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів та 37 терміналів. У 2015 році компанія перевезла близько 100 мільйонів відправлень.

6 етап: Постійний ріст (2016-2020)

Однією з ключових цілей управління та команди компанії "Нова Пошта" на наступні п'ять років є досягнення стійкого росту. Для цього планується подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвиток місцевої інфраструктури, спрямованої на забезпечення більш швидкої, легкої та зручної доставки. Основними пріоритетами Стратегії-2020 є підвищення ефективності внутрішньо-корпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень,

поліпшення наявних і запуск нових продуктів і сервісів, таких як адресна доставка і розвиток мережі власних поштоматів.

Компанія також працює над тим, щоб "Нова Пошта" стала для українців "love mark" - улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Напружено працюють над постійним вдосконаленням сервісу для того, щоб кожен контакт клієнта з компанією залишав позитивне враження.

За даними Української асоціації директ-маркетингу до 2016 року компанія "Нова Пошта" здобула лідерство на поштовому ринку (відправлення до 30 кг), займаючи 52% ринку. Укрпошта опинилася на другому місці з 34%, а група компаній "Міст Експрес" - на третьому з майже 4,5%. Усі інші гравці разом склали менше 9% поштових послуг.

Згідно з даними НВ Бізнес, у 2018 році два найбільших гравці залишились незмінними, проте "Нова Пошта" посилила свої позиції. В травні 2017 року генеральний директор "Укрпошти" Ігор Смілянський оцінював частку "Нова Пошта" в 60-70%, тоді як його компанія займала лише 20%.

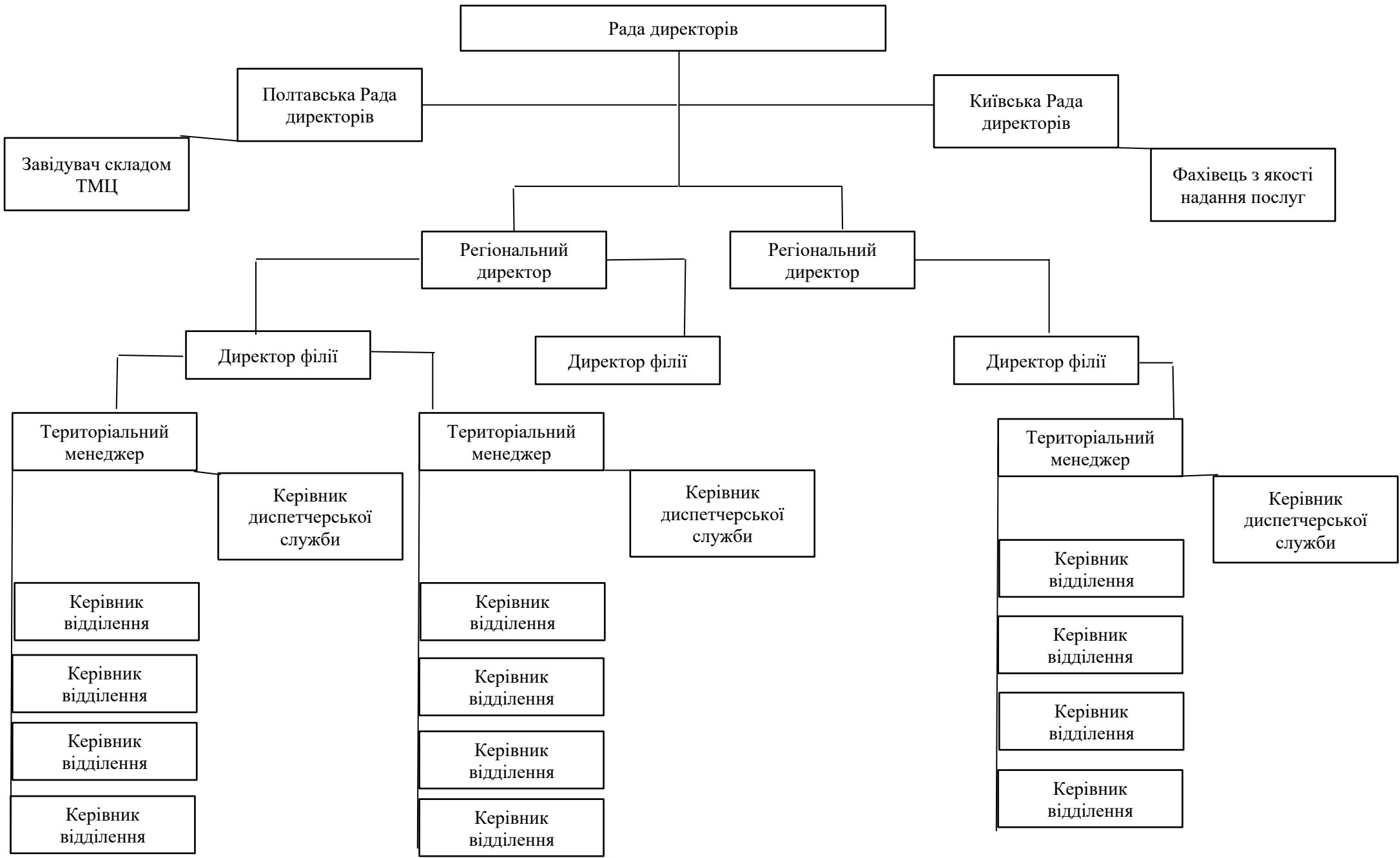
Організаційна структура управління ТОВ "Нова Пошта" передбачає, що Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством. Вона розподілена на Полтавську та Київську Ради директорів. Регіональні директори є ближчими до Ради директорів і можуть вільно взаємодіяти з нею, надаючи інформацію для покращення якості послуг.

Регіональний директор визначає, розробляє, планує, впроваджує та координує всі аспекти діяльності регіонального структурного підрозділу. Він також представляє регіональний підрозділ у взаємодії з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та конкретними дорученнями Ради директорів. Регіональний директор відповідає за нагляд за роботою директора філії, який має представляти звіт про виконану роботу у своїй філії.

Основна мета його функцій - досягнення запланованих показників діяльності філії на покритій їй території, забезпечуючи при цьому підтримку та розвиток позитивної репутації підприємства. Територіальні менеджери підпорядковані директору філії, керуючи мережею відділень та проводячи засідання для керівників

відділень, які повинні розповісти про заходи, вжиті для поліпшення сервісу або виконання внутрішніх правил компанії в конкретних відділеннях. Інформацію, отриману від територіальних менеджерів, передають вище, зокрема регіональному директору. З метою своєчасного та ефективного виконання завдань територіальним менеджерам надає підтримку керівник диспетчерської служби, який відповідає за доставку вантажів з терміналу до відділень у визначені терміни. У разі виникнення непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби має вирішувати їх у співпраці з територіальним менеджером, який за необхідності може залучити керівників відділень до розв'язання конкретних питань.

Останнім етапом структури управління "Нової Пошти" є посада керівника відділення. Обов'язки керівника відділення включають управління самим відділенням, підтримку своєї команди, включаючи стимулювання роботи, поліпшення якості надання послуг через зменшення черг, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Керівник відділення звітує територіальному менеджеру про результати виконаної роботи. Таким чином, ланцюжок інформації виглядає наступним чином: "керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів" (рис.2.7).



Існуючий ланцюг інформації має вкрай заплутаний та протягом довгого часу доводить інформацію до вищих органів управління компанії. Звичайному фахівцеві (оператору відділення) для того, щоб передати керівництву пропозиції з покращення роботи компанії чи повідомити про можливі недоліки, такі як проблеми з програмним забезпеченням чи недоліки у транспортуванні вантажів, доводиться пройти довгий та неефективний шлях, згідно з вищезазначеною схемою.

«Нова пошта» володіє патріотичною спрямованістю та активно взаємодіє з українським життям. Компанія відзначається підтримкою традицій та сімейних цінностей. У 2015 році «Нова пошта» приєдналася до ініціативи щодо відновлення української традиції святкування Дня Святого Миколая. Клієнти компанії мали можливість разом із своїми дітьми написати листа чудотворцеві та отримати новорічні подарунки.

Також «Нова пошта» стала партнером акції «Новий рік між двома дзвіницями». У листопаді 2015 року в усіх відділеннях були встановлені спеціальні скриньки, де протягом місяця діти разом із батьками мали можливість скласти листи з побажаннями та малюнками для Святого Миколая. Акція зібрала понад 75 000 листів. Головною подією став 19 грудня - день відкриття резиденції чудотворця на Михайлівській площі в Києві та освітлення головної ялинки країни на Софійській площі. Учасники отримали можливість відвідати резиденцію Миколи та отримати новорічні подарунки.

У компанії існує кодекс етики та правила поведінки працівників, а також фірмовий кодекс одягу, що не обмежує працівників великою кількістю обов'язкових елементів: фірмова кепка, футболка та жилет для холодних сезонів.



Рис.2.8. Кодекс одягу компанії [41]

Фірмові традиції у ТОВ «Нова Пошта» не лише визначаються чесною працею, але й підтримують культурний відпочинок працівників. Організація активно святкує важливі події, такі як Новий рік, 8 березня, та дні народження працівників, дотримуючись при цьому специфіки власної організації. Святкування та традиції організовані з урахуванням специфічних особливостей компанії, метою яких є об'єднання колективу. Організація намагається залучити всіх працівників, спрямовуючи їхню увагу на спільні цінності та розвиток, уникаючи роз'єднання культури та розвитку по різних напрямках.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на досягнення стратегічної мети, якою є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу. Ця мета відповідає потребам організації, вимогам законодавства та реальному стану ринку праці.

Представники "Нова Пошта" лише підтверджують своє лідерство на ринку експрес-доставки, не конкретизуючи точної частки. За підсумками 2021 року компанія доставила 174 млн посилок, що становить на 20% більше, ніж у 2020 році. Крім того, вона не планує зменшувати своє обігове обороти. У поточному році "Нова Пошта" розширила свою діяльність на села, відкривши там понад 800 нових відділень. Власники компанії розглядали цей напрям як потенційно перспективний, і результати були позитивними - кількість відправлень значно зросла. Загальна

кількість відділень "Нової Пошти" на сьогоднішній день перевищує 6000 (див. Рис. 2.7) [41].



Рис. 2.7. Структура компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2021 р. [41]

У порівнянні з 2020 роком статистика функціонування компанії показала значні зростання у різних аспектах:

- Загальна кількість відділень зросла в 2,27 рази;
- Обсяг валютних транзакцій збільшився на 30%;
- Додавання нового фулфілмент-центру значно зменшило загальну площу підприємства, що призвело до скорочення витрат на персонал, оренду або придбання приміщення для складу.
- Зафіксовано збільшений рівень довіри до відправлення посилок за кордон, що призвело до зростання обсягів міжнародної експрес-доставки.
- Компанія ТОВ "Нова Пошта" розпочала успішний розвиток на міжнародному ринку, проте це не призвело до припинення розвитку її діяльності на внутрішньому ринку експрес-доставки.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2020- 2021 рр.

Показники	Нормативне значення	2021	2022	Відхилення (+, -) 2022 від 2021
Фінансова стабільність	≤ 1	0,19	0,33	0,14
Фінансова залежність	≤ 2	6,34	4,06	-2,28
Фінансова стійкість	0,7-0,9	0,40	0,45	0,05
Забезпечення оборотних активів власними коштами	0,1 і вище	-0,36	-0,7	-0,34

*Складений автором на основі [41]

Аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ "Нова Пошта", представлені у табл. 2.5, можна зробити такі висновки:

- Збільшення коефіцієнту фінансової залежності свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.
- Коефіцієнт фінансової стабільності, при низькому значенні, не вказує на негайне банкрутство, але свідчить про наявність фінансових ризиків у довгостроковій перспективі.
- Зменшення останнього показника, що має значення нижче нормативного, свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Від'ємне значення цього показника свідчить про те, що усі власні кошти та довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів, і в компанії відсутні довгострокові кошти для формування власного оборотного капіталу.

Надані дані дають можливість відстежити динаміку витрат і суми відхилень для кожного елементу. Наприклад, виробничі витрати у 2022 році перевищують витрати 2021 року на 144546 тис. гривень. Також зауважується збільшення різниці в інших операційних витратах.

Табл. 2.6

Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції
ТОВ «Нова Пошта» у 2021- 2022 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		Абсл.від хл	Віднс.від хл,	Зміни у структурі, % пунктів (+,-)
	тис.грн.	питома вага, %	тис.гр н.	пито ма вага, %	2022 рік від 2021 року	2022 рік від 2021 року	2022 рік від 2021 року
Матеріальні витрати	118390 4	11,7	132845 0	10,6	144546	10,9 -	1,1
Витрати на оплату праці	352754 3	34,8	420251 9	33,4	674976	16,1 -	1,3
Відрахування на соціальні заходи	686604	6,8	824113	6,6	137509	16,7 -	0,2
Амортизація	131360	1,3	675301	5,4	543941	80,5	4,1
Інші операційні витрати	461743 5	45,5	554430 9	44,1	926874	16,7 -	1,4
Разом	101468 46	100,0	125746 92	100,0	2427846	19,3	0,0

*Складений автором на основі [41]

З табл. 2.6 видно, що підприємство функціонує на повну потужність і не має наміру припиняти свою підприємницьку діяльність.

Табл. 2.7

Динаміка показників рентабельності 2021-2022 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2021	2022	Абсл.відхл.	Віднсн. Відхл
			Від 2022 до 2021	Від 2022 до 2021
Рентабельність продукції, %	0,06	0,07	-1	X
Рентабельність власного капіталу, %	0,36	1,60	1	X
Рентабельність активів, %)	0,09	0,25	0	X

*Складений автором на основі [41]

Аналізуючи наведені у табл. 2.7 показники рентабельності ТОВ "Нова Пошта" за останні роки, можна зробити наступні висновки:

- Протягом 2021 та 2022 років рентабельність продукції та рентабельність власного капіталу ТОВ "Нова Пошта" відповідають нормативним значенням.
- У 2021 та 2022 роках рентабельність активів та рентабельність власного капіталу мають позитивне значення.

Далі розглянемо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 202

Багато показників підприємства зросли порівняно з 2021 роком, за винятком таких елементів, як середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю), середньорічна вартість активів і власний капітал. Це пов'язано з тим, що всі власні кошти були вкладені в Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ).

Незважаючи на відкриття ХІТ, чистий прибуток та прибуток від реалізації продукції підприємства зросли майже вдвічі з 2021 до 2022 років.

Рік в рік "Нова Пошта" продовжує швидкий розвиток, не залишаючись на місці, і, незважаючи на досягнення, розширюється, створюючи нові вакансії. Це відкриває можливості для поліпшення економіки України та зменшення безробіття. У порівнянні з 2021 роком кількість працюючих зросла з 26180 осіб до 27334 осіб у 2022 році, що на 1154 особи більше.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний, але негативна динаміка в економіці країни вплинула на його стан.

Результати соціологічного дослідження у 2021 році показали наступну структуру та частку споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ "Нова Пошта", представлену на рис. 2.8.

Аналізуючи основних споживачів поштових послуг, можна виділити такі категорії:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариства - земляцтва, профспілки, партійні організації тощо;
- органи законодавчої та виконавчої влади;
- преса; телекомунікаційні організації;

- органи суду та прокуратури)[19].



Рис. 2.8. Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

*Складений автором на основі [19]

Такий відсотковий розподіл обумовлений тим, що пенсіонери найменше користуються послугами традиційної пошти, їх частка становить приблизно 20%. У той же час, найбільше послугами пошти користується молодь, яка складає майже 20%. Впровадження новітніх послуг дозволило поштовому оператору збільшити кількість молодого аудиторії на 6,2% порівняно з 2020 роком.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ "Нова Пошта" найбільшу частку складають юридичні особи. Це пояснюється активною діловою перепискою підприємств, постійними грошовими переказами. Відношення цієї групи більш стабільне, однак останнім часом спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це пов'язано з появою на ринку інших операторів, які мають більш вдосконалену систему доставки та кур'єрської служби. Таким чином, ТОВ "Нова Пошта" потрібно і надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втраті клієнтів серед цієї групи.

Отже, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, призводить до зростання прибутку підприємства, що в свою чергу формує конкурентний статус організації.

2.3 Оцінка конкурентного стану підприємства ТОВ «Нова пошта»

Протягом останнього десятиліття "Нова Пошта" не лише зберігає своє лідерство на українському ринку експрес-доставки, але й виступає ініціатором нових тенденцій. В галузі сталого розвитку компанія також визначається як лідер, маючи за мету стати однією з найкращих соціально відповідальних компаній України. Починаючи з 2016 року, "Нова Пошта" систематично інформує зацікавлені сторони про свою діяльність в галузі сталого розвитку через публікацію річних Звітів зі сталого розвитку [30].

Компанія "Нова Пошта", яка починала з двох легкових автомобілів на початку 2000-х і тепер має мережу, яка охоплює понад 64% населення, продовжує привертати увагу червоним кольором та завойовувати серця звичайних споживачів, підприємців та відомих інтернет-магазинів.

Хоча "Нова Пошта" не хоче вступати в конкуренцію, вона все ж програє "МістЕкспресу", "Автолюксу", "Делівері" та "Нічному експресу". Тим не менше, залишається на слуху.

Для споживача виникають дві проблеми - він не завжди розуміє, на кого орієнтується оператор, і не завжди бачить альтернативу лідерам ринку [26].

Найбільшою компанією з доставки вантажів є відома державна Укрпошта, але вона має серйозний недолік у швидкості доставки та не працює з доставкою вантажів на дім. Однак в Укрпошти є відділення у будь-якому місті та селі України.

Вартість доставки є одним з ключових критеріїв при виборі служби. Компанії застосовують різні тарифи, залежно від ваги, габаритів і відстані між пунктами призначення. Для чистоти експерименту ми можемо взяти посилки з однаковими габаритами і вагою та відправити їх по одному і тому ж маршруту - з Києва до Одеси. Точну вартість доставки можна дізнатися за допомогою калькуляторів на сайтах служб.

Тип доставки та тарифи стандарт

Тип доставки Тариф стандарт	Нова Пошта	Укрпошта	Автолюкс	Делівері	Нічний Експрес
Склад-склад	+	+	+	+	+
Склад-двері	+	+	+	+	+
Двері -склад	+	+	+	+	+
Двері-двері	+	+	+	+	+
1 кг.	45 грн.	27 грн.	34 грн.	35 грн.	35 грн.
15 кг.	85 грн.	57 грн.	74 грн.	60 грн.	80 грн.
30 кг.	105 грн.	82 грн.	90 грн.	90 грн.	130 грн.
від 30 кг.	6 грн/1 кг	0 зона - 500 1 зона- 700 2 зона-1000 3 зона-1300	5,35 грн/ 1 кг.	4,20грн./ 1 кг.	4 грн./ 1 кг.

Виявилось, що малі вантажі можна перевозити за більш вигідними цінами з використанням послуг Укрпошти (27 грн) та Автолюксу (34 грн). У середньому ціновий діапазон розташовуються послуги Делівері (60 грн) та Укрпошта (57 грн). Для великих вантажів дешевше використовувати Автолюкс (90 грн за 30 кг + 5,35 грн за 1 кг), Делівері (90 грн за 30 кг + 4,20 грн за 1 кг).

Найвищий вартісний показник для перевезення невеликих вантажів має служба Нова Пошта (45 грн). У середньому ціновому діапазоні розташовані Нова Пошта (85 грн), Нічний експрес (80 грн). За доставку об'ємних вантажів найбільш вигідно використовувати послуги Укрпошти (0 зона – 500 грн, 1 зона – 700 грн, 2 зона – 1000 грн, 3 зона – 1300 грн).

Нова Пошта, яка є лідером на ринку, утримує високі тарифи для всіх видів доставки, за винятком великих посилок. Також виявилось, що в порівнянні з Укрпоштою, відомою своєю доступністю, відправка великих посилок виявляється значно витратнішою.

Тарифні зони	відділення — відділення	
	грн без ПДВ	грн із ПДВ
Зона 0	416,67	500,00
Зона 1	583,33	700,00
Зона 2	833,33	1000,00
Зона 3	1083,33	1300,00

Рис. 2.9. Ціна посилок понад 30 кг. тарифних зон АТ «Укрпошта»
*Складений автором на основі [40]

"Нова Пошта" стала першою серед українських поштових операторів, яка розпочала значне оновлення сортувальних терміналів. У 2018 році відбулося відкриття Київського інноваційного терміналу за 15 млн євро, а в травні 2019 року подібний термінал запрацював у Хмельницькому за 10 млн євро.

Це практично автоматизований термінал, здатний опрацьовувати 600 вантажівок за добу та сортувати 400 000 одиниць товарів за цей період (8000–10 000 посилок на годину). Площа першої частини терміналу становить 15 000 кв. м. Операції з ручним сортуванням тут практично відсутні. Всі рішення приймаються за допомогою комп'ютерних систем та сканерів, що дозволяє значно скоротити кількість працівників на новому складі, зокрема, в три-чотири рази, за оцінками "Нової Пошти".

Табл. 2.9

Коротка характеристика інноваційних терміналів ТОВ "Нова пошта"

Назва	Дата відкриття	Вартість терміналу	Загальна площа	Кількість посилок на/ год	Кількість посилок за добу	Кількість роб/місць
КІТ	березень 2018 р.	15 млн євро	23 тис. кв. м	14 500	рекорд 400 000	750
ХІТ	17 травня 2019 р.	9,5 млн євро	7,7 тис кв. м	13 100	-	300
ЛЕО	20 вересня 2019 р.	-	15 тис. кв. м	13 100	-	300

*Складений автором на основі [41]

"Нова Пошта" впроваджує масштабне оновлення сортувальних терміналів, оснащених обладнанням від голландської компанії Vanderlande. Ці термінали здатні

швидко сортувати велику кількість посилок - до 8 тисяч відправлень на годину в одній лінії. Ключовим компонентом є сканер штрих-коду, який завдяки своїй конструкції може сканувати штрих-коди на посылках з будь-якої сторони.

Наразі в Україні існують тільки три аналогічні термінали, і всі вони належать "Новій Пошті". Компанія має плани відкрити подібні термінали у містах Одеса, Харків і Дніпро.

Це інвестиційна ініціатива, яка свідчить про ростучий ринок, оскільки будувати сортувальний термінал без збільшення обсягів відправлень не має сенсу. Великі обсяги вантажів дозволяють швидше консолідувати відправлення з терміналу, уникати затримок та зменшувати пусті прогони транспортних засобів.

Впровадження автоматизованих систем обробки інформації значно прискорює процес обробки замовлень, зменшуючи час на 10-300 разів, залежно від типу та потужності системи. Подрібнені замовлення піддаються індивідуальному упакуванню, і вимоги до нього зростають, наприклад, використання картонного конверту та наявність самоклеючої відривної стрічки для документів вагою не більше 1 кг, або індивідуалізоване упакування за бажанням клієнта з використанням спеціальної пакувальної плівки та інших матеріалів для нестандартних відправлень.

Експеримент, проведений на сайті <https://horoshop.ua/>, включав розсилання анкет інтернет-магазинам, які визначили, якими службами доставки вони користуються та в яких обсягах. У результаті 120 власників інтернет-магазинів поділилися своїм досвідом співпраці зі службами доставки.

Виявилося, що службу доставки "Нова Пошта" використовують 97% респондентів, що в три рази перевищує результати конкурента, служби Укрпошта, якою користуються 33% власників інтернет-магазинів. Найменш популярними є служби "Автолюкс" (4%) і "Делфаст" (0,8%).

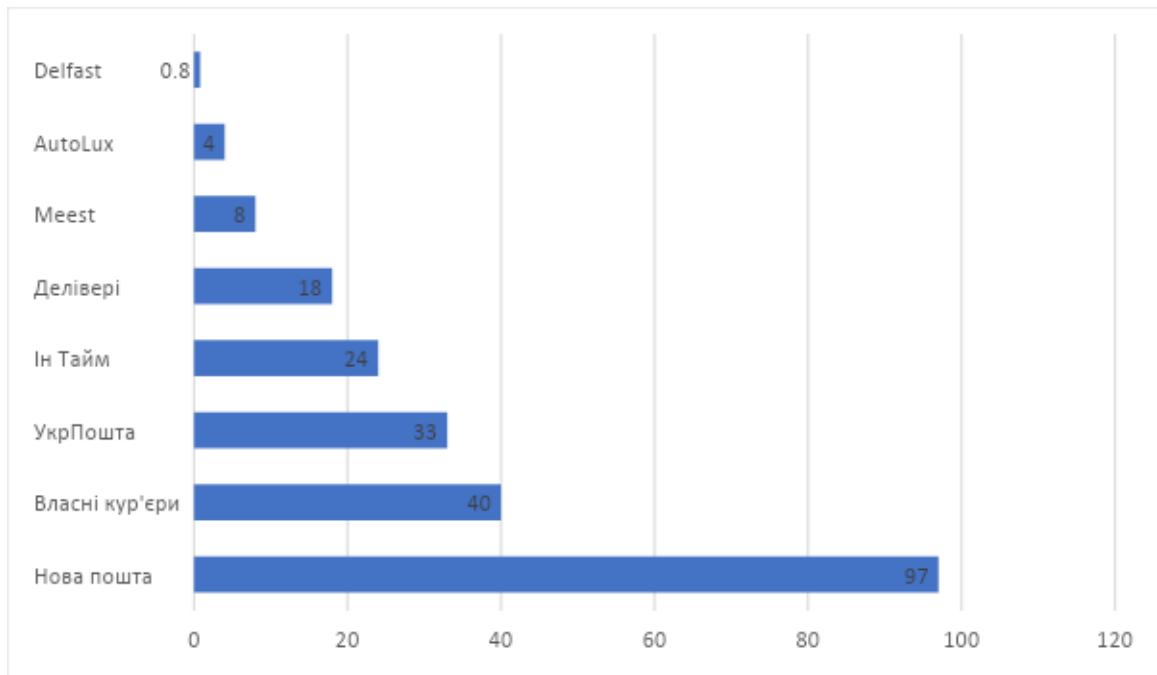


Рис. 2.10. Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів за 2022 р.

*Складений автором на основі [2]

Інтернет-магазини залежать від умов, які встановлюють для них служби доставки. Рейтинг "Нової пошти" високий, і ця компанія практично є монополістом у сфері експрес-доставки в Україні. Оскільки вона контролює ринок, вона часто змінює умови та підвищує вартість своїх послуг. Проте зараз на ринку з'явився сильний конкурент - "Укрпошта". Ця компанія нещодавно пройшла ребрендинг і розпочала впровадження оновлень. Хоча цей процес відбувається повільно, "Укрпошта" привертає все більше клієнтів, у тому числі і такі великі гравці, як інтернет-магазин Rozetka, який оголосив про початок співпраці з "Укрпоштою" [32].

Розглядаючи звіт про діяльність від 26 лютого, співвласник "Нової пошти" В'ячеслав Климов виявив суттєвий занепокоєний обсягом доставок, який знизився до 2% від попереднього рівня до війни. Для такого великого підприємства це становить значний виклик.

У період війни "Нова пошта", яку власні Климов та Володимир Поперешнюк, безсумнівно, стала лідером на ринку доставки. За 2021 рік виручка зросла на 23%, до 20,8 млрд грн, а чистий прибуток збільшився в 2,6 рази, до 2,6 млрд грн. У 2021 році через "Нову пошту" українці відправили 372 млн посилок (+14%).

Частка "Нової пошти" на ринку складає 65%, в той час як у її основного конкурента, колишнього монополіста "Укрпошти", ця частка становить 25%. Компанія Meest має менше 3%, за даними експерта Meest Group Марціна

Куксіновича. Директорка доставки Justin Оксана Ферчук вважає, що частка "Нової пошти" є ще більшою - 70-75%, порівняно з 15-20% у "Укрпошти", 5-10% у Justin і 1-3% у Meest.

Відставання від конкурентів дало можливість Климову та Поперешнюку не відволікатися. У 2021 році "Нова пошта" зменшила середню швидкість доставки в 1,5 раза, до 23 годин. На 2022 рік компанія збільшила бюджет розвитку з 3 млрд до 5 млрд грн. Кількість поштоматів планується збільшити вдвічі, до 25 000, а кількість відділень - на 10%, до 11 000.

Протягом періоду з 1 по 21 березня кількість відправлень від "Нової пошти" збільшилася в 3,5 раза, до 350 000 на день, за розрахунками Pro-Consulting. За словами Климова, в квітні "Нова пошта" вже покрила свої витрати, а з травня почала заробляти більше, ніж витрачає.



Рис.2.11. Як змінювалася кількість відділень і поштоматів у 2022 році

*Складений автором на основі [30]

Конкретно на кінець липня 75% мережі функціонувало, і обсяг відправлень досягав 90% від попереднього військового періоду, як повідомляється у компанії.

"Попит зросло", – роз'яснює Ігор Гут, співзасновник шведсько-українського проекту DYV. За перші 100 днів вторгнення, за даними ООН, практично 14 мільйонів українців були змушені залишити свої домівки, і багатьом з них "Нова пошта" стала основним перевізником.

Це призвело до подвоєння середньої ваги посилки, за словами Бульби. Компанія швидко адаптувалася до ситуації, пропонуючи біженцям новий сервіс – відправлення особистих речей, за словами Кирила Куницького, засновника консалтингової компанії "Бізнес-Конструктор". "Перед війною у нас була не дуже ефективна міжнародна доставка через високі ціни", – додає Володимир Поперешнюк. "Ми перебудували сервіс з нуля".

Компанія почала перевозити валізи за фіксованими цінами, задіявши близько 1000 20-тонних фур для бізнесу та фрахтування частини автопарку для гуманітарних проєктів ООН і Червоного Хреста. У порівнянні з попередніми часами воєнної дії, контрактна логістика тепер приносить прибуток, зауважує Бульба.

Додатковий підйом отримала завдяки допомозі волонтерів і відновленню електронної комерції. На кінець березня, відзначено даними Pro-Consulting, 60% відправлень "Нової пошти" склали онлайн-замовлення.

Відновлення попиту стало відчутним у квітні, коли біля відділень утворилися черги з 50–70 клієнтів, зауважує Бульба.

Протягом півроку війни "Нова пошта" зазнала найменше 40% втрати виторгу порівняно з довоєнним планом, за словами Поперешнюка. На кінець липня компанія оцінювала прямі збитки від бойових дій в 1 млрд грн. Термінали в Харкові та Миколаєві постраждали від ракетних обстрілів навесні.

Умови, коли тебе атакують ракетами, ускладнюють прогнозування майбутнього. "Ми взяли на себе ризики, тепер війна - частина нашого процесу", - зауважує Поперешнюк.

Завдання до кінця року полягає в тому, щоб відновити доходи до рівня до війни. "Ми намагатимемося зробити це восени, головне - не розгубитися", - коментує Климов.

На короткий термін поставлено завдання перезапустити відділення в населених пунктах з 500–1000 жителів. "Ми плануємо відновити мережу на 90% до вересня", - додає Бульба. Однією з нових послуг є відправлення пошти через поштомати.

Основний виклик - розширення в Польщу, де до кінця року планується відкрити 10 відділень "Нової пошти". Перше з них у Варшаві заплановано відкрити у вересні.

Марцін Куксінович з Meest Group оцінює польський ринок приблизно в 1 млрд відправлень на рік, що практично в 2,5 рази більше, ніж в Україні.

"Ми значно відстали, - зауважує Климов. - Глобальний розвиток був в нашій стратегії, але війну ми зустріли, маючи лише "НП Молдова" та "НП Global", яка обслуговувала доставку зі США, Європи та Китаю. Цього виявилось недостатньо".

Протягом восьми років активності в Молдові "Нова пошта" відкрила понад 20 відділень та 130 поштоматів. Хоча компанія намагалася закріпити свою позицію на ринку Грузії, шість пілотних відділень було закрито без пояснення причин. Керівництво вивчило цей досвід і планує швидко розширити свою присутність на глобальному ринку.

Основний акцент буде зроблено на сусідні країни Центральної Європи, де є значна концентрація українських біженців. Зокрема, в Польщі, де лише у липні згідно з даними ООН перебували близько 2 млн українців, що шукали притулку від війни. "Нова пошта" розраховує на те, що "польські" українці відправлять принаймні 30 млн посилок щорічно, спочатку в Україну, а потім один одному. Компанія планує вступити в конкуренцію з InPost, лідером ринку в Польщі, який активно використовує поштомати і контролює 45% ринку. Також присутні на ринку гравці, такі як Poczta Polska з розгалуженою мережею відділень, а також глобальні компанії DHL, UPS та FedEx.

Для успішної конкуренції в Польщі "Новій пошті" необхідні сучасні сервіси та інноваційні рішення. Важливо буде побудувати визнаний бренд, а в перший період орієнтуватися на українську аудиторію. Компанія володіє усіма необхідними елементами, включаючи ефективний мобільний додаток, швидкість та якість обслуговування, що, за словами експертів, робить її конкурентоспроможною.

"Нова пошта" завжди готова до викликів і прагне побудувати логістичну систему на рівні Amazon, не зупиняючись на досягнутому. "Ми ніколи не будемо спокійні. Ми готуємося до довготривалого марафону", - підкреслює Поперешнюк.

Давайте розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності служби експрес-доставки "Нова Пошта" на прикладі SWOT-матриці (табл. 2.10), що допоможе визначити потенційні напрямки розвитку компанії.

Табл 2.10

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі Сторони
----------------	----------------

1. Стабільне фінансове становище; 2. Наявність кваліфікованого персоналу; 3. Висока мотивація співробітників ; 4. Розвинена інформаційна система 5. Низька плинність кадрів; 6. Наявність налагоджених партнерських відносин; 7. Висока якість послуг, що надаються; 8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта; 9. Наявність інноваційних терміналів; 10. Лідер та фактично монополіст ринку експрес доставки; 11. Вихід на європейський ринок експрес доставки; 12. Наявність мобільного додатка; 13. Швидка доставка.	1. Відсутність проектного відділу; 2. Затримка виплат по заробітній платні; 3. Недостатня рекламна політика; 4. Низький рівень менеджменту; 5. Висока ціна за надавання послуг; 6. Не можливість швидко вирішити внутрішню проблему відділення з радою директорів.
Можливості	Загрози
1. Наявність налагоджених партнерських відносин. 2. Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів. 3. Незадоволений попит на послуги деяких конкурентів. 4. Поліпшення демографічної ситуації. 5. Поява нових технологій. 6. Залучення нових клієнтів 7. Залучення нових іноземних інвесторів	1. Поява конкурентних переваг у конкурентів. 2. Відсутність бар'єрів входження в галузь. 3. Перехід кваліфікованого та підготовленого персоналу до конкурентів. 4. Збільшення мита на доставку за кордон. 5. З боку держави (можливість введення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою»)

Можливості для ТОВ "Нова Пошта" можуть мати важливе значення для подальшого розвитку. Рекомендується звернути увагу на такі можливості:

- кваліфікація персоналу та висока якість послуг: Розширення сегменту споживачів може бути досягнуте завдяки кваліфікованому персоналу та наданню високоякісних послуг.
- використання нових технологій: Впровадження та використання нових технологій може забезпечити конкурентну перевагу та зробити роботу на ринку ефективнішою.
- зменшення цін на доставку: Шляхом зменшення витрат на обслуговування автотранспорту та збільшення частки ринку, можна досягти зниження цін на доставку, забезпечуючи конкурентні переваги.
- вчасна виплата заробітної плати: Стабільна та своєчасна виплата заробітної плати сприяє задоволенню працівників та підтримує позитивний імідж компанії.

До основних загроз можна віднести вплив держави на ринок експрес-доставки, менеджмент на низькому рівні та появу нових конкурентів. Для ефективного управління цими загрозами рекомендується:

1. Створення конкурентних переваг: Залучення конкурентних переваг для забезпечення стабільності у конкурентному середовищі.
2. Удосконалення рекламної політики: Розробка та впровадження ефективної рекламної стратегії для залучення та утримання клієнтів.

Використовуючи SWOT-матрицю, важливо враховувати, що можливості і загрози можуть змінюватися в залежності від конкурентного оточення. Невикористана можливість може перетворитися на загрозу, якщо конкурент використовує її в свою користь. Також, відвернена загроза може стати додатковою конкурентною перевагою, якщо інші гравці не змогли подолати цю загрозу.

PEST-аналіз визначає вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства. Політичний фактор вивчається для отримання уявлення про наміри держави відносно розвитку суспільства та засобів їх втілення.

Дослідження економічного аспекту зовнішнього середовища допомагає зрозуміти, як управляються та розподіляються економічні ресурси на рівні держави. Для більшості підприємств це є ключовою умовою для їхньої ділової активності. Аналіз соціального компонента зовнішнього середовища спрямований на усвідомлення та оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, рівень мобільності, активність споживачів та інші. Вивчення технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, та вчасно адаптуватися до виробництва та впровадження новітніх технологій.

PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<p><i>Політичні чинники (P):</i> Початок співпраці з 2018 р. на міжнародному ринку; регламентація організаційної структури; скорочення поштових потоків через політичні конфлікти</p>	<p><i>Соціальні чинники (S):</i> високий платоспроможний попит населення; пріоритет споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; плинність кадрів, в т.ч. в наслідок трудової міграції за кордон</p>
<p><i>Економічні чинники (E):</i> залежність фінансових результатів від можливого державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати тощо; залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу, їх кваліфікації; брак часу на здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції</p>	<p><i>Технологічні чинники (T):</i> наявність технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що позитивно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів</p>

Це, в свою чергу, впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансові результати. Також ключовим фактором є час, оскільки підприємство з широкою мережею та значним персоналом, завдяки сучасній системі управління, завжди встигає на темпами новітніх технологій. Таким чином, основними обмеженнями, виявленими під час PEST-аналізу, є часові та політичні аспекти (вплив держави на повне регулювання доставок та змінюваний кадровий склад). Також важливими є пріоритети в напрямку надання переваг послугам ІКТ, що також сприяє утриманню лідерства на ринку експрес-доставки. Для визначення поточного конкурентного статусу ТОВ "Нова пошта" і перспектив його подальшого розвитку використаємо методику матричного портфельного аналізу. Для побудови матриці БКГ (рис. 2.12) були розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів - ТОВ "Нова Пошта", АТ "Укрпошта" та ТОВ "Делівері".

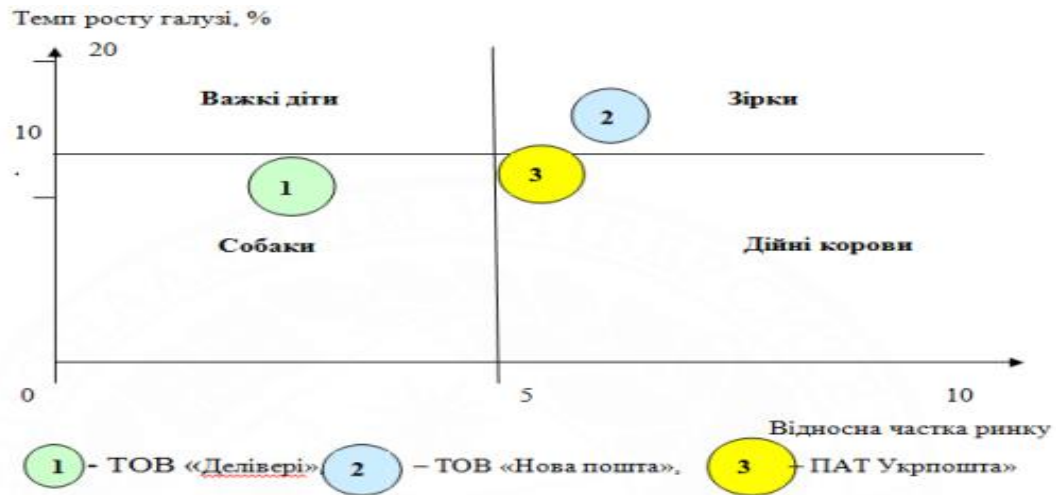


Рис. 2.12. Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики

Аналіз матриці БКГ вказує на те, що ТОВ "Нова Пошта" знаходиться у сегменті "Зірки" і є одним із провідних гравців у галузі поштового зв'язку. АТ "Укрпошта" наразі знаходиться в двох сегментах ринку - "Дійні корови" та "Зірки". Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи свою частку на ринку.

ТОВ "Делівері" віднесено до сегменту "Собаки". Це підприємство не потребує великих витрат капіталу, проте за тривалий період свого існування на ринку не вдалося завоювати симпатію споживачів і поступається конкурентам за всіма показниками, такими як частка ринку, величина та структура витрат, імідж товару і т.д.

ТОВ "Нова Пошта" наразі є лідером у виробництві поштових послуг на території країни. Незважаючи на унікальність поштових послуг, підприємство постійно модифікує та вдосконалює їх.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе після докладного аналізу процесів і проблем різних видів діяльності, таких як виробничо-господарська, збутова та фінансова, з фокусом на інтересах та стратегічних цілях організації.

Також важливо враховувати економічні аспекти, такі як матеріальні, фінансові та ресурси праці, з метою досягнення оптимального прибутку тощо.

Раціональність управлінських рішень суттєво залежить від технологічного процесу їх підготовки та ухвалення. Специфіка та структура цього процесу можуть розглядатися різними авторами, проте американський вчений С. Янг ідентифікує десять етапів у виробленні раціональних рішень:

1. Встановлення цілей організації.
2. Виявлення проблем, що виникають при досягненні визначених цілей.
3. Аналіз проблем і розкриття їх особливостей.
4. Пошук можливих варіантів для вирішення проблеми.
5. Узгодження прийнятих рішень в організації.
6. Затвердження управлінського рішення.
7. Підготовка рішення для подальшої реалізації.
8. Керування процесом впровадження рішення.
9. Оцінка ефективності виконання рішення.

Цей підхід до прийняття управлінських рішень найкраще використовувати для загальних рішень, стратегічних вирішень на вищому рівні управління, а також у випадках, коли рішення мають довгостроковий характер. Проте він має свої недоліки, такі як те, що перший етап цього процесу включає в себе планування, яке проводиться задовго до фактичного прийняття управлінського рішення, і він не завжди чітко визначає ідею оптимізації управлінських рішень.

Постійне покращення конкурентоспроможності підприємства є ключовим для його розвитку та збільшення фінансових показників і здобуття більше клієнтів. Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на розумінні ролі та позиції організації у відношенні до конкурентів. В залежності від частки ринку, яку утримує організація, існують чотири типи конкурентних стратегій: лідера, челенджера, послідовника та спеціалізованої (нішової) стратегії.

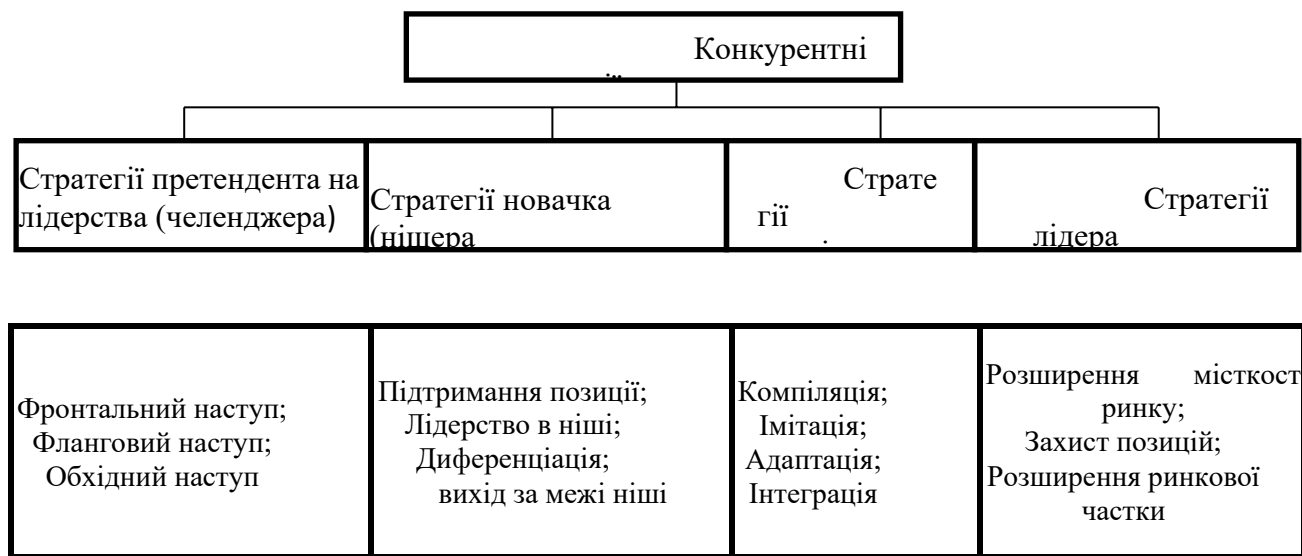


Рис. 3.1. Види конкурентних стратегій за Ф.Котлером

Для ТОВ "Нова Пошта" найбільш вигідно буде вибрати стратегію лідера, спрямовану на розширення свого ринкового впливу і задоволення потреб існуючих клієнтів шляхом зниження вартості доставки.

Процес прийняття управлінських рішень виглядає наступним чином:

1. Основна мета організації ТОВ "Нова Пошта" - підвищити свій конкурентний статус, шляхом зниження цін на послуги доставки та розширення своєї частки на ринку експрес-доставки в Україні.
2. На даний момент у ТОВ "Нова Пошта" існують деякі проблеми, серед яких особливо важливою є покращення їхнього конкурентного статусу на ринку.
3. Для визначення основної проблеми було проведено дослідження, фокусом якого була вартість послуг доставки та рівень використання цієї компанії населенням у їх повсякденному житті протягом року.

Під час дослідження було проведено два опитування на платформі Instagram. У першому опитуванні взяли участь 60 осіб віком до 30 років, в другому - 42 особи

віком до 30 років. На основі результатів опитувань були побудовані графіки та діаграми (рис. 3.2., 3.3., 3.4).

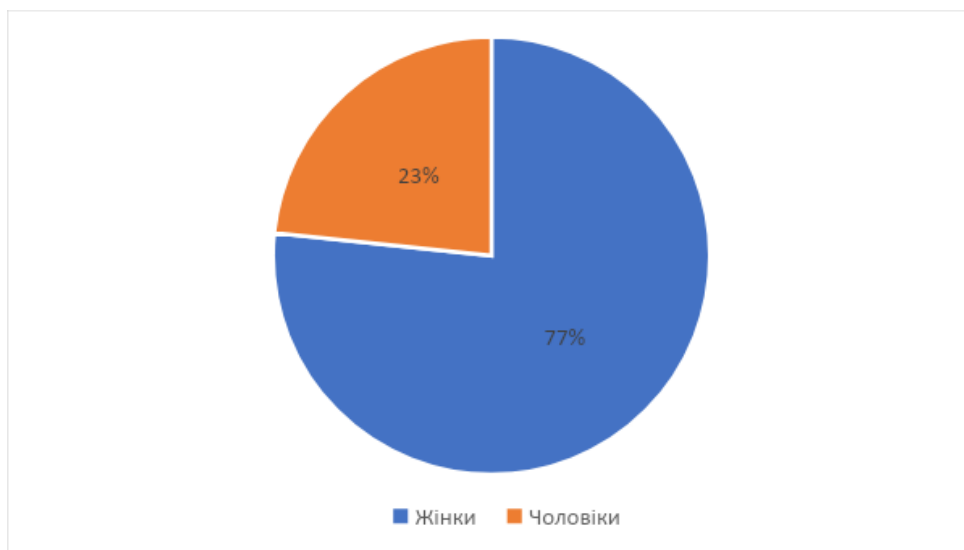


Рис. 3.2. Кількість опитаних респондентів (чоловіків/жінок до 30 років)

Опитані респонденти визначили, що краще для них, швидка доставка чи зниження цін на послуги Нової пошти (рис. 3.3.)

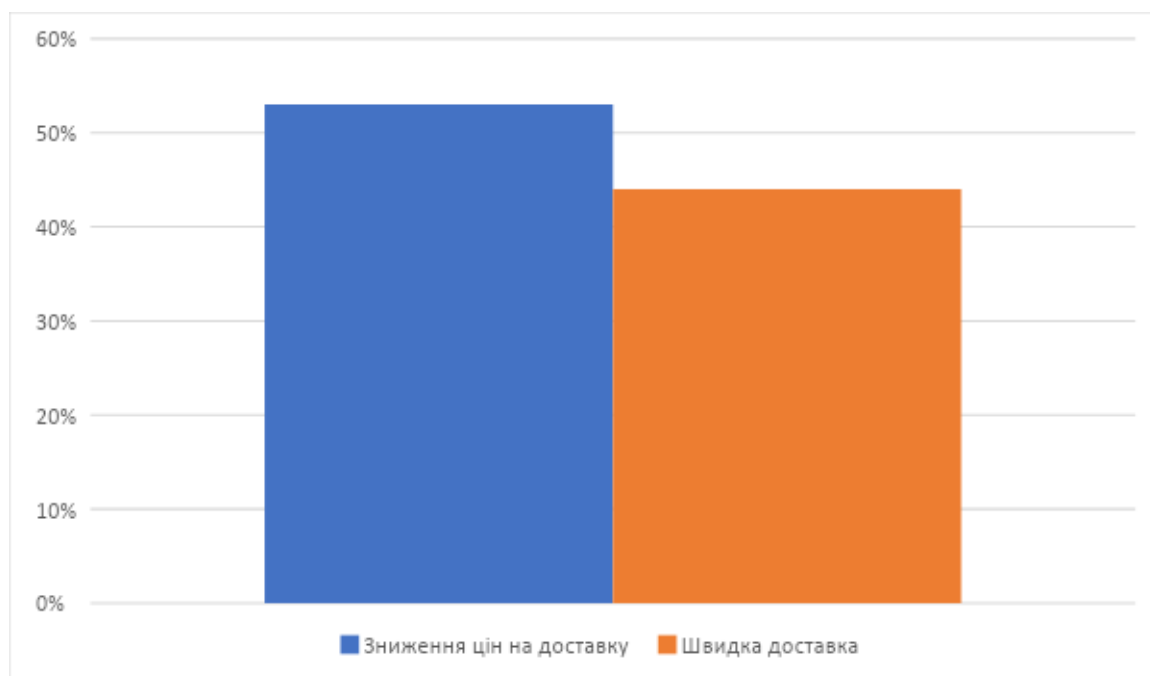


Рис. 3.3. Потреби вибору населення

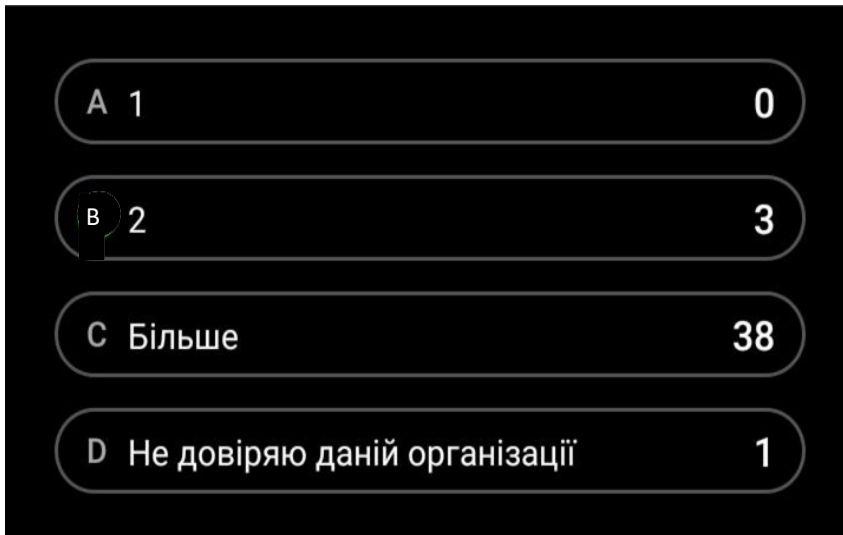


Рис. 3.4. Скільки разів на рік опитане населення користується послугами ТОВ «Нова Пошта»

На основі отриманої інформації, отриманої через опитування, необхідно розглянути можливість зменшення цін на доставку для компанії "Нова Пошта", що сприятиме підвищенню її конкурентного статусу на ринку порівняно з іншими службами доставки.

Для цього потрібно впровадити низку ідей та пропозицій для поліпшення поточної ситуації:

1. Рекламна кампанія:

Починаючи з 2019 року, компанія почала активно розширювати свою мережу відділень в сільських місцевостях. Але важливо не тільки повідомити про це, але також надати коротку інформацію про компанію, щоб покупці були налаштовані на користування послугами "Нова Пошта". Інформація про компанію повинна включати її діяльність, стаж на ринку України, розмір мережі відділень по всій країні, а також послуги, які надаються (включаючи внутрішню та міжнародну доставку). Обов'язково вказати посилання на офіційний сайт компанії для докладної інформації.

2. Угода з АЗС "ОККО" інтегрує умови для отримання знижки на пальне для водіїв "Нової Пошти". Згідно угоди, водії отримують знижку у розмірі 3 гривні за кожен літр пального, якщо на їхній картці витратять не менше 2000 гривень до повного наповнення баку.

3. Угода з компанією "ШИПШИНА" передбачає отримання знижки від 10% до 30% в залежності від загальної суми чеку за обслуговування та ремонт шин і запчастин для водіїв "Нової Пошти". Умовою для отримання цієї знижки є виключно обслуговування та ремонт у компанії "ШИПШИНА".

4. Перш ніж розпочати роботу над зниженням цін на послуги, потрібно погодити бюджет і строк реалізації цієї кампанії. Необхідно визначити обсяг коштів, які організація готова витратити на цей проект, і визначити необхідний час для його впровадження.

5. Виконання цієї роботи має бути віддане на відомство маркетингового відділу в організаційній структурі підприємства, оскільки цей відділ відіграє ключову роль у розробці та реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності.

6. Узгодження рішень в організації передбачає сповіщення засновників компанії про дану пропозицію та отримання їх згоди на реалізацію цього плану. Також потрібно погодити бюджет для цієї конкурентної стратегії з директором і забезпечити переказ коштів з бухгалтерії на відділ маркетингу для подальшого використання (рис.3.5).

7. Потрібно розробити план заходів для покращення конкурентоспроможності організації та отримати підписи з печаткою від засновників, директора, фінансового відділу (головного бухгалтера) і відділу маркетингу (керівника відділу).

8. Підготовка рішення до впровадження.

Щодо рекламного пункту, необхідно:

- Виділити фінансування з загального бюджету, відведеного для цієї ідеї.
- Знайти підприємство, що виготовить листівки та плакати.
- Узгодити вартість та строк виконання послуги з рекламною компанією.
- Визначити місця для розміщення плакатів та листівок.
- Оплатити рахунок за надані послуги.
- Обчислити фактично витрачені кошти на цю пропозицію.

Щодо угоди з АЗС "ОККО", потрібно:

- Виділити кошти з загального бюджету, виділеного для цієї ідеї.
- Зв'язатися з АЗС та домовитися про зустріч.
- Узгодити вартість та строк виконання послуги.

- Відвідати АЗС для отримання карток та оплати рахунку.
- Доставити картки до кожного обласного відділення.
- Розрахувати фактично витрачені кошти на цю пропозицію.

Щодо угоди з компанією "ШИПШИНА", необхідно:

- Виділити кошти з загального бюджету, виділеного для цієї ідеї.
- Зв'язатися з компанією та домовитися про зустріч.
- Узгодити вартість та строк виконання послуги.
- Перерахувати кошти на рахунок компанії.
- Інформувати водіїв про цю послугу.
- Розрахувати фактично витрачені кошти на цю пропозицію.

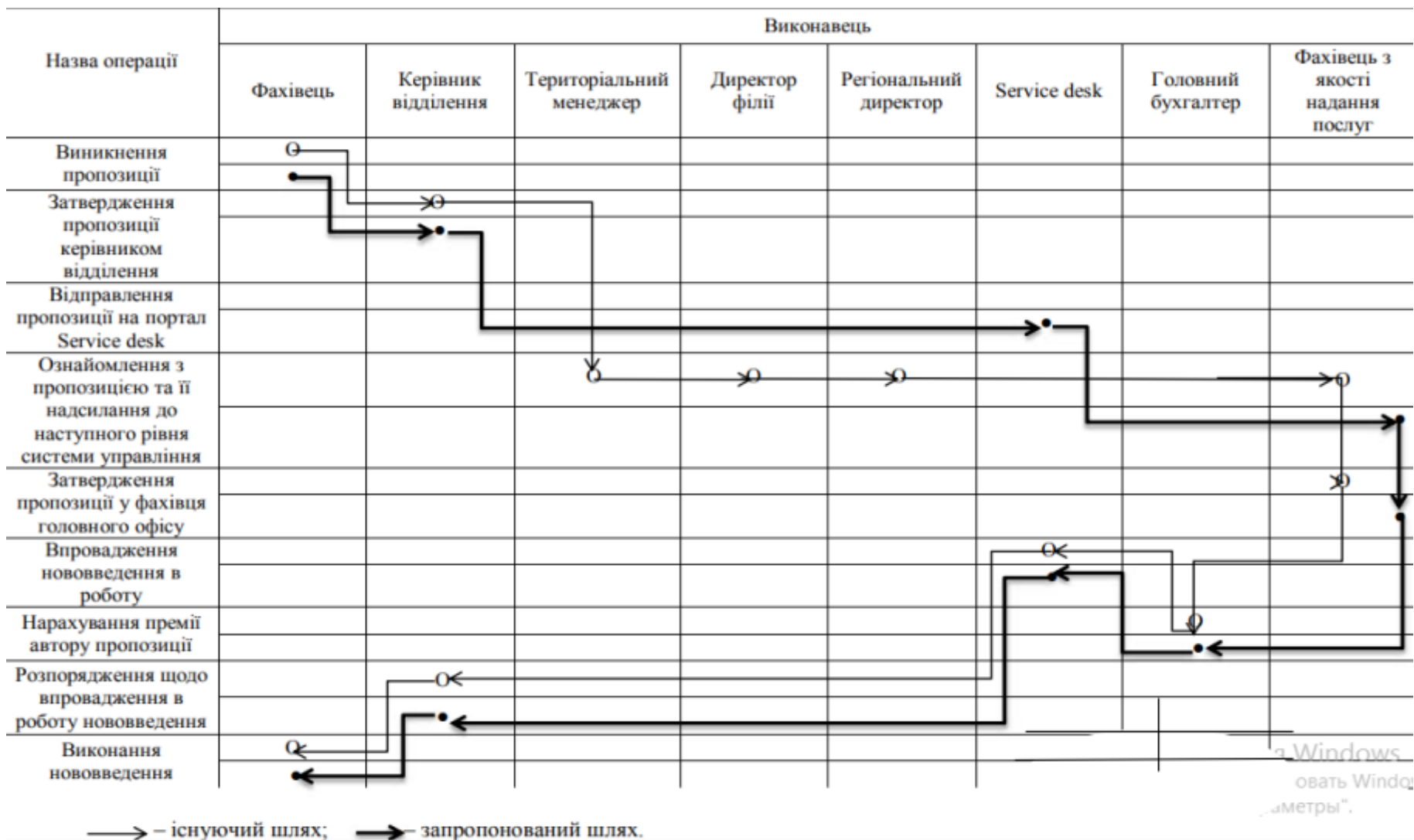


Рис. 3.5. Схема впровадження нових ідей у ТОВ «Нова Пошта»

9. Керування впровадженням рішення - обґрунтування обраного рішення для підсилення конкурентного статусу.

10. Оцінка ефективності рішення.

Після виконання всіх заходів необхідно обчислити загальні витрати та порівняти їх з початковим бюджетом, щоб визначити різницю. Для оцінки того, наскільки ефективна була пропозиція, проводиться детальний аналіз всіх витрат і розрахунок можливості зменшення ціни на доставку посилок і очікуваної кількості платоспроможного населення в сільських місцевостях.

3.2. Обґрунтування доцільності обраного рішення для підсилення конкурентоспроможності

Для реалізації будь-якої пропозиції потрібний початковий капітал, який інвестується з метою отримання прибутку на довгостроковій або короткостроковій основі. У даному проекті мова йде про довгостроковий прибуток, який перевищує 1 рік. Для втілення запропонованої ідеї потрібно приблизно 2,5 мільйона гривень.

Щоб реалізувати пункт 1, необхідно:

- Виділити 2 мільйони гривень;
- Знайти компанію, яка спеціалізується на поліграфічних послугах, наприклад, OneTwoPrint;
- Розрахувати вартість та строки виконання робіт.

Для рекламного пункту, щоб повідомити про відкриття відділень, необхідно рекламувати в майже 27 000 селах України. Для цього передбачається закупівля листівок і плакатів. Листівки будуть розміщені в магазинах, а плакати - на автобусних зупинках.

Компанія OneTwoPrint надає можливість розрахунку вартості та строків виконання робіт на своєму веб-сайті. Процедура виготовлення листівок зазвичай займає всього 5 робочих днів.

Кількість необхідних листівок обчислюється так: 27 000 сіл в Україні помножити на 500 листівок для кожного села, отже, 13 500 000 листівок загалом.

Ціни на листівки та плакати розраховано в (табл. 3.1, табл.3.2).

Розрахунок цін на листівки

Листівк и			
Щільність бумаги	Мел.гл. 90	Мел.гл. 115	Мел.гл. 130
Кількіст ь	200 000	200 000	200 000
Ціна за 200 000 шт.	27 024	31 236	34140
Ціна за 1 листівку	0,13512	0,15618	0,1707
Кількість потрібних листівок	13 500 000	13 500 000	13 500 000
Ціна за всю партію листівок	1 824 120	2 108 430	2 304 450

Табл. 3.2

Розрахунок цін на плакати

Формат паперу	A1	A2	A3
Кількість	27 000	27 000	27 000
Ціна за всю партію плакатів	65 748	33 987	17 838

Загалом, на рекламу було витрачено 1 889 868 гривень.

Кількість економічно активного сільського населення віком від 15 до 70 років на 2020 рік становить 5,6 мільйонів осіб.

Якщо припустити, що 20% сільських мешканців принаймні раз на рік користуються послугами ТОВ "Нова Пошта" за мінімальним тарифом в 55 гривень за доставку, то:

$1\,120\,000 \text{ осіб} * 55 \text{ гривень} = 61\,600\,000 \text{ гривень}$ доходу за рік, який ТОВ "Нова Пошта" отримує від сільського населення.

Для втілення пункту 2 - АЗС - необхідно:

Домовитися з АЗС «ОККО», про співпрацю. АЗС «ОККО» може надати картку фішка в онлайн варіанті Умови по картці Visa Fishka (див на рис 3.6.)

Картка Visa Fishka від Райфу змінюється, щоб бути ще кориснішою для вас!

З 20.12 за розрахунки карткою Visa Fishka отримайте:

- Постійну знижку на ОККО:
3 грн/л балами за пальне
1 грн/л балами за ГАЗ
5% балами в магазинах і кафе на АЗК
- 1% балами Fishka за покупки у партнерів Програми Лояльності Fishka, а це більше 2000 магазинів в Україні
- додаткові бали за всі інші розрахунки карткою

Змінювати картку не потрібно, ваша Visa просто стала кращою!

Де замовити картку: <https://cutt.ly/QhK6EX5>

Рис. 3.6. Умови картки лояльності Visa Fishka

Розрахунок економії з карткою Visa Fishka

Пальне	ДП pulls	ДП євро	95 pulls	95 євро	92 євро	ГАЗ
Ціна на пальне (грн.)	59,99	57,99	59,99	57,99	33,99	39,90
Знижка (грн.)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00
Ціна зі знижкою (грн.)	56,99	54,99	56,99	54,99	30,99	38,90
Ціна без знижки на 30 літрів пального (грн.)	1799,70	1739,7 0	1799,70	1739,7 0	1019,7 0	1197
Ціна зі знижкою на 30 літрів пального (грн.)	1709,70	1649,7 0	1709,70	1649,7 0	929,70	1167
Різниця на пальне зі знижкою і без (грн)	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	30,00

Завдяки картці Visa Fishka економія 3 грн на бензин, дизель та 1 грн на газ, ряд інших цікавих знижок.

Visa Fishka

Картка

Щомісячне обслуговування

Отримання готівки

Безготівкове поповнення

P2P поповнення картки

Мобільний банкінг

Visa Fishka
безкоштовно, за умови: -покупок з карткою – від 2000 грн/міс; -залишок на рахунку від 2000 грн. або – 36 грн/місяць
безкоштовно в банкоматах на території України
безкоштовно
безкоштовно на сайті банку або через "Raiffeisen Online"
безкоштовні PUSH-повідомлення про операції від 1 копійки

Рис. 3.7. Умови використання картки Visa Fishka

Враховуючи, що водії, якщо не витратять 2000 гривень щомісяця, платитимуть додатково 36 гривень за кожен місяць, річна плата складе:
 $36 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 432 \text{ грн} / \text{рік}$ для одного водія.

Якщо угоду на використання цих карток укладено з 200 водіями, то загальна річна плата становитиме 86 400 гривень для Нової Пошти.

Якщо кожен водій споживає 10 літрів бензину щодня, то це становить:
 $10 \text{ л} * 200 \text{ водіїв} = 2000 \text{ літрів бензину на день}$.

2000 літрів бензину по 59,99 гривень за літр коштує 119 980 гривень на день без знижки на пальне, якщо всі 200 водіїв витрачають бензин щодня.

Якщо ж застосувати знижку на пальне у розмірі 56,99 гривень за літр, то витрати скоротяться до 113 980 гривень на день.

Отже, використовуючи картку Visa Fishka, економія на пальні складає 6000 гривень на день, що робить 2 190 000 гривень на рік.

За врахуванням річної плати за картки у сумі 86 400 гривень, чиста економія на рік складає 2 103 600 гривень.

Отже, економія на пальному завдяки картці Visa Fishka становить 10,17%.

За умови, що кожен водій витратить щомісяця 2 000 гривень, щорічна економія складе 2 190 000 гривень, при цьому витрати на цю ідею складають 86 400 гривень на рік.

Для втілення пункту 3, який стосується співпраці з "Шипшина", потрібно домовитися з цією організацією про умови знижок, наприклад:

- 5% знижка при покупці на суму від 3 000 гривень в одному чеку.
- 15% знижка при покупці на суму від 10 000 гривень в одному чеку.
- 25% знижка при покупці на суму від 20 000 гривень в одному чеку.

Для того, щоб водії Нової Пошти могли скористатися цими знижками, їм будуть видані спеціальні картки з вказаними умовами.

Замовлення 2000 карток коштує 798 гривень.

Як приклад, розглянемо ситуацію заміни літньої шини на зимову для автомобілів Peugeot Partner. У автопарку Нової Пошти на 2021 рік було 60 таких автомобілів. Вартість однієї зимової шини для Peugeot Partner становить 1386 гривень. За знижкою у 5%, вартість однієї шини скорочується на 277,2 гривень.

Отже, завдяки заміні літніх шин на зимові для всіх 60 автомобілів Peugeot Partner, Нова Пошта економить 16,632 гривень на рік.

Ціна однієї зимової шини для автомобіля Mercedes-Benz Sprinter становить 2543 гривень. При заміні чотирьох шин загальна вартість складає 10172 гривні. Після застосування знижки в 15%, економія на одному автомобілі становить 1525,8 гривень.

Оскільки в автопарку Нової Пошти на 2021 рік було 60 автомобілів Mercedes-Benz Sprinter, загальна щорічна економія від заміни літніх шин на зимові для цих авто становить 518772 гривень.

Загальна економія Нової Пошти від заміни літніх шин на зимові для 120 автомобілів складає 535404 гривень на рік із застосуванням знижки. При цьому витрати на виготовлення карток для водіїв становлять 798 гривень.

Основним напрямом підвищення конкурентоспроможності організації "Нова Пошта" є зниження вартості послуг експрес-доставки та збільшення частки ринку в Україні за рахунок відкриття відділень у сільських місцевостях та намагання знизити ціни на обслуговування автомобілів.

Для обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності "Нової Пошти" проводиться економічний аналіз витрат та очікуваної економії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходів на основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Розділ 3.3 аналізує вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності ТОВ "Нова Пошта". Під час проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів з метою забезпечення високого конкурентного статусу організації, ми використовуємо методику Ф. Котлера, яка дозволяє визначити найбільш підходящу стратегію для ТОВ "Нова Пошта".

Обраною стратегією є стратегія лідера ринку, яка передбачає розширення ринкової місткості, захист поточних позицій та збільшення частки ринку. Для впровадження цієї стратегії в практиці необхідно визначити необхідний обсяг початкових витрат, пов'язаних із запуском проекту реклами, укладенням угоди з АЗС "ОККО" і "Шипшина". Детальні дані про ці витрати наведені в табл. 3.4.

Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» проектів Реклама, угода з АЗС «ОККО» , угода з «ШИПШИНА»

	Реклама	Угода з АЗС "ОККО"	Угода з "Шипшина"
Сума витрат за рік	1 889 868 грн.	86400 грн.	798 грн.
Загальні витрати - 1977066			
Чистий дохід від реалізації продукції за рік	61 600 000.грн	2 190 000 грн	535 404 грн.
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 695 252 грн	2 103 600 грн.	534606 грн.
Загальний чистий прибуток від реалізації проектів - 4 333 458 грн			

У початковому бюджеті проекту передбачалася сума 2,5 мільйона гривень, але насправді було витрачено лише 1 977 066 гривень. Це має позитивний вплив на фінансовий результат ТОВ "Нова Пошта". Реалізація цього проекту дозволяє знизити ціни на послуги доставки і підвищити конкурентоспроможність організації.

Загалом, найбільші витрати спостерігаються в першому проекті, а саме в розділі "Реклама", де витрати становлять 1 889 868 гривень. З найменшими витратами ми маємо справу в третьому проекті, а саме у розділі "Угода з 'ШИПШИНА'", де витрати складають лише 798 гривень.

Чистий прибуток від першого проекту, який стосується розділу "Реклама", складає 1 695 252 гривень, віднімаючи ці витрати від отриманих 3 585 120 гривень.

Аналізуючи фінансову діяльність ТОВ "Нова Пошта" за 2022 рік, ми можемо розрахувати очікуваний чистий прибуток на 2023 рік. Для цього проводиться порівняння фінансових результатів із попередніми роками (2021 - 2022 роки) в тисячах гривень, яке наведено в табл. 3.5.

Фінансові результати після впровадження проекту Реклама та порівняння з попередніми роками 2020 – 2022 рр/тис. грн

Показники	2020р	2021 р	2022р	Абсл.відх	Відн.відх
				2022-2021	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції	105157 39	134533 18	135149 18	61600	0,46
Чистий фінансовий результат: прибуток	452649	782954	784649	1695	0,22

*Складений автором на основі [41]

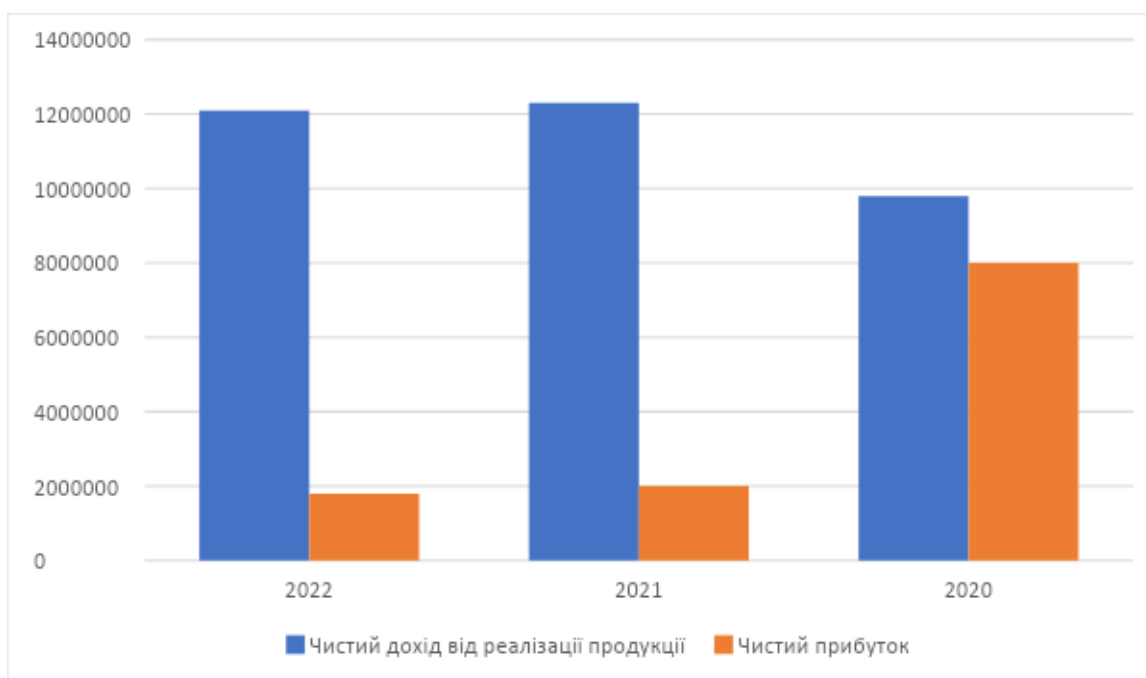


Рис. 3.8. Динаміка змін фінансових результатів після впровадження проекту Реклама та порівняння з попередніми роками 2020 – 2022 рр. / тис. грн

*Складений автором на основі [41]

Аналізуючи табл. 3.6, можна зазначити, що показник зміни чистого доходу від реалізації продукції за 2021 рік збільшився на 2 937 579 тисяч гривень у порівнянні з 2020 роком, а також на 61 600 тисяч гривень у порівнянні з 2022 роком. Показник зміни чистого прибутку за 2021 рік збільшився на 330 305 тисяч гривень у порівнянні з 2019 роком, на 1 695 тисяч гривень у порівнянні з 2021 роком, і в 2023 році очікується збільшення чистого прибутку на 3 585 тисяч гривень, оскільки не передбачено витрат на рекламу.

З цих розрахунків можна зробити висновок, що проект "Реклама" є вигідним і варто розглядати можливість його реалізації. У проектах "АЗС 'ОККО'" і "ШИПШИНА" витрати мінімальні, але при цьому економія для ТОВ "Нова Пошта" значна.

При впровадженні нових рішень та проектів на підприємстві важливо розробляти економічне обґрунтування цих рішень, щоб забезпечити їхню доцільність.

Табл. 3.6

Динаміка показників рентабельності 2020-2022 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність продукції, %	0,06	0,07	0,07
Рентабельність власного капіталу, %	0,36	1,60	1.61
Рентабельність активів, %)	0,09	0,25	0.25
Рентабельність виробництва	0,2	0,3	0,3

*Складений автором на основі [41]

Проаналізувавши наведені показники рентабельності ТОВ "Нова Пошта" за останні роки в табл. 3.6, можна зробити наступні висновки:

1. У досліджуваному періоді рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу та рентабельність активів ТОВ "Нова Пошта" відповідають нормативному значенню.

2. Після впровадження проекту в дію зміниться лише рентабельність власного капіталу, що свідчить про незначний вплив проекту на діяльність підприємства протягом першого року.

3. У цілому фінансовий стан підприємства в проектному 2020 році значно не змінюється, і його стан можна охарактеризувати як задовільний.

Розглянемо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 2020-2022 роки, що представлені в табл. 3.7.

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022рр./тис.

Табл. 3.7

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр./тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсл. відхл.	Віднос. ві дхл.
				Від 2022 до 2021	Від 2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	105157 39	134533 18	135176 43	64325	0,48
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	855074 1	105043 42	106383 85	134043	1,28
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1014684 6	1257469 2	1257666 9	1977	0,02
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп	0,96	0,93	0,93	0	-0,44
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	196499 8	294897 6	297388 1	24905	0,84
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	452649	782954	787287	4333	0,55

*Складений автором на основі [41]

Дані табл. 3.7 свідчать про те, що в проектному році (2022) на підприємстві планується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 6432500 тис. грн. Темпи зростання склали 0,48%. Собівартість реалізованої продукції також зросла – на 134043 тис. грн. або 1,28%. Повні витрати збільшилися на 1967 тис. грн., або 0,46% , ця різниця і є затратами на проект. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції не змінилися. Прибуток від реалізації 84 продукції , збільшився 24905 тис. грн., або 0,84% Що стосується прибутку підприємства можна зазначити, що він також зросте на 4333 тис. грн.. або 0,55%.

Отже, можна зробити висновок, що данні запропонованих проектів є прибутковими та позитивно вплинуть на конкурентний статус організації, тому ці проекти треба впроваджувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», що до зниження цін на доставку для населення в 2020 році, це не реально, так як підприємство буде працювати не раціонально.

Отже, було вивчено способи забезпечення високого конкурентного статусу та проаналізовано їх вплив на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ "Нова Пошта" у 2022 році.

Під час дослідження була виявлена головна проблема, отже, висока вартість послуг доставки, яка стурбовала населення. Для вирішення цієї проблеми було розроблено три проекти:

1. Проект "Реклама" - спрямований на привернення нових клієнтів, особливо з сільських місцевостей, з метою збільшення частки ринку експрес-доставки.
2. Проект "Угода з АЗС «ОККО»" - оскільки ця мережа має найбільшу розгалуженість в Україні.
3. Проект "Угода з магазином СТО «Шипшина»".

Під час аналізу було визначено, що найбільші витрати відбудуться в проекті "Реклама", а найменші в проекті "Угода з магазином СТО «Шипшина»".

Загалом в перший рік впровадження цих проектів, компанія "Нова Пошта" передбачає привернення близько 1 120 тисяч осіб з сільської місцевості та збільшення чистого доходу на 64325 тисяч гривень порівняно з 2022 роком.

Отже, завдяки цим запропонованим заходам, "Нова Пошта" покращить своє фінансове становище та забезпечить собі високий конкурентний статус, закріпивши своє лідерство на ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто концепцію конкурентоспроможності організації та розглянуто способи, якими організація ТОВ "Нова Пошта" може забезпечити собі високий конкурентний статус.

Конкурентний статус - це складна порівняльна характеристика підприємства у порівнянні з конкурентами. Він відображає внутрішній потенціал організації, її позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність зберігати цю позицію навіть за впливу зовнішніх факторів.

Конкуренція на ринку експрес-доставки значно посилилась. Наразі на ринку перевезень займають провідні позиції ТОВ "Нова Пошта" і національна АТ "Укрпошта".

Під час дослідження виявлено, що ТОВ "Нова Пошта" обіймає лідируючу позицію у цій галузі, і щороку збільшує обсяг відправлень на 20%. З 2015 року вона розширила свою діяльність на міжнародний ринок і відкрила представництва у Грузії та Молдові. У 2019 році компанія прийняла рішення співпрацювати з місцевими органами самоврядування в сільських місцевостях, що призвело до відкриття 800 відділень у селах міського типу.

Зокрема, з 2007 по 2009 роки, коли "Нова Пошта" вперше показала прибуток, вона почала стрімко рости і позиціонувати себе як компанія, яка пропонує швидку та надійну доставку, здобувши увагу як сегмента ринку B2B, так і B2C.

Конкурентний статус ТОВ "Нова Пошта" виявляється дуже високим у порівнянні з конкурентами, зокрема з АТ "Укрпошта". Компанія має 64% ринку експрес-доставки та 97% ринку в електронній комерції в Україні.

За результатами аналізу SWOT виділено деякі слабкі сторони та загрози для ТОВ "Нова Пошта", такі як втрата конкурентних переваг, високі ціни на ринку, можливість регулювання ринку експрес-доставок АТ "Укрпоштою" і неефективна комунікаційна політика. Збереження цього стану може призвести до втрати позиції "лідера експрес-доставки" в Україні. Для запобігання цьому рекомендовано провести кампанію по зниженню цін на послуги експрес-доставки "Нова Пошта" шляхом збільшення частки ринку та зниження витрат на обслуговування автомобілів.

Для покращення конкурентного статусу ТОВ "Нова Пошта" було розроблено та впроваджено три проекти: реклама в сільській місцевості, угода з АЗС "ОККО" та угода з СТО-магазином "ШИПШИНА". Під час дослідження встановлено, що найбільші витрати виникнуть у проекті "Реклама", а найменші - у угоді з "ШИПШИНОЮ".

Загалом, компанія може залучити близько 1 120 тисяч осіб сільської місцевості в першому році проекту та збільшити чистий дохід на 64325 тисяч гривень порівняно з 202 роком. Однак рентабельність компанії зросте тільки власному капіталові через значні витрати у впроваджених проектах, що призведе до отримання лише 4333 тис.грн чистого прибутку в першому році. Рентабельність власного капіталу вказує на прибутковість бізнесу для його власників.

Під час аналізу діяльності ТОВ "Нова Пошта" було виявлено ще один недолік, який впливає на швидкість прийняття рішень. Це дуже тривалий процес впровадження нових ідей, який потребує уваги з боку керівництва. Наприклад, для вирішення цієї проблеми можливо створити корпоративну електронну пошту, де співробітники можуть надсилати свої ідеї та пропозиції, які негайно перенаправляться до відділу маркетингу та реклами.

Отже, основні показники діяльності ТОВ "Нова Пошта" покращаться порівняно з попереднім періодом. Частка ринку збільшиться, що сприятиме високому конкурентному статусу організації. Таким чином, запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2008. - С.102.
2. Каркунова К. Аналіз українських служб доставки [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>.
3. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. - С.77.
4. Князева О. А. Стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 88–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_10_11
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. - С.102.
6. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. - С. 40.
7. Лозинський І.Є. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв'язку / І.Є. Лозинський, Ю.В.Доцяк // Економіка і регіон, 2012. С. 99.
8. Матвеев В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / В.В. Матвеев // Інтелект ХХІ. – 2014. - С.71
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2011. - С.22
10. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018р..URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.html.
11. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Офіційна сторінка компанії «ОККО» [Електронний ресурс]. – <https://www.okko.ua/fuels>

13. Офіційна сторінка компанії «My Fishka» [Електронний ресурс]. – <https://myfishka.com>
14. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу: <https://novaposhta.ua>.
15. Офіційна сторінка компанії «Укрпошта» [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу:
<https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-vidpravleniia-masoiu-ponad-30-kh>
16. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів /, 2019. - С.323.
17. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. - С. 33.
18. Росік Л.. Ринок доставки: Чи є альтернатива літерам? [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2111474-rinok-dostavki-ci-e-alternativa-lideram.html> .
19. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf.
20. Ткачук Г. Ю. Дослідження проблем розвитку малих підприємств агробізнесу Житомирщини / Г. Ю. Ткачук // Вісн. ДАУ. – 2014, - С.111 .
21. Тридід, О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / О.М. Тридід. - Автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н. – Донецьк: ДНУ, 2013, С.62.
22. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>
23. Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В.О. Шипуліна, В.Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - С.88
24. Несходовський І. РРО, кешбек для покупця: навіщо потрібні ці інновації. ЛІГА.Фінанси. 2019. URL: <https://rpr.org.ua/news/rro-keshbek-dlia-pokuptsia-navishcho-potribni-tsi-innovatsii>.
25. Савчук Т. Інтернет-торгівля та нюанси оподаткування, пов'язані з нею. Юрист і закон. 2020. № 07. URL: <https://id-legalgroup.com/ua/novosti/internet> -

torgovlya-i-nuansi-nalogooblojeniya--svyazannie-s-nei-tatyana-savchyk--ayditor-ID-Legal-Group-dlya-jrnala-urist-i-zakon.

26. EVO. Business. (n. d.). Retrieved from: <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsyavartist-dostavki-zrosla-yakim-buv-ukraïnskij-ecommerce-u-2019-roci>.

27. Tchaikovsky, V. P. (2016). E-commerce in Ukraine: current status and development trends. Intelligence XXI, 3, 38–48. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_3_6. [in Ukrainian].

28. Official site of the International Monetary Fund. (2020). Retrieved from: www.imf.org. [in Ukrainian].

29. Official site of the National Bank of Ukraine. (2020). Retrieved from: <https://bank.gov.ua>. [in Ukrainian].

30. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dnayaak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

32. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

33. Офіційний сайт Міжнародного Валютного Фонду. URL: www.imf.org.

34. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.

35. Офіційний сайт Незалежної асоціації Банків України. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomic-hni-pokazniki.html>.

36. Савчук Т. Інтернет-торгівля та нюанси оподаткування, пов'язані з нею. Юрист і закон. 2020. No 07. URL: <https://id-legalgroup.com/ua/novosti/internet-torgovlya-i-nuansi-nalogooblojeniya--svyazannie-s-nei-tatyana-savchyk--ayditor-ID-Legal-Group--dlya-jrnala-urist-i-zakon>.

37. Несходовський І. РРО, кешбек для покупця: навіщо потрібні ці інновації. ЛІГА.Фінанси.2019.URL:<https://rpr.org.ua/news/rrokeshbek-dlia-pokuptsia-navishcho-potribni-tsi-innovatsii>.

38. Офіційний сайт компанії GfK Ukraine. URL: <http://www.gfk>

39. EVO.Business.URL: <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenschivsyavartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukrainskij-ecommerce-u-2019-roci>.
40. Офіційний сайт Логістичної компанії Делівері. URL: <https://www.delivery-auto.com>.
41. Офіційний сайт Нової Пошти. URL: <https://novaposhta.ua>.
42. Офіційний сайт Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua>.
43. Хрущ Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5, Т. 3. – С. 153-156. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/
44. Цимбалюк О. С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання [Текст] / О. С. Цимбалюк // Вісник. – 2010. – С. 235.
45. Чернишова А.В. Використання власних торгових марок у дрогері-рітейлі // Науковий журнал «Молодий вчений». - № 5 (32). - 2016. – С. 186-190.
46. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. - Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 120-126
47. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Электронный ресурс] / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня, К. А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. – Вип. 20. 9. – С. 227- 230. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_9
48. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності: монографія / за ред. О.А. Паршиной. – Т. 3. - Дніпропетровськ. – 365 с. // Гросул В.А., Филипенко О.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі. – С. 94-104.
49. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені А. Нобеля, 2011. – 352 с.
50. Макаренко С., Попуцевич А., Гутафель В.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Наука і молодь в ХХІ сторіччі [Електронний ресурс] : збірник тез доповідей Міжнародної молодіжної

науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 1–2 грудня 2015 року) : у 2 ч. – Електронні дані. – Полтава : ПУЕТ, 2015. – Ч. 2. – 446 с.

51. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35-37.

52. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

53. Гуріна Г.С., Давиденко В.В., Гуртовий Г.А., Луцький М.Г. Стратегічний менеджмент. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни для студентів факультету менеджменту та логістики. – К.: НАУ, 2006. – С.24.

54. Гуріна Г.С., Новак В.О., Мостенська Т.Л., Родченко В.В. Менеджмент. Підручник для студ. вузів III-IV рівня акредитації. – 2008. - С.63.

55. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції / Р.Л. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 12. – С. 35-38.

56. Гриневська О. Від товару до людей // [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1380614-vid-tovaru-do-lyudej>

57. Державна Служба Статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [<http://ukrstat.org/uk/menu/publikac.htm>]

58. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2013. – № 6 (35). – С. 29-35.

59. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства /І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. –384 с.

60. Доходи та витрати населення України. / Офіційний веб-сайт Держстату України/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20u/dvn_u.htm.

61. Дрималовська Х. В., Завербний А. С. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств //Вісник Національного університету "Львівська політехніка": [зб. наук.-приклад. пр.] /М-во освіти і науки, молоді та спорту України; - Львів, 2012. - № 727. - С. 218-225.

62. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С.І. Дробязко, Ю.І. Мельникова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 7. – С. 29-32.

63. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145– 147.

64. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток // Молодий вчений - № 9 (24) – Ч. 1. - 2015. – С. 59-66.

65. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст]: навч. посібник / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 275 с.

67. Безугла В. О. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки

[Текст] / В. О. Безугла, І. І. Постіл // Економіка та держава. – 2017. – №11. – С. 33-35.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Види конкурентоспроможності підприємства

*Складений автором на основі даних [6]