

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС–АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Тетяна КНЯЗЄВА

« _____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розробка конкурентної стратегії підприємства та оцінка її ефективності
(на прикладі ТОВ «Міст Експрес»)»

Виконавець: Павлова Наталія Олександрівна

Керівник: д.е.н., доцент Князева Тетяна В'ячеславівна

Нормоконтролер: асистент Созинова Ірина Валентинівна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра маркетингу

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Тетяна КНЯЗЄВА

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Павлової Наталії Олександрівни

1. Тема роботи «Розробка конкурентної стратегії підприємства та оцінка її ефективності»
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, Електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: аналітичний огляд літературних джерел з теми тематики кваліфікаційної роботи, дослідження ринку поштових послуг в Україні, надання загальної характеристики ТОВ «Міст Експрес», аналіз фінансово-економічного стану підприємства, дослідження маркетингової діяльності підприємства, дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Міст Експрес», розробка конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Міст Експрес»
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: чотири рівня конкурентоспроможності підприємства; SWOT-аналіз підприємства; модель Shell; модель McKinsey; модель BCG; структура ринку поштових служб України; карта відділень «Міст Експрес»; структура клієнтів «Міст Експрес»; динаміка зміни основних фінансово-економічних показників підприємства; динаміка витрат ТОВ «Міст Експрес»; діаграма Ішікави в діяльності поштової служби; етапи формування конкурентної стратегії для ТОВ «Міст Експрес»; послуги ТОВ «Міст Експрес»; зовнішня реклама ТОВ «Міст Експрес»

л
а
д
і

Т

6. Календарний план-графік

| № пор. | Завдання | Термін виконання | Підпис керівника |
|--------|---|---------------------------|------------------|
| 1. | Видача завдання | 11.10.2021 | |
| 2. | Збір та обробка статистичної інформації | 12.10.2021- 17.10.2021 | |
| 3. | Вивчення стану проблем, опрацювання джерел | 18.10.2021- 24.10.2021 | |
| 4. | Написання теоретичної частини | 25.10.2021- 31.10.2021 | |
| 5. | Написання аналітичної частини | 01.11.2021- 14.11.2021 | |
| 6. | Написання практичної частини | 15.11.2021- 28.11.2021 | |
| 7. | Написання вступу та висновків | 29.11.2021- 30.11.2021 | |
| 8. | Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист | 01.12.2021- 05.12.2021 | |
| 10. | Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру | 06.12.2021- 12.12.2021 | |

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна КНЯЗЄВА

Завдання прийняла до виконання _____ ПАВЛОВА Наталія

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка конкурентної стратегії підприємства та оцінка її ефективності (на прикладі ТОВ «Міст Експрес»)» 111 с., 27 рис., 24 табл., 79 літературних джерел.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ТЕНДЕНЦІЯ, РИНОК, МОДЕЛЬ, ПІДПРИЄМСТВО

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії вітчизняного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку експрес-доставки.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі побудови конкурентної стратегії.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, аналогія, класифікації та економіко-статистичний аналіз, групування, графічне моделювання.

Методологічну основу дослідження склали законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові результати опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, матеріали конференцій і семінарів з питань маркетингу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтованні вибору стратегічної альтернативи підприємства, комплексу маркетингу 5-Р з кожної групи товарів та послуг ТОВ «Міст Експрес».

Значущість кваліфікаційної роботи та висновків полягає у результатах дослідження у підвищенні рівня конкурентоспроможності поштової служби.

Рекомендації щодо використання результатів: результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при впровадженні конкурентної стратегії на підприємстві ТОВ «Міст Експрес»

Сектор застосування: маркетингова та управлінська діяльність підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: впровадження конкурентної стратегії у діяльність підприємства призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження:

доповідь на XVII міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених на базі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» 9 грудня 2021 року на тему «Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement».

ЗМІСТ

| | |
|---|------------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... | 10 |
| 1.1. Сутність та складові понять «конкуренція», «конкурентна стратегія» та «конкурентоспроможність» | 10 |
| 1.2. Класифікація конкурентних стратегій, інструментарій розробки ефективних конкурентних стратегій суб'єктів господарювання | 17 |
| 1.3. Процес формування конкурентної стратегії в системі управління підприємства | 23 |
| Висновки до першого розділу..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Міст Експрес»..... | 32 |
| 2.1. Аналіз ринку поштових послуг України | 32 |
| 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Міст Експрес» | 41 |
| 2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства..... | 48 |
| 2.4. Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Міст Експрес»..... | 65 |
| Висновки до другого розділу..... | 74 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МІСТ-ЕКСПРЕС»..... | 75 |
| 3.1. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес» | 75 |
| 3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства | 82 |
| 3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Міст Експрес» | 94 |
| Висновки до третього розділу | 100 |
| ВИСНОВКИ | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 103 |

ВСТУП

Актуальність теми. Основою становлення ринкової економіки є боротьба підприємств-конкурентів, що несе в собі розвиток взаємовідносин гравців ринку однієї сфери. Саме те підприємство, яке спроможне вистояти боротьбу з конкурентами на внутрішньому та зовнішньому ринках, є найбільш успішним об'єктом господарювання у галузі.

Конкурентоспроможність підприємства на сьогоднішній день – це один із найважливіших факторів успішної діяльності підприємства, який здатен забезпечувати можливість компанії адаптуватися до поточних ринкових умов та зайняти сильну позицію на ринку. Основними проблемами управління конкурентоспроможністю та підвищенням її рівня є складність управління компанією через вплив зовнішніх чинників. Так як суперництво між підприємствами, що виробляють товари або надають послуги з кожним роком стає все жорстокіше – з'являється необхідність пошуку нових шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених економістів доводять, що основою формування ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємства є створення, впровадження та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Отже, проблема конкурентоспроможності підприємств є досить актуальною у наш час для забезпечення економічного та фінансового розвитку української економіки.

Таким чином, аспектами дослідження рівня конкурентоспроможності є: аналіз ринку; внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства; конкурентні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності організації.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства поштової служби.

Для досягнення поставленої мети було прийнято рішення щодо вирішення таких завдань:

- встановити економічний зміст термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна стратегія»;
- обґрунтувати чинники формування конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати фактори впливу на рівень конкурентоспроможності;
- визначити елементи побудови та управління конкурентною стратегією;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес»;
- обґрунтувати конкурентну стратегію для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Міст Експрес».

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії вітчизняного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку експрес-доставки.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, аналогія, класифікації та економіко-статистичний аналіз, групування, графічне моделювання.

Методологічну основу дослідження склали законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові результати опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, матеріали конференцій і семінарів з питань маркетингу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтованні вибору стратегічної альтернативи підприємства, комплексу маркетингу 5-Р з кожної групи товарів та послуг ТОВ «Міст Експрес».

Значущість кваліфікаційної роботи та висновків полягає у результатів дослідження у підвищенні рівня конкурентоспроможності поштової служби.

Рекомендації щодо використання результатів: результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при впровадженні конкурентної стратегії на підприємстві ТОВ «Міст Експрес»

Сектор застосування: маркетингова та управлінська діяльність підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: впровадження конкурентної стратегії у діяльність підприємства призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження:

доповідь на XVII міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених на базі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» 9 грудня 2021 року на тему «Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та складові понять «конкуренція», «конкурентна стратегія» та «конкурентоспроможність»

Терміни «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія» майже щодня використовуються не тільки у сфері бізнесу, а також у різних громадських обговореннях між людьми щодо економіки, функціонування підприємств, а також їх вплив при досягненні різних економічних, фінансових, політичних та стратегічних цілей підприємств.

Ми можемо виділити значну кількість тлумачень понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія», але немає одного поняття, яке би точно описувало кожен термін, тому необхідно звернутись до трактувань вчених-економістів.

Розглядаючи термін «конкуренція», можна виділити три підходи: поведінковий, структурний та функціональний (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція» економістів та вчених

| Автор | Визначення |
|---------------------|---|
| Поведінковий підхід | |
| А. Сміт | Чесне, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби є зміна цін |
| Дж. Міль | Конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання |
| К. Маркс | Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів та послуг |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|--|--|
| П. Хейне | Прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ. Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги |
| А. Маршал | Механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку |
| М. Портер | Динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти |
| Г. Л. Азоєв | Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети |
| В. М. Власова | Суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети |
| А. В. Войчак | Властиве товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими в більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів |
| Х. Зайдель | Це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів |
| Структурний підхід | |
| К. Макконнел, С. Брю | Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його |
| Закон України «Про захист економічної конкуренції» | Змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку |
| Функціональний підхід | |
| Й. Шумпетер | Новий товар, нова технологія, нові ресурси або новий тип організації |
| Ф. А. фон Хайек | Це те, на що суспільство покладається у процесі вирішення будь-яких завдань, і лише тоді воно буде найуспішнішим у досягненні поставлених цілей |
| Р. А. Фатхудинова | Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах |

Джерело: систематизовано автором за даними [21; 3; 6; 18; 12; 1; 11; 10; 36; 20; 68;

77]

Підсумовуючи визначення конкуренції з різних підходів, можна виділити наступне:

1. У поведінковому підході конкуренція – це суперництво та прагнення підприємств зайняти найкращі позиції на ринку;

2. Структурний підхід – комплекс гравців на ринку, споживачів, особливостей діяльності підприємств на ринку задля досягнення поставлених цілей;

3. Функціональний підхід – утримання позицій на ринку виходячи з застосування інноваційних продуктів.

Пряме відношення до конкуренції має конкурентоспроможність.

Вчений Ю. Майнулович вважає, що конкурентоспроможністю підприємств можна назвати категорією, яка напряду має відношення саме до характеристики продукції, а не до положення компанії на ринку.

Багато дослідників виражають протилежне ставлення та відносять даний термін до процесу виробництва, його ефективності, стратегічного та технологічного розвитку для боротьби на ринку.

Таким чином, взявши до уваги твердження видатних вчених, можна виділити своє тлумачення даних термінів [52].

Майкл Портер вважає, що «конкурентоспроможність – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами». На його думку, конкурентоспроможність компанії можна оцінити лише у межах компаній, що відносяться до однієї діяльності [24, 16].

Підтримав дане твердження Г. Скудар, який надав своє тлумачення терміну – «конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни і, визначається економічними, громадськими, суспільно–політичними умовами держави або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [75].

М. Єрмолов має своє бачення конкурентоспроможності: «відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи

послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [42].

Вчений А. Яновський пояснює, що конкурентоспроможність компанії у широкому значенні – це багаторівнева категорія, адже вона оцінює абсолютно всі сфери діяльності: етапи виробництва, фінансовий стан компанії, менеджмент та маркетинг, кадрова ситуація в компанії та інші показники [53].

Погляд економіста Ярошенко відрізняється. Він вважає, що, чим триваліша присутність компанії на ринку, тим вона більш конкурентоспроможна, адже застосовує стратегії, які дозволяють відстоювати своє місце, оцінюють конкурентів, їх сильні та слабкі сторони [79].

Вчений А. Маренич та економіст І. Астахова трактують поняття за власною думкою. «Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо–господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами» [54].

Економіст Л. Калашникова має відмінну від інших економістів думку. Вона стверджує, що конкурентоспроможність необхідно розглядати як комплекс, що групує систему управління, оцінює якість управління, продукцію/послуги, асортимент, фінансовий стан компанії, інноваційну діяльність, а також ефективний розподіл ресурсів [46].

Провівши аналіз визначень «конкурентоспроможність», можна винести наступні висновки:

– конкурентоспроможність підприємств можна розглядати на рівні регіону, країни та світовому ринку;

- іншим чином дане визначення можна назвати «рівень конкуренції підприємства» та «статус конкурентоспроможності»;
- «конкурентоспроможність праці» та «виробнича потужність» – це складові, які дозволяють охарактеризувати будь-який показник конкурентоспроможності підприємства [9].

Таким чином, розгляд підходів різних авторів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає можливість надати свою інтерпретацію.

Конкурентоспроможність підприємства – це багатофакторна характеристика підприємства, яка будується на основі вдосконалення діяльності підприємства, як внутрішньої, так і зовнішньої, а також спрямована на зміцнення позиції компанії на ринку та її розвиток.

Базою конкурентоспроможності підприємства виділяють саме конкурентні переваги; здатність витримати постійний натиск компаній на ринку; відображення позиції одного підприємства відносно іншого. Виділяють чотири рівні, на яких базується рівень конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1) [41].

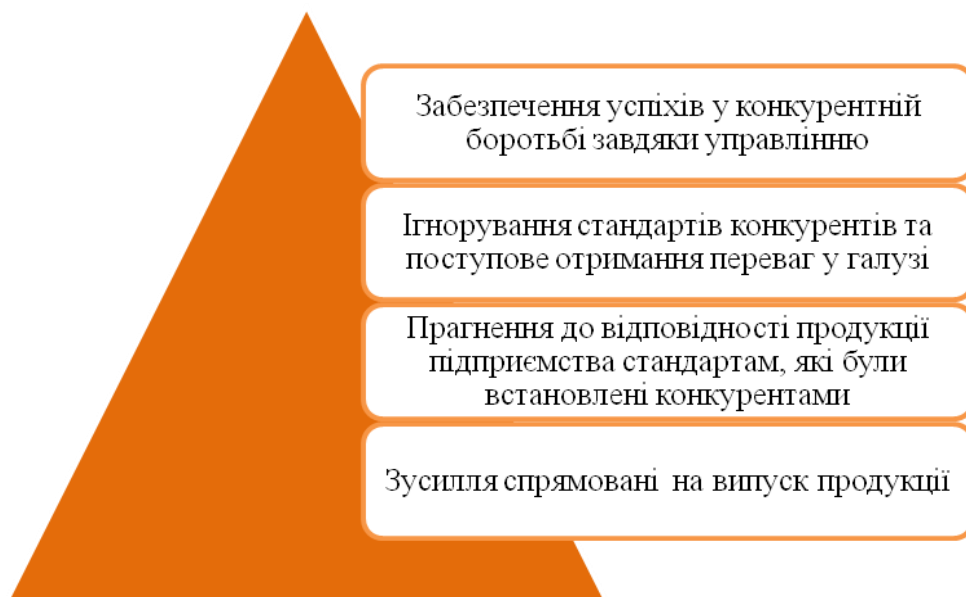


Рис.1.1. Чотири рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [41]

Основу піраміди складають зусилля, спрямовані на випуск продукції або надання послуг, наступний рівень характеризується прагненням до відповідності продукції (послуг) підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами, далі йде ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі і, на найвищому рівні, забезпечення успіхів у конкурентній боротьбі завдяки управлінню [41].

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства, можна виділити набір певних зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах нестійкої економіки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність
підприємства

| – Зовнішні фактори | – Внутрішні фактори |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – державна політика щодо експорту та імпорту; – рівень економічного розвитку країни (державна економічна політика в країнах–експортерах і імпортерах товарів); – ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг; – рівень розвитку інфраструктури в країні; – розвиток науково–технологічного потенціалу; – наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів; – діяльність громадських і недержавних інститутів; – наявність і можливості конкурентів; – система державного страхування; – основні характеристики ринку: його тип і ємність; – участь в міжнародному поділі праці, розробці та фінансуванні національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства; – державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення; | <ul style="list-style-type: none"> – адаптивна організаційна структура – вибудовування певної впорядкованості завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створення умов для здійснення діяльності організації і досягнення встановлених цілей, швидко і з мінімальними для підприємства витратами реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; – технічні ресурси; обладнання; – забезпечення виробництвом товару, яке в загальному задовольняє попит; – ресурси, сучасні технології, що використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможного товару, збільшує продуктивність праці і знижує витрати виробництва; – маркетинг, постійне стеження за зовнішнім середовищем, а також розробка конкурентоспроможного товару і політики просування; – фінансові ресурси, що дозволяють здійснювати оборот товарної маси; – інформаційні ресурси, які надають сукупність даних і знань, дозволяють вибудовувати систему управління виробництвом; |

Продовження таблиці 1.2

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства; – персонал підприємства – всі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці |
|--|--|

Джерело: систематизовано автором на основі [75; 40]

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це комплекс всіх показників діяльності компанії, які визначають місце компанії на ринку серед конкурентів.

На основі даних конкурентів підприємство буде конкурентну стратегію. Розглянемо визначення економістів поняття «конкурентна стратегія» (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

| Автор | Визначення |
|-----------|---|
| М. Портер | Конкурентна стратегія – аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між частинами підприємства |
| Т. Адаєва | Конкурентна стратегія – здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари |
| Р. Єршова | Конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства |
| Ф. Котлер | Конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку |
| І. Ансофф | Стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми |

Джерело: систематизовано автором на основі [25, 8, 15, 27, 56]

Думки кожного з вчених мають свої переваги та недоліки. У визначенні М. Портера застосовується ланцюговий підхід, тобто до кожного етапу побудування конкурентної стратегії додається цінність.

Т. Адаєва бере до уваги рекомендації щодо побудування стратегії, але не враховує, що конкурентоспроможні товари (послуги) – це лише частина конкурентної стратегії.

Р. Єршова підкреслює важливість використання всього потенціалу підприємства, але не враховує всі вимоги до створення конкурентної стратегії.

Ф. Котлер доводить, що розробка стратегії важлива для кожного підприємства, незалежно від роду діяльності, але не звертає увагу на особливості ринків.

І. Ансофф має найчіткіше визначення поняття, але не згадує про характеристики стратегій – гнучкість, дієвість.

Підсумувавши визначення вчених економістів, можна зробити свій висновок та надати своє визначення конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія – це розробка підприємством шляху вдосконалення всіх процесів від ідеї до реалізації з урахуванням ринкової ситуації та вихід на лідируючу позицію.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій, інструментарій розробки ефективних конкурентних стратегій суб'єктів господарювання

Вчені економісти та автори видань «Стратегія і структура» – А. Чандлер, «Політика бізнесу» – К. Ендрюс, «Політика бізнесу» – Ж. Бовер та «Корпоративна стратегія» – К. Крістенсен досліджували стратегії фірм на ринку та стали основоположниками теорії конкурентних стратегій.

Вивчаючи праці авторів, можна виділити наступне:

– у дослідженнях вперше з'являються формулювання понять «стратегія», «організаційна структура», «корпоративна та бізнес-стратегія»;

– при створенні стратегії більше уваги приділяється внутрішнім факторам конкурентоспроможності підприємств;

– в даних працях була представлена та проаналізована одна з найголовніших проблем стратегічного аналізу – відсутність взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії у більшості випадків, що призводить до проблем при побудуванні ефективної конкурентної стратегії.

Одна з перших моделей конкурентного аналізу була створена професорами Гарвардської бізнес-школи – Е. Лернедом, К. Ендрюсом, К. Крістенсеном та В. Гутом. Модель мала назву LCAG за першими літерами прізвищ авторів, але згодом стала відома як SWOT (рис.1.2) [2].



Рис.1.2. SWOT-аналіз підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [43]

SWOT-аналіз має за основу комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які позитивно або негативно впливають на діяльність компанії. Основними завданнями SWOT-аналізу є:

– виявлення можливостей компанії;

- визначення загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх та розробка заходів для їх подолання або зменшення впливу;
- виявлення сильних та слабких сторін компанії;
- розробка стратегічних напрямів щодо подолання слабких сторін та зміцнення сильних;
- розкриття конкурентних переваг та формування стратегічного підходу.

I. Ансофф також бере за основу створення конкурентної стратегії взаємодію внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на компанії, але його думка протилежна вченням професорів Гарвардської бізнес-школи.

На думку автора, стратегія – це процес планування, який включає в себе детальну підготовку стратегічних рішень та застосування аналітичної моделі і, скомпонувавши всю наявну інформацію, була створена матриця Ансоффа (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Матриця Ансоффа

| | Старий товар/послуга | Новий товар/послуга |
|--------------|----------------------|---------------------|
| Старий ринок | Проникнення на ринок | Розробка продукту |
| Новий ринок | Розвиток ринку | Диверсифікація |

Джерело: систематизовано автором на основі [25]

Матриця Ансоффа має чотири стратегії діяльності на ринку:

- стратегія «проникнення на ринок» – розширення обсягу збуту з використанням удосконаленої цінової політики та активної маркетингової програми;
- стратегія «розвиток ринку» – використання заходів задля попередження стагнації, кризових ситуацій та застою підприємства;
- стратегія «розробка продукту» – стратегія для підприємств, які вже мають певні стійкі позиції на ринку та популярність серед споживачів;

– стратегія диверсифікації — виробництво нових товарів або пропонування нових послуг.

Основним акцентом у матриці Ансоффа є дослідження проблем стратегії компанії, а саме, з якими продуктами (послугами) та на якому ринку конкурувати.

Отже, конкурентна стратегія згідно з Ансоффом включає в себе: дослідження ринку, напрямок зростання компанії та конкурентні переваги.

Револьюційним відкриттям нового погляду на конкурентну стратегію вважають роботу М. Портера «Конкурентна стратегія», адже саме з неї розпочалась нова ера у дослідженнях підприємств та їх стратегій. Конкурентна стратегія за Портером передбачає розгляд лише конкурентного середовища, а результатом дослідження стає вибір стратегії для виокремлення конкурентних переваг та позиціонування.

Згідно з даним підходом, на конкурентну стратегію впливають:

– конкурентні переваги на основі низьких витрат у порівнянні з конкурентами;

– диференціація продукції;

– частка ринку підприємства.

Відповідно до цих факторів, Портер виділяє наступні конкурентні стратегії:

– стратегія низьких витрат – можливість підприємства виготовляти товари (надавати послуги) з меншими витратами, ніж у конкурентів;

– стратегія диференціації – виділення товару, модифікуючи його: додавання нових характеристик, унікальність, покращення матеріалу;

– стратегія фокусування – фокус на створення конкурентних переваг у вузькому сегменті, як правило, з урахуванням продуктової та географічної ознаки [15].

Дані стратегії є універсальними, підходять до будь-якої сфери діяльності. На думку М. Портера, конкурентні стратегії – це спосіб досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Новітні дослідження даного питання в основному приводили до наявної праці автора з невеликими удосконаленнями. Так, Ж. Ламбен запропонував власний підхід до створення конкурентних стратегій, визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможності.

Ж. Ламбен вважає, що підприємство має два види конкурентних переваг – це внутрішні та зовнішні. До кожного виду має бути застосована своя конкурентна стратегія. У першому випадку, стратегія, що базується на внутрішніх перевагах – це стратегія домінування за витратами, основа якої полягає у покращенні організаційної та виробничої діяльності підприємства. Стратегія, що базується на зовнішніх перевагах – це стратегія диверсифікації і в її основу складає інноваційна діяльність підприємства та оновлення системи задоволення потреб споживачів [34].

Р. Фатхудінов у своїх дослідженнях прийшов до висновку, що аналіз конкурентоспроможності компанії та побудова конкурентної стратегії включає в себе аналіз не трьох, а п'яти факторів:

- ціна;
- реклама;
- якість;
- якість сервісу;
- витрати в сфері споживання.

Таким чином, в залежності від аналізу даних факторів, підприємство може обрати одну із стратегій: стратегія по витратах; стратегія по якості або стратегію по якості і витратах [73].

Ф. Котлер пропонує власні конкурентні стратегії, які базуються на визначенні ролі підприємства та його місця на ринку серед конкурентів.

Ґрунтуючись на частці ринку, яку займає підприємство, Котлер виділяє чотири види конкурентних стратегій:

- стратегія лідера – підприємство займає велику долю ринку;
- стратегія атакування лідера – ризикована, але перспективна стратегія, у якій підприємство використовує проти конкурента його ж засоби боротьби за місце на ринку;
- стратегія переслідування лідера – стратегія, де підприємство має невелику долю ринку, тому адаптується до своїх конкурентів;
- стратегія фахівця («нішера») – стратегія, яку застосовують переважно нові гравці на ринку на сегменти, які не беруть до уваги великі гравці [8].

А. Юданов виділяє чотири типи конкурентних стратегій, кожна з яких бере до уваги умови економічного становища підприємств та наявні ресурси:

- силова стратегія – стратегія для великих підприємств, які виробляють широковживані товари або надають широковживані послуги;
- нішова стратегія – конкурентна стратегія для підприємств із вузькою спеціалізацією;
- комутанта стратегія – найпривабливіша стратегія для дрібних підприємств, які не мають окремої спеціалізації та задовольняють невеликі і короткострокові запити споживачів;
- експлерентна стратегія – стратегія створення радикально відмінних сегментів ринку.

Також необхідно відзначити, що підхід Юданова базується на тому, що кожне підприємство неповторюване, має свої ресурси та ідеї, тому конкурентна стратегія має бути підібрана індивідуально та залежати від ринкової ніші [78].

Підсумовуючи вищезазначені трактування та особливості конкурентоспроможності, можна додати, що вибір стратегії має здійснюватися виходячи із унікальності компанії, її можливостей, сильних

та слабких сторін, особливостей ринку та конкурентного середовища. Процес дослідження, аналізу та вибору стратегії потребує аналітичного та економічного обґрунтувань.

1.3. Процес формування конкурентної стратегії в системі управління підприємства

Формування конкурентної стратегії – це процес створення комплексу заходів задля покращення ситуації компанії на ринку, виділення серед конкурентів та побудова конкурентоспроможного підприємства.

Процес формування конкурентної стратегії містить такі етапи:

- визначення мети та цілей конкурентної боротьби;
- збір та аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- аналіз потенціалу підприємства;
- дослідження наявних конкурентних переваг підприємства та можливостей формування нових;
- дослідження та аналіз видів конкурентних стратегій;
- вибір конкурентної стратегії [57].

Першим етапом процесу створення конкурентної стратегії є визначення мети та цілей. Довгострокові та короткострокові цілі дають чітке розуміння та пояснення мети впровадження конкурентної стратегії на підприємстві. Правильно визначені та поставлені цілі дозволять збільшити частку ринку підприємства та залучити нові сегменти споживачів, або, втримати вже існуючу частку ринку та витримати напади конкуруючих підприємств [65].

Під час встановлення мети та цілей можна скористуватись одним із сучасних методів: SMART, AMORE або MAGIE.

SMART – це один із найвідоміших методів постановки цілей, аббревіатура, означає, що ціль має бути:

- конкретна – мета повинна бути чітко сформульована, наприклад «покращення стану підприємства» не така конкретика, як «встановлення нового обладнання у цеху»;

- вимірювальна – мета повинна бути об'єктивно вимірюваною. Таким чином, можна оцінити, чи мета була поставлена адекватно і її реалізацію можна оцінити, чи це було лише «велике бажання»;

- приваблива або вимоглива – для досягнення поставлених цілей, вони мають бути привабливими, наприклад «найновіше обладнання для лабораторії»;

- реалістична – мета має бути дійсно досяжною та адекватно оціненою, наприклад «збільшення чистку прибутку у період кварталу на 300%» – ціль малоімовірна;

- встановлений строк – обов'язково встановити кінцевий термін мети, ліміт часу, період, за який необхідно діяти [23].

AMORE – це також аббревіатура для постановки цілей, яка має на увазі:

- амбітна – метою підприємства має бути такі показники, що можна досягнути за допомогою великих зусиль, але не труднощів. Різниця у ставленні працівників до досягнення мети;

- мотивуюча – цілі повинні мотивувати на дії, ефективним рішенням є не тільки написати список, а ще й розписати їх, який результат отримає компанії та її співробітники;

- організована – мова йде про тайм-менеджмент та ефективну організацію праці;

- реалістична – як і системі SMART цілі мають бути реалістичними, можна використовувати статистику минулих років та постійно покращувати її з невеликим відривом, тоді це вважатиметься поступовим покращенням ситуації, як довгострокова інвестиція;

– справжня – мета має бути вартісна для підприємства, необхідно прорахувати, що матеріально отримає підприємство після досягнення мети [23].

MAGIE – це комплекс постановки цілей, який є різновидом вищеназваних, але не менш ефективним:

– досяжність – як і у випадку з попередніми комплексами, мета має бути досяжна та реальна;

– прийнятна – мова йде про загально прийнятність мети, тобто погодження з нею радою директорів або інших залучених співробітників;

– сумлінна – у даному випадку мається на увазі постійне дослідження проходження етапів та їх корекція;

– надихаюча – як і у системах, названих вище, результат має надихати;

– амбітна – система MAGIE пропонує ставити цілі, для яких необхідно докладати зусиль і, при їх досягненні, ставити нові, які потребують ще більших зусиль [23].

Різниця наданих систем полягає у індивідуальному психологічному сприйнятті етапів постановки цілей та вибір найефективнішої на думку відповідального співробітника.

Важливим етапом створення конкурентної стратегії є дослідження та аналіз чинників впливу зовнішнього середовища, це необхідно для того, щоб вчасно виявити загрози та можливості для досягнення поставлених цілей. Необхідно додати, що впровадження цього етапу надасть чітке розуміння того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, особливості даного періоду, а саме: вплив конкурентних сил на діяльність підприємства та оцінка масштабів діяльності конкурентів [65].

Для виконання другого етапу можна використовувати такі інструменти:

- дослідження та оцінка виробництва продукції компаній–конкурентів;
- розрахування показників місткості ринку за допомогою показників обсягів виробництва, норм споживання, товарообігу;
- оцінка концентрації ринку за допомогою індексів Херфіндаля–Хіршмана, Хання–Кея та концентрації;
- аналіз бар’єрів на ринку: економічних, адміністративних та нормативних;
- дослідження ринку та загальна його характеристика;
- аналіз зовнішніх чинників впливу: постачальники, підприємства–конкуренти, споживачі;
- PEST–аналіз – аналіз політичної ситуації в країні, рівень ВВП, інфляція, курс валют, рівень доходів населення, тенденції, технології тощо [74].

Аналіз потенціалу підприємства – це процес визначення чинників успіху підприємства, його сильних та слабких сторін, конкурентні переваги, а також оцінка важливості даних чинників для конкурентної боротьби. Слід зазначити, що аналіз потенціалу підприємства має також оцінювати рівень його конкурентоспроможності, тобто порівняння групи конкурентів та оцінка поточної ситуації на ринку [65].

Потенціал підприємства можна проаналізувати, визначивши сильні та слабкі сторони. Для цього можна провести: аналіз можливості зниження собівартості продукції (або послуг); оцінку виробничих потужностей; аналіз ефективності контролю на всіх стадіях роботи; мотивація працівників, плинність кадрів, рівень залученості працівників до процесу; фінансові показники у вигляді наявності власних оборотних коштів, розмір валового прибутку та результатів операційної діяльності [74].

Наступним етапом створення конкурентної стратегії є дослідження наявних конкурентних переваг підприємства та можливостей формування

нових, проводиться дослідження на основі результатів аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Інструментарієм ефективного дослідження конкурентоспроможності є побудова таблиць з порівнянням характеристик товарів (або послуг), показники ефективності діяльності підприємства, а також розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності. Окрім цього, можна застосувати одну або декілька систем визначення конкурентоздатності підприємства:

– матриця McKinsey – дана модель дослідження полягає у тому, що управління підприємством має на меті встановлення зв'язку між співробітниками, роботу з конфліктними ситуаціями, розгляд робітника як людину зі своїми інтересами та прагненнями. Дана модель змушує дивитись на бізнес не тільки з фінансової сторони (рис.1.3);



Рис.1.3. Матриця McKinsey

Джерело: побудовано автором на основі [61]

– матриця БКГ – за допомогою матриці БКГ можна надати рекомендації щодо майбутньої конкурентної стратегії, особливо актуально

для виходу на новий ринок, а також узагальнити стратегічні позиції кожного підприємства на ринку (рис.1.4);

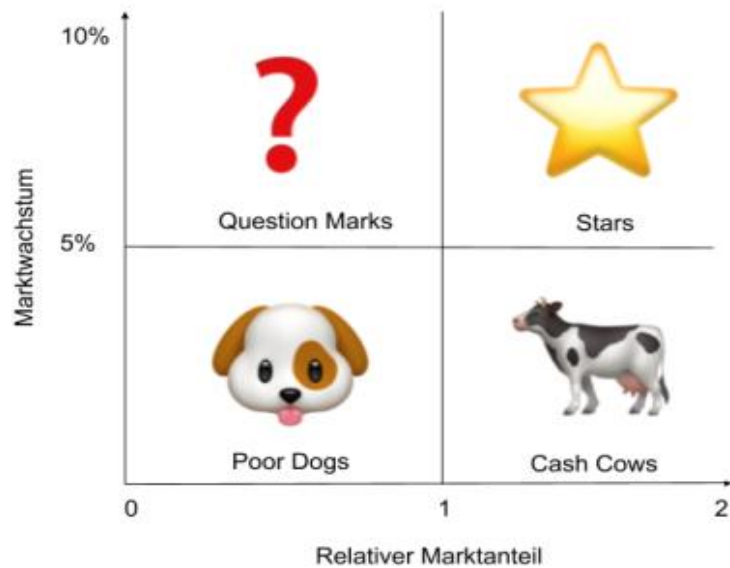


Рис.1.4. Матриця БКГ

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

– матриця Shell – це спосіб, який має за основу фокус на двох показниках: на фінансовому стані підприємства та віддачі інвестицій (рис.1.5). Також, можливий розгляд інших видів бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу;



Рис.1.5. Модель Shell

Джерело: побудовано автором на основі [38]

– SWOT-аналіз – класика аналізу підприємства, яка включає в себе: аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінку можливостей і загроз зі сторони зовнішнього середовища (рис.1.2).

Дослідження та аналіз видів конкурентних стратегій має визначатись шляхом уточнення місця підприємства на ринку, а саме враховувати показники: частка ринку, типи конкурентних переваг та можливостей. Практика показує, що підприємства не використовують одну стратегію, вони аналізують всі показники та обирають декілька стратегій, які працюватимуть найкраще [65].

Останній етап – вибір конкурентної стратегії, він проводиться на основі даних унікальності підприємства – його можливостей, ресурсів, вплив чинників; ситуативності – поточна ситуація на ринку; невизначеності – врахування життєвого циклу товару/послуги, технології виробництва, а також ситуації у сфері діяльності; адекватності – реальний погляд на справи; інтенсивності – ступінь впливу підприємства на конкурентні ситуації та швидкості – часове обмеження застосування стратегії [65].

Кожен етап створення конкурентної стратегії має свій інструментарій для більш ефективного результату.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія будується на показниках, в основі яких лежить порівняння ситуації на ринку підприємства та його конкурентів. Були визначені трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія». Можна виділити одне речення, яке б точно описувало кожен з термінів, але, беручи до уваги праці відомих вчених-економістів та об'єднавши їх думки, можна зробити такий висновок:

– конкуренція – це змагання між учасниками ринку з метою отримання переваги підприємства та подальше збільшення частки ринку, кількості та лояльності споживачів, а також збільшення обсягів збуту;

- конкурентоспроможність – це набір факторів підприємства, які у сукупності надають переваги на ринку;
- конкурентна стратегія – це комплекс заходів, спрямований на посилення позиції підприємства на ринку.

Інструментарій для створення ефективної конкурентної стратегії має безліч варіантів моделей, систем та матриць, які з часом лише покращуються та модифікуються до простішого використання.

Один із найважливіших етапів діяльності компанії – утримання своєї частки ринку та її розширення, це зона відповідальності якісно побудованої конкурентної стратегії. Впровадження її розробки у кожне підприємство дозволить не тільки утримувати свою частку ринку в довгостроковій перспективі, а й масштабувати бізнес на регіональному, національному та на глобальному рівнях.

Висновки до першого розділу

У ході дослідження теоретичних засад термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія», було розглянуто сутність визначень і чинники конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства.

Досліджено різні погляди економістів та вчених на терміни «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія». Розбіжності та різноманітність викладених думок вчених щодо названих визначень викликані складністю та комплексністю поняття, що досліджується, а також ототожненням декількома науковцями конкурентоспроможності компанії загалом та продукції, різними масштабами погляду на конкурентоспроможність та інколи заміною одного поняття іншим.

На основі проведеного дослідження наукових публікацій встановлено, що економісти виділяють чотири типи суб'єктів господарювання, які оцінюють рівень конкурентоспроможності інших об'єктів: виробники, бізнес-партнери, споживачі та держава.

З метою комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції та точної її оцінки, варто розрізняти характеристики та показники рівня конкурентоспроможності. Характеристики рівня конкурентоспроможності — це в переважній більшості саме кількісні характеристики товару або послуг, які оцінюють конкурентоспроможність з урахуванням особливостей галузі діяльності.

Показники конкурентоспроможності – це комплекс елементів кількісної оцінки конкурентоспроможності товару, який базується на певних параметрах.

До основних шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності можна віднести такі: правильно, чітко та якісно обґрунтована маркетингова політика компанії; створення товару-новинки або послуги-новинки та підвищення її якості; виявлення переваг та недоліків аналогів товарів та послуг у конкурентів; оновлення устаткування та обладнання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІСТ–ЕКСПРЕС»

2.1. Аналіз ринку поштових послуг України

Пандемія значно вплинула на ринок поштових послуг та економічну ситуацію України загалом. Для ринку поштових послуг цей період можна назвати успішним, адже статистика показує значне зростання показників у період з 2018 року до 2021 року, за одиницю порівняння було взято I квартал кожного року (рис.2.1).

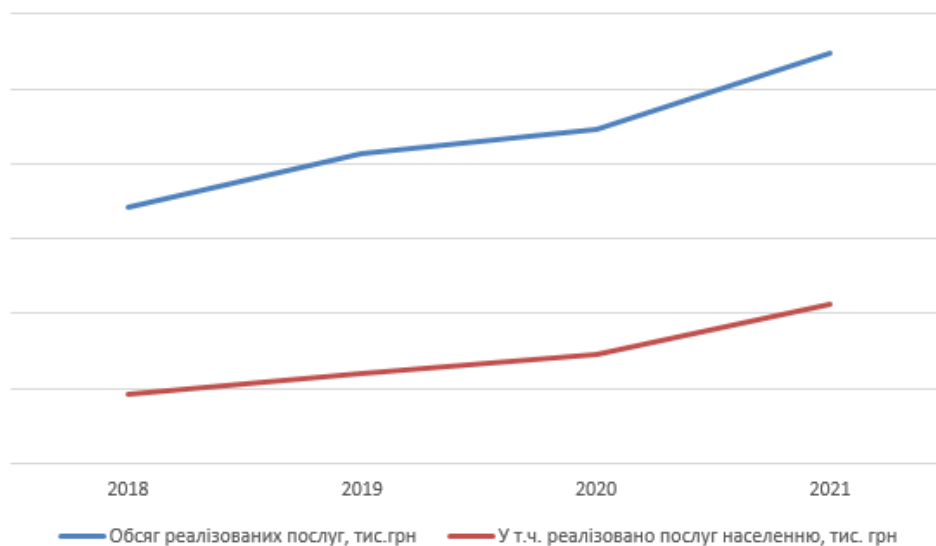


Рис.2.1. Обсяг реалізованих поштових послуг
у період з 2018 по 2021 роки

Джерело: побудовано автором за даними [63]

На рисунку представлено щорічне зростання показників мінімум на 27%: 2018–2019 рр. – 29,3%, 2019–2020 рр. – 32,9%, а у 2020–2021 рр. – 38,8%, що у вартісному вираженні означає збільшення обсягу реалізованих

поштових послуг на 349 458,6 грн у 2019 році у порівнянні з 2018 роком, на 164 067 грн у 2020 році у порівнянні з 2019 роком та на 510 112,8 грн у 2021 році у порівнянні з 2020 роком. Це означає, що пандемія позитивно вплинула на даний вид бізнесу і принесла значне покращення результатів роботи.

Поштовий зв'язок – це соціально–значима сфера діяльності для суспільства будь–якої країни, тому він залишається однією з найголовніших галузей в Україні, незважаючи на економічну або політичну ситуацію.

Окрім цього, галузь поштового сервісу є однією з найрозвиненіших галузей секторів економіки. Кожного року її модифікують, покращують, розвивають, конкурентоспроможність компаній зростає та дивує різноманітністю сервісів та послуг. Насамперед, це пов'язано з розвитком електронних пристроїв.

Українські поштові компанії знаходяться у конкурентному середовищі, це пояснюється тим, що у наш час діяльність будь–якого підприємства неможлива без поставок та відправок, чим саме і займаються поштові служби.

Окрім підприємств, поштові служби також необхідні споживачам, можна зробити висновок, що поштовий зв'язок має значний вплив на економіку, розвиток бізнесу різних галузей та підвищення добробуту країни.

Ринок поштових служб представлений багатьма компаніями, найбільші серед яких є: ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Делівері», ТОВ «Інтайм», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «Автолюкс» тощо.

ТОВ «Нова Пошта» – це єдина в Україні поштова служба, що охоплює всі регіони країни та налічує 1226 відділень, сучасних терміналів для сортування посилок у Києві, Львові та Хмельницькому, це що дає можливість обробляти від 14 000 до 20 000 посилок за годину, а кількість співробітників перевищує 13 000 осіб [71].

АТ «Укрпошта» – українське державне підприємство, яке входить до складу сфери управління Міністерства інфраструктури України, а також

єдиний національний оператор поштового зв'язку в Україні. Компанія функціонує з 1994 року, має 11 000 відділень та понад 65 000 працівників [72].

ТОВ «Делівері» – компанія почала роботу в 2001 році. Основна діяльність – це транспортні та логістичні послуги для сектору B2B. Має більше 430 складів по всій країні та понад 500 000 клієнтів щомісяця [67]!

ТОВ «Інтайм» – компанія заснована в 2002 році в місті Запоріжжя. Головна спеціалізація – доставка вантажів вагою від 100 грам до 10 тон, нараховує понад 620 відділень по всій країні, а також має складну структуру, до якої входять декілька організацій [62].

ТОВ «Міст Експрес» – міжнародна група компаній, яка функціонує з 1989 року та надає поштово–логістичні послуги по всьому світу. Представництво в Україні працює з 2005 року та є світовим лідером у сегменті доставки відправлень «в руки». Належить міжнародній корпорації Meest Corporation Inc., Торонто, Канада [69].

ТОВ «Автолюкс» – торгова марка зареєстрована в 1997 році компанією «ААЗ Трейдинг Ко», а з 1998 року бренд «Автолюкс» розпочав діяльність з вантажних та пасажирських перевезень. ТОВ «Автолюкс» неодноразово нагороджувалось за вклад в розвиток галузі транспортних перевезень та вагомі досягнення в професійній діяльності [70].

Ринок поштових служб наразі є монополізованим, тобто на ньому знаходяться дві сильні компанії і займають велику частку ринку. Одним із методів посилення ринкової конкуренції є улагодження монопольної ситуації на наявному ринку та поява нових підприємств.

Ринок представлений великою кількістю компаній, але структура наглядно демонструє поточну ситуацію (рис.2.2).

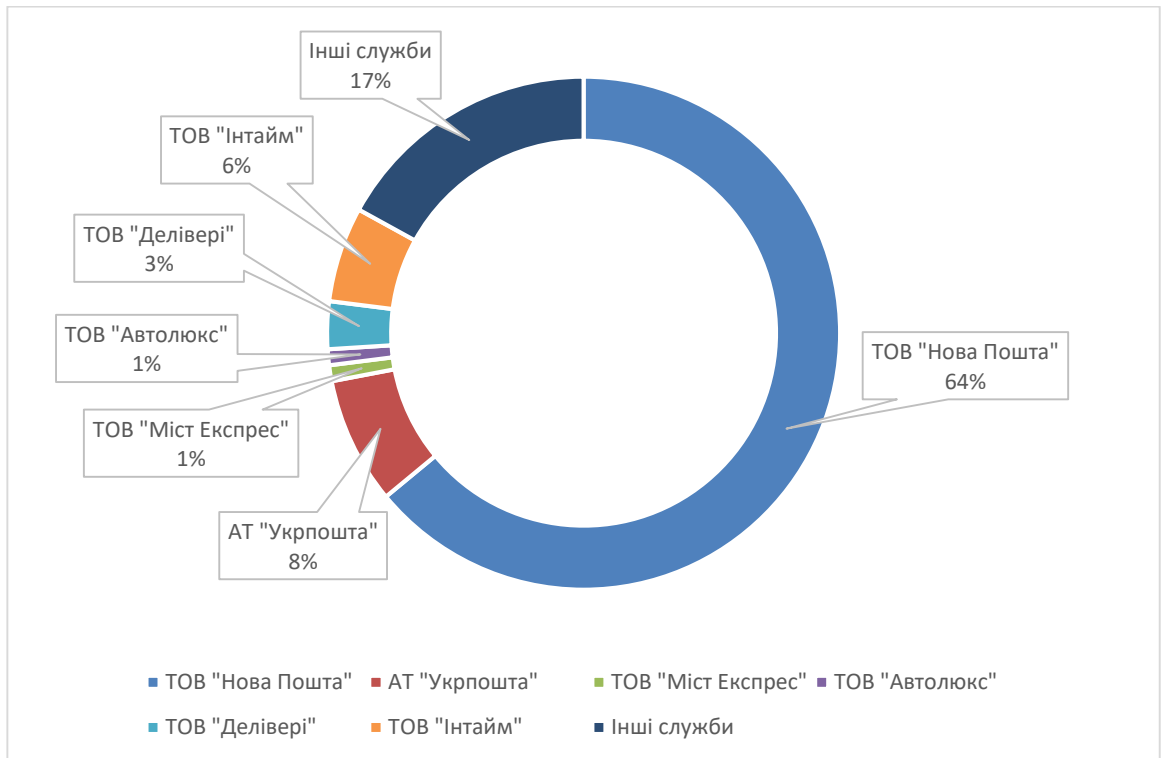


Рис.2.2. Структура ринку поштових служб України
Джерело: побудовано автором за даними [66]

На рисунку представлено структуру ринку поштових служб України. Монополістом та компанією з найбільшим покриттям є ТОВ «Нова Пошта», вона займає 64% від усього ринку, другою йде АТ «Укрпошта» з покриттям 8%, у трійку лідерів входить ТОВ «Інтайм» з 6% ринку, далі ТОВ «Делівері» і 3% на ринку, досліджувана компанія ТОВ «Міст Експрес» ділить місце з ТОВ «Автолюкс», у обох лише по 1% частки ринку, а 17% займають всі інші кур'єрські та поштові служби.

Компанією Nogoshop проведено кабінетне дослідження з метою порівняння найпопулярніших поштових служб (таблиця 2.1).

Для порівняннi бiли обрані ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Інтайм», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «Делівері» та ТОВ «Автолюкс». Показники для дослідження: кількість відділень, термін доставки по Україні, наявність мобільного додатку, програма лояльності, міжнародна доставка, перевезення крупно-габаритних вантажів.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця поштових служб України

| | ТОВ «Нова Пошта» | АТ «Укрпошта» | ТОВ «Інтайм» | ТОВ «Міст Експрес» | ТОВ «Делівері» | ТОВ «Автолюкс» |
|--|------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Кількість відділень | 1 226 | 11 000 | 620 | 1915 | 1800 | 200 |
| Термін доставки по Україні | 1–2 дні | 1–6 днів | 1–2 дні | 1–3 дні | 1–3 дні | 1–3 дні |
| Наявність мобільного додатку | + | + | + | + | + | + |
| Програма лояльності | + | + | – | – | + | + |
| Міжнародна доставка | + | + | + | + | + | + |
| Перевезення крупно– габаритних вантажів | + | + | + | + | + | + |

Джерело: систематизовано автором на основі [66]

Виходячи з результатів порівнювання компаній, можна зробити висновок, що технічно всі поштові служби схожі, мають приблизно однаковий час доставки, мобільні додатки, міжнародну доставку, надають послуги по перевезенню, але ті компанії, що мають сильну маркетингову діяльність та вкладають фінанси у розвиток і рекламу – виграють на даному ринку. Окремим фактором необхідно виділити сервіс та якість обслуговування як партнерів, так і населення.

Для того, аби визначити тенденції та напрямок розвитку ринку поштових послуг в Україні, необхідно провести аналіз макроекономічних показників економіки країни, які мають значний вплив на ріст та швидкість обсягів ринку. Економіка України залежить від таких зовнішніх чинників:

- стан світової економіки;
- зміна кон'юнктури світових сировинних ринків;
- співпраця уряду з МВФ;
- успішність залучення зовнішнього фінансування і інвестицій в країну [22].

Окрім цього, на економічну стабільність значний вплив має внутрішня політична та економічна стабільність, дії уряду, проведення реформ у галузі адміністративної та правової систем.

Позначимо основні макроекономічні фактори, що впливають на темпи росту ринку поштових служб (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Макропоказники України у період з 2019 по 2023 роки

| Макро–показник | Джерела даних (дата прогнозу) | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ріст ВВП, % | факт | 3,2 | | | | |
| | прогноз МВФ (жов'20) | | -7,2 | 3,0 | 3,2 | 3,4 |
| | прогноз НБУ (жов'20) | | -6,0 | 4,2 | 3,8 | |
| | прогноз Кабінету Міністрів (жов'20) | | -4,8 | 4,6 | 4,3 | 4,7 |
| Інфляція, % | Факт | 4,1 | | | | |
| | МВФ (жов'20) | | 5,2 | 5,8 | 5,4 | 5,0 |
| | НБУ (жов'20) | | 4,1 | 6,5 | 5,0 | 5,0 |
| | прогноз Кабінету Міністрів (черв'20) | | 5,6 | 7,3 | 6,2 | 5,3 |
| Курс дол. | прогноз МВФ (жов'20) | 27,0 | 26,9 | 27,5 | 27,8 | 28,1 |
| Населення, млн.чол. | Держастат + прогноз МВФ (жов'20) | 41,7 | 41,5 | 41,4 | 41,2 | 41,0 |

Продовження таблиці 2.2

| | | | | | |
|--|-----|------|------|------|------|
| Оцінка на основі даних держстату, з 2021 – прогноз від МВФ | 40, | 40,5 | 40,3 | 40,2 | 40,0 |
|--|-----|------|------|------|------|

Джерело: розраховано автором на основі [39, 45, 59, 64]

За прогнозами, макроекономічні показники придуть в норму у 2022–2023 роках після кризових 2020–2021 років. Таблиця має прогнози від НБУ, Кабінету Міністрів України та МВФ, при цьому Кабінет Міністрів України надає найоптимістичнішу ситуацію, а МВФ – найбільш реальну або стриману [22].

Згідно з аналітичними даними Незалежної асоціації Банків України видно можливе зниження показників виробництва, експорту та імпорту на фоні зростання курсу валют, а також можливе зростання інфляції до 3,8%, що негативно відобразиться на купівельній спроможності населення [22].

Як було зазначено раніше, пандемія лише посилила увагу до сфери онлайн–торгівлі та, відповідно, до поштових служб. Таким чином, підприємствам необхідно було переглянути канали дистрибуції. Найближчі два–три роки планується зростання кількості онлайн–магазинів, а також поява більшої кількості торговельних точок, що також матиме вплив на роботу поштових служб [22].

Окрім цього, був проведений PEST–аналіз для визначення чинників впливу у політичній, економічній, соціальній та технологічній галузях (таблиця 2.3).

На підставі даних, визначених у PEST–аналізі, можна також проаналізувати ринок поштового сервісу за допомогою моделі п'яти сил Портера (таблиця 2.4).

Модель має п'ять параметрів, які є загрозами та мають відповідний рівень: низький, середній та високий. Окрім цього, розкрита суть загрози, її опис та надані рекомендації щодо покращення ситуації.

Таблиця 2.3

PEST–аналіз ринку поштових послуг

| Політичні чинники | Економічні чинники |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення стабільної політичної ситуації після виборів Президента у 2019 році; • Врегулювання ситуації в зоні АТО; • Тиск на підприємців з боку контролюючого органу НКРЗІ через впровадження нових законів щодо RPOs і кешбеку, зміна лімітів безмитного імпорту, а також підвищений рівень відповідальності за порушення вагових обмежень. | <ul style="list-style-type: none"> • Падіння ВВП у період пандемії; • Інфляція, боротьба з незаконним ввезенням вантажу, сірий імпорт; • Збільшення розміру мінімальної заробітної плати, а також монополізованість ринку; • Розвиток безготівкової системи оплати, доступ до зарубіжних торговельних платформ (eBay, Amazon, Aliexpress). |
| Соціальні чинники | Технологічні чинники |
| <ul style="list-style-type: none"> • Нові хвилі пандемії, ізоляція населення, локдаун; • Демографічна криза: еміграція, зменшення народжуваності, дефіцит робочої сили; • Велика частка міленіалів, які активно залучають цифрові технології до усіх сфер життя; • Рівень урбанізації – 70%, внутрішня міграція з сіл у міста; • Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя; • Селективний підхід до аналізу поведінки споживачів. | <ul style="list-style-type: none"> • Доступ до мережі Інтернет 70–80% країни; • Розвиток мобільного Інтернету, перехід з 4G до 5G та цифровізація; • Впровадження стартапів, що надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt, а також скорочення часу доставки; • Використання Data Science для обслуговування великої кількості даних; • Енергоефективна логістика на основі електричних транспортних засобів та безпілотних автомобілів. |

Джерело: розроблено автором з урахуванням [22]

Таблиця 2.4

Аналіз ринку поштових послуг за допомогою моделі Портера

| Параметр (рівень загрози) | Опис | Напрямок покращень |
|---|---|---|
| Загроза зі сторони товарозамінників (Високий) | Перед поштовими службами стоїть загроза створення доставок інтернет-гігантів, це вже впровадили Rozetka, Makeup, Allo та інші. Необхідність створення власних каналів полягає у зниженні витрат на доставку. Окрім цього, з'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Uber Eats, Raketa | Розробити програму лояльності або спеціальні пропозиції для електронної комерції |
| Загроза внутрішньогалузевої конкуренції (Середній) | Ринок не є насиченим, отже має вираженого лідера ринку, а інші гравці займають частки в рази менше. АТ «Укрпошта» тримає фокус на доставці товарів з зарубіжжя, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress. Інші гравці намагаються не відставати від ТОВ «Нова Пошта», тому поліпшують сервіс та масштабуються. | Посилення конкурентних переваг: скорочування термінів доставки, покращення сервісу, |
| Загроза з боку нових гравців (Середній) | Бар'єри входу на ринок невисокі, компанії мають необхідні ресурси в Україні, але загроза надходить від компанії Justin, який активно відкриває нові пункти прийому і видачі, а також залучає онлайн-магазини, в тому числі за рахунок демпінгу цін. | оптимізація процесів для зниження собівартості перевезень. |
| Загроза втрати поточних клієнтів (Середній) | Постійне підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості та сервісу, введення обмежень і правил для клієнта, які значно ускладнюють процес ведення бізнесу. | |
| Загроза нестабільності постачальників (Низький) | Посилення фінансового контролю призводить до втрат фінансових ліцензій на перекази коштів, а також наразі немає можливості установити іноземне обладнання через пандемію. | Створення запасу національних партнерів |

Джерело: складено автором на основі [22], [17]

Отже, провівши дослідження ринку поштових послуг в Україні, можна зробити наступні висновки:

- спостерігається тенденція зростання показників діяльності поштових служб;
- покращення ситуації у період пандемії;
- очікується розвиток економічної ситуації країни у найближчі роки, це, в свою чергу, приведе до більш активного споживання товарів і, як наслідок, активний ріст електронної комерції та потреба у поштових службах;
- є надія на плідну працю антимонопольного комітету і призупинення масштабування ТОВ «Нова Пошта» та поява нових фірм;
- покращення якості наданих послуг, стабілізація рівня цін, відповідність «ціна–якість».

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Міст Експрес»

Організація ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес» була зареєстрована 3 жовтня 2008 року за юридичною адресою Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Зелена, буд. 147. Керівником організації є Красневич Руслан Євгенович. Основний вид діяльності за КВЕДом – 52.29 Інші супроводжуючі послуги при перевезеннях, додатково:

- 45.20 Техобслуговування та ремонт моторних транспортних засобів;
- 46.49 Оптова торгівля іншими побутовими товарами;
- 77.33 Аренда та лізинг офісних машин та обладнання, включаючи вимірювальну техніку;
- 49.41 Грузові перевезення автомобільним транспортом;
- 51.10 Складування та зберігання та інші [76].

ТОВ «Міст Експрес» представляє міжнародну корпорацію “Meest Corporation Inc.” в Україні та є учасником однієї з найбільших фінансово–

промислових групу «Росан».

Компанія пропонує своїм клієнтам – юридичним і приватним особам, повне забезпечення логістичних і поштових послуг як на території України, так і поза її межами.

Місія компанії – будівництво міцного фундаменту для успішного розвитку бізнесу клієнтів.

Цінності компанії – відповідальне обслуговування бізнесу з високим рівнем залученості до процесу та чесністю; впевнений рух вперед; допомога клієнтам бути першими у їх сфері діяльності; «Міст Експрес» – це одна команда з динамічним середовищем та духом перемоги.

На офіційному сайті компанії інформація подана у такому вигляді: «За 30 років Компанія Meest збудувала міцний фундамент і завоювала довіру в споживачів і партнерів у десятках країн, залишаючись вірною своїм основним принципам: близькість до споживача, легкість отримання, доступна ціна послуг і постійне впровадження найновіших технологій в e-commerce та в поштовій логістиці. Meest – це велика і дружня сім'я, де кожний працівник має чудову можливість для професійного розвитку та особистої реалізації.» [69].

Нажаль, ТОВ «Міст Експрес» не є лідером ринку і навіть не входить у трійку найбільших поштових служб, все одно підприємство забезпечує доставку кожному клієнту і надає вибір варіанту доставки: у звичайне відділення, відділення для габаритного вантажу, поштомати або кур'єрська доставка за адресою. Така схема працює не лише в Україні, а й в цілому світі.

Кількість відділень по всій країні нараховується понад 7000 (рис. 2.3), а кількість відправлень становила приблизно 20 млн. за 2020 рік. ТОВ «Міст Експрес» дотримується усіх норм законодавства України. Загалом, компанія перерахувала в бюджет країни 54 млн. грн. податків і зборів за 2020 рік.

Штат співробітників компанії налічує приблизно 30 тис осіб.

Отже, історія розвитку компанії показує, що вже понад 13 років «Міст Експрес» пропонує своїм клієнтам зручну та доступну послугу – відправку і отримання посилок і вантажів по всій країні.

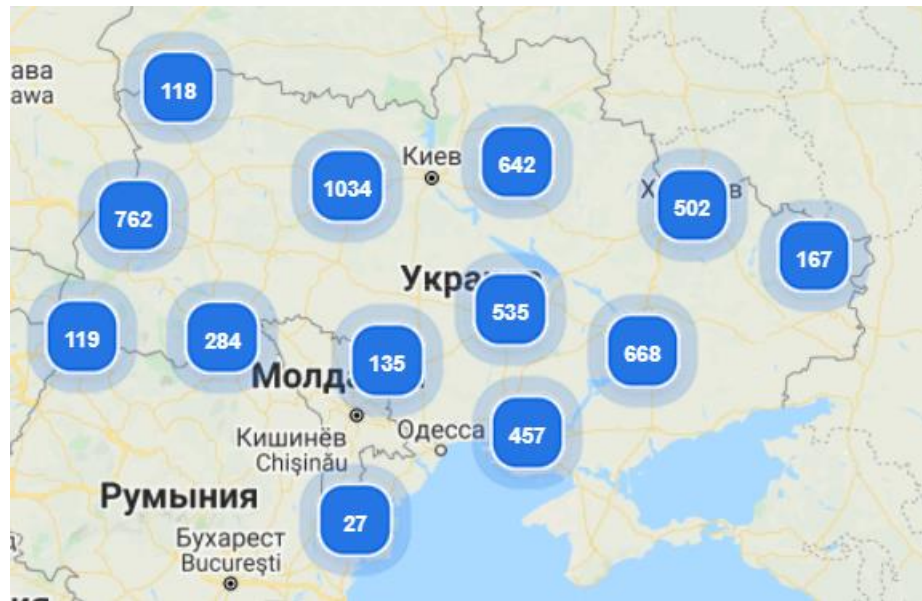


Рис. 2.3. Карта відділень ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

ТОВ «Міст Експрес» пропонує такі варіанти доставки:

- двері – Двері. Доставка посилок, вантажу або пошти за адресою отримувача;
- склад – Двері. Доставка посилок або вантажу зі складу компанії за адресою знаходження отримувача;
- двері – Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставка до відділення ТОВ «Міст Експрес» [49].

Також, підприємство пропонує інші послуги:

- доставка та повернення посилок або вантажів до офлайн-магазинів, тобто повернення товару клієнта;
- доставка палетованного вантажу – спеціальна пропозиція для опрацювання палет, яка передбачає комбінацію декількох вантажів в одну або доставку вже сформованих палет за зниженими тарифами;
- зворотня доставка – повернення документів за вантаж відправнику;
- накладний платіж – сплата за доставку вантажа відправнику через

підприємство;

- переадресація відправлення – зміна типу наданої послуги або адреси одержувача вантажа, який вже був оформлений;
- підйом посилки на поверх – послуга доставки вантажу прямо до дверей;
- зберігання відправлення – зберігання оформленого вантажу на складі ТОВ «Міст Експрес». Умови передбачають платне зберігання зі щоденною оплатою після закінчення безкоштовного періоду – 5 календарних днів;
- упаковка вантажу – пакування відправлень у відповідні до розміру пакування, дана послуга надається у кожному відділенні поштової служби. ТОВ «Міст Експрес» пропонує більше десяти варіантів пакувань, серед яких шість – це картонні коробки різних розмірів, окремо пакет для документів та палети різних форматів. Ретельне пакування необхідно для того, аби вантаж відправника залишився у тому вигляді, у якому його прийняли до оформлення; для того, щоб відправлення інших відправників також залишились без пошкоджень і, звичайно, щоб ні відділення, ні техніка, ні транспортні засоби не зазнали матеріальної шкоди [69].

ТОВ «Міст Експрес» не має відкритої програми лояльності для своїх клієнтів, але має вигідні пропозиції для партнерів. Для фізичних осіб компанія проводить акції та розіграші суспільно з різними торговими марками на постійній основі.

Організаційна структура ТОВ «Міст Експрес» має правильно побудовану ієрархію, як показано на рис. 2.4. Досліджуючи дану структуру, можна побачити, що кожен відділ є самостійним, але пов'язаний з іншими відділами та підрозділами в цілому. Найголовніше у великій структурі підприємства – це своєчасний зв'язок між підрозділами, тобто ефективна комунікація, слідування установленим правилам компанії, донесення інформації до керівництва, а також робота згідно ієрархії.

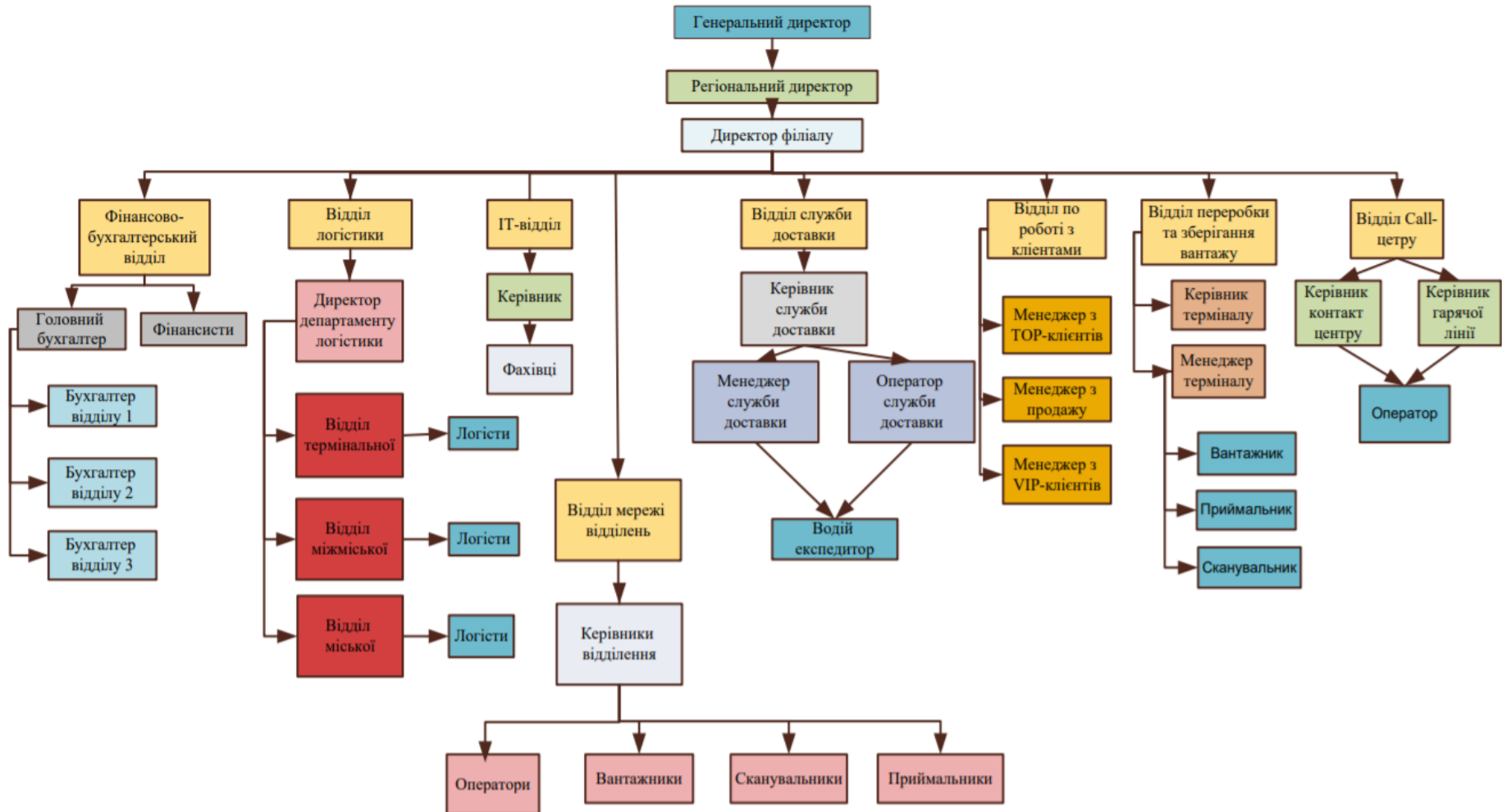


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі [69]

Кожен відділ компанії має свою характеристику.

Відділ фінансів та бухгалтерії в основному працює з різними групами клієнтів, досліджує, розробляє та впроваджує фінансові системи та фінансові інструменти, які в результаті забезпечать компанію прибутком. Даний відділ – це спеціалісти, чий вплив на побудову конкурентної стратегії є дуже значним.

Відділ бухгалтерії також має значний вплив на фінансову ситуацію в компанії, адже займається точним та своєчасним обслуговуванням рахунків та облікових записів. Завдяки даному відділу, компанія постійно приймає рішення щодо інвестування у різні акції та має своє бачення розвитку подій.

Відділ логістики. Логістичний відділ – це «серце» компанії ТОВ «Міст Експрес», вони контролюють міжміську, міську, термінальну та міжнародну логістику.

ІТ-відділ. Спеціалісти з даного відділу несуть відповідальність за своєчасну перевірку всього обладнання, всіх систем, починаючи від персональних комп'ютерів співробітників, закінчуючи додатком поштової служби. Окрім цього, цей відділ постійно відстежує тенденції на ринку, новітні технології, займається проектування та модифікацією програм, відстежує відгуки клієнтів щодо роботи сайту та додатку, вносить вклад у технологічну інфраструктуру та забезпечую повну технічну підтримку компанії.

Мережі відділень – це сукупність відділень поштової служби, які знаходяться у різних регіонах країни, але все одно пов'язані один із одним. Основними завданнями цього відділу є: прийом, оформлення та видача посилок клієнтові; упакування відправлень з урахування всіх характеристик вантажу; переадресація посилок; редагування дати доставки та зміна інформації отримувача, а також надання якісного сервісу.

Відділ по роботі з клієнтами. Головними завданнями даного відділу є: виконання планів продажів; пошук нових клієнтів та якісне обслуговування наявних. Співробітники даного відділу нерідко особисто зустрічаються з

клієнтами та партнерами поштової служби для підтримання статусу компанії та дотримання клієнтського сервісу. Їх головна задача – це розробка комерційної пропозиції, яка повністю задовольнить клієнта, підписання договору щодо співпраці та супроводження на всіх етапах роботи. Це стосується як фізичних осіб, так і бізнес-партнерів, різниця у тому, що в першому випадку ця процедура проводиться без прямого втручання менеджера. Частки клієнтів поштової служби «Міст Експрес» розподілились таким чином: постійні клієнти складають 37,6%, а 62,4% – це разові запити послуг (рис. 2.5).

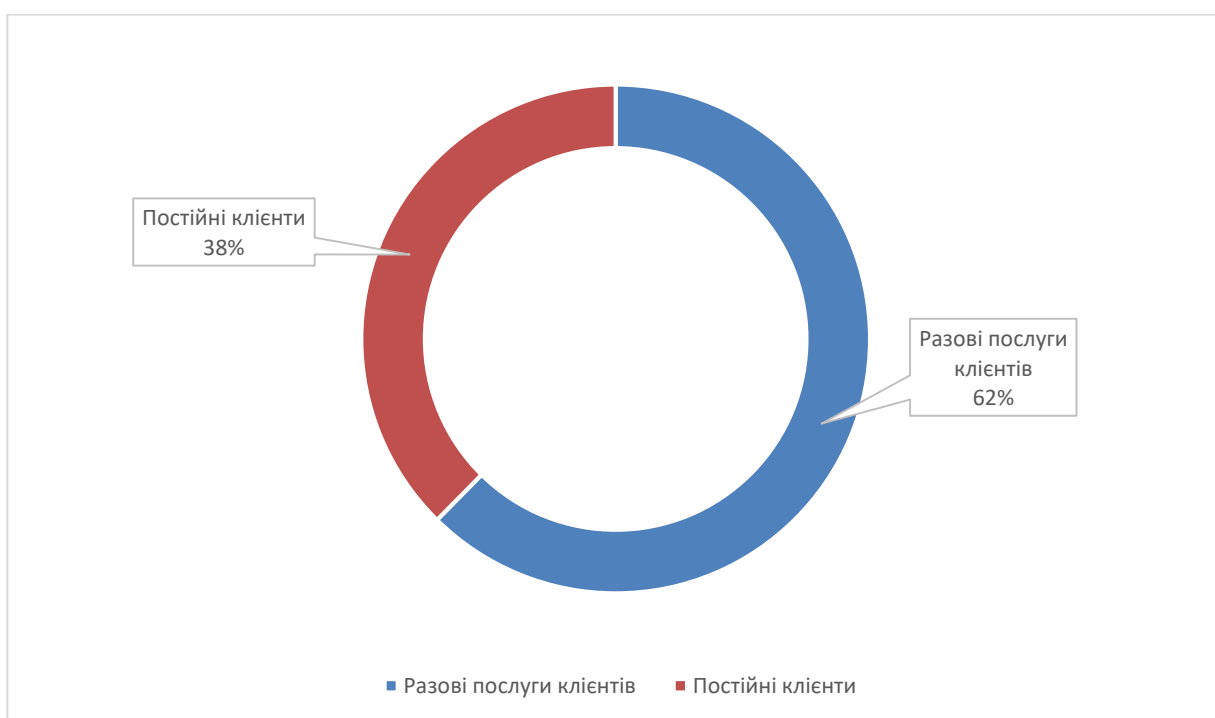


Рис. 2.5. Структура клієнтів ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: систематизовано автором на основі [69]

Отже, можна зазначити, що ТОВ «Міст Експрес» – це кращий бізнес-партнер для підприємств не лише на території України, а й в усьому світі. І, тому клієнтами та партнерами компанії стають найбільші українські та міжнародні представники електронної комерції.

2.3. Аналіз фінансово–економічного стану підприємства

Аналіз фінансово–економічного стану підприємства дозволяє одержати об'єктивну інформацію про використання дійсного виробничого потенціалу.

Дане дослідження проводиться із використанням показників, які дозволяють встановити їх кореляцію. Світова практика показує, що опис майнового стану компанії досліджується за допомогою таких показників:

- ліквідність компанії;
- прибутковість;
- фінансовий стан компанії;
- рентабельність діяльності.

Одним із основних фінансових показників ТОВ «Міст Експрес» є прибуток, яким розпоряджується вище керівництво. Джерела доходів підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації товарів та послуг;
- кредитні кошти, благодійні внески до компанії;
- майно, яке купує компанія з урахуванням Законів України;
- доходи від виконання довгострокових договорів та інші.

Проаналізуємо основні фінансово–економічні показники ТОВ «Міст Експрес» за період з 2019 по 2020 рр. (таблиця 2.5). Таким чином, можна оцінити поточний стан компанії та фінансові можливості для розвитку діяльності.

Таблиця 2.5

Основні фінансово–економічні показники ТОВ «Міст Експрес»

| Вид доходу | 2019 р. | 2020 р. |
|---|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 353 082 | 451 752 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 432 961 | 584 673 |

| | | |
|-------------------------------------|--------|---------|
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн | 79 879 | 129 921 |
|-------------------------------------|--------|---------|

Продовження таблиці 2.5

| | | |
|---|---------|---------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 140 381 | 214 030 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | 67 254 | 50 043 |

Джерело: систематизовано автором на основі [29]

Надані дані показують, що період до пандемії та на її початку загалом негативно не вплинув на економічну ситуацію в компанії. Лише один показник (чистий прибуток) зазнав шкоди. З кожним роком зростає чистий дохід від реалізації продукції та послуг, станом на 2020 рік цей показник дорівнював 451 752 тис. грн., що на 21,8% більше, ніж у аналогічний період попереднього року. Також, у 2020 році відбулось підвищення собівартості продукції на 25,9%, з 432 961 тис. грн до 584 673 тис. грн., це можна пов'язати із збільшення обсягів реалізації продукції та послуг.

На рис. 2.6 відображено динаміку змін основних фінансово–економічних показників.

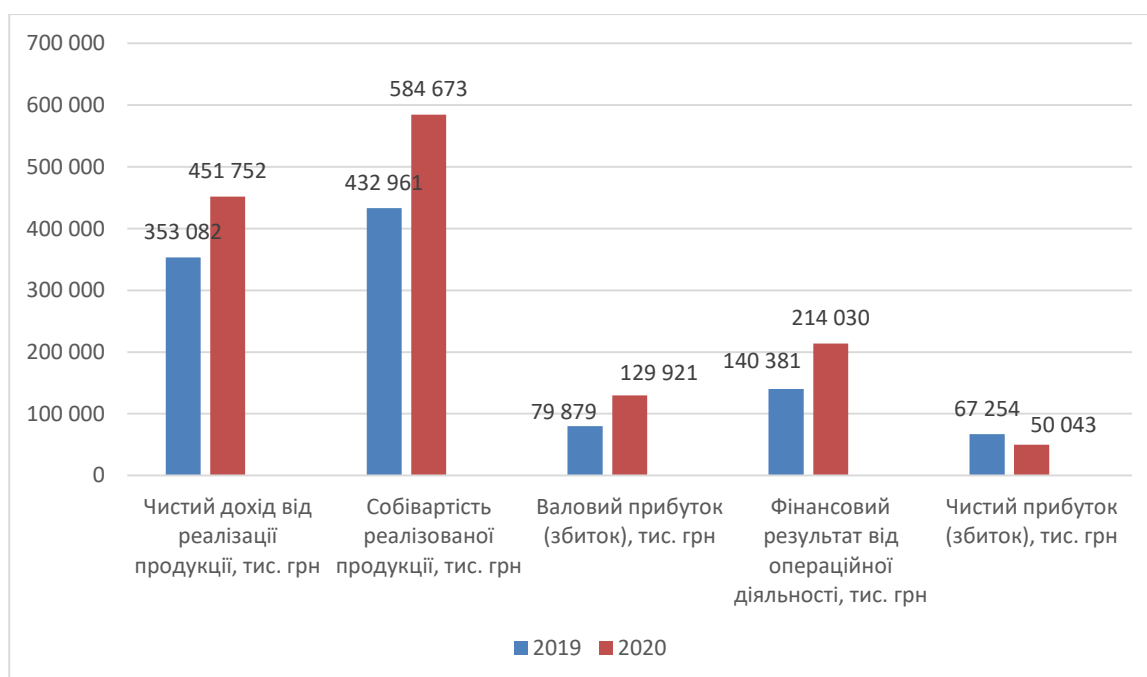


Рис. 2.6. Динаміка зміни основних фінансово–економічних показників ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором за даними [29]

Під час дослідження економічного стану ТОВ «Міст Експрес», можна спостерігати позитивну тенденцію діяльності, а саме підвищення майже всіх показників.

На 2022–2023 роки прогнозується така ж тенденція, тобто зростання всіх показників у результаті розширення діяльності підприємства.

Окрім дослідження фінансових та економічних параметрів підприємства, важливо провести аналіз та дати оцінку ефективності діяльності підприємства, а також її інтенсивності за показниками рентабельності [32].

Рентабельність – це показник, що показує рівень ефективності підприємства, а саме рівень доходності діяльності всього підприємства або лише її складової.

Головна різниця рентабельності та показників прибутку – це кінцевий результат діяльності компанії, так як їх значення показують співвідношення рівню прибутку та кількість поточних ресурсів підприємства. Рентабельність розраховується з урахуванням валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, а також із значенням загального прибутку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності

| Назва показника рентабельності | Методика розрахунку показника |
|----------------------------------|---|
| Валова рентабельність продаж | $\frac{\text{Величина валового прибутку}}{\text{Сума виручки від реалізації товарів/послуг}}$ |
| Операційна рентабельність продаж | $\frac{\text{Величина операційного прибутку}}{\text{Сума виручки від реалізації товарів/послуг}}$ |
| Чиста рентабельність продаж | $\frac{\text{Величина чистого прибутку}}{\text{Сума виручки від реалізації товарів/послуг}}$ |

| | |
|---|---|
| Рентабельність продукції за валовим прибутком | $\frac{\text{Величина валового прибутку}}{\text{Сума собівартості товарів/послуг}}$ |
|---|---|

Продовження таблиці 2.6

| | |
|----------------------------------|---|
| Рентабельність власного капіталу | $\frac{\text{Величина чистого прибутку}}{\text{Сума середньорічної вартості власного капіталу компанії}}$ |
|----------------------------------|---|

Джерело: систематизовано автором на основі [29]

Розрахуємо показники рентабельності підприємства ТОВ «Міст Експрес» у відсоткову відношенні у період з 2018 по 2020 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Міст Експрес»

| Показники | Роки | | |
|--|------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Валова рентабельність продажів, % | 22,4 | 23,1 | 24,2 |
| Операційна рентабельність продаж, % | 11,3 | 12,4 | 12,9 |
| Чиста рентабельність продаж, % | 11,7 | 13,1 | 13,8 |
| Рентабельність продукції за валовим прибутком, % | 38,4 | 36,7 | 37,4 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 28,2 | 30,5 | 31,6 |

Джерело: систематизовано автором на основі [29], [30]

Провівши аналіз ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 рр., можна зробити такий висновок: спостерігається тенденція зростання загального показнику рентабельності. Показник валової рентабельності продажів трохи підвищився на 0,7% у 2019 році у порівнянні з 2018 роком, а

у 2020 році збільшився ще на 1,1% у порівнянні з показником 2019 року, це свідчить, що політика ціноутворення компанії була ефективною.

У період з 2018 по 2020 роки також можна спостерігати зростання показників від операційної рентабельності продажів та чистої рентабельності продажів, а саме: за два роки операційна рентабельність продажів виросла на 1,6%, а чиста рентабельність продажів на 2,1%.

Рентабельність продукції за валовим прибутком знизилась на 1,3% у 2019 році у порівнянні з 2018 роком, що дало негативну тенденцію, але вже у 2020 році цей показник пішов угору на 0,7% і різниця між 2018 та 2020 роком складає 1% (рис. 2.7).

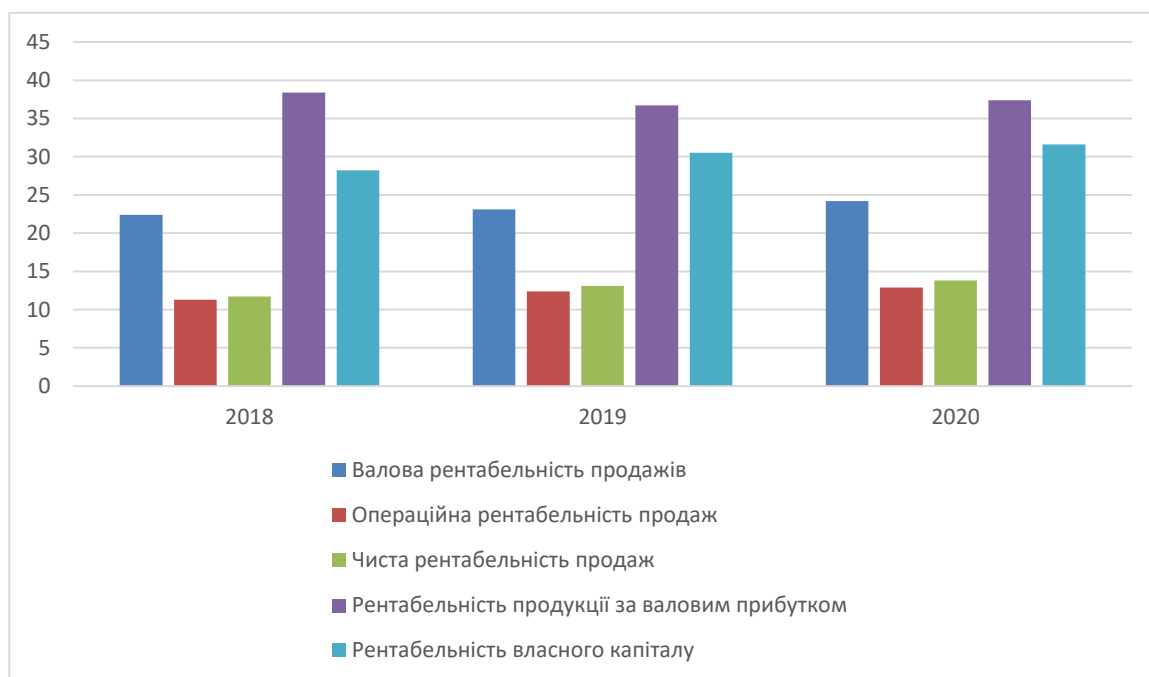


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі таблиця 2.7

Наступним дослідженням є детальний аналіз ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки. Представлені показники всіх видів доходу підприємства за даний час (таблиця 2.8). Провівши аналіз, можна зробити загальний висновок, що спостерігається тенденція щорічного росту всіх видів доходу, динаміка представлена на рис. 2.8.

Таблиця 2.8

Види доходів підприємства ТОВ «Міст Експрес»
у період з 2018 по 2020 роки

| Назва показника, тис. грн | Роки | | |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Друкована кореспонденція | 573,68 | 834,65 | 592,1 |
| Грошові перекази | 524,72 | 590,99 | 387,32 |
| Посилки | 300,72 | 476,01 | 993,96 |
| Періодичні видання | 498,12 | 750,73 | 698,23 |
| Доставка з онлайн-рітейлів | 459,33 | 504,4 | 596,48 |
| Торгівельна діяльність | 241,94 | 301,24 | 355,99 |
| Зберігання відправлень | 450 | 539,82 | 679,99 |
| Інші послуги | 609,89 | 712,41 | 935,35 |

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

За досліджуваний період можна спостерігати, що доходи від різних видів діяльностей постійно збільшуються.

Аналіз доходів із різних джерел підприємства надає чітку картинку зростання доходів по кожному виду діяльності, і, можна спостерігати, що пандемія негативно не вплинула на роботу поштової служби вцілому.

Також, окрім дослідження доходів, необхідно зазначити динаміку витрат компанії (таблиця 2. 9).

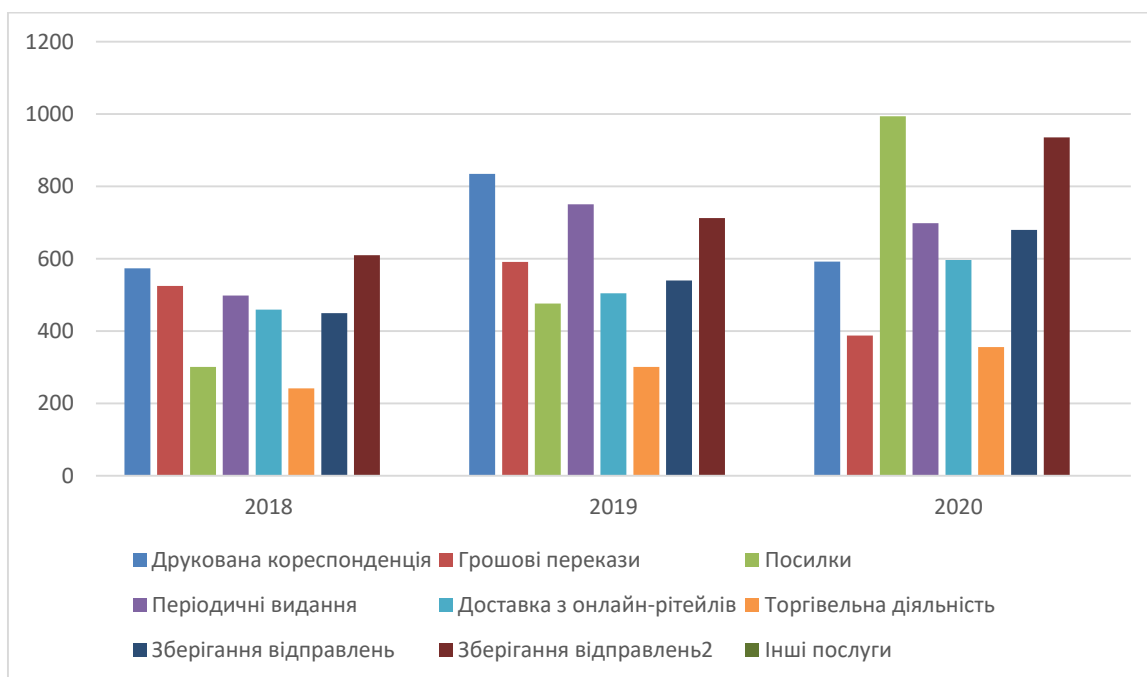


Рис. 2.8. Динаміка різних видів доходів ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором за даними таблиця 2.8

Таблиця 2. 9

Витрати ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

| Назва показника | Роки | | |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Заробітна плата і нарахування на ФОП | 2523,92 | 2565,86 | 3500,25 |
| Витрати на утримання транспорту | 241,35 | 254,63 | 294,52 |
| Обслуговування технічних засобів | 43,23 | 55,34 | 60,7 |
| Опалення і електроенергія | 125,28 | 139,67 | 196,54 |
| Амортизація | 195,95 | 183,74 | 219,25 |
| Плата банку за готівку | 123,35 | 127 | 138,52 |
| Купівельна вартість | 1214,52 | 1255,36 | 1621,21 |
| Податки | 320,2 | 329,21 | 354,2 |
| Витрати на матеріали | 80,25 | 70,32 | 85,21 |
| Перерахунок ПДВ | 80,6 | 95,32 | 121,25 |
| Оплата послуг електрозв'язку | 52,25 | 58,65 | 66,85 |
| Виплати на оренду | 40,2 | 60,2 | 80,2 |

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Найбільший вплив на фінансовий стан підприємства мають витрати на оплату праці, витрати по купівельній вартості, а також витрати на утримання та технічну підтримку транспорту та техніки, податки та інші.

Витрати на закупівлю матеріалів відносяться до категорії «змінні витрати» і розраховуються як відсоток від реалізації запланованого обсягу робіт, сюди входять: оплата споживання електроенергії, витрати на утримання транспорту та техніки.

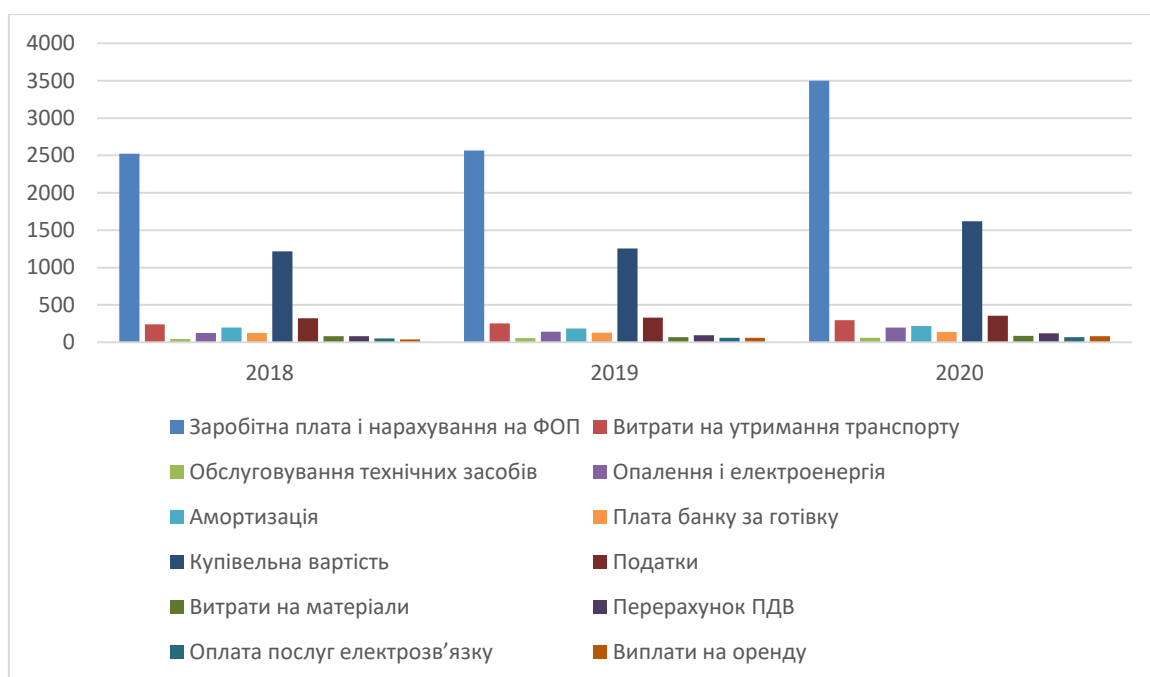


Рис. 2. 9. Динаміка витрат ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: створено на основі таблиця 2. 9

Отже, провівши детальний аналіз фінансових показників доходів і витрат, можна зробити висновок, що підприємство є стабільним, прибутковим, має тенденцію на зростання та позитивну динаміку в цілому (рис. 2.10).

Для того, щоб оцінити перспективність діяльності підприємства з точки зору фінансів, необхідно залучити показники ліквідності й платоспроможності.

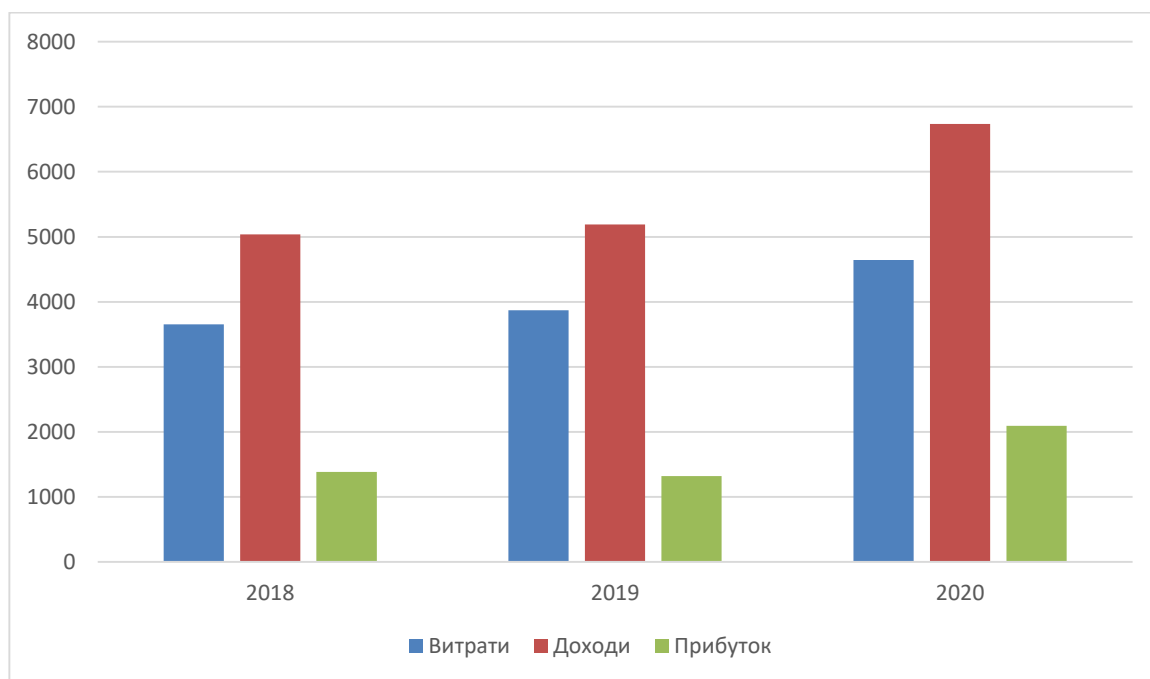


Рис. 2.10. Фінансово–економічні показники ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором за даними таблиця 2.8, таблиця 2. 9

Ліквідність підприємства – це здатність підприємства швидко реагувати на нештатні фінансові ситуації та закривати поточні або заборговані зобов'язання грошовими коштами, які перед цим були оборотними активами [14].

Дослідження ліквідності балансу підприємства виявляє сильні та слабкі сторони з боку позиції підприємства у сфері діяльності та означає, який напрямок руху треба обрати компанії, щоб поліпшити фінансове становище.

Для того, щоб провести аналіз ліквідності ТОВ «Міст Експрес», необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності (таблиця 2. 10).

Коефіцієнти ліквідності поділяються на: абсолютно ліквідні, швидко ліквідні та покриття ліквідності. Кожен з них розраховується з урахуванням поточних активів або грошових коштів і поточних зобов'язань.

Таблиця 2. 10

Показники ліквідності компанії

| Назва коефіцієнта | Порядок розрахунку коефіцієнта | Нормативне значення |
|--|--|-----------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти та еквіваленти + короткострокові фінансові | 0,15–0,25 |
| | <hr/> Поточні зобов'язання | |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | Поточні активи – Запаси | 0,6–0,8 |
| | <hr/> Поточні зобов'язання | |
| Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття) | <hr/> Поточні активи <hr/> Поточні зобов'язання | 1,5– 2,0, але не менш ніж 1 |

Джерело: систематизовано автором на основі [51]

Використовуючи формули наведені у таблиця 2. 10, проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Міст Експрес» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Показники ліквідності ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

| Показники | Роки | | |
|-----------------------------------|------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Коефіцієнт покриття | 1,3 | 1,34 | 1,34 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,48 | 0,52 | 0,64 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,18 | 0,19 | 0,25 |

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Дослідження показників ліквідності необхідно проводити не тільки для усвідомлення керівництва про фінансовий стан компанії, а також для постачальників, банків, партнерів по бізнесу та акціонерів. Відобразимо схематично показники ліквідності підприємства (рис. 2.11).

Отже, можна підтвердити, що всі показники ліквідності зростають у досліджуваній період. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 році становив 0,19, що на 0,1 більше за значення цього ж показника у 2018 році, а у 2020 році результат був 0,25, що більше на 0,6, ніж у попередньому році.

Коефіцієнт покриття у 2018–2020 роках також має динаміку зростання, але, необхідно зазначити, що у 2019 та 20 роках даний показник залишився на своєму місці –1,34.

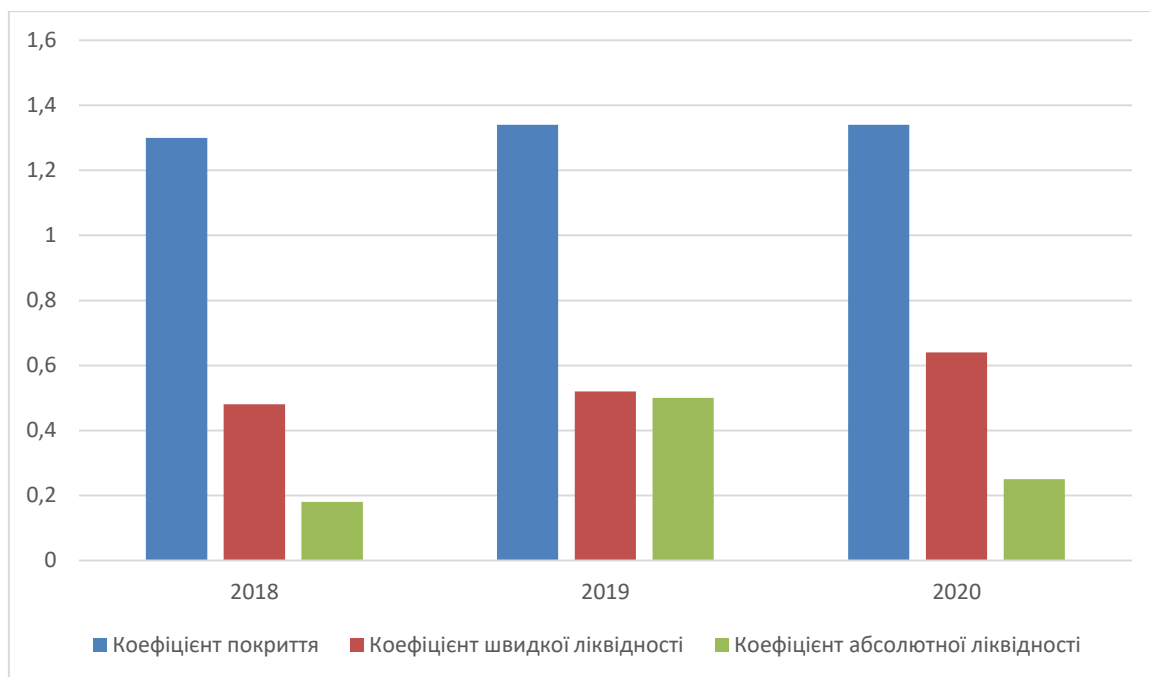


Рис. 2.11. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором за даними таблиця 2.11

Коефіцієнт швидкої ліквідності показав дещо інші результати, так у 2018 році показник становив 0,48, у 2019 році – 0,52, а у 2020 році – 0,64, тобто знову зростаюча тенденція.

Дане дослідження було проведене для того, аби виявити можливі напрямки руху компанії для покращення цих показників та економічного стану.

Отже, щоб підвищити рівень показників ліквідності, можна скористатись оперативним механізмом фінансової стабілізації, тобто системи заходів, які відповідають за зменшення фінансових зобов'язань та збільшення грошових активів.

Стабільна ситуація в компанії можлива лише за рахунок стійкого фінансового стану.

Це залежить від структури активів, джерел капіталу, рівноваги активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою [55]. Фінансова стійкість характеризується коефіцієнтами (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості підприємства

| Назва коефіцієнта | Характеристика коефіцієнта | Нормативне значення |
|---|--|---------------------|
| Коефіцієнт автономії | Коефіцієнт визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу та характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень | $> 0,5$ |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | Відображає ту частину оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу | $> 0,1$ |
| Коефіцієнт структури капіталу (фінансування) | Коефіцієнт характеризує залежність підприємства від залучених коштів | ≤ 1 |

Джерело: систематизовано автором на основі [26]

Окрім показників фінансової стійкості компанії, важливим є її ділова активність. Ділова активність підприємства залежить від факторів:

- конкурентоспроможність підприємства;
- кількість ринків та кількість збуту продукції або послуг;
- відсоток виконання поставленого плану за основними показниками діяльності підприємства;
- швидкість обороту коштів і стабільність фінансового та економічного зростання [50].

Ділова активність підприємства перш за все проявляється у швидкості обороту грошових коштів. Для того, аби провести аналіз ділової активності, необхідно скористатись формулами обрахування коефіцієнтів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Показники оцінки ділової активності підприємства

| Назва коефіцієнта | Характеристика коефіцієнта | Формула для розрахунку |
|---|--|--|
| Коефіцієнт оборотності активів | Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Однозначно позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнту у динаміці. | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів підприємства}}$ |
| Період обороту активів | Вказує на те, скільки триває один оборот активів підприємства. Позитивним є скорочення цього періоду | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$ |
| Коефіцієнт оборотності запасів | Вказує на ефективність поточної політики управління запаси. Висока оборотність свідчить про продуманість тактики формування виробничих запасів, запасів готової продукції. | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів підприємства}}$ |
| Період одного обороту запасів | Вказує на те, скільки триває один оборот запасів. Позитивним є скорочення цього періоду. | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}}$ |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}}$ |
| | | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$ |
| Період погашення дебіторської заборгованості | Нормативним є скорочення тенденції. | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$ |
| | | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборговано}}$ |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Вказує на інтенсивність обертання заборгованості підприємства перед своїми кредиторами | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборговано}}$ |
| | | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборговано}}$ |
| Період погашення кредиторської заборгованості | Свідчить про ефективність залучення кредиторської заборгованості. Збільшення значення показника є позитивною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок кредиторів – постачальників, бюджету і т.д | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборговано}}$ |
| | | $\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборговано}}$ |

Джерело: систематизовано автором на основі [48]

Використовуючи формули, вказані у таблиці, проведемо аналіз ділової активності ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Показники ділової активності ТОВ «Міст Експрес»
у період з 2018 по 2020 роки

| Показники | Роки | | |
|--|--------|--------|--------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Коефіцієнт оборотності активів, об. | 4,88 | 4,85 | 4,97 |
| Період обороту активів, дн. | 339,93 | 345,15 | 201,10 |
| Коефіцієнт оборотності запасів, об. | 10,02 | 6,17 | 7,70 |
| Період одного обороту запасів, дн. | 22,66 | 40,19 | 31,36 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. | 2,33 | 2,32 | 2,74 |
| Період погашення дебіторської заборгованості, дн. | 98,16 | 98,45 | 86,17 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об. | 1,77 | 1,62 | 2,95 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, дн. | 120,17 | 127,52 | 81,23 |

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

З таблиці можна зробити висновок, що ділова активність підприємства «Міст Експрес» зростає у період трьох років, але 2019 рік все одно залишається роком падіння практично всіх показників.

Відобразимо показники ділової активності графічно для більш детального відображення ситуації (рис. 2.12).

Згідно наданих даних, можна побачити, що за період трьох років коефіцієнт оборотності активів підприємства зростає невеликими темпами, це свідчить про необхідність розгляду напрямку оптимізації активів. Для оптимізації оборотності активів, можна продати частинку необоротних активів, а також змістити фокус ваги на повернення заборгованостей.

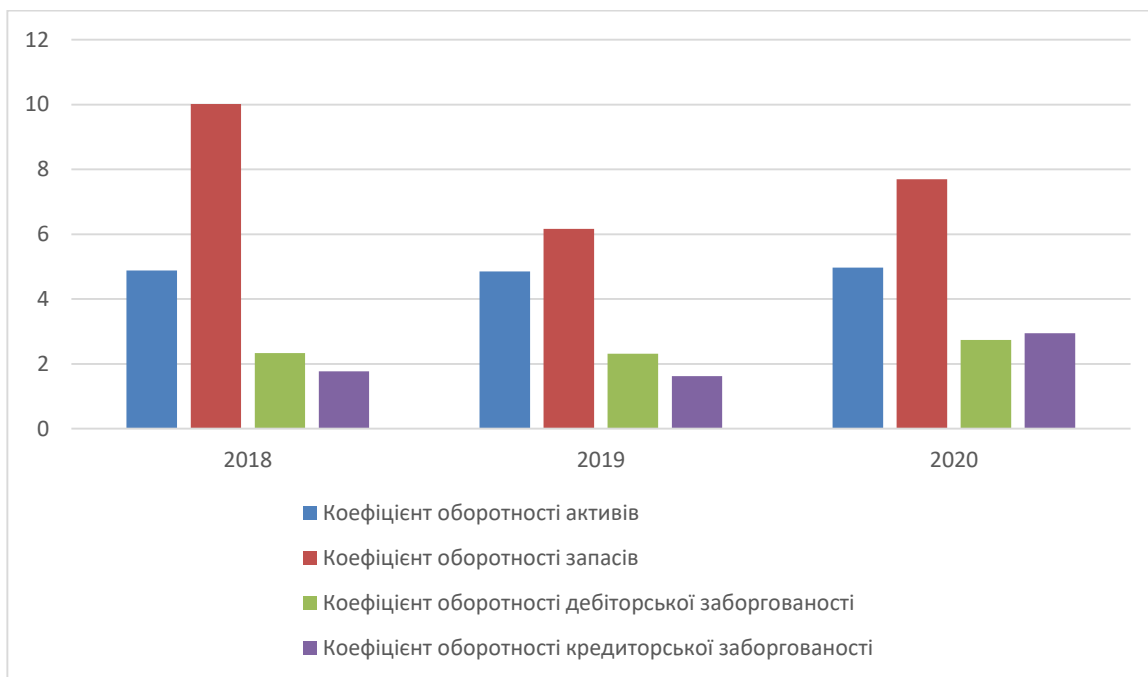


Рис. 2.12. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020 роки

Джерело: побудовано автором за даними таблиця 2.14

Коефіцієнт оборотності запасів відчув негативну тенденцію у 2019 році. Загалом, можна зробити висновок, що 2019 рік для підприємства став фінансово-економічно тяжким періодом. Із значення 10,02 у 2018 році, цей показник впав до 6,17 у 2019 році та трохи піднявся до 7,7 у 2020 році. Тобто, незважаючи на різкий спад, ситуація стабілізується.

Негативною є ситуація збільшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, це означає, що підприємство не має достатньої кількості власних сил та капіталу для активної діяльності, тому змушене звертатись до банків за кредитними послугами. Так, у 2020 році показник становив 2,95, коли ще у 2018 – 1,77.

При цьому коефіцієнт дебіторської заборгованості збільшився лише на 0,41 у період трьох років, а кредиторської 1,18 за той же період, тобто майже у 3 рази вище.

Таким чином, провівши дослідження та проаналізувавши фінансово-економічну діяльність підприємства ТОВ «Міст Експрес» у період з 2018 по 2020

роки, можна зробити висновок, що поштова служба на даний час є стабільною і всі показники поступово зростають, лише 2019 рік був невдалий для ТОВ «Міст Експрес», але ситуація з пандемією виправили ситуацію.

Також, було проведене польове дослідження підприємства, а саме аналіз основних сегментів споживачів поштової служби, структуру та частки споживачів можна побачити на рис. 2.13.

Ми бачимо, що найбільшим сегментом є комерційні організації – 37% і це не дивно, адже поштова служба спеціалізується не тільки на B2C ринку, а ще й на B2B ринку.

Все населення становить 50%, з них молодь до 25 років – 18%, дорослі споживачі (25–55 років) – 28%, пенсіонери – 4%. Така ситуація виходить з того, що пенсіонери менш за всіх користуються послугами ТОВ «Міст Експрес», одна із причин такої тенденції – прихильність до АТ «Укрпошта». 13% займають фінансові організації, суспільні організації та організації уряду.

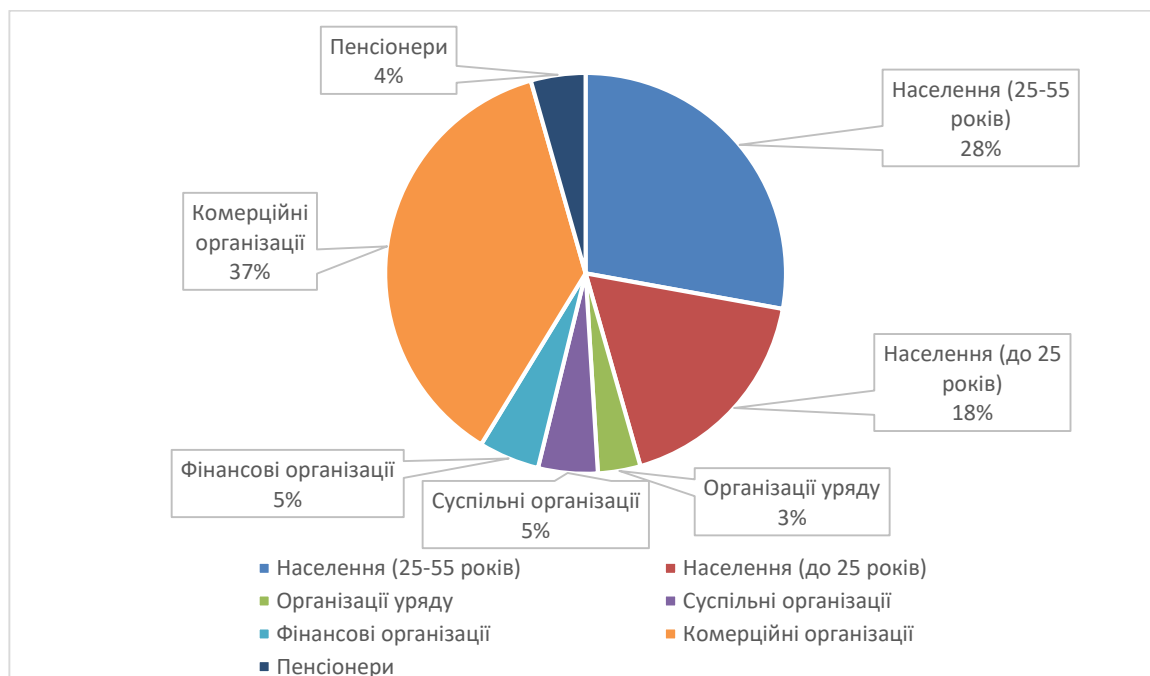


Рис. 2.13. Структура сегментів споживачів ТОВ «Міст Експрес» в Україні

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Важливе місце для підприємства ТОВ «Міст Експрес» посідає зовнішньоекономічна діяльність, адже, перш за все, саме цей вид діяльності був основний до виходу на ринок України.

Головна характеристика успіху зовнішньоекономічної діяльності – її ефективність. Поштові служби часто зазнають значних збитків як результат недостатнього техніко–економічного дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності, відсутності обґрунтувань аналізу вибору валюти ціни, платежу та інших фінансових особливостей угоди.

На рівні підприємства, економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності – це протиставлення збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Умовою ефективності ЗЕД є прибуток.

Ефективність ЗЕД обумовлює ступінь інтересу підприємства при масштабуванні на світовий ринок, пояснює позиції закупівлі та продажу певних товарів або послуг.

Одержані дані підприємство може використати при розробці планів експорту та при роботі з зовнішньоторговельним оборотом, а саме оцінювання його структури та напрямків.

Окрім цього, зовнішньоекономічна діяльність – це базовий фактор розвитку національного виробництва.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Міст Експрес» зміцнює експортну ситуацію України, підвищує рівень конкурентоспроможності товарів та послуг на міжнародних ринках, формує структуру експорту, залучає іноземних інвесторів та іноземні інвестиції, встановлює сучасне устаткування для швидкої обробки вантажу тощо.

Таким чином, своєчасне та систематичне проведення оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності дає поштовій службі змогу своєчасно обрати напрямок дій для покращення ситуації в компанії.

Місія компанії «Міст Експрес» – будівництво міцного фундаменту для клієнтів та їх бізнесу.

Основні завдання економічного відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Міст Експрес» :

масштабування збуту товарів та послуг компанії на зовнішні ринки;
робота із сервісом, тобто покращення якості надаваних послуг;
збільшення асортименту товарів та послуг для експорту за кордон;
збільшення величини доходів від проведення експортної діяльності.

Слід зазначити, що ТОВ «Міст Експрес» фокусується і на своїх клієнтах, тому що місія підприємства визначається з урахуванням купівельної спроможності, інтересів та запитів, що задовольняє поштова служба.

В рамках компанії сформувалося декілька напрямків розвитку, головний з яких – міжнародний напрямок.

Доставка споживачам закордон здійснюється адресно або на відділення. Територія доставки охоплює межі СНД, Європи, Північної, Південної Америки, Азію, Австралію та Океанію.

Вартість доставки відправлень залежить від країни доставки і ваги відправлення. Також, є функція відслідковування кожного етапу доставки.

Представництва пошти є у багатьох країнах Європи, США та СНГ, де підприємство працює більше 30 років.

2.4. Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Міст Експрес»

При проведенні дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Міст Експрес» було виявлено, що поштова служба використовує у своїй діяльності стратегію диверсифікацію, яка, на жаль, не дає бажаних результатів. Звичайно, ТОВ «Міст Експрес» в Україні не є лідером серед інших підприємств поштового зв'язку, але і має напрям, куди розвиватися, щоб утримувати ринкові позиції.

Очолювані Ростиславом Кисилем поштово–логістична група Meest Group і поштово–логістичний оператор «Міст Експрес» відстежують запити

та потреби клієнтів, що з'являються, а також слідкують за діяльністю конкурентів.

Незважаючи на монополістичну ситуацію на ринку, ТОВ «Міст Експрес» має низку підстав для стабільного зростання. «Міст Експрес» – це єдина недержавна поштова служба в Україні. Вона має ліцензію Світової поштової спілки № 20050112 на міжнародні поштові перевезення, це означає, що, якщо споживач отримав доставку з-за кордону від будь-якої поштової служби, окрім «Укрпошта», цю доставку обробило саме досліджуване підприємство.

Закордонні компанії як UPS або DHL також мають таку можливість, але розцінки даних компаній набагато вище.

ТОВ «Міст Експрес» має близько 10000 відділень по всьому світу, це забезпечує широку географію та множинність варіантів доставки: з різних країн світу, різними видами транспорту, цінами та часом доставки.

Для придбання товарів в інтернет-магазинах з усього світу, «Міст Експрес» цілеспрямовано запусив сервіс MyMeest, який дозволяє споживачам робити покупки в онлайн-рітейлах країн Північної Америки, Південної Америки, Європи, СНГ, Азії, Африки та Австралії.

Для забезпечення надійного результату, працює мережа з 14 хабів по всьому віту, 3000 працівників, 1200 транспортних засобів, а у 2015 році MyMeest здійснив приблизно 6 млн доставок.

Кінцевий споживач бачить лише верхівку айсберга – кур'єра служби «Міст Експрес» або поштомот – залізна шафа для відправлень з окремими комірками, яка забезпечує захист посилок, зручність оплати, відсутність черг, швидкість доступу та анонімність клієнта. Таких поштомотів вже понад 1 500 по всій Україні.

«Міст Експрес» залучає малий, середній та великий бізнес відкривати на своїх площах поштові відділення, це забезпечить їх додатковим доходом. Підприємство надає партнерам встановлену технологію, перевірене

програмне забезпечення, навчання співробітників, брендові речі (одяг, канцелярія тощо) та інші форми підтримки.

«Міст Експрес» має свій відділ для розробки та впровадження програмного забезпечення для відправок та доставки: сервіси (онлайн та офлайн), особисті кабінети, а також мобільний додаток, який постійно модифікуються.

Хоча для «Міст Експрес» показовим є досвід компанії Amazon, але на даний момент, доставка відправлень за допомогою безпілотників по містах України передчасна. Головними залишаються питання безпеки, правових та техногенних перешкод і, в будь-якому випадку, найбільш надійним способом доставки відправлень вважається саме отримання одержувачами їх замовлення прямо до рук.

Гарна усмішка, ввічливе та доброзичливе спілкування і жива розмова ще довго будуть незамінними у компаніях, а доставка відправлень додому і згодом залишиться основним способом отримання відправлень.

У наступні 10 років продавці пропонуватимуть споживачам все більше послуг, товарів і можливостей завдяки тенденції зростання клієнтських запитів, і тоді, кур'єрським службам та відділенням доставки доведеться працювати краще.

Для розуміння та дослідження напрямів поточної маркетингової діяльності компанії, необхідно провести аналіз 4P або комплексу маркетингу.

Продукт – це перший і один із найважливіших елементів комплексу маркетингу, особливо важливо, які основні та супутні товари та послуги «Міст Експрес» пропонує споживачу [28]. Основні послуги, які надає підприємство, наведені на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Основні послуги ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Технологічна забезпеченість кожної з основних надаваних послуг з доставки відправлень, також включає в себе наступні додаткові сервіси:

- зберігання посилок у період 7–ми календарних днів;
- упаковку посилок та вантажу;
- огляд відправлень;
- завантаження/розвантаження габаритного вантажу;
- сервіс надання інформації щодо прибуття вантажу;
- самостійна зміна даних на сайті;
- автоматичне повернення посилок;
- переадресація;
- доставка з міжнародних інтернет–магазинів.

Можна зробити висновок, що асортимент послуг достатньо великий, що дозволяє задовольняти запити та потреби як фізичної особи, так і юридичної особи.

Такий широкий асортимент супутніх товарів та послуг пояснюється тим, що підприємство працює на ринку з абсолютно різними сегментами

споживачів, від доставки покупок з онлайн-ритейлів та приватних відправлень для клієнтів-фізичних споживачів, а також для альянсів з найбільшими онлайн-продавцями та підприємствами країн по всьому світу.

Цінова політика. «Міст Експрес» надає послуги за середньо ринковими, порівняно з лідерами-операторами поштових служб, цінами. Послуги компанії мають середні ціни, адже вона має безпосередній вплив на стандарти ринків експрес-доставки країн Європи, Америки, Азії та Австралії, а також входить у ТОП-лідерів поштових сервісів, які мають велику мережу відділень по всій країні та найкоротші терміни доставки.

Базові тарифи на відправлення посилок у відділення чи у поштомати в Україні, а також доставка відправлень у Європу, Канаду, США та країни Східної Європи та Азії наведені на рис. 2.15, рис. 2.16 та рис. 2.17. Ціни актуальні для 2021 року.

Поштова служба також розробила алгоритм для розрахування спеціальних персоналізованих тарифів для партнерів та представників бізнесу, які користуються послугами «Міст Експрес» за заздалегідь обумовленим в контракті прайс-листом, а також для учасників програми лояльності (користувачів мобільного додатку).

| ВІДПРАВЛЕННЯ | | | | | | | | |
|---|------------------|-----------------|------------|-----|-----|-----|----|--|
| Вага включно до, кг | Між відділеннями | | | | | | | Доплата за адресний забір або доставку |
| | Тарифний пояс | | | | | | | |
| | в межах міста | в межах області | по Україні | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 0,5 | 25 | 30 | 35 | | | | 20 | |
| 1 | 30 | 35 | 40 | | | | | |
| 2 | 35 | 40 | 45 | | | | | |
| 5 | 40 | 45 | 50 | | | | | |
| 10 | 45 | 50 | 55 | | | | | |
| 20 | 60 | 65 | 70 | | | | | |
| 30 | 75 | 80 | 85 | | | | 25 | |
| Доплата за 1 кг понад 30 кг | 1,3 | 1,8 | 2,7 | 3,1 | 4 | 5,5 | | +0,65 |
| Вантаж 120-500 кг, з розміром основи до 0,8 x 0,6 | 350 | 400 | 550 | 600 | 700 | 950 | | 150 |

| ПАЛЕТИ | | | | | | | | | |
|----------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------|------|------|------|-----|--|
| Фактична вага до, кг | Розмір піддону, м | Між відділеннями | | | | | | | Доплата за адресний забір або доставку |
| | | Тарифний пояс | | | | | | | |
| | | в межах міста | в межах області | по Україні | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 500 | до 1,2 x 1 | 495 | 550 | 770 | 825 | 990 | 1320 | 195 | |
| | до 1,2 x 1,2 | 715 | 935 | 1100 | 1265 | 1485 | 1980 | 275 | |
| 750 | до 1,2 x 1,2 | 715 | 935 | 1100 | 1265 | 1485 | 1980 | 275 | |
| 1000 | | 935 | 1210 | 1485 | 1705 | 1980 | 2640 | 385 | |

Рис. 2.15. Тарифи на послуги доставки відправлень по Україні

Джерело: створено автором на основі [33]

| Стоимость доставки авиатранспортом в представительство* | | | | + Доплата за доставку до дверей получателя курьером* |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------|--|
| Тип | Вес | Страна доставки | | |
| | | США | Канада | |
| КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ с объявленной ценностью | до 100 гр включительно | 210 | | 200 |
| | более 100 гр до 1 кг включительно | 300 | | 470 |

| Стоимость доставки авиатранспортом в представительство* | | | | + Доплата за доставку до дверей получателя курьером, за 1 шт.* | |
|--|---------|--|----------|--|----------------|
| Канада МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПОСЫЛКИ с объявленной ценностью весом до 30 кг** | за 1 кг | | за 1 шт. | | |
| | 195 | | до 10 кг | 100 | 8,001 – 15 кг |
| | | | от 10 кг | 120 | 15,001 – 30 кг |
| | | | | до 8 кг | 1116 |
| | | | | | 1620 |
| | | | | | 1920 |

Рис. 2. 15. Тарифи на послуги доставки відправлень у Канаду та США

Джерело: створено автором на основі [33]

| * Вартість зазначено в грн. з ПДВ | за 1 кг | + вартість за 1 шт при вазі посилки в діапазоні, кг | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | 0,005 0,5 | 0,501 1 | 1,001 2 | 2,001 3 | 3,001 5 | 5,001 10 | 10,001 15 | 15,001 20 | 20,001 30 | |
| Австрія | 150 | 595 | 520 | 525 | 530 | 535 | 550 | 560 | 575 | 595 | |
| Бельгія | 180 | 610 | 520 | 525 | 530 | 535 | 550 | 560 | 570 | 595 | |
| Болгарія | 160 | 550 | 470 | 475 | 480 | 485 | 500 | 510 | 525 | 545 | |
| Боснія та Герцеговина | 190 | 725 | 630 | 635 | 640 | 645 | 660 | 670 | 680 | 705 | |
| Великобританія | 165 | 715 | 635 | 640 | 645 | 650 | 665 | 675 | 690 | 710 | |
| Греція | 220 | 670 | 565 | 560 | 575 | 580 | 590 | 600 | 615 | 635 | |
| Данія | 150 | 570 | 495 | 500 | 505 | 510 | 525 | 535 | 550 | 570 | |
| Естонія | 105 | 570 | 520 | 525 | 530 | 535 | 550 | 560 | 575 | 595 | |
| Ірландія | 165 | 670 | 585 | 590 | 595 | 600 | 615 | 625 | 640 | 660 | |
| Ісландія | 165 | 995 | 915 | 920 | 925 | 930 | 945 | 955 | 970 | 990 | |
| Іспанія | 215 | 760 | 650 | 655 | 660 | 665 | 680 | 690 | 705 | 725 | |
| Італія | 155 | 740 | 660 | 665 | 670 | 675 | 690 | 700 | 715 | 735 | |
| Кіпр | 210 | 645 | 540 | 645 | 550 | 555 | 570 | 580 | 590 | 615 | |
| Латвія | 115 | 565 | 510 | 515 | 520 | 525 | 540 | 550 | 565 | 585 | |
| Литва | 115 | 585 | 525 | 530 | 535 | 540 | 555 | 565 | 580 | 600 | |
| Люксембург | 200 | 590 | 490 | 495 | 500 | 505 | 520 | 525 | 545 | 565 | |
| Македонія | 215 | 765 | 660 | 665 | 670 | 675 | 690 | 700 | 715 | 735 | |
| Мальта | 265 | 665 | 535 | 540 | 545 | 550 | 565 | 575 | 590 | 610 | |
| Нідерланди | 180 | 950 | 860 | 865 | 870 | 875 | 890 | 900 | 915 | 935 | |
| Німеччина (кур'єром) | 55 | 350 | 350 | 350 | 305 | 300 | 345 | 415 | 430 | 615 | |
| Німеччина (до складу) | 45 | 220 | 220 | 220 | 165 | 160 | 175 | 185 | 200 | 220 | |
| Норвегія | 150 | 750 | 675 | 680 | 685 | 690 | 705 | 715 | 730 | 750 | |
| Польща | 35 | 310 | 310 | 310 | 270 | 270 | 300 | 310 | 330 | 355 | |
| Португалія | 220 | 655 | 545 | 550 | 555 | 560 | 575 | 585 | 600 | 620 | |
| Румунія | 160 | 590 | 510 | 515 | 520 | 525 | 540 | 550 | 565 | 585 | |
| Сербія | 215 | 740 | 630 | 635 | 640 | 645 | 660 | 670 | 685 | 705 | |
| Словаччина | 180 | 615 | 525 | 530 | 535 | 540 | 555 | 565 | 580 | 600 | |
| Словенія | 165 | 590 | 510 | 515 | 520 | 525 | 540 | 550 | 565 | 585 | |
| Угорщина | 150 | 585 | 510 | 515 | 520 | 525 | 540 | 550 | 560 | 580 | |
| Фінляндія | 115 | 720 | 665 | 670 | 675 | 670 | 690 | 700 | 715 | 735 | |
| Франція | 180 | 725 | 635 | 640 | 645 | 650 | 665 | 675 | 690 | 710 | |
| Хорватія | 160 | 595 | 515 | 520 | 525 | 530 | 545 | 555 | 570 | 590 | |
| Чехія | 150 | 590 | 515 | 520 | 525 | 530 | 545 | 555 | 570 | 590 | |
| Чорногорія | 205 | 730 | 630 | 635 | 640 | 645 | 660 | 670 | 680 | 700 | |

Рис. 2.17. Тарифи на послуги доставки відправлень у країни Європи

Джерело: створено автором на основі [33]

Для користувачів додатком передбачена система накопичення бонусів за кожне відправлення, розміром у 2 гривні. Накопиченою сумою клієнт може сплатити послуги з доставки, отримання або зберігання відправлення.

Місцем прямого продажу або місцем контакту зі клієнтом є міні відділення або вантажне відділення, а також поштомати для самообслуговування.

ТОВ «Міст Експрес» прагне бути якнайближче до споживача, саме там, де вона йому необхідна та коли вона йому необхідна. Ця позиція компанії була підтверджена рекламним слоганом у 2017 році «Там, де ви є», а також конкретними діями – впровадженням та розвитком мережі «Міст Експрес», щоб споживачі мали змогу отримати послугу не тільки у великих містах, а і у маленьких і мали змогу відправляти посилки по всьому світу.

Просування. Оскільки на даний час компанія є загальновідомою, її послугами вже скористувались декілька мільйонів споживачів, то рекламні кампанії не відіграють велику роль, тому «Міст Експрес» зосереджується на постійних інтеграціях з різними брендами та онлайн-магазинами. Іноді рекламні кампанії все ж носять локальний характер для невеликих міст та інформують про запуск додаткових послуг, відкриття нових відділень чи співробітництво з певним брендом та пропонування акцій та знижок.

«Міст Експрес» використовує наступні маркетингові канали комунікації для просування своїх товарів, послуг, акцій та знижок:

- зовнішня реклама (рис. 2.);
- POS реклама (рис. 2. 17);
- реклама на телебаченні (рис. 2. 18);
- реклама в соціальних мережах ;
- PR.



Рис. 2. 16. Зовнішня реклама «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором за даними власних спостережень



Рис. 2. 17. POS–реклама «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором за даними [58]



Рис. 2. 18. Рекламний ролик на телебаченні

Джерело: побудовано автором за даними [13]

«Міст Експрес» активно використовує соціальні мережі Instagram, Facebook, а також має власний канал на YouTube. На сторінках соціальних мереж поштова служба має сумарно понад 200 тисяч підписників. На

сторінках компанія інформує споживачів про зміни в графіку роботі відділень, запуски акцій, знижок, нововведення, соціальні проекти та заходи, зміну тарифних планів на послуги, публікує розважальні фото та відео тощо.

Нажаль, у коментарях до своїх постів компанія не надає відповідей та реакцій на запитання та звернення клієнтів. Соціальні мережі необхідні компанії для просування і формування позитивного іміджу «Міст Експрес», але, навіть кооперація з лідерами думок – блогерами, не дасть явного результату, якщо поштова служба і надалі буде ігнорувати підписників.

На відео-хостингу YouTube «Міст Експрес» має лише майже 1500 підписників і це не дивно, адже компанія більше приділяє уваги іншим соціальним мережам а також тим маркетинговим заходам, які цінуються споживачами найбільше – знижки та акції від брендів.

Люди. «Міст Експрес» має більше 6 тисяч працівників по всій Україні. Керівництво проводить регулярні курси з підвищення кваліфікації, запрошує менеджерів для підвищення рівню сервісу..

Процес взаємодії співробітників з клієнтом має чіткі регламенти, а також прописаний у стандартах обслуговування компанії. Основні критерії щодо якості роботи працівників, можна виділити:

- швидкість обслуговування;
- ввічливість;
- безпека обслуговування – детальне додержання санітарних норм

в умовах COVID-19.

Отже, успішна та злагоджена діяльність усіх зазначених вище елементів комплексу маркетингу (4P) дозволяє поштовій службі підтримувати імідж в очах клієнтів, зберігати наявні позиції на ринку поштових послуг та логістики у період останнього десятиліття та надає основу для розвитку підприємства у майбутньому.

Висновки до другого розділу

На підставі проведеного дослідження ТОВ «Міст Експрес» було встановлено, що підприємство працює в галузі експрес-доставки.

Основним завданням даної галузі є забезпечення фізичних та юридичних осіб вчасними відправлення та отриманнями вантажу. Було визначено чотири головні шляхи роботи підприємств на ринку експрес-доставок: міжнародна доставка, з-за кордону в Україну, з України за кордон та по Україні.

Доведено, що поштові служби мають зростаючі тенденції завдяки державній політиці, економічному стану України та пандемії. На українському ринку переважає кількість малих і середніх організацій українського походження, адже досліджувана у роботі компанія — іноземна.

Встановлено, що на ринку експрес-доставки України лідером за всіма показниками є ТОВ «Нова Пошта», частка ринку якої більше навіть за державну поштову службу.

Було проведене дослідження фінансово-економічної сторони підприємства ТОВ «Міст Експрес» та результати показали зростаючу тенденцію по майже всім показникам, що означає, що компанія є стабільно зростаючою і, при правильному маркетинговому підході, може займати більшу частку ринку, ніж є наразі.

ТОВ «Міст Експрес» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Також, необхідно відмітити, що поштова служба є рентабельною, але спостерігаються негативні тенденції у деяких показниках. Це викликано тим, що зростання рівню прибутку проходить швидше, ніж ріст витрат.

Різниця не кардинальна, але поштовій службі варто звернути увагу на покращення поточної ситуації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МІСТ–ЕКСПРЕС»

3.1. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес»

Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес» являє собою порівняння послуг, які надаються поштовою службою, з послугами конкурентів. Основною діяльністю підприємства є надання послуг доставки відправлень та вантажів по всьому світу.

Аналіз конкурентоспроможності був проведений за допомогою класичних методів аналізу.

Для об'єктивного аналізу рівня конкурентоспроможності, необхідно, перш за все, виділити перелік тих послуг, які можна охарактеризувати за якістю та швидкістю виконання та які є одними з найважливіших у діяльності підприємства:

- обслуговування в зоні логістики – оформлення, відправлення, контроль;
- обслуговування клієнтів;
- обслуговування вантажу.

Всі чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності компанії, називаються факторами конкурентної переваги.

Конкурентної переваги поділяються на тактичні, тобто дозволяють підприємству бути лідером у галузі, та стратегічні – це фактори, над якими підприємство має працювати, аби стати лідером.

Конкурентні переваги ТОВ «Міст Експрес» подані у табл 3.1.

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги ТОВ «Міст Експрес»

| Конкурентні переваги компанії | Опис |
|--------------------------------|--|
| Внутрішні конкурентні переваги | |
| Виробнича діяльність | Забезпеченість сучасними ресурсами, ефективність їх використання та продуктивність роботи |
| Технології | Використання сучасного обладнання і технологій обслуговування транспортної техніки і клієнтів |
| Організація | Злагоджена та структурована система роботи |
| Кваліфікація кадрів | Підвищення професійних якостей шляхом щорічного навчання та дотримання стандарту якості обслуговування |
| Управління | Ефективне управління персоналом, закупівлями, процесами роботи кадрів |
| Економіка | Прибутковість, рентабельність, наявність декількох джерел доходів |
| Інновації | Наявність та постійне оновлення протоколу праці, стандартів, покращення та поліпшення роботи |
| Зовнішні конкурентні переваги | |
| Якість | Швидке та систематизоване обслуговування відправлень, клієнтів та вантажу |
| Сервіс | Робота персоналу згідно стандарту якості обслуговування |
| Ціна | Знижувальні коефіцієнти для партнерів та постійних клієнтів |
| Комунікація | Стійкий зв'язок логістичного відділу із співробітниками, а також відділу підтримки з клієнтами |

Джерело: систематизовано автором за даними аналізу підприємства

У досліджуваній галузі існує ряд вимог, які пов'язані із доставкою відправлень та вантажів, від яких, у більшій мірі, залежить швидкість та якість наданих послуг:

- уважність до огляду та оформлення вантажів;
- система розподілення працівників та завдань для ефективної праці;
- швидке та якісне обслуговування вантажу;
- мінімальна кількість порушень або взагалі їх відсутність;
- швидке та якісне обслуговування клієнтів та їх відправлень.

Надані показники є дуже важливими для діяльності поштової служби та її конкурентоспроможності, адже навмисне чи ненавмисне порушення хоча б одного з пунктів веде за собою збій системи.

Наведемо приклад оцінювання чинників неякісного обслуговування поштових служб. ТОВ «Міст Експрес» наразі обслуговує клієнтів по всьому світу: країни Європи, Америки, Азії, Африки та Австралії.

Перед клієнтами та бізнес-партнерами, які укладають договір із поштовою службою, стоїть питання не тільки в тому, як бути впевненим у якості наданих послуг та доставки вантажу без пошкоджень, а ще і як витратити якнайменше часу на всю процедуру. Відповісти на це питання можна виразом: «час–гроші».

У даній галузі продавці (власники онлайн) та поштові служби мають тісний зв'язок, адже в очах звичайних людей вони створюють імідж компанії, звідси можна зробити висновок, що якісне та швидке обслуговування вантажу має прямий вплив на враження клієнтів після отримання доставки.

Компанії готові платити більше для того, щоб зменшити загальний час обслуговування всіх сторін і бути в очах своїх клієнтів компанією, де не треба чекати довго свої відправлення, де працівники поштової служби ввічливо спілкуються, де їх відправлення залишаються неушкодженими.

Компанія «Міст Експрес» встановила ліміт на обслуговування однієї партії вантажу – 30 хвилин і кожна наступна хвилина затримки процесу несе за собою штрафи для співробітників поштової служби. Тому, на процесі оформлення, завантаження та документування вантажу, працює більше двадцяти осіб і кожен етап розписаний майже щохвилинно, всього процес оформлення відправлень налічує близько 20 пунктів обслуговування, від першого огляду вантажу на пошкодження до закриття дверей транспортного засобу.

Таким чином, затримуючи відправлення з певних обставин, поштова служба може втрачати своїх клієнтів. Тому час обслуговування — це одним із тих пунктів, який має пряме відношення до рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки ТОВ «Міст Експрес», на відміну від своїх конкурентів, ретельно стежить за процесом роботи та має мінімальну кількість затримок під час обслуговування вантажу, можна виділити фактори, які на це впливають та забезпечують стійке положення служби на ринку:

- фактори, які засновані на використанні сучасних установок та обладнання: поштова служба використовує нові комп'ютери для оформлення відправлень, зручні системи отримання вантажу без прямого включення співробітника;

- фактори, які засновані на певних особливостях організації: регулярна робота з персоналом для покращення якості обслуговування, допомога та підтримка клієнтів у різних ситуаціях, проста та зручна система реєстрації та отримання відправлень;

- фактори, які засновані на маркетинговому відділі: проведення заходів для підвищення якості обслуговування, використовуючи методи анкетування, активна робота у соціальних мережах та співпраця з брендами для підвищення впізнаваності;

– фактори, які засновані на управлінні працівниками підприємства: наявність та дотримання стандартів обслуговування, формування роботи в команді, злагоджена система роботи поштової служби, мотивація співробітників, а також підвищення кваліфікації персоналу кожного року.

Для загальної оцінки рівня конкурентоспроможності компанії можна використати діаграму Ішікави або, її інша назва — діаграма «риб'ячий кістяк» на рис. 3.1, для оцінки факторів, які можуть вплинути на затримку відправлень вантажу, репутацію поштової служби взагалі, а також на конкурентоспроможність.

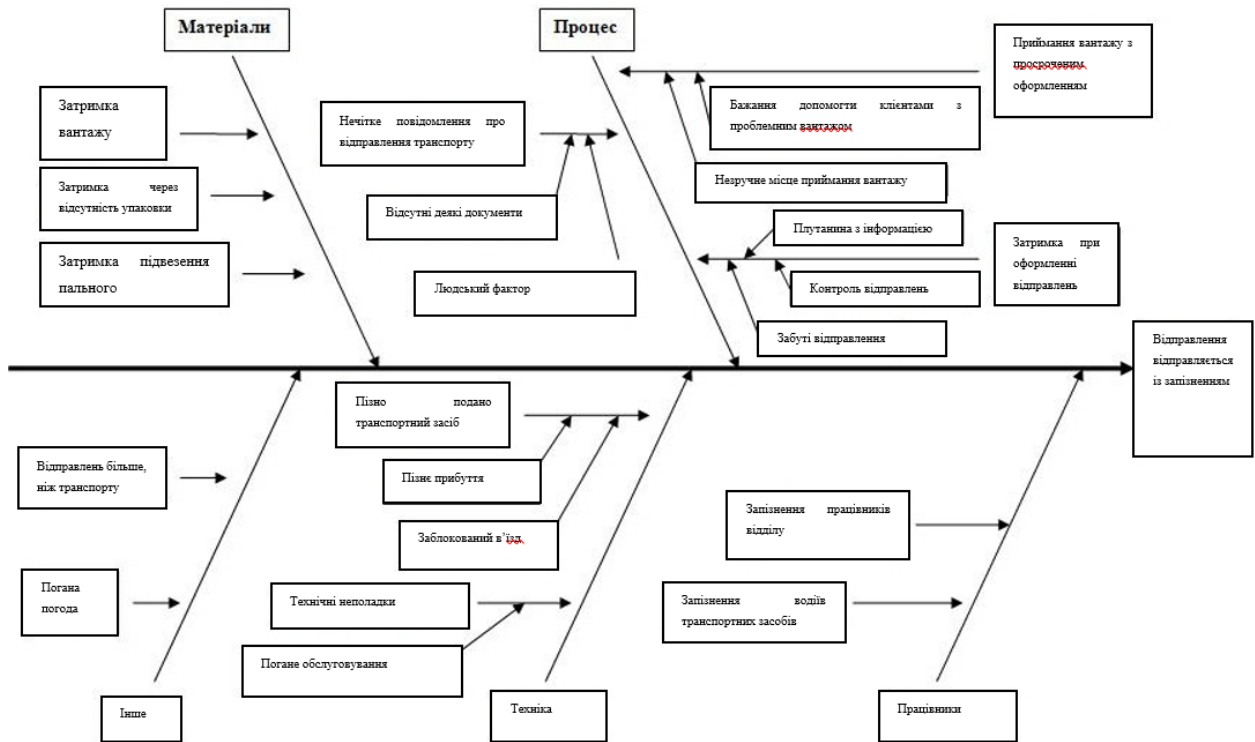


Рис. 3.1 Діаграма Ішікави в діяльності поштової служби

Джерело: побудовано автором за даними дослідження підприємства

Дана діаграма створена з метою аналізу причинно-наслідкового зв'язку проблем компанії та чинників впливу на неї. Діаграма має за основу стрілу, яка вказує на наслідок (відправлення доставляються із запізненням), а на «тілі» стрілки розміщені чинники, через які можливі

збої роботи.

Ретельний аналіз кожного чинника дає можливість виправити його у найближчий час і наблизити поштову службу до світових стандартів компаній-гігантів, що так само є елементом конкурентоспроможності підприємства.

Наступним кроком є оцінка факторів макросередовища ТОВ «Міст Експрес»: економічних, політичних, географічних, ринкових, технологічних та міжнародних (таблиця 3.2). Даний вид аналізу дозволяє визначити ринкові можливості компанії.

Таблиця 3.2

Загрози та можливості чинників макросередовища

| Загрози | Можливості |
|---|-------------------------------------|
| Економічне середовище: | |
| <ul style="list-style-type: none"> – можливе падіння попиту на послуги через підвищення рівня цін внаслідок інфляції – негативні для бізнесу зміни в системі оподаткування – посилення тенденцій до монополізації галузі | Підтримка бізнесу державою |
| Політичне середовище: | |
| Нестабільна політична ситуація в країні, як наслідок – часта зміна законодавства | |
| Географічне середовище: | |
| Забруднення довкілля | Розвиток сфери діяльності |
| Міжнародне середовище: | |
| Нестабільний курс валют Відмова співробітництва з певними країнами | Можливість виходу на нові території |

Джерело: систематизовано автором за даними власних досліджень

Окрім аналізу загроз та можливостей факторів макросередовища підприємства, необхідно провести таке ж дослідження і для внутрішнього становища ТОВ «Міст Експрес» за допомогою аналізу SWOT (таблиця 3.3).

Даний вид аналізу допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії ТОВ «Міст Експрес», беручи як основу аналіз діяльності компанії та роботи інших поштових служб .

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз поштової служби «Міст Експрес»

| | | |
|-------------------|---|---|
| Зовнішні фактори | <p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – тісні зв'язки зі споживачами. – завоювання нових сегментів ринку. – розширення асортименту послуг. – здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. – виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано. – використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями. – жорсткість умов фінансування. – обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. – рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації – появи на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим. |
| Внутрішні фактори | <p>Переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> – високі обсяги надання послуг. – висока якість надання послуг. – ефективна система розподілу послуг. – оператор має великий досвід робити на вітчизняному ринку. – номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. – оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги. | <p>Недоліки</p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільна маркетингова діяльність підприємства. – недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. – виробничі потужності використовуються лише на 25%. – недосконала асортиментна політика. – не кваліфікований персонал. |

Джерело: систематизовано автором на основі власного дослідження

Аналіз стратегічного стану компанії був проведений відносно:

- зовнішнього середовища, сильні сторони — це можливості, а слабкі – загрози;
- внутрішнього середовища: позитивні фактори – це сильні сторони, а негативні фактори – це слабкі.

Головним завданням SWOT-аналізу є впровадження стратегічних підходів, що:

- зміцнять сильні сторони для того, щоб компанія мала можливість отримати деякі переваги зі слабких сторін, а також мінімізувати загрози;
- послаблять вплив слабких сторін, тому що саме вони затримують розвиток рівню конкурентоспроможності і збільшують потенціал можливих загроз.

Поштові служби ведуть боротьбу за різні ринкові сегменти для роботи:

- транспортування відправлень з міжнародного ринку на міжнародний;
- транспортування відправлень з міжнародного ринку на український;
- транспортування відправлень з українського ринку на міжнародний;
- транспортування відправлень з українського ринку на український (між регіонами).

Таким чином, ТОВ «Міст Експрес» надає повний спектр поштових послуг фізичним та юридичним особам, тим самим забезпечуючи достатній рівень якості обслуговування, окрім цього, має невисоку собівартість перевезень та вартість товарів і послуг, які пропонуються.

3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства

Процес формування будь-яких конкурентних стратегій – це достатньо складний та мережевий процес, який особливо відчувається в умовах змін.

У першому розділі роботи був розглянутий підхід та процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз чинників, які впливають на формування конкурентної стратегії для ТОВ «Міст Експрес», результати SWOT-аналізу, PEST-аналізу галузі, а також діаграма Ішікави дозволили визначити, на що необхідно звернути увагу, щоб удосконалити процес та етапи формування конкурентної стратегії компанії в умовах економічних змін.

Поштовою службою було проведене опитування споживачів, головні результати якого подані у Таблиця 3.4. Це дозволяє визначити ті фактори, які можна впровадити, провести аналіз та оцінити ефективність конкурентної стратегії.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо покращення діяльності ТОВ «Міст Експрес»

| Відповіді резидентів щодо покращення діяльності ТОВ «Міст Експрес» |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – автоматизування процесу отримання відправлень для уникнення черг; – більш привітні працівники; – краща та швидша робота додатку; – збільшення кількості відділень, особливо у невеликих містах; – додати комфорт у поштові відділення, а саме м'які меблі для зони очікування; – навігація у відділенні, підпис вікон, де відправка, а де отримання; – надійність та цілісність доставки; – зниження кількості затримок відправлень; – прибрати товари, що не відносяться напряму до поштового сервісу — журнали, газети, відкритки тощо; – розширення переліку надаваних послуг; – ціноутворення. |

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Для ТОВ «Міст Експрес» конкурентна стратегія матиме більше 10 етапів, кожен з яких не менш важливий для цілісності всієї стратегії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи формування конкурентної стратегії для ТОВ «Міст Експрес»

Джерело: побудовано автором за власними спостереженнями

Для того, щоб враховувати зміни ринку, необхідно проводити регулярні аналізи зовнішнього середовища та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу або аналіз п'яти сил Портера.

Також, до попередньої схеми додаємо АВС-аналіз, щоб провести аналіз продуктового портфелю компанії та визначити, які послуги приносять найбільший прибуток підприємству.

Окрім цього, необхідно проаналізувати чинники, що впливають на формування асортименту товарів та послуг, а також на конкурентну стратегію компанії в цілому.

Подана схема формування конкурентної стратегії підприємства в умовах ринкових змін є більш детальною за умови ретельного дослідження ринку та діяльності конкурентів, адже сам процес та етапи формування конкурентної стратегії — це дуже важлива робота, від якої залежить майбутнє функціонування підприємства.

Аналізи зовнішнього середовища та внутрішнього середовища, продуктового портфеля компанії та чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності були проаналізовані у другому розділі, то в рамках третього розділу є доцільним пропонування нових або удосконалених послуг, а також інші маркетингові хитрощі.

Перш за все, опитування клієнтів ТОВ «Міст Експрес» показало, що компанії необхідно розширити асортимент надаваних послуг, а саме збільшення кількості поштоматів та можливість переказу коштів.

Поштомат — це металева шафа, яка заповнюється листами та відправленнями кур'єрами поштової служби, а клієнти можуть безперешкодно забрати їх у будь-який час. Ця послуга користується не тільки великою популярністю у ТОВ «Нова Пошта», а й доказує свою ефективність.

Такі поштомати наразі встановлюють у все більшій та більшій кількості житлових будинків, біля супермаркетів та офісних центрів.

Послуга доставки відправлень у поштомати також дозволяє мінімізувати контакт клієнтів з працівниками ТОВ «Міст Експрес» в умовах коронавірусу, зменшити витрати на людський ресурс та на оренду місця для відділень.

Наступним етапом формування конкурентної стратегії є визначення наявних та майбутніх потреб клієнтів та їх кореляція з цілями підприємства. Цілі були сформовані за допомогою методу опитування

аудиторії. Результати опитування дозволяють зробити висновки, що головною перешкодою споживачів до користування послугами поштової служби є швидкість та якість обслуговування.

Виходячи з цього твердження, можна запропонувати ТОВ «Міст Експрес» зосередитись саме на цих двох пунктах, адже саме вони є вирішальними при виборі служби доставки.

Проводячи аналіз послуг-аналогів від компаній-конкурентів, то, як було наведено у другому розділі, наразі прямими конкурентами ТОВ «Міст Експрес» є АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта», остання не тільки впровадила поштомати у роботу декілька років тому, а й має регламентований час доставки та кваліфікаційних робітників.

ТОВ «Міст Експрес» постійно впроваджує нові маркетингові заходи, наразі особлива увага приділяється співпрацею з відомими українськими компаніями.

Перевезення по країнах Європи відбувається за допомогою наявних там відділень та складів ТОВ «Міст Експрес», а також декілька у країнах Америки, Азії, Африки та Австралії

Стратегічне планування (розробка та впровадження конкурентної маркетингової стратегії) на підприємстві ТОВ «Міст Експрес», у контексті кваліфікаційної роботи, передбачає:

- розробку або удосконалення місії підприємства;
- розробку дерева корпоративних цілей;
- вибір нової корпоративної стратегії;
- розробка місії компанії.

Базис конкурентоспроможності підприємства:

- лідерство підприємства на ринку послуг поштового зв'язку;
- широкий асортимент послуг;
- постійний попит на послуги;
- контроль якості;

- вже сформований ринок збуту;
- соціальна захищеність працівників;
- тенденція зростання та підвищення ефективності діяльності.

Кон'юнктура ринку:

- масштаб ринку – Україна та міжнародний ринок;
- наявність повністю платоспроможного населення, яка збалансована пропозицією із боку поштової служби;

- тип ринку – конкурентний;

Динаміка ринку:

- попит на послуги з часом практично не змінюється і поступово зростає, лише змінюються переваги клієнтів, на які впливають тенденції розвитку інформаційних технологій та науки.

Ступінь ділової активності ТОВ «Міст Експрес» нижчий, ніж у основних конкурентів, хоча більшість конкурентів значно менші ніж ТОВ «Міст Експрес», але вони набагато мобільніші, мають швидке реагування на появу певних нововведень та їх кількість з кожним роком зростає.

Умови реалізації товарів та послуг – 70% продукції та послуг ТОВ «Міст Експрес» реалізується через власну поштову мережу відділень поштового зв'язку клієнтам – фізичним особам за готівку з застосуванням касових машин; 30% послуг та продукції підприємства ТОВ «Міст Експрес» реалізується юридичними особами – організаціям, установам з безготівкового розрахунку.

Проаналізувавши отриману під час дослідження компанії інформацію, можна стверджувати, що місія підприємства ТОВ «Міст Експрес» може бути розроблена та сприйнята для всіх учасників поштової служби (власника, керівництва, працівників).

Розгорнута форма місії підприємства:

- споживач отримує якісні, недорогі послуги та продукцію поштового зв'язку, вони різноманітні та особливі у швидкості обслуговування та доставки;
- партнерами підприємства ТОВ «Міст Експрес» можуть виступити державні, муніципальні та приватні підприємства; відносини з конкурентами – фокус на якості та ціні власних надаваних продукції та послуг;
- власник отримає підвищення рентабельності організації, зростання виручки, а отже і прибутку, більш високий рівень заробітної плати працівників;
- менеджери отримають масштабування ринків збуту, розвиток підприємства, можливість корпоративного професійного зростання, при заміні устаткування на нове – підвищення безпеки виробництва та підвищення продуктивності праці, зниження витрат на перевезення;
- персонал отримає вищу заробітну плату, безпечні умови праці, підвищення значимості професії.

Варіант нової місії організації - «ЯКІСТЬ, СТАБІЛЬНІСТЬ, НАДІЙНІСТЬ».

Пріоритети і цілі підприємства мають враховувати інтереси як вищого керівництва, так і персоналу загалом, також ці пріоритети повинні сприйматися працівниками, як і особисті пріоритети.

Ринкові цілі є короткостроковими і повинні бути реалізовані протягом одного року. Виробничі цілі, які пов'язані зі зростанням господарсько-економічної діяльності, також є короткостроковими, а розвиток власної роздрібно-торгової мережі – це середньострокова ціль; цілі, що пов'язані з інвестуванням та будівництвом приміщень – довгострокові. Організаційні цілі – це середньострокові.

Стратегія диференціації для підприємства ТОВ «Міст Експрес» у розрізі послуг та продукції передбачає:

- орієнтацію на широке коло аудиторії;
- впровадження додаткових видів послуг для збільшення можливості вибору клієнтом (впровадження нових видів сервісу, створення іміджу організації, впровадження нових видів послуг – налагодження системи електронних грошей, дисконтні картки тощо;
- створення підвищеної якості товару та послуг, що залучають споживачів: швидке обслуговування, ввічливе ставлення.

Для побудови конкурентної стратегії, необхідно обрати стратегічні альтернативи (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Вибір стратегічної альтернативи підприємства

| | |
|--------------------------|---|
| Стратегічна альтернатива | Умови використання |
| Органічне зростання | Застосовується за умови стабільності технологій та задоволеності компанії своїм становищем. Отже, ставиться завдання підтримання своїх конкурентних переваг |
| Ріст | Використовується за умови тенденції швидкого розвитку та швидко змінюваних технологій |
| Скорочення | Характерно для підприємств, де цілі встановлюються «нижче за досягнуті», коли основні показники схильні до зниження. |
| Поєднання | Характерна для багатогалузевих компаній |

Джерело: систематизовано автором на основі даних дослідження

Обрані стратегії необхідно звести та виділити відмінні риси стратегій конкурентів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Відмінні характеристики основних конкурентних стратегій

| | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|
| Продукт/Бізнес | Стратегічна альтернатива | Еталонна стратегія | Конкурентна стратегія |
|----------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|

| | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Поштові послуги | Органічне зростання | Посилення позицій на ринку | Лідерство в області витрат |
| Супутні послуги | Ріст | Розвиток ринку | Стратегія диференціації |
| Реалізація товару | Ріст | Розвиток ринку | Стратегія диференціації |

Джерело: систематизовано автором на основі даних дослідження

Стратегія лідерства за витратами не зовсім підходить для ТОВ «Міст Експрес», підприємство має певні обмеження у вигляді тарифів від держави на поштові послуги. А стратегія диференціації означає, що підприємству необхідно відрізнитися від інших певними характеристиками. Ключем до успіху під час впровадження стратегії диференціації є унікальність, яка цінується споживачами (для послуг поштової служби це: охоплення ринку як України, так і світу, низькі ціни на послуги, контроль якості, гарантії).

Стратегія диференціації для підприємства ТОВ «Міст Експрес» у розрізі обраної продукції та послуг має на увазі:

- орієнтацію на широке коло споживачів;
- пропозиція за додаткову матеріальну чи не матеріальну винагороду працівникам вносити рекомендації щодо змін;
- впровадження додаткових видів послуг, які збільшують можливість вибору клієнтом (спеціальні поштові марки, робота у напрямку мережі Інтернет тощо);
- цілеспрямована рекламна кампанія для створення правильної системи цінностей у кінцевого споживача, покращення іміджу та престижу компанії;
- підвищення якостей товару та послуг, що залучають увагу споживача: система знижок та бонусів тощо;
- надання послуг із розміщення реклами партнерів у своїх відділеннях.

На підприємствах ТОВ «Міст Експрес» склалася наступна ситуація: структура управління стала все більше і більше відставати від інновацій.

Основні недоліки існуючої організаційної структури:

- надмірна замкнутість керівництва та структурних підрозділів;
- відсутня інформаційна підтримка комерційної та фінансової діяльності підприємства;
- відсутні вкрай необхідних фінансових та економічних відділів та співробітників, які несуть повну відповідальність за дії та результати фінансової діяльності організації.

Для реорганізації існуючої структури управління поштової служби ТОВ «Міст Експрес» можна запропонувати такі зміни:

- створення гнучкої та самостійної фінансової служби що вирішує завдання у сфері управління фінансами підприємства. Це досягається структуризацією служби, в компетенції якої будуть можливості забезпечення фінансовими ресурсами діяльності ТОВ «Міст Експрес», організація взаємовідносин з фінансово-кредитними установами, забезпечення своєчасності виплат;
- точний поділ функцій економічної служби, фінансової служби, а також бухгалтерії;
- створення повноцінної системи роботи з персоналом під керівництвом директора з працівниками, особливо у частині мотивації та кваліфікації персоналу, а також пошуку методів та підготовки висококваліфікованих кадрів.

Одна з головних умов підвищення рівня ефективності роботи компанії – це зниження собівартості її продукції та послуг. Факторами зниження собівартості є:

- економія ресурсів: сировини, палива, електроенергії;
- підвищення продуктивність праці;
- зниження витрат від простоїв;

- ефективного використання основних виробничих фондів.

Іншими словами, методика управління процесом виробництва має передбачати цілу систему фінансових та організаційних елементів. До них можна віднести:

- забезпечення престижної оплати праці;
- розширення фронту виконання завдань із відповідним залученням людських ресурсів підприємства;
- складання стандарту якості надання послуг та контроль його виконання;
- оптимальний підбір кваліфікованого персоналу та розстановка по відділеннях;
- впровадження та функціонування системи якості, що відповідає міжнародним стандартам та включає матеріальну мотивацію за якісне виконання робіт.

Маркетингова стратегія організації — це встановлена програма дій для дослідження та обробки ринку.

Система цілей маркетингової стратегії повинна мати логічну послідовність та наповненість, виходити з основних стратегічних цілей та формувати особливу маркетингову ситуацію загального дерева стратегічних цілей компанії. Вже сформульована організаційна конкурентна стратегія є одночасно також і маркетинговою стратегією. Таким чином, спостерігається перехід від загально корпоративної стратегії до функціональної. Побудова конкурентної стратегії включає в себе аналіз відмінних рис від конкурентів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Відмінні риси основних конкурентних стратегій

| | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| Характеристики | Лідерство по витратах | Широка диференціація |
| Стратегічна ціль | Орієнтація на весь ринок | Орієнтація на весь ринок |

Продовження табл. 3.7

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Основа конкурентного переваги | Виробничі витрати нижче, ніж у конкурентів | Можливість запропонувати клієнтам унікальний продукт або послугу |
| Асортимент | Якісний базовий продукт або послуга | Велика варіація товару, фокус уваги на можливість вибору серед різних характеристик |
| Виробництво | Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості та погіршення основних характеристик товару | Знаходження шляхів створення цінностей для покупців, прагнення до створення чудового товару |
| Маркетинг | Виділення показників товару, які ведуть зниження витрат | Створення таких якостей товару, які покупець платитиме. Встановлення підвищеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію |
| Підтримка стратегії | Розумні ціни/ хороша цінність | Створення різних параметрів, за які платитимуть. Концентрація на кількох ключових відмінних рисах, їх посилення, створення репутації та іміджу товару |

Джерело: систематизовано автором на основі даних дослідження

Розробимо комплекс маркетингу 5-Р (план-маркетинг) з кожної дослідженої групи товарів та послуг ТОВ «Міст Експрес» (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

План маркетингу ТОВ «Міст Експрес»

| Заходи/характеристики | Поштові послуги | Супутні послуги | Реалізація товару та послуг |
|---|----------------------|---|-----------------------------|
| Product – формування товарної стратегії | | | |
| Характеристики, які надають цінність | Постійний попит | | |
| Унікальність продукту | Охват ринку України | Можливість залучення думки споживачів | Друкована продукція |
| Бренд | ТОВ «Міст Експрес» | | |
| Дизайн | Стандартний дизайн | Використання фірмових кольорів та логотипів партнерів | |
| Price – формування цінової стратегії | | | |
| Вибір ціноутворення | Державне регулювання | Орієнтація на витрати | |

Продовження таблиці 3.8

| | | | |
|---|--|-----------------|-----|
| Побудова цінової лінії | Слідування за ринковими цінами | Витратний метод | |
| Компенсація інфляції | Зростання цін на товари та послуги протягом року не менше 5% | | |
| Диференційовані ціни (у різних системах дистрибуції) | так | | |
| Plase - формування стратегії збуту та дистрибуції | | | |
| Стратегія «відкритих дверей» | ні | | |
| Збут через оптову торгівлю | 10% | | |
| Прямий продаж роздрібною торгівлі | 10% | 10% | 60% |
| Власні джерела збуту | 20% | 10% | 15% |
| Прямий продаж споживачам | 60% | 80% | 25% |
| Promotion - формування стратегії стимулювання збуту | | | |
| Реклама, розміщення реклами | Реклама радіо, TV, стійки, оформлення зовнішньої реклами, внутрішнє оформлення приміщень відділень поштового зв'язку | | |
| Product placement | ні | | |
| Sales promotion | ні | | |
| Директ-маркетинг | ні | | |
| Public relations - формування іміджу та репутації підприємства в очах суспільства | | | |
| Редакційні матеріали у ЗМІ | Найкращий варіант — публікація у “Forbes” | | |
| Презентації та конференції | ні | | |
| Участь у виставках | так | | |

Джерело: систематизовано автором на основі даних власного дослідження

Конкурентна стратегія підприємства являє собою набір конкретних дій з управління маркетинговими, економічними та фінансовими результатами, а також забезпечення підприємства конкретністю на ринку.

3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Міст Експрес»

ТОВ «Міст Експрес» — складне для просування і водночас цікаве підприємство в Україні. Звичайно, це не традиційний представник галузі,

але це системне підприємство, за допомогою якого Україна реалізує свою політику в поштової галузі.

Для підвищення ефективності діяльності та рентабельності надання послуг ТОВ «Міст Експрес» заплановано комплекс заходів та нововведень, що передбачає масштабне оновлення та розвиток поштової інфраструктури країни, оновлення транспортного парку служби та заміну зношеного технологічного устаткування та обладнання в поштамтах та відділеннях поштового зв'язку.

Для здійснення ефективного стрибка у розвитку ТОВ «Міст Експрес» також планує побудову системи управління компанією. У зв'язку з цим, серед тих заходів, що реалізуються наразі та будуть реалізовані в короткостроковий термін на підприємстві – скорочення апарату управління, централізація керівницьких та облікових функцій. Все це дасть можливість оптимізувати бізнес-процеси і управлінські процедури.

Основна увага сьогодні приділяється розвитку бізнесу поштового оператора на ринку України. З початком світової фінансової кризи, ТОВ «Міст Експрес» відчуло на собі обмеження попиту на ряд надаваних послуг, але при цьому з'явилась можливість збільшення своєї частки ринку в тих сегментах, які раніше були зайняті через велику конкуренцію в період бурхливого зростання економіки країни.

В умовах кризи останніх двох років, значна частина конкурентів ТОВ «Міст Експрес» на ринку поштових послуг України завершує свою діяльність або заморожує інвестиції, що дозволяє ТОВ «Міст Експрес» зміцнити свої ринкові позиції, надаючи клієнтам якісні послуги та впроваджуючи нові додаткові послуги.

Зокрема, на ринку послуг експрес-доставки, де спостерігається усунення інтересу споживачів у бік більш доступних продуктів, ключовою перевагою ТОВ «Міст Експрес» стає якість за доступною ціною. Компанія планує здійснювати пріоритетні інвестиції у розвиток цього напрямку

бізнесу та в найближчому майбутньому довести свою частку на внутрішньому українському ринку послуг експрес-доставки до 15-20%.

Важливу роль відіграють і тарифи на експрес-доставку — у державного оператора вони нижчі. У ТОВ «Міст Експрес» експрес-доставка 100 г відправлення до Києва коштує приблизно 20 грн, в альтернативних компаніях ця послуга коштує до 50 грн. Експрес-доставка посылки вагою 2 кг до Києва в інших компаніях коштує від 50-60 грн, державний оператор робить це за 15 грн та за 30 грн, має традиційне пересилання без доставки особисто до рук.

Минулого року обсяг ухваленої від населення кореспонденції зріс на 12,1%. За останні 4 роки кількість прийнятих від населення відправлень збільшилася з 1502 тис. до 1856 тис. У 2018 році було доставлено 2274 тис. листів, у 2019 році цей показник зріс до 3049 тис.

Тому, з метою зміцнення позицій серед конкурентів з експрес-доставки кореспонденції, збереження і навіть збільшення частки ринку, і як наслідок отримання найбільшої суми прибутку пропонується побудувати самостійний пункт сортування для послуги ТОВ «Міст Експрес». Дана точка дозволить:

- сортувати експрес-пошту окремо від решти кореспонденції;
- зменшити обсяг робіт для відділу сортування організації;
- поліпшити якість роботи всього підрозділу;
- залишити вартість послуги на колишніх цінових позиціях;
- скоротити терміни доставки відправлень на 50%;
- підвищення рівня доходності діяльності ТОВ «Міст Експрес» на 35%.

З попередніх даних складемо виробничу програму з будівництва сортувального пункту послуги ТОВ «Міст Експрес».

Складемо виробничий план програми заходів (таблиця 3.9). Реалізація проекту передбачає збільшення потреби в основних фондах (таблиця 3.10).

Захід, що впроваджується, передбачає збільшення потреби в матеріальних ресурсах.

Таблиця 3.9

Виробничий план ТОВ «Міст Експрес»

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Додатковий об'єм продажів, грн | 258409 | 297170 | 340000 | 390000 | 420000 |
| Середня вартість послуги, грн | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 |
| Строк доставки до 500 км, днів | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Дохід від реалізації, грн | 996722 | 1196066 | 1400000 | 1700000 | 2000000 |

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Дані виробничого плану побудовані на наявних даних підприємства, а також на прогнозованих даних підприємства. Наступний крок — це вирішення потреб основних фондів підприємства ТОВ «Міст Експрес», а саме: будівлі, транспортні засоби, виробничі машини та устаткування, виробничий та господарський інвентар.

Таблиця 3.10

Потреба основних фондів ТОВ «Міст Експрес»

| Основні фонди | Вартість | Всього |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|
| Будівлі | 6 млн грн | 6 млн 600 тис грн |
| Транспортні засоби та устаткування | 400 тис грн. | |
| Виробничий та господарський інвентар | 200 ти. грн | |

Джерело: систематизовано автором за даними дослідження

Будь-які запропоновані заходи та методи щодо розробки конкурентної стратегії повинні мати обґрунтування їх ефективності. Існує безліч методів такої оцінки, але одним з найпопулярніших є метод GAP-аналізу, тобто аналіз розриву, який дозволяє нам визначити певні невідповідності між поставленими цілями компанії та результатами, на які компанія очікує.

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб, чим заповнити виявлений розрив між встановленими стратегічними цілями в плановому періоді і встановленим фінансовим результатом.

GAP-аналіз — це метод візуалізації системи цілей, а також модель вибору способу просування до поставленої мети. Виявлені невідповідності поділяється на елементи: операційний і стратегічний розриви, які мають різний характер впливу на їх ступінь ризику і ефективності очікуваних результатів [4; 19].

Операційний розрив можна заповнити двома способами:

- шляхом підвищення продуктивності праці, зменшення знижок та акцій, підвищення ефективності продажів товарів і послуг тощо;
- шляхом подальшого проникнення на досліджуваний ринок, масштабування використання товару.

Ступінь ризику прийнятих рішень у даному випадку є невисокою. Цей спосіб досягнення цілей не є витратним і тому його ефективність у випадку успіху достатньо висока. Якщо брати до уваги, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення прибуткового розриву, потрібно бути дуже уважним, щоб не здійснити такі заходи, як зниження витрат на маркетинг.

I. Ансофф розробив власну методику визначення та вибору варіантів стратегії розвитку продукту за допомогою використання моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для ТОВ «Міст Експрес».

Створення системи координат системи GAP — це вибір ключового показника, на основі якого буде розроблена система цілей.

Це може бути один з показників:

- прибутку;
- валового доходу;
- обсягу продажів у грошовому або натуральному вираженні.

Обсяг продажів не є результиуючим, так як можливий більш складний зв'язок між ним та отриманням прибутку компанії.

Для поштової служби ТОВ «Міст Експрес» таким показником обрано – прибуток. Впродовж 2018-2020 рр. прибуток поштової служби ТОВ «Міст Експрес» зростав в середньому на 6% щорічно, та у 2020 році вже становив 1 млн грн за всіма сферами діяльності.

Вибір часового проміжку впровадження системи цілей. Зазвичай, він збігається з основою стратегічного планування. Український ринок рекламних послуг має тенденцію зростання, тому часовий проміжок досягнення цілей не перевищує двох-трьох років. Таким чином, в аналізі буде розглянутий період 2020-2023 рр.

Резюмуючи викладений матеріал у третьому розділі, можна відмітити, що конкурентна стратегія, яка визначена за використанням методу GAP-аналізу стратегічну позицію поштової служби ТОВ «Міст Експрес» можна надати характеристику як конкурентної.

Критичним фактором для ТОВ «Міст Експрес» у даній ситуації є здатність зберегти наявне та зміцнити майбутнє фінансове становище. На основі визначеного позиціонування можна запропонувати такий набір конкурентних стратегій: стратегія фірм, які мають сприятливу позицію, адже конкурентоспроможність є сприятливою; стратегія диференціації; сфокусована стратегія диференціації; стратегія послідовника.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес» за допомогою SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін компанії, його можливостей та загроз.

До сильних сторін відноситься великий обсяг надаваних послуг, міжнародні зв'язки з усім світом, наявність великої кількості бізнес-партнерів, великий досвід на ринку.

До слабких сторін можна віднести високий рівень конкуренції на ринку, державні урегулювання та обмеження, економічний та фінансовий спад підприємства.

До можливостей належать масштабування на нові ринки у невеликі міста країни, покращення якості сервісу, а також матеріальних речей: транспортних засобів, устаткування, можливість відкриття нових поштоматів.

До загроз відносяться нововведення зі сторони держави законів, що будуть обмежувати діяльність поштової служби, посилення позицій конкурентів на українському ринку, закриття кордонів, нестабільна ситуація в країні, поява нових підприємств-конкурентів.

Проведена оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Міст Експрес» за допомогою декількох методів оцінювання, показала, що підприємство має всі шанси на збільшення частки ринку, головні проблеми — це погана якість обслуговування та велика затримка відправлень.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Міст Експрес» та запропонована конкурентна стратегія.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було оглянуто більше сімдесяти літературних джерел на досліджувану тему, розглянуті трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія», було проведено дослідження ринку експрес-доставки України, охарактеризовані основні гравці ринку. Окрім цього, у другому розділі, проведено аналіз фінансово-економічної ситуації ТОВ «Міст Експрес» і вияснили, що підприємство рентабельне і має зростаючу тенденцію. Навіть період пандемії не тільки не вплинув негативно на ситуацію, а ще й допоміг підняти майже всі показники.

На основі результатів дослідження та аналізу господарської діяльності ТОВ «Міст Експрес», спостерігаємо досить стійке фінансово-економічне становище. Обсяг надання послуг споживачам постійно збільшується.

Для подальшого покращення ситуації в компанії, необхідно розробити конкурентну стратегію та звернути увагу на:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- зменшення витрат по всіх напрямках діяльності;
- оновлення або забезпечення додатковим обладнанням для швидкої доставки.

Одним із заходів, який може допомогти ТОВ «Міст Експрес» обслуговувати більше клієнтів – це внесення у корпоративну культуру на регулярній основі тренінги з особистісного розвитку та курси з підвищення кваліфікації. Окрім цього, необхідно запропонувати звертати більше уваги на невеликі міста та села, збільшувати кількість поштоматів. Поштова служба має багато можливостей, але на даний час їх не використовує.

Для реалізації конкурентної стратегії передбачається залучення коштів ТОВ «Росан», частиною якої є ТОВ «Міст Експрес», а також власні кошти, зекономлені у період роботи поштової служби.

Попит на послуги доставки постійно зростатиме у найближчі роки і, оскільки ціна доставки відправлень ТОВ «Міст Експрес» трохи нижча, ніж у конкурентів і при цьому не відображається негативно на доході, довіра споживачів к пошті велика, єдина глобальна проблема — терміни доставки, які в середньому займають 3-4 тижні.

Отже, ТОВ «Міст Експрес» з кожним роком збільшуватиметься, тому впровадження конкурентної стратегії у період пандемії — найкращий варіант.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blundell J., Hayek F. A. The road to serfdom. *SSRN electronic journal*. 2005. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.677443> (дата звернення: 06.12.2021).
2. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge : M.I.T., 1962. 463 p.
3. D. F. N., Smith J. M. Models in ecology. *Biometrics*. 1975. Т. 31, № 2. С. 589. URL: <https://doi.org/10.2307/2529449> (дата звернення: 06.12.2021).
4. Douglas S. P., Rhee D. K. Examining generic competitive strategy types in U.S. and european markets. *Journal of international business studies*. 1989. Vol. 20, no. 3. P. 437–463. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490855> (date of access: 06.12.2021)
5. Draws L. Die BCG Matrix einfach erklärt mit Beispiel. *Scribbr*. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/bcg-matrix/> (дата звернення: 05.12.2021).
6. Heyne P., Prychitko D. L., Boettke P. J. Economic way of thinking. Pearson Education, Limited, 2009. 456 p.
7. Kniazieva T., Smerichevskiy S., Kolbushkin Yu. Method of Strategic Planning and Management Decisions Making Considering the Life Cycle Theory. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol 3, No 5. pp. 175–182.
8. Kotler P. Marketing management. 2nd ed. New York : Pearson, 2012.
9. Kovtunenکو Y. V. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL*. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення: 05.12.2021)
10. Marshall A. Economic generalizations or laws. *Principles of economics*. London, 1982. P. 24–31. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-349-15213-1_3 (date of access: 06.12.2021)

11. Marx K. *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*. Stuttgart : Kroner, 1969. 755 p.
12. McConnell C. R., Bruce S. *Economics: principles, problems, and policies*. Mcgraw-Hill College, 1992. 960 p.
13. Meest Express. Міст Експрес - доставка бажань з інтернету в руки, 2017. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=egh8iGIGdSk> (дата звернення: 06.12.2021)
14. Oliinyk O., Rohovoi S. Financial condition of the enterprise in the context of liquidity and solvency. *Agrosvit*. 2018. No. 19. P. 34. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.19.34> (date of access: 06.12.2021)
15. Porter M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* : монографія. New York : Free Press, 1980. 397 p.
16. Porter M. *The competitive advantage of nations*. *New York: free press*. 1990. P. 896.
17. Porter M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*. 2008. P. 86.
18. Porter M. E. *On competition*. Boston, MA : Harvard Business School Pub., 2008. 544 p.
19. Prahalad C., Hamel G. P., Mehrotra L. C. S. Competing for the future. *International journal of research foundation of hospital and healthcare administration*. 2014. Vol. 2, no. 2. P. 133–135. URL: <https://doi.org/10.5005/jrfhha-2-2-133> (date of access: 06.12.2021).
20. Putman A. O. *Marketing your services: a step-by-step guide for small businesses and professionals* : підручник. Hoboken : John Wiley and Sons. Inc, 1991. 256 p.
21. Smith A. *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Scotland : HardPress, 2020. 522 p.
22. Taranenko O. Ukraine express delivery market industry analysis. *Economic analysis*. 2020. No. 30(4). P. 84–92. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084> (date of access: 06.12.2021)

23. Ziele setzen im studium: amore, magie und smart. *Motiviert Studiert*. URL: <https://motiviert-studiert.de/ziele-setzen-im-studium/> (date of access: 06.12.2021)
24. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : навчальний посібник. Москва : НОВОСТИ, 2006. 267 с.
25. Ансофф И. Управление конкурентоспособностью организации : підручник. Москва : Эскмо, 2013. 423 с.
26. Бабайлов В. К. Менеджмент: наука і практика : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2015. 276 с.
27. Бабич О. В., Тарасова Е. А. Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса. *Путеводитель предпринимателя*. 2018. № 43. С. 47.
28. Базь М. О., Домашева Є. А. Інвестиційний маркетинг як детермінант конкурентоспроможності підприємств на ринку інвестицій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45704> (дата звернення: 06.12.2021).
29. Баланс (звіт про фінансовий стан). *Meest. Поштові & Транспортні послуги*. URL: <https://meest.com/uploads/elFinder/UA/2021/062021/pdf/Zvit-2020.pdf> (дата звернення: 05.12.2021)
30. Баланс (звіт про фінансовий стан). *Meest. Поштові & Транспортні послуги*. URL: <https://meest.com/uploads/elFinder/pdf3/UA/finansova-zvitnist-2019/ME-2019-F2.pdf>. (дата звернення: 05.12.2021)
31. Бобринець В. В., Гриценко Л. Генезис теорії стратегії підприємства закордоном та в Україні. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали Міжнародної науково-практичної

Інтернет-конференції, м. Тернопіль, 20 листоп. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 20–21.

32. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 188–193.

33. Вартість та терміни доставки. *Поштові & Транспортні послуги*. URL: <https://ua.meest.com/ru/tariffs> (дата звернення: 06.12.2021)

34. Верзілова Г. Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. Підприємництво та інновації. *Digital Object Identifier System*. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.27> (дата звернення: 06.12.2021)

35. Відділення meest. *Meest. Поштові & Транспортні послуги*. URL: <https://ua.meest.com/ru/viddilennia-meest> (дата звернення: 06.12.2021)

36. Власова В. М. Основы предпринимательской деятельности : навчальний посібник. Москва : Финансы и статистика, 1996. 456 с.

37. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.

38. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Київ : Знання, 2012. 591 с.

39. Державна служба статистики України. *Ukrstat*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2021)

40. Джакишева У. К. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательской идеи. *Научные статьи Казахстана*. URL: <https://articlekz.com/article/15285> (дата звернення: 05.12.2021).

41. Довбенко В. І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_24 (дата звернення: 05.12.2021)

42. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара : навчальний посібник. Москва : Мысль, 1990. 241 с.
43. Эффективный SWOT–анализ – заповука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. *Weblium*. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 06.12.2021)
44. Кожушко Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
45. Кабінет Міністрів України. *KMU*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2021)
46. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15–18.
47. Князева Т.В. Системний підхід в стратегічному маркетингу та управлінні бізнес–процесами. Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально–економічного розвитку: зб. наук. праць Донецького державного університету управління, сер. «Економіка». Т. ХІХ, Вип. 309. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 77–84.
48. Константюк Н. Оцінювання структури та ефективності використання майна підприємства. *ELARTU*. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/6853/2/ConfEF_2015_Kolosivska_O-Otsiniuvannia_struktury_63-66.pdf (дата звернення: 06.12.2021).
49. Корпоративним клієнтам. *Meest. Поштові & Транспортні послуги*. URL: <https://ua.meest.com/ru/services/forbusiness/kompaniyam> (дата звернення: 06.12.2021)
50. Костюк Г. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств | н в бугас | державне управління: удосконалення та розвиток №2 2017. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління*.

URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1035> (дата звернення: 06.12.2021)

51. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Т. 17, № 6. С. 224–226.

52. Майнулович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–280.

53. Майнулович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 05.12.2021)

54. Маренич А. І. Управление конкурентоспособностью. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 05.12.2021)

55. Маслак О. О., Жежуха В. Й. Облік, аналіз та аудит зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2018. 400 с.

56. Матвеева Я. А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности : Диссертация. Екатеринбург, 2017. 247 с. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/57010/1/urfu1799_d.pdf (дата звернення: 05.12.2021)

57. Меліхов В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка"*. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/49029/2/2018_Melikhov_V_O-Teoretychni_osnovy_formuvannia_108-109.pdf (дата звернення: 06.12.2021)

58. Мельничук О. АКЦИЯ! Горячее лето в Харькове. *Фавориты Успеха*.
URL: <https://favor.com.ua/ru/blogs/2741.html?send=y&orpage=8> (дата звернення: 06.12.2021).
59. Міжнародний валютний фонд. *IMF*. URL: www.imf.org (дата звернення: 06.12.2021)
60. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук. К.: НАУ, 2019. 164 с.
61. Модель McKinsey 7S: оцінка мікросереды компанії. *Енциклопедія Маркетинга*. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/model_mckinsey_7s.htm (дата звернення: 05.12.2021)
62. О компанії. *ИнТайм*. URL: <https://intime.check-track.com/ru/blog/4/#about> (дата звернення: 06.12.2021)
63. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. *Держстат України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpssp21.html (дата звернення: 06.12.2021)
64. Офіційний сайт Національного банку України. *Bank*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2021)
65. Павлюк Т. І., Гайдей О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young scientist*. 2016. Т. 12, № 39. С. 822–823.
66. Поза конкуренцією: нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/> (дата звернення: 06.12.2021)
67. Про групу компаній. *Delivery*. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 06.12.2021)
68. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 6 жовт. 2021 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 05.12.2021).

69. Про компанію. *Meest.Поштові & Транспортні послуги.*

URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 06.12.2021)

70. Про компанію. *Автолюкс.*

URL: <https://autolux-post.com.ua/about/> (дата звернення: 06.12.2021)

71. Про компанію. *Нова*

Пошта.

URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення: 06.12.2021)

72. Про укрпошту. *Ukrposhta.* URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>

(дата звернення: 06.12.2021)

73. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження

конкурентоспроможності підприємств. *«Ефективна економіка».*

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7124> (дата звернення: 06.12.2021)

74. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору

конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 16. С. 503.

75. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного

АО: проблемы и решения: монографія. Київ : Наукова думка, 1999. 496 с.

76. Торговий дім Міст Експрес. *YouControl.*

URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36152228/ (дата звернення: 06.12.2021)

77. Фатхудинова Р. А. Стратегический менеджмент : підручник.

Москва : Дело, 2001. 448 с.

78. Шаровара О. М. Тіснота зв'язку між комутантною конкурентною

стратегією та фазами життєвого циклу організації. *Ефективна економіка.*

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9170> (дата звернення: 06.12.2021)

79. Ярошенко С. П. Принципи конкурентноздатності сфери

матеріального виробництва. *Маркетинг і менеджмент інновацій.*

URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (
дата звернення: 05.12.2021)