



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Т.в.о. зав. каф.

Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
«23» лютого 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»

студентки 2 курсу, групи ММОА-213
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Дидик Христини Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгеніївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

директор департаменту ТОВ «Нова Пошта»

(науковий ступінь, вчене звання)

Бокало Володимир Зіновійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2022

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

**«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»**

студентки _____ Дидик Х.І. _____ групи ММОА-213
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____  _____ Стадник М. Є. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____  _____ Бокало В.З. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Т.в.о. завідувача кафедри _____  _____ Янків М. Д. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«30» грудня 2021 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

проф. Янків М. Д.

« 21 » вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Дидик Христині Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»

Керівник роботи: Стадник Мирослава Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 квітня 2021 року №31-1

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рис. 1.1-1.6, табл. 1.1-1.5 – ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА;

рис. 2.1-2.18 і табл. 2.1-2.15 – АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»;

рис. 3.1-3.2 і табл. 3.1-3.2– УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2021 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2021р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2021 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2021 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2021 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2022 р.</i>	

Студентка

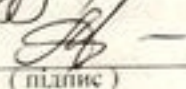


(підпис)

Дидик Х. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Стадник М. Є.

(прізвище та ініціали)



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Т.в.о. зав. каф. _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»**

студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Дидик Христини Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгеніївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА****на магістерську роботу****«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»**студентки _____ **Дидик Х.І.** _____ групи ММОА-21з
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи** _____ **Стадник М. Є.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Консультанти** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Рецензент** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Т.в.о. завідувача кафедри** _____ **Янків М. Д.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2021 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь підготовки магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ проф. Янків М. Д.

«___» вересня 2021 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Дидик Христині Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»**

Керівник роботи: **Стадник Мирослава Євгенівна**

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *30 квітня 2021 року №31-1*

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
 рис. 1.1-1.6, табл. 1.1-1.5 – ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА;

рис. 2.1-2.18 і табл. 2.1-2.15 – АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»;

рис. 3.1-3.2 і табл. 3.1-3.2– УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2021 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2021р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2021 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2021 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2021 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2022 р.</i>	

Студентка

(підпис)

Дидик Х. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Стадник М. Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дидик Х. І. «Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 119 сторінок, включаючи 18 таблиць, 26 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи суті, властивостей та завдання конкурентоспроможності підприємства, визначено значення конкурентоспроможності забезпечення в ефективній діяльності підприємства; за останні роки проведено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства; проведено аналіз економічної ефективності виробництва продукції на підприємстві. На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо удосконалення конкурентних переваг підприємства в галузі.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: матеріальне забезпечення, конкурентоспроможність, організація, діяльність підприємства, методика визначення, характеристика підприємства, управлінська діяльність, підприємство.

ANNOTATION

Dydyk K. I. "Improving the process of competitiveness management in the Nova Poshta Limited Liability Company".

Research for the master's degree in the field of knowledge "Management and administration" of the specialty "Management" of the specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2022.

The volume of work is 119 pages, including 18 tables, 26 figures.

The theoretical and methodological bases of the essence, properties and task of competitiveness of the enterprise are considered, the value of competitiveness of providing in the effective activity of the enterprise is determined; the organizational and economic characteristics of the enterprise have been analyzed in recent years; the analysis of economic efficiency of production at the enterprise. Based on the conducted research, recommendations were developed to improve the competitive advantage of the company in the industry.

Based on the elaboration of theoretical and practical materials, appropriate conclusions are made and proposals are made.

Key words: material support, competitiveness, organization, activity of enterprise, method of determination, characteristic of enterprise, management activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Конкурентоспроможність: поняття, система управління	11
1.2 Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	23
1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства...	33
Висновки до I розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»	43
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	43
2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»....	53
2.3 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта».....	69
2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та аналіз закономірностей її зміни.....	77
Висновки до II розділу.....	82
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.....	84
3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».....	84
3.2 Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	97
3.3 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємствами поштової логістики.....	103
Висновки до III розділу	114
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним.

Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств-виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції.

Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її

підсистем.

Для обґрунтування науково методологічного апарату системи управління конкурентоспроможністю підприємств потрібно проаналізувати теоретичні аспекти визначень «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», їх в взаємозалежність та взаємозв'язок

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблеми які виникають в сфері конкурентоспроможності підприємств насамперед пов'язані із складністю та динамічним розвитком сучасного ринку, що породжується глобалізаційними процесами світової економіки, виникненням різних видів і форм конкуренції, зокрема, а також надто високою часткою монопольного сектору в національній економіці. Пошук алгоритмів забезпечення конкурентних переваг виробничих систем є необхідними для підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції можливо лише за наявності науково обґрунтованих методів оцінки та конкурентної стратегії. Основою для розробки такої стратегії є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідними показниками, отже, оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції повинно бути приділено максимум уваги при розробці конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентної стійкості підприємства тощо.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідженню теоретичних проблем конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання присвячені праці М. Портера, І. Ансоффа, А. Курно, Ф. Еджуорт, Дж. Робінсона, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса, Б. Х'юстона, С.І. Савчука, Г.Л. Азоева, А.Ю. Юданова та ін.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордонних учених Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та інших.

Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД –

Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка, В.А. Білошапки, Н.М. Гаращенко, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя, Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Методи кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності розглядали такі вчені, як І.Н. Герчикова, У.Г. Зіннуров, І.У. Зулькарнаєв, Л.Р. Ільєсова, Р.А. Фатхутдінов, Х. Фасхієва та ін.

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць недостатньо систематизовані поняття й відсутня методологія щодо розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значимість і практична цінність зумовили структуру роботи, логічну послідовність розгляду основних понять, категорій, методів і підходів.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштової логістики.

Мета і завдання дослідження. Основною метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики, що дозволить збільшити ефективність функціонування підприємства та покращити положення на ринку.

Щоб досягнути поставлену мету обираємо *наступні завдання*:

- дослідити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематизувати методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств;

- обґрунтувати системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику конкурентного середовища підприємств поштової логістики;
- оцінити конкурентоспроможність Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (далі – ТОВ «Нова пошта»);
- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Під час виконання даної роботи використовувались такі методи досліджень – загальнонаукові методи пізнання: формальна логіка (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектична логіка (сходження від абстрактного до конкретного), системний аналіз; економіко-статистичні методи.

Інформаційною базою для дослідження послужили дані статистичної звітності підприємства, статистичні збірники, офіційні дані Головного управління статистики, матеріали наукових видань: монографій, статей присвячених проблемам конкурентоспроможності, нормативні документи, Закони України, підручники та посібники.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентоспроможність: поняття, система управління

Конкуренція слугує рушієм ринкової економіки та стимулом розвитку виробничих систем. Як явище її породжують об'єктивні закони ринкових відносин. Вивчення цього економічного поняття характеризує як змагання за якнайкращі умови функціонування, споживачів, а також можливості доступу на ринки продукції та ресурсів.

Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також чинники, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції.

Суть поняття конкурентоспроможності можна розкрити за допомогою роботи економічного закону розвинутого товарного виробництва. Він виражає необхідні внутрішні суттєві зв'язки між відособленими товаровиробниками з однієї сторони, і споживачами їх продукції – з іншої. Внаслідок цього підприємці змушені знижувати власні витрати виробництва, періодично покращувати якість товарів та послуг.

Конкуренція вважається найважливішою рушійною силою розвитку економіки, адже саме конкуренція між товаровиробниками і конкуренція між споживачами - пронизані низкою внутрішніх суперечностей, які, у свою чергу, є основою економічного прогресу.

Конкурентоспроможність підприємства є його комплексною порівняльною характеристикою, що відбиває ступінь переваг над конкуруючими підприємствами по сукупності показників оцінки діяльності на певних ринках, а також за певний проміжок часу. Конкуренція змушує суб'єктів

підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватись, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції чи послуг, що пропонується на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

В таблиці 1.1 покажемо опис поняття «конкурентоспроможність» різними вченими.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» різними вченими*

Автор	Поняття
П. Хейне	Конкурентоспроможність – це прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
Ф. Найт	Конкурентоспроможність – це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К. Р. Макконелл, С. Л. Брю	Конкурентоспроможність – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Й. Шумпетер	Суперництво старого з новим, інновації.
Фрідріх А. фон Хайек	Конкурентоспроможність – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
Ф. Енгельс	Конкурентоспроможність – це війна всіх проти всіх.
М. Портер	Конкурентоспроможність – це динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Г.Л. Азоев	Конкурентоспроможність – це суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
Вікіпедія (вільна енциклопедія)	Конкурентоспроможність – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [36].

Конкурентоспроможність забезпечує рівноправне становище учасників економічних відносин, продавців і покупців, контролює ефективність бізнесу, створює зацікавленість в удосконаленні економічних ресурсів. Економічні умови, за яких відбувається ринкова конкуренція, формують ринкову структуру.

Головне завдання конкурентоспроможності – це завоювати ринок,

випередити та перемогти конкурентів у боротьбі за свого споживача і отримувати сталі прибутки для розширеного відтворення підприємства.

Аналіз визначень конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як: динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами. Із цього випливає, що конкурентоспроможність – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції чи послуг.

Суб'єктами конкурентоспроможності виступають споживачі, підприємства, економічно-господарські галузі, країни, та цілі регіони. Продукуючи товари та надачі послуги суб'єкти підприємницької діяльності реалізують суперництво за ринки та ресурси через упровадження відповідних конкурентних стратегій. За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару «див. табл. 1.2».

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентоспроможності підприємства за ознаками*

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально- географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо-національна Регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	Галузі (комплексу галузей) Підприємства Товару
Фіксація у часі	На визначену дату в минулому Поточна Прогнозна

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [33].

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування, це

можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. В свою чергу це ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

На рисунку 1.1 наведено складові елементи, які впливають на конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

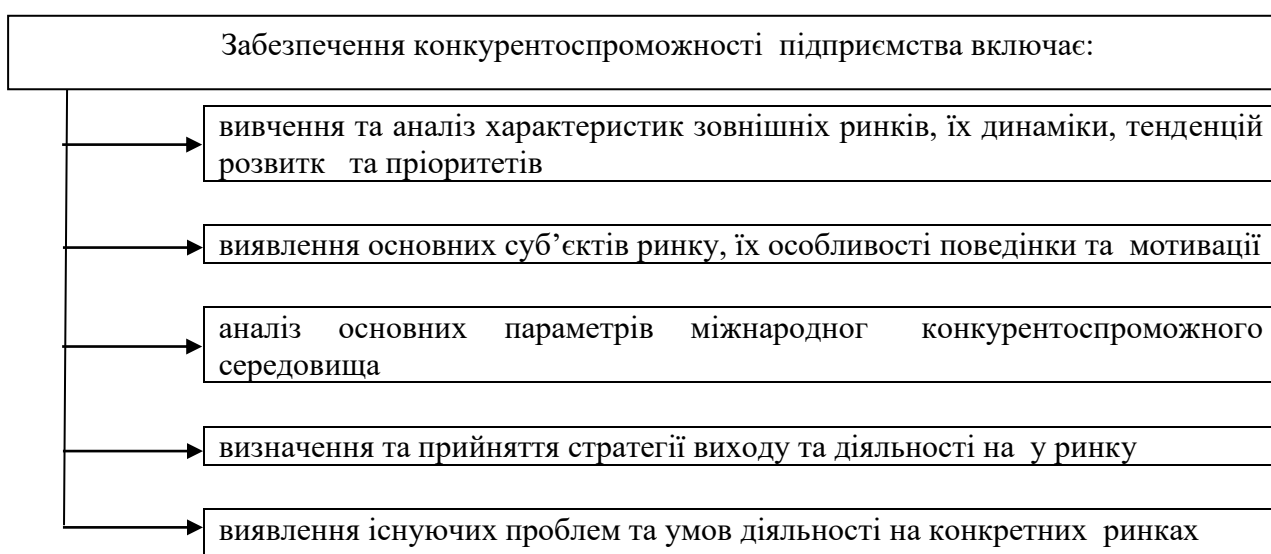


Рис. 1.1. Складові елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [18].

Складові конкурентоспроможності для раціонального управління підприємством зображено на рисунку 1.2.

Наведений вище аналіз показав, що конкурентоспроможність – це складна економічна категорія, яка виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх (виробничих, економічних, науково-технічних та ін.) і зовнішніх (життєутворюючих, адаптивних) відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації даного виду продукції на конкретному ринку чи його сегменті.

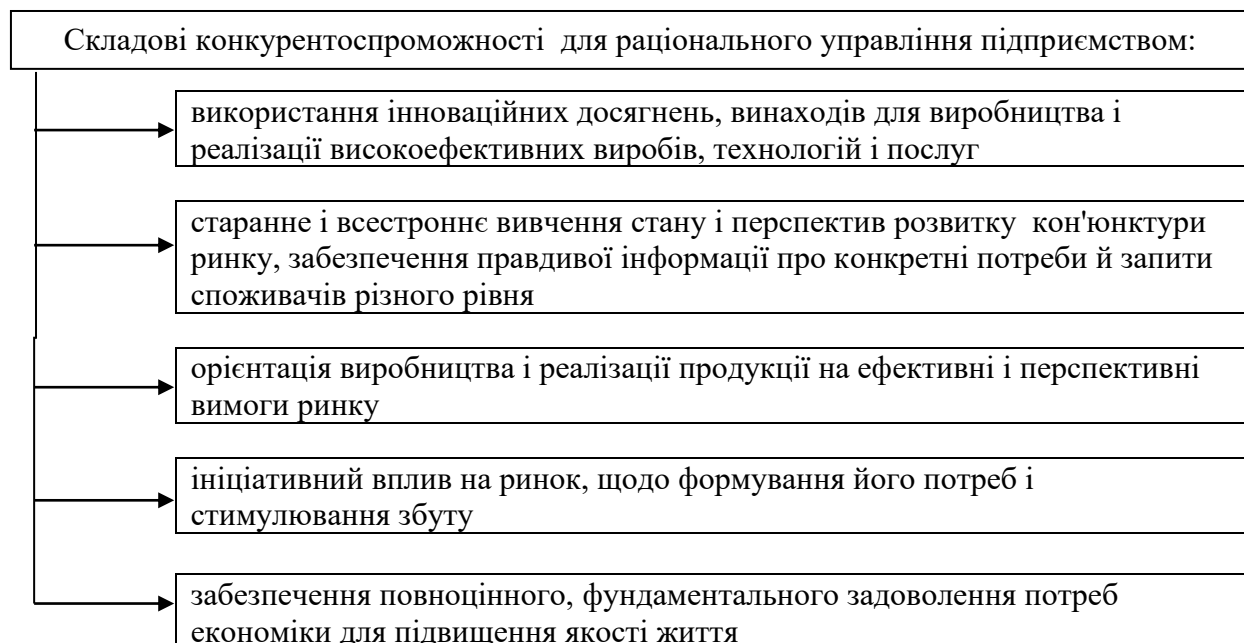


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності для раціонального управління підприємством*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [89].

Це комплексне поняття, яке внаслідок щільного зв'язку з категорією «конкуренція», охоплює безліч сторін, факторів та умов суперництва підприємств за прихильність споживачів до товарів певних виробників «див. рис. 1.3».

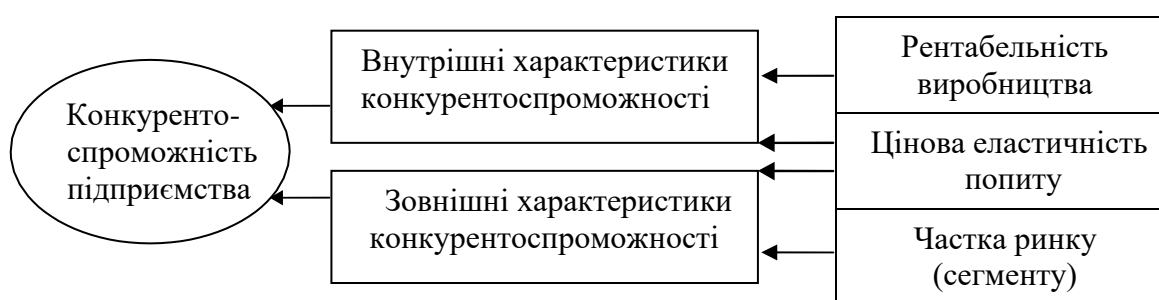


Рис. 1.3. Структура поняття конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [42].

На нашу думку, в економічній науці не існує єдиної ознаки, яку можна було б розглядати як показник рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Система управління конкурентоспроможністю є складовою частиною

управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально великого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі управління підприємством. При цьому ефективність роботи системи значною мірою залежить від використаних у її роботі методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Її необхідно розглядати, як складову частину системи управління підприємством.

Управління конкурентоспроможністю підприємств на українських підприємствах повинен стати безперервним процесом, який би був зорієнтований на: постійний контроль за зміною усіх індикаторів конкурентоспроможності; втілення необхідних заходів, спрямованих на попередження втрат ринкових позицій, системний розвиток стійких конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства може слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також об'єктом стратегічного управління.

Загалом основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у формуванні набору інструментів та механізмів, реалізація яких на системній основі дасть можливість розвивати усі складові ресурсного потенціалу, дія яких забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток підприємства в умовах самих різноманітних зміни ключових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. У теорії менеджменту використовується декілька основних підходів до управління підприємством: процесний, системний та ситуаційний.

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємством включає такі основні завдання, як здобуття конкурентних

переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку.

Процесний підхід будується за принципом «ціль-завдання», тобто підприємець ставить конкретну ціль, а далі формує ряд завдань для досягнення поставленої мети. Таким чином, застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю визначає необхідність запуску постійного процесу розвитку внутрішніх можливостей підприємства у відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає визначення пріоритетності методів управління на основі врахування поточної ситуації. Через те, що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління. Аналогічним чином ситуаційний підхід стосується і конкурентоспроможності. Ті чинники, які визначали конкурентоспроможність в минулому не можуть бути актуальними в поточний момент часу. З іншого боку, для того щоб підприємство було конкурентоспроможним в майбутньому слід передбачати можливі зміни ситуації.

Системний підхід до управління є одним з найбільш важливих. Він базується на чіткому визначенні суб'єкта та об'єкта управління, всіх складових елементів та процесів, а також їх взаємодії.

Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю досліджував американський фахівець Р. Джонсон [32], визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача. При цьому під системою він розумів «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності» [32].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних

для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі. Така система, як правило, не лише стосується всіх видів діяльності, що пов'язані із створенням конкурентних переваг для підприємства, а й взаємодіє з ними [80].

Важливість застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється, передусім, багатогранністю цієї складної економічної категорії та великою кількістю чинників, які на неї впливають, і впливає на підставі логічного закону достатніх підстав із таких логічних причин:

- управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- ефективність управління конкурентоспроможністю досягається усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим та інформаційним менеджментом, маркетингом);
- повнота управління конкурентоспроможності та забезпечується здійсненням відповідних управлінських заходів на різних адміністративно-господарських рівнях;
- управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних стадіях життєвого циклу продукції, а отже, – в різних підрозділах підприємства, роботу яких необхідно чітко координувати.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших конкурентних перевагах.

До технологічних переваг слід віднести якість здійснення наукових досліджень, можливість впровадження інновацій у виробничому процесі, рівень опанування прогресивних технологій.

До виробничих переваг слід віднести низьку собівартість продукції, високу якість продукції, високий рівень використання виробничих

потужностей, вигідне місце розташування підприємства, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні, наявність кваліфікованої робочої сили, високу продуктивність праці.

Збутові переваги – це наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на реалізацію, можливість надавати сервісні та супутні послуги споживачам, швидка доставка.

До маркетингових переваг відносяться висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної допомоги під час використання продукції, акуратне виконання замовлень споживачів, гарантії якості вироблених товарів/послуг [15].

Професійні переваги включають ноу-хау у сфері контролю якості, спроможність та вміння проводити ефективну рекламу.

До організаційних переваг слід віднести високий рівень інформаційних систем, спроможність гнучко та вчасно реагувати на мінливу ринкову ситуацію, значний досвід у сфері менеджменту.

До інших переваг можна віднести позитивний імідж підприємства, його популярність серед споживачів, кваліфікований персонал, доступ до фінансових ринків. Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки протягом певного періоду.

Труднощі формування конкурентних переваг українських підприємств полягають в тому, що удосконалення та розвитку потребують всі вказані вище сфери діяльності підприємства. Забезпечити одночасне формування технологічних, професійних, організаційних переваг є неможливим, тому слід визначити їх пріоритетність та можливість якнайшвидшої реалізації.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління.

Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства є: цілі

наприклад: планування конкурентоспроможності, управління розробленням технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямований на підтримку й підвищення конкурентоспроможності.

Другим етапом є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керівної системи на керовану (планування виробництва конкурентоспроможної продукції, планування прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, тощо).

Третій етап – формалізація методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо.

Четвертий етап – розробка та прийняття управлінських рішень: визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності; оцінка ефективності управлінських рішень; формування напрямів діяльності апарату управління.

Розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежить від ефективності застосовуваних методів.

Методи управління конкуренто-спроможністю – це засоби та прийоми цілеспрямованого впливу на керовану систему на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. Методи управління конкурентоспроможністю спрямовані на конкретний об'єкт управління: підприємство в цілому, певний підрозділ, на окремих працівників, які здійснюють різні види виробничої діяльності.

За напрямом впливу розрізняють методи прямого та непрямого впливу. Методами прямого впливу є накази, розпорядження, інструкції, положення. Методи непрямого впливу формують умови впливу на керовану систему через плани, стимули, формування колективу. За формою впливу методи поділяють на кількісні (бюджет, кошториси, калькуляції) та якісні (інструкції, вказівки, моральні стимули).

За характером впливу розрізняють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи. Основні економічні методи – це економічні

плани, бюджет та матеріальні стимули.

До організаційно-розпорядчих методів відносяться система важелів та регуляторів, яку використовують для організації трудових колективів та поділяють на організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування та інструктування) та розпорядчі (директиви, накази, розпорядження, вказівки). Соціально-психологічні методи використовуються з метою підвищення активності співробітників підприємства і створення відповідних соціально-психологічних умов для організації трудового процесу [80].

На конкурентоспроможність підприємств впливає велика кількість різноманітних чинників, які або посилюють ефективність функціонування підприємства або послаблюють її.

В економічній літературі розглядають величезну кількість чинників, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Чітка ідентифікація дії цих чинників дозволяє формувати умови для розвитку потенціалу підприємства.

У стратегічному плані конкурентні позиції підприємства базуються на таких основних компонентах макро- і мікрорівня, як національні фактори, конкурентні умови галузі, а також ресурси самого підприємства (фінансові, сировинні, енергетичні, трудові, інтелектуальні та ін.), які трансформуються в процесі управління у продукти або послуги.

Основні етапи стратегічного управління на підприємстві, в тому числі, в контексті формування конкурентних переваг, представлено в роботі [47].

Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром – лише перший крок суб'єкта підприємницької діяльності з освоєння ринку та закріплення на ньому. Наступний крок діяльності – управління конкурентоспроможністю товару. Управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів із систематичного удосконалення продукції чи послуг, постійного пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, покращення сервісу, реклами.

Можливість суб'єкта підприємницької діяльності конкурувати на певному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції (послуг)

та сукупності економічних методів діяльності суб'єкта, що мають вплив на результати конкурентної боротьби. Оскільки конкуренція суб'єктів на ринку має вид конкуренції продукції, зростає значення властивостей, що передаються продукції підприємством, яке виготовляє й продає її на світовому ринку.

Аналіз особливостей управління конкурентоспроможності підприємств показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинно використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю.

1.2 Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

На рівень управління конкурентоспроможністю організації впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [38].

Основні складові зовнішнього середовища організації наведено в табл. 1.3.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози та можливості, з якими зіштовхується організація, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [53].

Складові зовнішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність*

Складова	Характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
4. Монополізація економіки	Кількість і структурна природних монополій у країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітенту, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан і захищеність всіх видів природних ресурсів
6. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, у регіоні, у галузі, культурний рівень розвитку суспільства

*Джерело: складено автором.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності організації. Основні складовані внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено в табл. 1.4.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Сьогодні в Україні практично відсутні конкурентоспроможні підприємства та організації, особливо в реальному секторі економіки. Серед

основних причин такої ситуації дуже часто називають технологічну відсталість підприємств промисловості; використання застарілих технологій та обладнання; брак ресурсів і, відповідно, низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинутих країн світу; незначні можливості виробництва високотехнологічних товарів і надання сучасних якісних послуг.

Таблиця 1.4

Основні елементи внутрішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність*

Складова	Характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб і можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5. Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури завданням діяльності організації, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
9. Місцезнаходження організації	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

*Джерело: складено автором.

Узагальнивши роботи вітчизняних економістів, можна виділити дві групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Перша група – це ендогенні чинники, які зумовлені діями (або бездіяльністю) самих організацій, друга група – екзогенні, які спричинені особливостями вітчизняної системи господарювання.

Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій наведено на рис. 1.5.

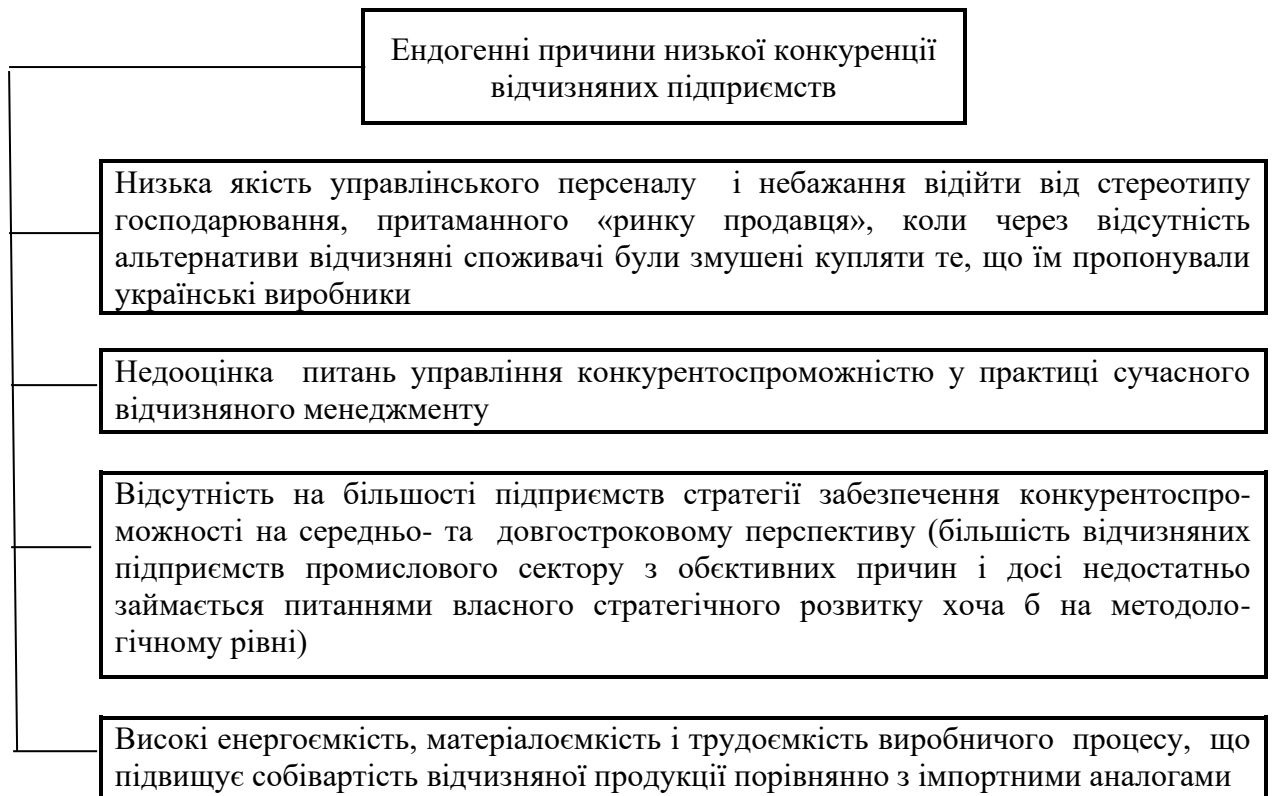


Рис. 1.5. Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій*

*Джерело: розроблено на основі [97].

Крім того, існують екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій [98].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Системним підходом і практичною значущістю відрізняється методика формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств.

Класифікація факторів конкурентоспроможності побудована на системі показників конкурентоспроможності організації, що дає змогу перейти від якісної оцінки до кількісної за допомогою розроблених основних складових у системі управлінням конкурентоспроможністю [90].

Сьогодні конкурентне середовище, в якому знаходиться кожне підприємство, безперервно змінюється. Можливість вибору продукції (товарів,

послуг), що цікавлять покупців, розширюється під впливом рекламної діяльності. Природно, що за такої ситуації необхідні гнучкість ведення збутової діяльності та індивідуальний підхід до обслуговування споживачів на ринку. Тобто, однією з найважливіших складованих формування системи управління конкурентоспроможністю організації є її операційна ефективність.

Безумовно, операційна ефективність є однією зі складових, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, але кожний суб'єкт господарювання знаходиться в унікальній конкурентній ситуації, яка безпосередньо залежить від стадії його життєвого циклу.

Кінцевою метою управління конкурентоспроможністю є впровадження та оцінка перетворень, які відбуваються в організації. Дуже важливо, щоб підприємство було здатне до закріплення перетворень. У центрі уваги повинні знаходитися два напрями дій. По-перше, необхідно виявити та підсилити вплив чинників, що сприяють створенню окремих виробничих можливостей і поширенню наявного досвіду. По-друге, потрібно виявляти та відстежувати показники перетворень, щоб упевнитися в тому, що відбуваються прогнозовані зміни. Результати такої оцінки дадуть змогу вести коригування, щоб забезпечити їх відповідність бажаним результатам функціонування господарюючого суб'єкта.

Отже, управління конкурентоспроможністю організації пропонується розглядати як складний процес побудови внутрішніх і врахування зовнішніх взаємозв'язків, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо.

Здатність господарюючих суб'єктів вести конкурентне суперництво з іншими виробниками в межах певного ринкового простору визначає основу категорії «конкурентоспроможність». Тому закономірно, що конкурентний статус виробника впливає на розробку та вибір стратегічних управлінських рішень у сфері формування конкурентних переваг.

За відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства та організації не використовують усталені шляхи здобуття конкурентних переваг.

Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських товаровиробників. Ще однією причинною є самоусунення держави від виконання належних їй функцій щодо створення сприятливих умов розвитку бізнес-середовища та низька якість державних інститутів.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і, безумовно, нагальним завданням України.

Щоб стати конкурентоспроможними, вітчизняним підприємствам потрібні не тільки фінансові ресурси. Їм потрібно звільнитися від віджилих форм ведення господарської діяльності, необхідно активізувати інноваційну діяльність, оптимізувати систему управління та організації виробництва.

Своєю чергою, держава також має змінити систему стимулів і мотивацій, усунути перешкоди на шляху до розвитку конкурентного середовища, змінити правила, які обмежують і стримують економічну поведінку.

Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації дає можливість знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства, підвищити якість стратегічного планування та прогнозування його діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Аналізуючи ключові характеристики стану підприємства та відомі підходи до оцінки та підвищення його конкурентоспроможності, можна сформулювати основну мету забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка включає забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) та власно підприємства. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства

в залежності від горизонту планування та управління на підприємстві.

Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є одиничний показник продукції. На тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується груповим показником його стану. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інтегральним показником. Система одиничних, групових і інтегральних показників, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства, наведена на рис. 1.6.

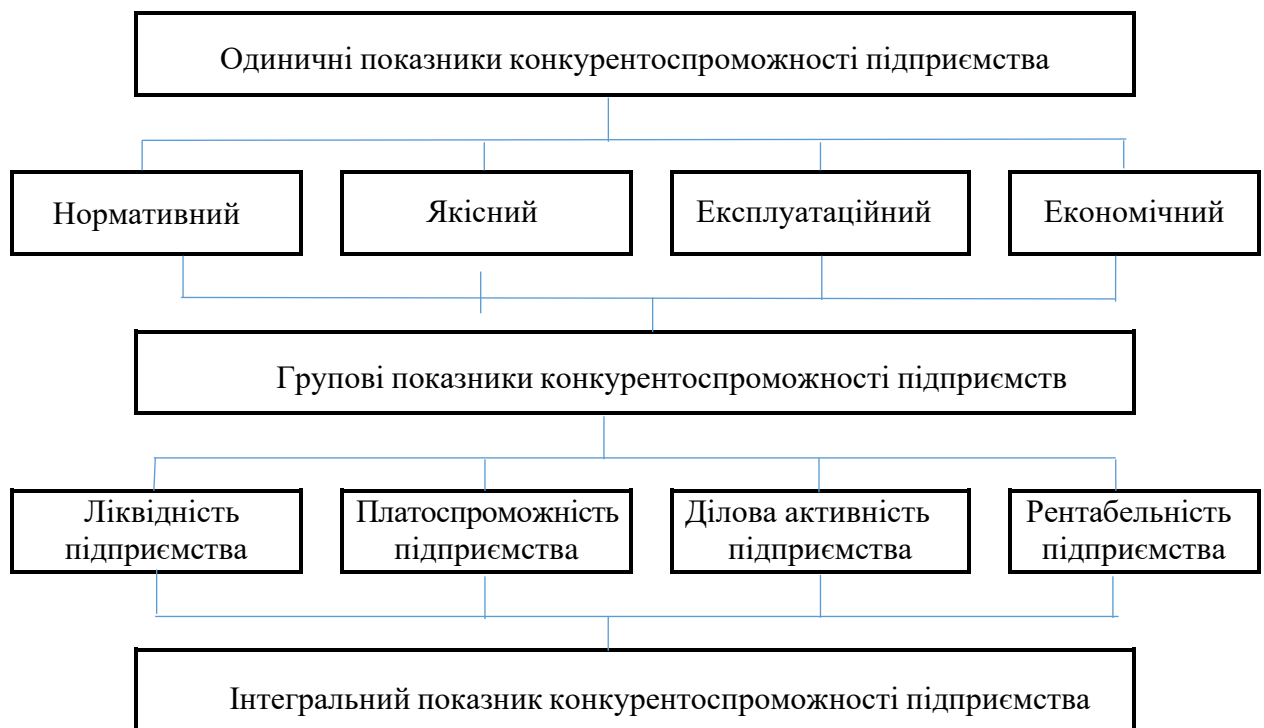


Рис. 1.6. Система показників конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: [25, с. 116].

Ретельно проведений аналіз дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Резерви – це невикористані можливості підприємства, які сприяють скороченню витрат живої і упередженої праці на самому виробництві і з максимальним використанням всього комплексу умов діяльності на конкретному ринку з метою підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства [102, с. 97].

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості, пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого, що також важливо, – з використанням чинників зовнішнього середовища. М. Федоркіна [102, с. 98] пропонує класифікацію резервів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства за основними групами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності
промислового підприємства***

Класифікаційна ознака	Вид резерву
Резерви використання ринкової ситуації	– використання податкових пільг; – використання державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій; – використання державної системи страхування діяльності; – використання держпрограм із забезпечення конкурентоспроможності підприємства; – грамотного обліку і використання законодавчої і нормативної бази господарювання; – правильного вибору цільового ринку і його сегменту; – правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку
Резерви використання організаційного потенціалу підприємства	– підвищення ефективності реклами; – використання науково-технічного потенціалу підприємства; – сертифікації; – підприємства по поствиробничому обслуговуванню продукції; – резерви маркетингового потенціалу підприємства
Резерви використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства	– використання основних фондів; – вдосконалення технології виробництва; – поліпшення матеріально-технічного забезпечення; – поліпшення монтажних і пусконаладжувальних робіт; – поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг
Резерви використання фінансово-економічного потенціалу підприємства	– фінансової стійкості підприємства; – інвестиційної привабливості підприємства; – використання цінних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, вживаних фірмами-конкурентами (знижок з ціни; термінів і обсягів гарантій)
Резерви використання кадрового потенціалу	– зменшення втрат робочого часу; – підвищення кваліфікації кадрів; – підвищення творчої активності кадрів

*Джерело: складено автором

Розглянуті в єдності та взаємозв'язку елементи, характеристики, фактори дозволяють найбільш об'єктивно та правильно формувати підхід до

організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Створення ефективно діючого організаційного механізму забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на наступних принципах та умовах: оптимальне. Поєднання централізованої та децентралізованої ініціативи; забезпечення єдності цілей та дій як всього підприємства, так і окремих його ланок; використання спеціальної системи мотивування, яка створює зацікавленість усіх виконавців до підвищення конкурентоспроможності підприємства; використання сучасної технологічної бази управління, яка дозволяє з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства [23, с. 103].

Дії в організації забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства повинні бути постійними та носити системний характер. Формування та удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку та реалізацію відповідних заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. На державному рівні – з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища: вдосконалення, а в окремих сферах діяльності – створення нормативної бази управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на всіх рівнях управління; формування ефективної конкурентної політики, постійна адаптація до світових стандартних вимог; створення сприятливого інвестиційного клімату й умов для ефективного залучення інвестицій; розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продажу об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва; зниження вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємства; вирішення проблеми амністії певної частини тіньового ринку, боротьба з корупцією, злочинністю та несумлінною конкуренцією; стимулювання інноваційної діяльності в напрямку розробки

продукції орієнтованої не лише на споживача (тобто маркетинговий підхід), але й на цілісність соціально-економічного та природного середовища; сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

На рівні підприємства основними напрямками вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства повинні стати: вдосконалення структури управління виробництвом; поліпшення управління виробничими ресурсами; вдосконалення інструментарію управління на основі виявлених резервів та встановлених принципів; вдосконалення механізмів оптимально-максимальної реалізації конкурентоспроможної продукції; вдосконалення нормативної та правової бази інвестиційного процесу; вдосконалення управління науково-технічним прогресом і якістю продукції; поліпшення системи планування як основної ланки управління підприємством; корегування процесів управління; стратегічний моніторинг; конкретизація місії підприємства на основні виявлення та узгодження інтересів учасників бізнесу; вдосконалення механізму квотування; впровадження компенсаційно-корегуючих механізмів [95, с. 180].

Таким чином, проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств визначає необхідність створення відповідного механізму, що дозволяє управляти конкурентоспроможністю використовуючи певний набір інструментів і методичних підходів, реалізація якого сприятиме їхньому стабільному розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно використовувати безліч заходів, що включають удосконалення різноманітних сторін діяльності суб'єктів господарювання. Розробка та реалізація відповідних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств повинна носити системний характер і здійснюватися не тільки на рівні підприємства, але і на регіональному та національному рівнях, що сприятиме підвищенню конкурентного статусу країни.

1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства

Методики щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства варіюються від відносно простих, заснованих в умовах недостатнього фінансування й обмеженості інформації, до складних, потребуючих від підприємства більших витрат і високого професіоналізму персоналу, що займається дослідженням конкурентоспроможності. Перевагою українських господарюючих суб'єктів є те, що вони можуть використовувати досить великий вітчизняний досвід з вивчення цієї проблеми, з одного боку, і закордонні методики – з іншого.

Існуючі методичні підходи до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати залежно від способу подання інформації:

- 1) економіко-математичні методи;
 - а) параметричний або аналоговий метод;
 - б) розрахунок конкурентоспроможності на основі норми поданої вартості;
 - в) метод полікритеріальної оптимізації;
- 2) графічні методи:
 - а) метод, заснований на дослідженні теорії життєвого циклу;
 - б) побудова багатокутника конкурентоспроможності;
 - в) дослідження конкурентоспроможності на основі функцій бажаності;
 - г) метод дослідження кривої досвіду;
 - д) метод складання карти стратегічних груп;
- 3) описові методи:
 - а) матричні або портфельні методи;
 - б) факторні моделі Портера;
 - в) застосування концепції маркетингу взаємодії;
- 4) змішані методики:
 - а) дослідження конкурентоспроможності на основі функціонально-вартісного аналізу;
 - б) модель Анософфа «продукт-ринок» [27].

Розглянемо методичні підходи до аналізу й оцінки

конкурентоспроможності, що представляють найбільшу практичну значущість в українських умовах.

Параметричний метод є найпоширенішим з економічно-математичних методів у вітчизняній практиці, застосовується для визначення конкурентоспроможності різних категорій, у тому числі товару, окремого підрозділу підприємства або фірми в цілому. Метод заснований на визначенні основних параметрів дослідженого об'єкта, визначенні інтегрального показника, що відображає рівень конкурентоспроможності порівняно з найбільш сильним конкурентом. Основним недоліком цього методу є обмеженість прогнозованого рівня конкурентоспроможності, адже узагальнений показник характеризує наявну позицію підприємства порівняно з конкурентом.

Метод аналізу конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості припускає визначення параметрів діяльності підприємства окремо на технічному, екологічному, соціально-психологічному та юридичних блоках, розрахунок коефіцієнтів норми споживчої вартості за кожним з блоків і коефіцієнта загальної споживчої вартості.

Має той же недолік, що й попередня методика. Використання цього методу припускає одержання якісного результату, що дає можливість детально оцінити реальну конкурентоспроможність на цьому ринку тепер і знайти кризові точки й групи факторів [29].

Графічні методи аналізу конкурентоспроможності відрізняються наочністю подання інформації. Основною методикою класифікаційної групи є аналіз конкурентоспроможності підприємства на базі теорії життєвого циклу товару. Існує цілий ряд методик оцінки конкурентоспроможності з урахуванням і цінових, і нецінових факторів.

Особливу роль при аналізі конкурентоспроможності експортної продукції відіграє фактор часу. Приймається до уваги так звана теорія «життєвого циклу» товару.

Цей метод прийшов на зміну методу екстраполяції в середині 70-х рр.,

тому що екстрапольовані прогнози перестали задовольняти економічні процеси, що бурхливо розвиваються. Концепція життєвого циклу – це модель реакції ринку (на дії, уживанні підприємством) у часі.

Залежні зміни моделі: збут, покриття витрат, прибуток.

Як єдина змінна залучається час [35].

Ця методика робить маркетингові інструменти пріоритетною галуззю в аналізі й підвищенні конкурентоспроможності підприємства, вона зосереджує увагу на ряді ринкових факторів. Загальним при аналізі всіх категорій будуть вид кривої життєвого циклу й основні фази життєвого циклу. Відмінні риси в аналізі тієї або іншої категорії привносяться при розгляді тривалості фаз життєвого циклу стратегій конкуренції. У різних факторів кількість фаз варіюється від чотирьох до шести. Стратегічне значення концепції життєвого циклу полягає в тому, що керівництво підприємства повинне прогнозувати зміну фаз життєвого циклу й відповідно орієнтувати стратегію підприємства. Вчасно початі кроки будуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємства навіть в умовах невизначеності.

Основними недоліками методу, на думку М. Макдоналда й Л. Брауна, є те, що життєвий цикл не враховує зовнішніх факторів. Прискорення процесів нововведень і науково-технічний прогрес скорочують криву життєвого циклу, а отже, підприємству необхідно вміти швидко перебудовувати свою діяльність у зв'язку з цими вимірами.

До графічних методів дослідження також належить аналіз конкурентоспроможності, заснований на побудові багатокутних профілів. Дана методика запропонована й розроблена американськими вченими й базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства дана методика не містить простих і однозначних критеріїв, які б дозволили оцінити конкурентоспроможність виробника. Тому тут застосовуються непрямі узагальнені показники, наприклад, порівняльну конкурентоспроможність двох

підприємств можна оцінити за вісьмома векторами компетенції: концепція, якість, ціна, фінанси, торгівля, післяпродажний сервіс, зовнішня політика й передпродажна підготовка. Основним недоліком методики є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою й за яким параметром кожне з порівнювальних підприємств намагається поліпшити свою діяльність. Стратегічне значення цієї методики полягає в можливості порівняння діяльності власного підприємства з основним конкурентом, виявлення сильних та слабких сторін діяльності, подальшому збільшенні ефективності діяльності окремих функціональних підрозділів [36].

Результати дослідження Бостонської консалтингової групи (BCG), проведені в багатьох галузях промисловості, в галузі застосування витрат на виробництво й цін на товари, залежно від накопиченого досвіду, виявили динаміку витрат і їхній вплив на ціни, особливо на стрімко зростаючих ринках. У результаті дослідження з'явилася крива досвіду, тобто крива витрат на одиницю виробу, побудована стосовно накопиченого рівня виробництва, що носить збутковий характер завдяки підвищенню рівня виробництва, поліпшенням технології, економії на масштабах виробництва. У багатьох галузях промисловості BCG виявили закономірність: при кожному подвоєнні обсягу виробництва товару, що нагромаджується, виробничі витрати знижувалися на 20-40% залежно від галузі. Основними недоліками концепції є те, що цю концепцію важко застосовувати на індивідуальному рівні товару й товарних марок через високу частку загальних витрат. Також обмеження застосування концепції становлять порівняння рівнів витрат між конкуруючими фірмами через неприступність інформації, труднощів в оцінці витрат у реальних масштабах, тому що рівень інфляції не завжди перебуває в певних межах [38].

Одним з новітніх і найбільш ефективних методів аналізу конкурентної позиції підприємства є метод складання карти стратегічних груп. Цей аналітичний інструмент корисний, коли в галузі наявні декілька певних груп конкурентів, кожна з яких займає відмінну від інших позицію на ринку й має

індивідуальний підхід до покупців.

Стратегічна група складається з фірм-суперників з однаковим положенням на ринку. Карта стратегічної групи складається шляхом позначення ринкової позиції стратегічних груп галузі у двовимірній системі координат, де осями можуть бути такі зміни:

- ціна / якість і номенклатура виробів (високе, середнє, низьке);
- географічна область діяльності (місцева, регіональна, національна,);
- ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна);
- номенклатура товарів (широка, вузька);
- використання каналів розподілу (один, декілька, усі);
- обсяг надаваних послуг (прості, обмежені, у повному обсязі).

Ця методика дозволяє наочно продемонструвати стан галузі в цілому й кожного з конкуруючих підприємств окремо. Основне стратегічне значення цієї методики полягає в тому, що орієнтуючись за картою стратегічних груп, підприємство може виявляти недоліки власної діяльності порівняно з конкурентами й приймати стратегічні й тактичні заходи щодо поліпшення своєї конкурентної позиції, а значить, для підвищення конкурентоспроможності.

Значний інтерес представляють так звані описові методи, які одержали найбільше поширення в закордонній практиці. До таких методик належать матричні або портфельні, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи (BCG); матриця Шелл; матриця стратегічних альтернатив, матриця конкурентної переваги; матриця Хасси та інші [42].

У кожній матричній методиці за основу беруться два оцінні показники й кілька рівнів його розвитку для окремо взятого підприємства, у зв'язку з чим спостерігається характерний недолік, властивий більшості матричних методик – спрощування й згладжування проблеми, обмеження можливостей альтернативного рішення проблеми до декількох варіантів. Так, у матриці BCG це рішення ринкового росту й частки ринку, у матриці Шелл – конкурентні можливості й перспективи прибутковості частки ринку. Найбільш простою і відомою є матриця BCG, яка зосереджує увагу на товарах, що випускаються

підприємством, класифікує кожний товар або підприємство за рівнем поточного ринкового зростання й величини займаної частки ринку. Причому показник «ринковий зріст» служить для оцінки потреби у фінансуванні, а «відносна частка ринку» – для відбиття прибутковості.

Основним недоліком цієї моделі є те, що вона занадто спрощує складні ситуації й розглядає невелику кількість стратегічних альтернатив.

Матричні методики, розроблені компаніями Shell, McKinsey, General Electric, являють собою аналоги матриці BCG, але використовують для аналізу факторів більшу кількість оціночних показників. Ці моделі є кращими, тому що враховують специфічні фактори, властиві певній галузі виробництва, і пропонують узагальнені стратегічні вказівки. На підставі даних моделей можна зробити висновок про стратегічну значимість підприємства, його можливості й частки ринку. Головною практичною складністю використання цих методик є вибір критеріїв оцінки позицій підприємства в матриці, тому що показники успіху в різних галузях звичайно відрізняються. Таким чином, для кожного підприємства необхідно проводити окремі розрахунки, в іншому випадку пряме порівняння на основі однієї матриці буде некоректним.

Для оцінки стратегічного ядра фірми і ядра компетентності, тобто суми всіх знань, умінь, технологій, що забезпечують конкурентну перевагу фірмі, використовується матриця Хінтерхубера. Обмеження цієї методики полягають у тому, що для складання матриці використовується неповний набір параметрів, що характеризують діяльність різних підрозділів підприємства стосовно конкурента (досконалість використання технологій, маркетингова служба, менеджмент), але не приймаються в розрахунок фактори зовнішнього середовища, а отже, підприємство не в змозі розробити систему заходів щодо підвищення ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем.

PIMS-Модель (Profit Impact of Market Strategies) являє собою спробу узагальнення всіх змінних, які впливають на конкурентоспроможність компаній, що займають схожі конкурентні позиції. Ця модель виявила зв'язки між конкурентною стратегією й ефективністю діяльності підприємства, що

може надавати допомогу менеджерам в оцінці впливу стратегічних рішень на ефективність діяльності компанії. Проте не варто переоцінювати переваги PIMS-проекту, а використовувати його як додаткове джерело ідей для стратегічного планування, поряд із власним досвідом, поглядами й аналізом. Основний недолік проекту, на думку М.Макдоналда, складається в механічному застосуванні загальних формул для рішення конкретних завдань.

LOTS-аналіз є більш пізнім аналогом PIMS-проекту, розроблених шведськими фахівцями. Суть LOTS-моделі полягає в тому, що підприємство, державна установа або інший діяч повинні прагнути й уміти пристосовувати свою діяльність до вимог споживачів. Цей метод включає детальне послідовне обговорення проблем різного ступеня складності на різних рівнях підприємства – від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту [45].

Методика GAP-аналізу спрямована на усунення розриву між бажаною й прогнозованою діяльністю. GAP-аналіз проводився для кожного конкретного підприємства окремо, виходячи з його короткострокових і довгострокових цілей, прогнозу динаміки норми прибутку, рівня здійснення інвестицій, ресурсів для діяльності. Основним недоліком методики є те, що в процесі розробки прогнозів не враховується вплив зовнішніх факторів на прогнозовані показники, а значить, і звужує спроби підприємства усунути розриви між реальними й прогнозними показниками можуть не привести бажаного результату.

Концепція маркетингу взаємодії була запропонована у 80-ті рр. шведськими вченими. Прогресивність цієї концепції підтверджується тим, що продукти усе більше й більше стають стандартизованими, що приводить до формування повторюваних маркетингових рішень, тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової взаємодії партнерів. Недоліком концепції є більша невизначеність, пов'язана з людським фактором, а також перевага використання якісних показників, що характеризують процес взаємодії [48].

Методика бечмаркінгу конкурентоспроможності з'явилася в 70-х рр. у

США, перетворившись в цілу науку.

Бечмаркетинг є методом аналізу переваги й оцінки конкурентних переваг партнерів і конкурентів певної або суміжної галузі й цілей вивчення й використання кращого.

У цей час існує багато видів бенчмаркетингу. Основним недоліком методики є значні труднощі збору інформації, визначення рівня її вірогідності й практичного застосування в процесі аналізу [52].

Величезний внесок у дослідження проблеми конкурентоспроможності вніс Майкл Портер. Розроблені ним моделі становлять основу для визначення конкурентних переваг і позицій підприємства, дозволяють проводити структурний аналіз галузі. Основні конкурентні стратегії, виділені Портером, полягають в тому, що:

- диференціація відмінних властивостей товару, що є унікальним для галузі, ці властивості можуть полягати в якісних характеристиках товару або в рівні післяпродажного обслуговування;
- лідерство за витратами;
- концентрація зусиль із збереження конкурентної переваги на окремому сегменті або ніші ринку.

Обмеження цієї моделі полягає в тому, що не приймається до уваги поведінковий аспект конкурентної стратегії, тобто заздалегідь передбачається, що всі діячі на ринку будуть раціональні. Таким чином, методика ефективна тільки при правильному виборі конкурентної стратегії, що забезпечує фірмі тривалу конкурентну перевагу на ринку [53].

Стратегічні альтернативи будуть залежати від розмірів розриву й від конкурентної позиції фірми на ринку. Значення оцінки конкурентоспроможності складається в необхідності управляти ринковим зростанням відповідно до можливостей підприємства для досягнення реальних цілей, а тому правильна постановка цілей так само важлива, як і вибір потрібної стратегії.

Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства

показав, що жодна з розроблених методик повністю не задовольняє сучасним умовам українського підприємства, тому що не бере до уваги аспект взаємодії підприємства з ринковим оточенням.

Інтеграція факторів, що характеризують взаємини підприємства з бізнес-середовищем, у загальну систему аналізу й оцінки конкурентоспроможності дозволить:

- 1) найбільш повно проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-суб'єкта;
- 2) одержати точніші кількісні дані про рівень конкурентоспроможності шляхом введення величин, що характеризують аспект взаємин у розрахунках показників конкурентоспроможності;
- 3) зробити найбільш точні прогнози про динаміку показників конкурентоспроможності залежно від змін на самому підприємстві, і в зовнішнім середовищі;
- 4) на практиці показати значущість застосування концепції маркетингу взаємодії й теорії мереж стосовно українських економічних умов.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає використання сукупності різноманітних методів та методик аналізу.

Висновки до I розділу

Конкурентоспроможність підприємства відкриває його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення постійної прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це конкурентоспроможність продукції яку можна визначити для кожного її виду, у свою чергу конкурентоспроможність підприємства охоплює абсолютно всю номенклатуру; конкурентоспроможність продукції можна визначити в межах відносно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства відповідно – тривалого; рівень конкурентоспроможності

підприємства цікавить у першу чергу його власника, з метою визначення доречності виробництва в даних умовах.

Підвищення конкурентоспроможності продукції можна розглядати як один із стратегічних шляхів виходу з кризової ситуації. Вже давно, в економіці розвинутих країн, конкурентоспроможність продукції має першочергове значення, а у вітчизняній практиці та науці вона набула актуальності в час розвитку ринкових відносин і підвищення конкурентної боротьби за ринки збуту та за споживача.

Оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – це його рівень можливості запропонувати товар, який відповідає вимогам покупця, тобто товар певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах постачання, ніж конкурентами.

Важливим напрямком подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у сучасних ринкових і нестабільних умовах є більш широкий і розгалужений розвиток асортиментної продукції на підприємствах, запровадження активної політики для максимальної інтеграції виробника і споживача. Вона базується на визначенні набору асортиментних груп, що є найбільш необхідними і економічно вигідними як для виробника, так і споживача в певному періоді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Заснована у 2001 році «Нова Пошта» – українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам – як юридичним особам, так і приватним особам – повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ «Нова Пошта»*

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович - керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

*Джерело: [74].

ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі статуту – повне зібрання обов'язкових

правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання.

У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» – Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю) [74].

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди «Нова Пошта»:

1. Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття».
2. Народне визнання «Бренд року».

Гаслом ТОВ «Нова Пошта» є «Ми там, де вам зручно».

«Нова Пошта» – лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 2671 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 млн., за 2018 рік.

«НП Логістик» – компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» – завдяки небанківській фінансовій установи, клієнти компанії здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Інтернешнл» розвиває та виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном [74].

Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського

законодавства. У сукупності, Група перерахувала в бюджет країни близько 1,5 млрд. грн. податків і зборів за останні роки.



Рис. 2.1. Групи «Нова Пошта»*

*Джерело: [74].

Загальний штат працівників Структура компанії перевищує 30 000 осіб.

Місія підприємства – спростувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід.

Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів.

На рис. 2.2 зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України.

Отже, як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки [74]:

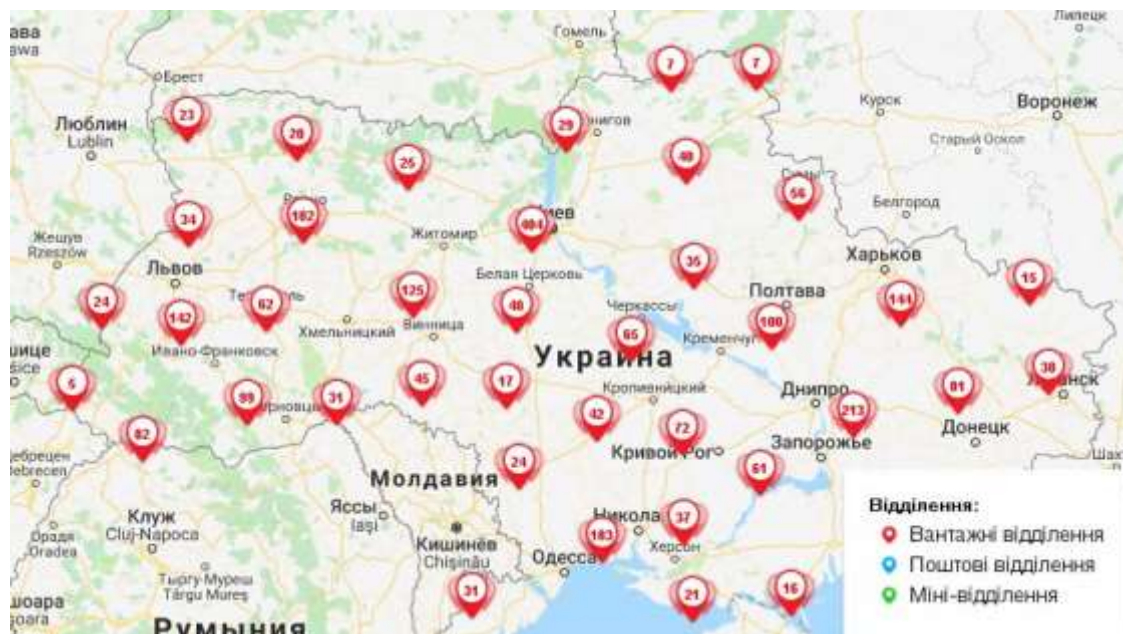


Рис. 2.2. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»*
 *Джерело: [74].

1. Дверь – Двері.

Отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.

2. Склад – Двері.

Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача.

3. Двері – Склад.

Отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.

2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і

дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види

пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітряно-пухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон.

Впроваджена програма лояльності збільшує можливості – це винагорода активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

З кожним роком оператор збільшує кількість відділень в Україні. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.3.

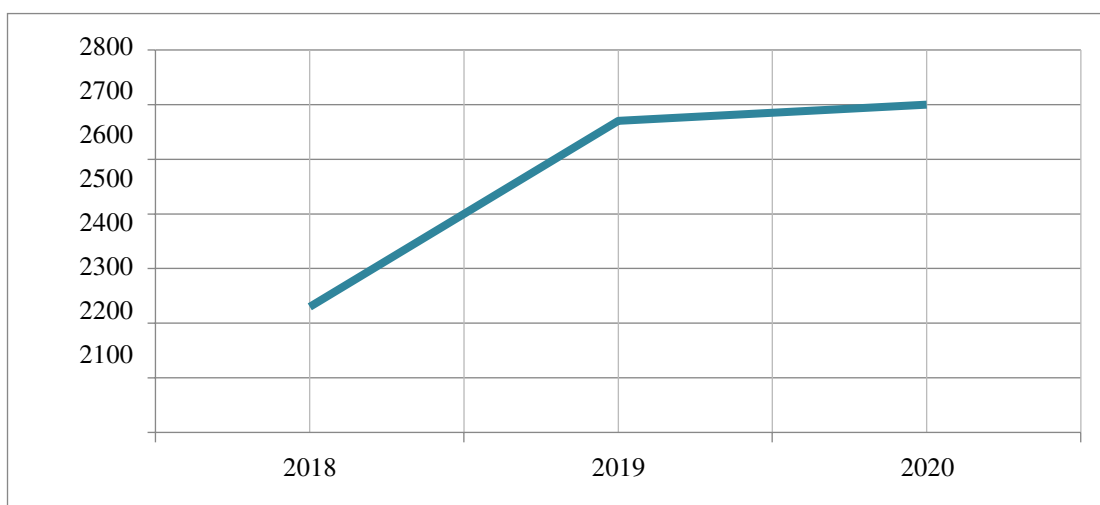


Рис. 2.3. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2018-2020 рр.*

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта».

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис. 2.4. Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ

«Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

Далі представимо характеристику кожного з відділів компанії [74].

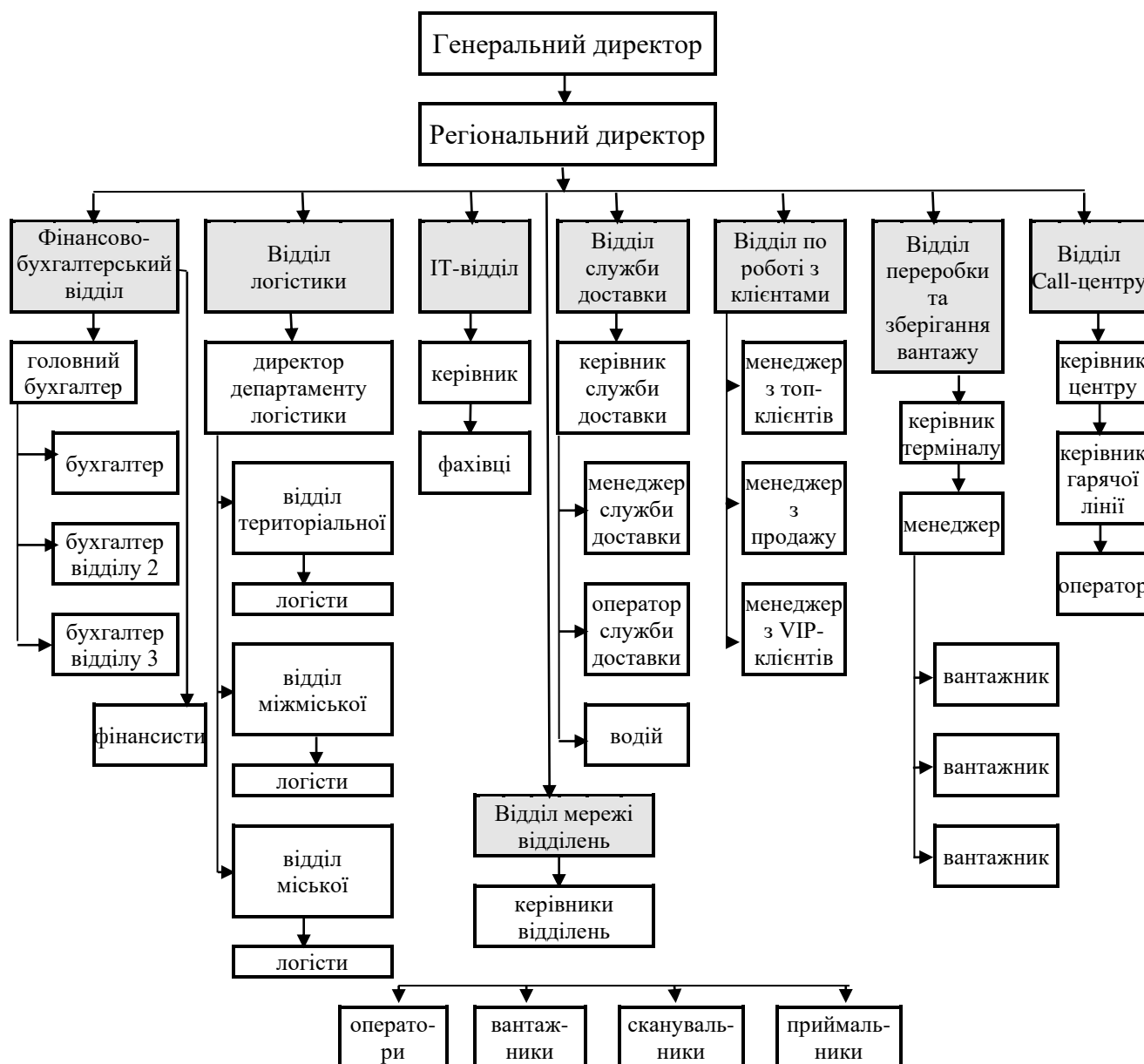


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта».

Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії.

Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та

управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів.

Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує під себе найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу.

Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ «Нова Пошта» є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу.

Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже

існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%, що представлено на рис. 2.5.

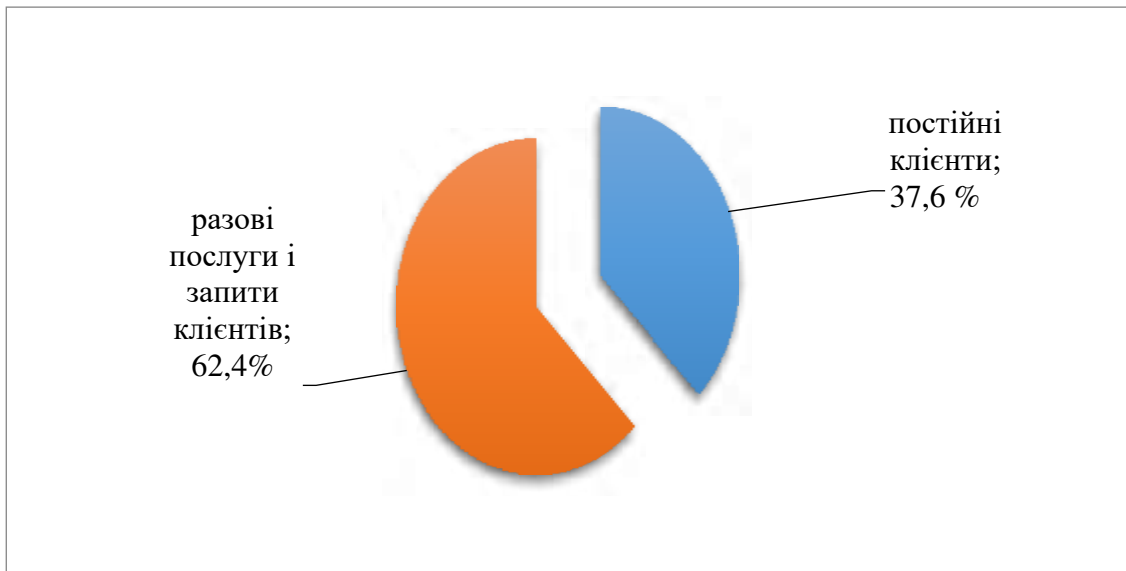


Рис. 2.5. Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2020 рік*

*Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином можна зазначити, що компанія «Нова Пошта» – надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

Далі проаналізуємо ринок конкурентів ТОВ «Нова Пошта».

1. ПП «Нічний експрес» здійснює регулярні вантажоперевезення по встановлених маршрутах по Україні з 2001 року. Для цього необхідно привезти вантаж в офіс «Нічного експреса» в місті відправлення або оформити заявку на виїзд. Отримувач може забрати його в будь-який зручний для нього час. Вартість доставки від 10 грн.

2. Ін - Тайм - експрес доставка вантажів по Україні. Доставляє вантажі вагою від 100 грам до 10 тонн на будь-який населений пункт України. Компанія

пропонує:

- доставку вантажу протягом 1-2 робочих днів, на деяких напрямках - до 3 днів;
- вигідні тарифні пакети, зручну систему розрахунків;
- безкоштовне зберігання вантажу на складі до 10 днів;
- упаковку вантажів різних типів (від конверта до палети);
- дбайливе ставлення до вантажів, безпеку перевезення;
- програму «Ін-Тайм на ринках» (відкриті представництва на оптових ринках України).

3. «Автолюкс». З 1998 року компанія «Автолюкс» розпочала діяльність з перевезення вантажів. Цей вид послуг став першою організованою системою в нашій країні. Обладнано 80 офісів в 54 містах України для організації відправки та прийому вантажу. Все устаткування, транспортні засоби і велика частина нерухомості підприємства є власністю компанії. Виконує експрес-доставку не тільки вантажів в та пошти але і пасажирські перевезення. Вартість доставки від 13 грн.

4. Гюнсел – компанія заснована в 1997. З початку свого заснування метою компанії було забезпечити безпечне і комфортне перевезення пасажирів, а у вантажних перевезеннях – постійно розширюючись завдяки постійним інвестиціям, створити мережу, яка охоплювала б всю країну. Вартість доставки від 14грн.

5. Євро Експрес – компанія заснована в 2003 році і на сьогоднішній день налічує понад 700 співробітників в 82 представництвах по всій Україні. Перевезення від 0,01 кг до 20 т за 24-48 годин в більшості міст України. Вартість доставки від 20грн.

6. САТ – терміново доставляє вантажі від 5 грам до 5 тонн з виїздом до відправника та доставкою до дверей одержувача більш ніж в 250 населених пунктів України. Мережа підрозділів в 36 містах і щоденні рейси дозволяють доставляти товари одержувачам за 24-48 годин. Вартість доставки від 7грн.

7. Делівері – основна місія, це надати компаніям доступ до максимально

широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування. Компанія здійснює автоперевезення відповідно до графіка вантажних перевезень. Існують наступні схеми доставки вантажу: «Склад-склад», «Склад-Двері», «Двері-Склад», «Двері-Двері».

8. Укр пошта – це понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні.

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок («Нова пошта Інтернешнл»). У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки в 200 країн світу.

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

Отже варто зауважити, що для глобальних перевізників, які в основному орієнтовані на міжнародні відправлення, головною проблемою сьогодні є митне законодавство, що гальмує розвиток міжнародних експрес-перевезень. Решта проблем чинить менший вплив на розвиток бізнесу транснаціональних компаній, і їх рішення залежить скоріше від самих компаній-операторів ринку експрес-доставки.

Для національних операторів залишається на першому місці вирішення питання впровадження передових ІТ-технологій та повноцінних інвестицій в навчання персоналу. В цілому ринок на сьогоднішній день продовжує зберігати високі, за світовими стандартами, темпи зростання, що привертає все нових і нових гравців і тим самим підвищує конкуренцію.

2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»

Саме економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуаль-

ного та фінансового потенціалу.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проводиться із використанням коефіцієнтів, що дозволяють встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці виділяють такі групи показників, що описують майновий стан підприємства; ліквідність підприємства; прибутковість; фінансову стійкість (платоспроможність) підприємства та рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є прибуток, порядок використання якого визначає вищий орган засновника. Джерелами формування доходів, а в подальшому і прибутку підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації товарів та послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- майно, придбане підприємством на засадах, не заборонених чинним законодавством.
- приріст балансової вартості запасів;
- доходи від виконання довгострокових договорів;
- та інші доходи.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2020 рр. (табл 2.2). Даний аналіз дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

З наведених даних бачимо, що протягом 2018-2020 рр. дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався. Найбільший за останні роки чистий дохід від реалізації продукції був у 2020 році і становив 16 902,857 тис. грн, що на 20,4% більше, ніж у минулому році і на 37,8 % більше ніж у 2018 році.

У 2020 р. відбулось підвищення собівартості виробленої продукції – на 2373 тис.грн, що становить 18,4% в порівнянні з 2019 р., та на 3467 тис.грн. (26,9%) в

порівнянні з 2018 роком, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2020 рр., тис.грн.***

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	10 515,218	13 453,318	16 902,857	3 450	6 388	20,4	37,8
Собівартість реалізованої продукції	(9 409,629)	(10 504,342)	(12 877, 086)	2 373	3 467	18,4	26,9
Валовий прибуток (збиток)	1 965,763	2 948,976	4 025,771	1 076	2 060	26,8	51,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	493,174	1 024,144	1 538,307	514	1 044	33,4	67,9
Чистий прибуток (збиток)	571,112	782,954	991,292	208	419	21,1	42,4

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства [74].

Динаміку зміни основних економічних показників відобразимо на рис.

2.6.

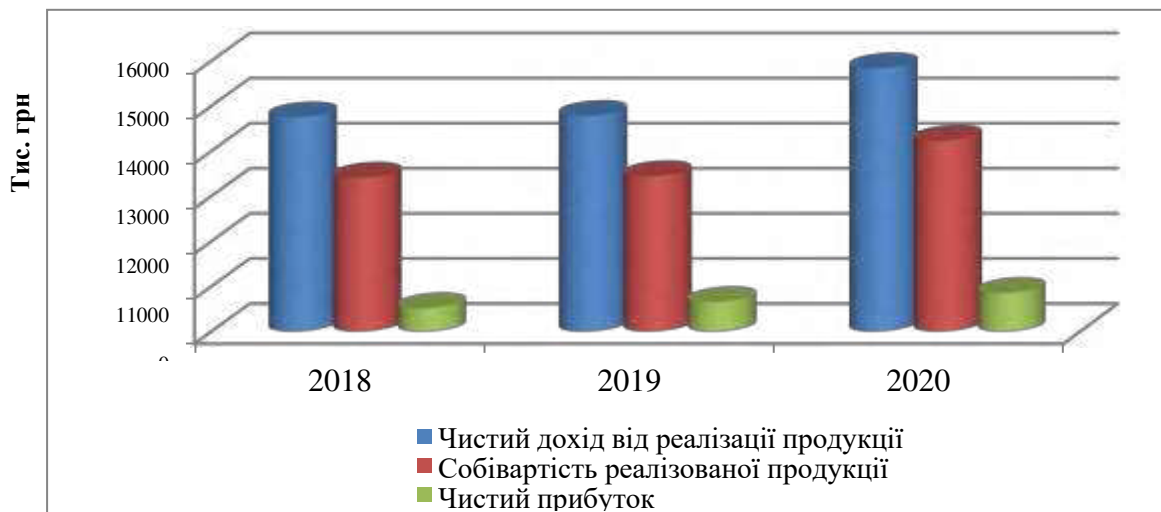


Рис. 2.6. Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., тис. грн.*

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.2.

У 2020 р. відбулось підвищення собівартості виробленої продукції – на 2 373 тис.грн, що становить 18,4% в порівнянні з 2019 р., та на 3 467 тис.грн. (26,9%) в порівнянні з 2018 роком, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Протягом аналізованого періоду часу ТОВ «Нова Пошта» має позитивний результат діяльності, спостерігається тенденція до підвищення: 2020 р. чистий прибуток збільшився на 208 тис. грн., тобто на 21,1% в порівнянні з 2019 р., порівняно з 2018 роком чистий фінансовий результат збільшився на 419 тис. грн. (42,2%).

Оцінку інтенсивності та ефективності діяльності підприємства необхідно проводити не лише за показниками прибутку, але й за показниками рентабельності [19].

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує рівень ефективності, тобто доходності діяльності підприємства або її окремої складової.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати роботи підприємства, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності розраховуються на основі валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, загальної суми прибутку або чистого прибутку. Формули для розрахунку показників рентабельності наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Система показників рентабельності*

Назва показника рентабельності	Методика розрахунку показника
Валова рентабельність продаж	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Операційна рентабельність продаж	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність продаж	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Рентабельність продукції за валовим прибутком	Відношення величини валового прибутку до собівартості реалізованої продукції
Рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу підприємства

*Джерело: [45].

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та

узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки, %*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Валова рентабельність продаж	18,6	21,9	23,8	1,9	5,2
Операційна рентабельність продаж	4,7	7,6	9,1	1,5	4,4
Чиста рентабельність продаж	5,4	5,8	5,9	0,1	0,5
Рентабельність власного капіталу	87,7	92,6	61,5	-31,1	-26,2
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	14,1	15,1	14,6	-0,5	0,5

*Джерело: [74].

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Треба відмітити, що показник валової рентабельності продаж також збільшився, у 2018 р. він становив 18,6%, а у 2020 р. 23,8%, це пов'язано з тим, що була проведена ефективна політика ціноутворення.



Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., %*

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.4.

У результаті зростання у 2018-2020 рр. фінансових результатів від

операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції - операційна рентабельність продаж зростала з кожним роком, у 2020 р. вона становила 9,1%, це на 4,4% більше ніж у 2018 р.

Чиста рентабельність продаж, також зростала з кожним роком, у 2018 р. вона дорівнювала 5,4 %, а вже у 2020 р. – 5,9 %, а рентабельність власного капіталу зменшилася на 26,2 % за 3 роки та склала 61,5 % у 2020 р.

За аналізуємий період, зменшився показник рентабельності продукції (послуг) на 0,5% та склав у 2020 році 14,6 %, це також пов'язано з не дуже ефективною політикою ціноутворення.

Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки.

В табл. 2.5 представлені показники статті доходів. Так, аналізуючи дані з таблиці можна помітити щорічне збільшення загальних доходів [74].

Таблиця 2.5

**Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг
протягом 2017-2020 років, тис. грн.***

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства [74].

Динаміка доходів в розрізі послуг представлена також на рис. 2.8.

За аналізований період – 2017-2020 роки, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.

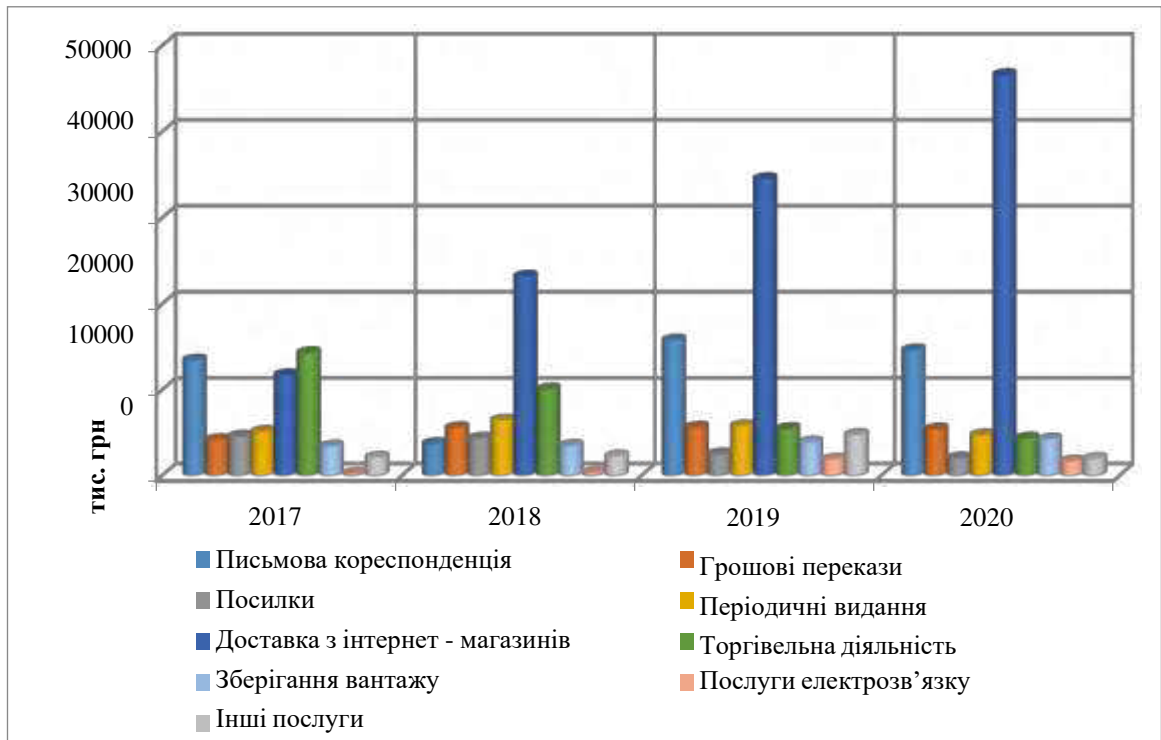


Рис. 2.8. Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2017-2020 рр., тис. грн.*

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.5.

Аналіз доходу ізольований від інших показників, не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у якому ступені вплинули на його величину.

Поряд з доходом підприємству ТОВ «Нова Пошта» важливо проаналізувати і витрати [74].

Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки наведені в табл. 2.5 та представлені графічно на рис. 2.9.

Таблиця 2.5

Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки, тис. грн.*

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32

Продовження таблиці 2.5

5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства [74].

Найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Рівень змінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

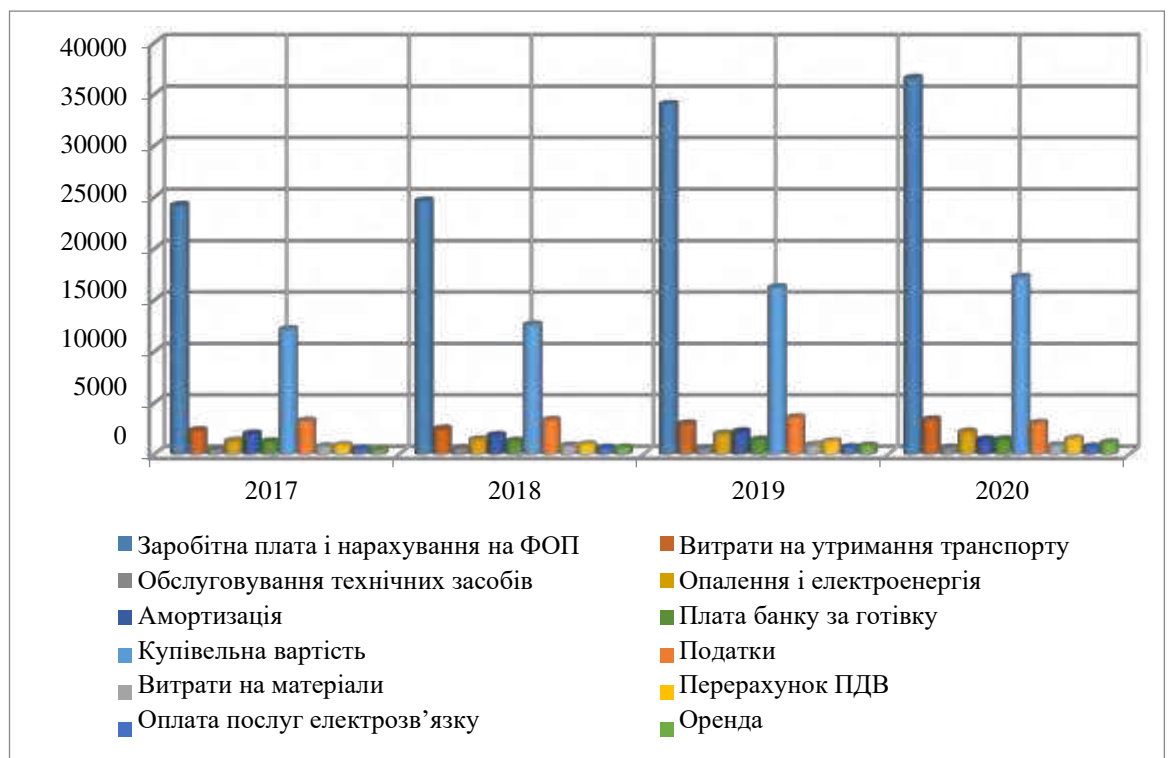


Рис. 2.9. Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр., тис.грн.*

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.5.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно та прибутково, що можна побачити на рис. 2.10.

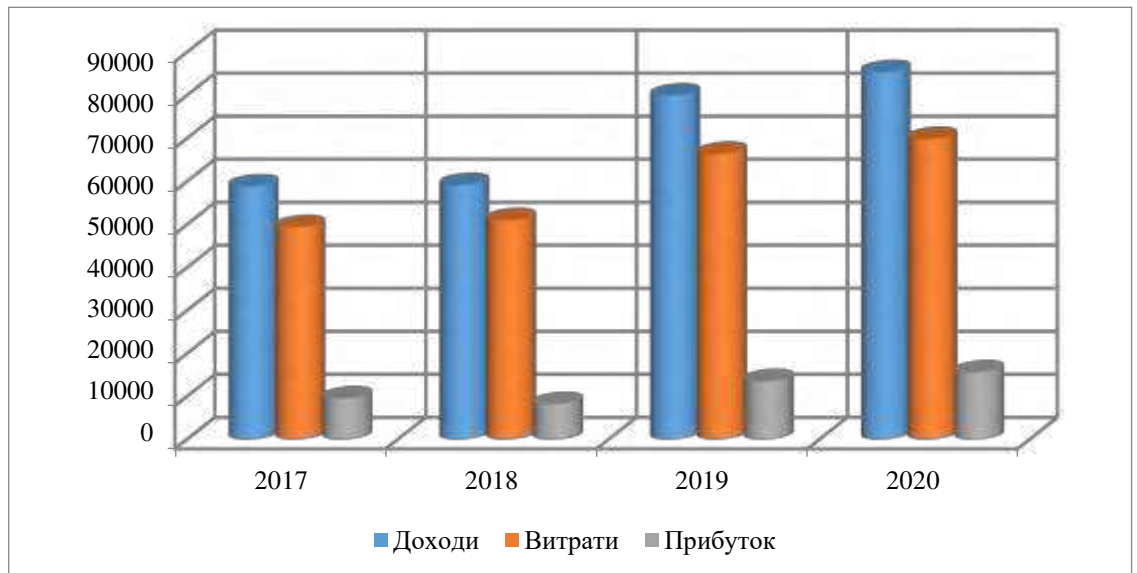


Рис. 2.10. Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр., тис.грн.*

*Джерело: складено автором на основі даних табл.2.4 – 2.5.

Фінансово-господарська діяльність підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності.

Ліквідність підприємства – це здатність та швидкість перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань як у міру надходження термінів їх сплати, так і прострочених боргів [70].

Аналіз ліквідності балансу підприємства якраз дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі позиції в діяльності суб'єкта господарювання та показує, за якими напрямками потрібно проводити таку роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану підприємства.

Для аналізу ліквідності підприємства розраховуються коефіцієнти ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система показників оцінки ліквідності підприємства*

Назва коефіцієнта	Порядок розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та еквіваленти + Короткострокові фінансові	0,15-0,25
	Поточні зобов'язання	

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,6-0,8
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,5- 2,0, але не менш ніж 1

Джерело: [6].

Використовуючи формули наведені у таблиці 2.6 проаналізуємо ліквідність ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт покриття	1,2	1,25	1,25	-	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,63	0,75	0,12	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,3	0,34	0,04	0,07

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [74].

Аналіз показників ліквідності необхідний не лише для керівників підприємства, але й для інших користувачів інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини і матеріалів; коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт поточної ліквідності – для покупців і власників акцій підприємства.

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.11).

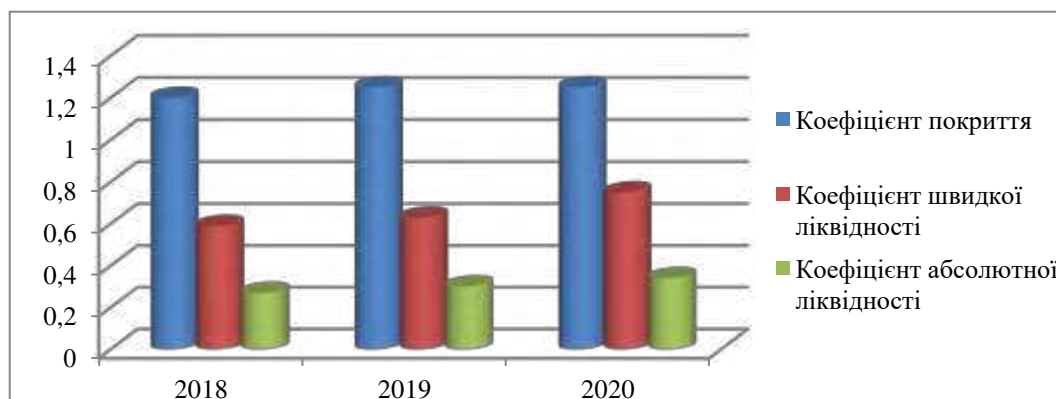


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнтів ліквідності за 2018-2020 р. ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: Складено автором на основі даних табл. 2.7.

Можна зробити висновок, що всі розраховані показники ліквідності зростають протягом трьох років. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2020 року становить 0,34, що на 0,04 більше за значення показника на кінець попереднього року. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2019-2020 років залишався незмінним, але збільшився на 0,05 від показника, який був на кінець 2018 року. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2020 року має значення, яке перевищує аналогічний показник кінця 2019 року – на 0,12. Зростання ліквідності підприємства в динаміці свідчить про покращення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами. Але важливо розглянути можливі напрямки покращення ліквідності і платоспроможності підприємства.

Загалом оптимізацію ліквідності підприємства можна здійснити за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації, а саме системи заходів, котрі спрямовані: на зменшення фінансових зобов'язань та на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Підприємство може здійснювати спокійно та планомірно свою фінансову-господарську діяльність тільки тоді, коли має стійкий фінансовий стан.

Стійкість фінансового стану підприємства залежить від структури активів та джерел капіталу, а також від рівноваги активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою [59]. Коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємства та їх характеристика наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система показників оцінки фінансової стійкості*

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: [13].

На підставі даних таблиці 2.8 здійснимо аналіз фінансової стійкості ТОВ

«Нова Пошта» за 2018-2020 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»
в динаміці за 2018-2020 рр.***

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,99	0,99	0,98	-0,01	-0,01
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,9	0,86	0,92	0,06	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5	0,33	0,61	0,28	0,11

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [74].

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в динаміці за даними табл. 2.9 майже не змінюється, коливаючись з 2018 р. по 2020 р. в межах 0,98-0,99. Він не змінився у порівнянні даних 2019 і 2018 рр.

На кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зменшилась на 0,01.

Рівень залежності підприємства від привернутих засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, мінімальний, у 2020 році порівнянно з 2019 роком, цей показник виріс на 0,06. Значення наближається до одиниці, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, але все ж таки треба оптимізувати структуру капіталу, що може здійснюватись за такими критеріями: зменшення середньозваженої вартості сукупного капіталу; зростання рівня прибутковості (рентабельності) власного капіталу; мінімізація рівня фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом 2018- 2020 років, збільшився на 0,11; це вказує на фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії (рис. 2.12).

Ділова активність підприємства залежить від різних факторів, таких як: конкурентоспроможність підприємства, кількість ринків збуту продукт повноти виконання плану за основними показниками господарської діяльності, у

швидкості обороту його коштів і стабільності економічного зростання [91].

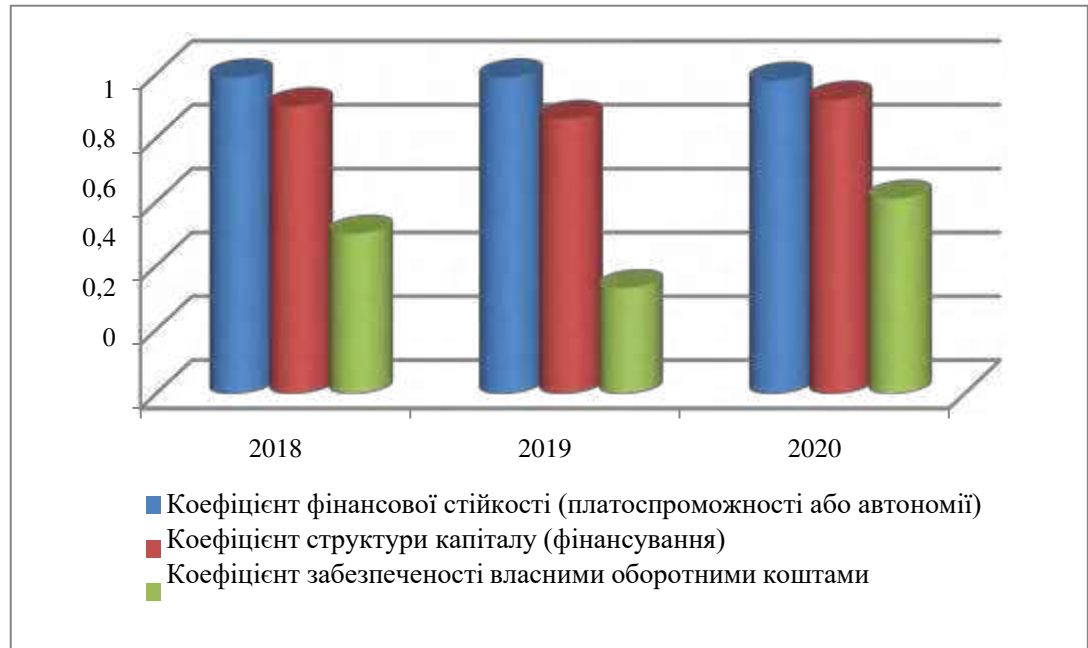


Рис. 2.12. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства*

*Джерело: Складено автором на основі даних табл.2.9.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система показників оцінки ділової активності*

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.	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів підприємства}}$

Продовження таблиці 2.10

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками.	Чистий дохід від реалізації продукції
		Середньорічна сума дебіторської заборгованості
Період погашення дебіторської заборгованості	Нормативним є скорочення тенденції.	360
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Вказує на інтенсивність обертання заборгованості підприємства перед своїми кредиторами	Чистий дохід від реалізації продукції
		Середньорічна сума кредиторської заборгованості
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	360
		Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

*Джерело: [10].

Використовуючи формули вказані у таблиці 2.10 здійснимо аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт оборотності активів, об.	5,88	5,85	5,97	0,06	0,09
Період обороту активів, дн.	439,93	445,15	301,10	-144,05	-138,83
Коефіцієнт оборотності запасів, об	11,02	7,17	8,70	1,53	-2,32
Період одного обороту запасів, дн.	32,66	50,19	41,36	-8,83	8,70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	3,33	3,32	3,74	0,42	0,42
Період погашення дебіторської заборгованості, дн.	108,16	108,45	96,17	-12,28	-11,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,77	2,62	3,95	1,33	1,18
Період погашення кредиторської заборгованості, дн.	130,17	137,52	91,23	-46,29	-38,95

*Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства [74].

Ділова активність ТОВ «Нова Пошта» за період з 2018 року по 2020 рік дещо зросла, що свідчить про зростання коефіцієнтів оборотності.

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. (рис. 2.13).

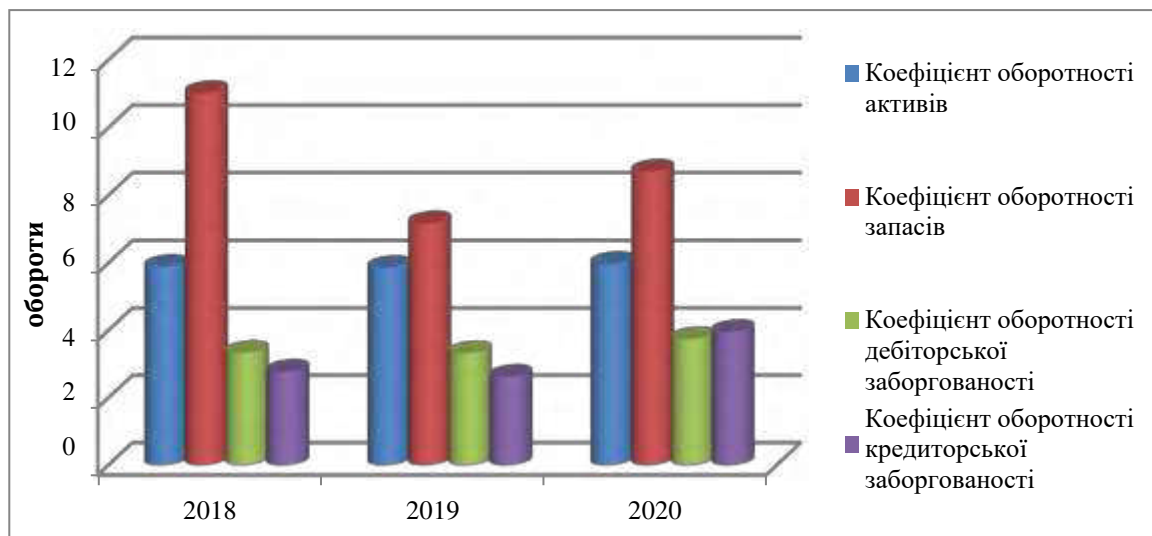


Рис. 2.13. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта», за 2018-2020 рр., обороти*

*Джерело: Складено автором на основі даних табл.2.11.

Так коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки збільшився на 0,09 оборотів та склав у 2020 році 5,97 обороти. Але, необхідно ще працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується), вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості і т.д. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Коефіцієнт оборотності запасів скоротився за 2018-2020 роки на 2,32 обороти та склав у 2020 році 8,7 оборотів. Це означає, що за рік запаси повністю обертаються практично 9 разів, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

У якості негативного моменту, необхідно відмітити перевищення швидкості оборотності кредиторської заборгованості над дебіторською у 2020

році. Так у 2020 році швидкість оборотності дебіторської заборгованості складала 3,74 обороти, а швидкість оборотності кредиторської заборгованості 3,95 оборотів. При цьому коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився за аналізований період на 0,42 обороти, а кредиторської заборгованості – на 1,18 обороти.

Отже проаналізував фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., можна констатувати, що підприємство, стабільно розвивається та ефективно здійснює свою фінансово-економічну діяльність.

Результати соціологічного дослідження у 2020 році показали наступну структуру та частку споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта» [94], що представлено на рис. 2.14.

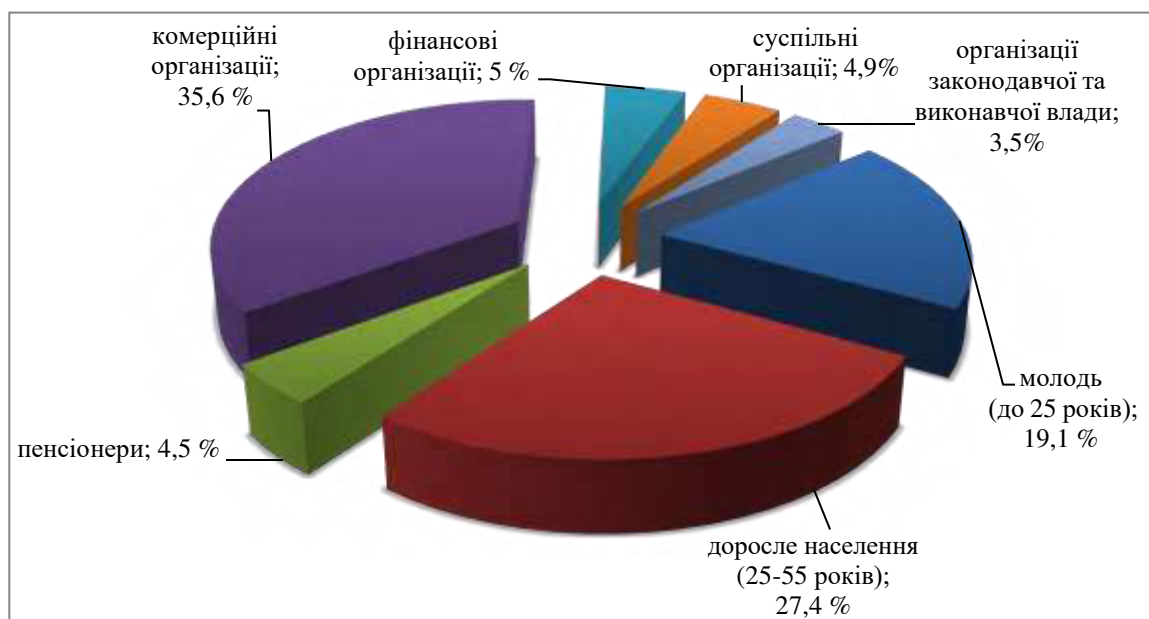


Рис. 2.14. Структура основних споживачів поштових послуг в Україні*

*Джерело: складено автором на основі соціологічного дослідження.

Аналізуючи основних споживачів поштових послуг, можна виділити наступні: фізичні особи (населення); юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство-земляцтво, профспілки, партійні організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури.

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що пенсіонери найменш користуються послугами традиційної пошти. Молодь становить майже 20%. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводи, а також різноманітних фінансових послуг. Саме впровадження новітніх послуг дало змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2019 роком.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази. З їхніми обсягами споживання дуже важко зрівнятися населенню.

Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку альтернативних операторів, які мають більш досконалу систему доставки та кур'єрської служби.

Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

2.3 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Загальносвітові тенденції розвитку поштового зв'язку тяжіють до лібералізації принципів роботи, дерегулювання галузі та підвищення її капіталізації, посилення конкуренції на ринку, як дієвого засобу стимулювання конкурентоспроможності та збільшення кількості операторів поштового зв'язку.

На сучасному етапі жодне підприємство не може існувати ізольовано, на

нього впливає середовище конкурентного ринку. Саме тому важливим є правильна оцінка підприємством його основних конкурентів, їх інтересів, галузі в якій воно функціонує та власних можливостей, які забезпечать йому конкурентоспроможність.

Дослідження конкурентного середовища фірми, що надає поштово-логістичні послуги є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому.

Конкурентне середовище – це умови, які склалися на певному конкретному ринку під впливом взаємовідносин суб'єктів ринку та інших факторів, що формують конкуренцію на ринку.

Стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються.

Частка національного оператора на ринку поштових послуг постійно зменшується. Лібералізація ринку дозволила з'явитись операторам поштового зв'язку недержавної форми власності.

В Україні діють багато операторів поштового зв'язку. Серед найбільших конкурентів ТОВ «Нова Пошта» виділяють: агентство Саміт, Фактор, ПрАТ Бліц-Інформ, АСД-експрес, TNT-експрес, EXmoto, банки та ін.

Конкуренція підприємств визначається по різних видам послуг. Лідерами серед комерційних операторів є компанії: Нова пошта, Міст Експрес, Нічний Експрес, Автолюкс, Укркур'єр, САТ, Ін-Тайм, Євро Експрес, TNT та ДПД Україна.

Порівняльну характеристику компаній представимо у табл. 2.12 [74].

Таблиця 2.12

Основні показники ідентифікації операторів на ринку СЕР у 2020 році*

Підприємства	Показники							
	Укр-пошта	Нова пошта	Нічний експрес	Авто-люкс	Ін-Тайм	Євро Експрес	TNT	ДПД Україна
1. Рік заснування в Україні	1994	2001	2001	1997	2002	2003	1993	1993
2. Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запорі-жжя	м. Київ	м. Київ	м. Київ

Продовження таблиці 2.12

3.Автомобільний парк, од.	Понад 390	Закрита інформація	Закрита інформація	180 вантажівок (Mitsubishi i Man)	Закрита інформація	Закрита інформація	160	Закрита інформація
4.Кількість відділень, од.	Понад 14000	Більше ніж 1365	272	200	491	92	13	21
5. Кількість міст обслуговування, од.	Усі міста України	675	102	126	344	83	Закрита інформація	Закрита інформація

*Джерело: проаналізовано на основі [74].

Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації інтеграцією різних сервісів (рис. 2.15) [74].

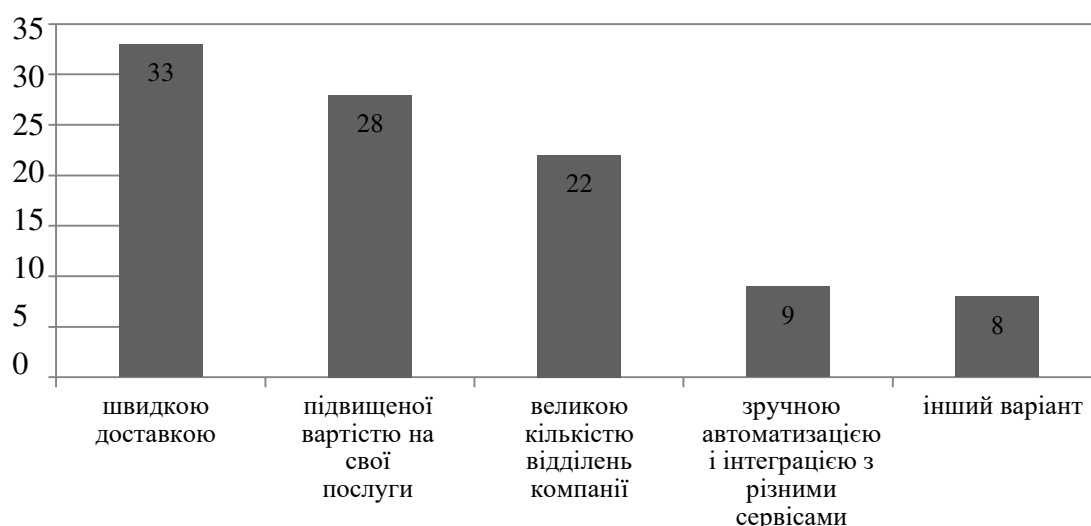


Рис. 2.15. Основні критерії клієнтів при виборі Нової Пошти*

*Джерело: [74]

Переваги використання послуг експрес-доставки компанії Нова Пошта проаналізовані на рис. 2.16 [74]



Рис. 2.16. Переваги послуг експрес-доставки компанії Нова Пошта*

*Джерело: проаналізовано на основі [74].

Сформулювавши цілі розвитку поштового оператора необхідно запропонувати стратегію для досягнення поставленої мети. Для аналізу проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, щоб визначити переваги та недоліки, для цього проведемо SWOT-аналіз компанії «Нова пошта» (рис. 2.17) [74].



Рис. 2.17. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: [74].

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – це досвідчений поштовий оператор.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності. Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології). Недоліками для ТОВ «Нова Пошта» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів.

ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

Для визначення поточної конкурентної позиції ТОВ «Нова пошта» і перспектив її подальшого розвитку скористаємося методикою матричного портфельного аналізу. Для того, щоб побудувати матрицю БКГ (рис. 2.18), були розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів ТОВ «Нова пошта», ПАТ «Укрпошта» та ТОВ «Інтайм».

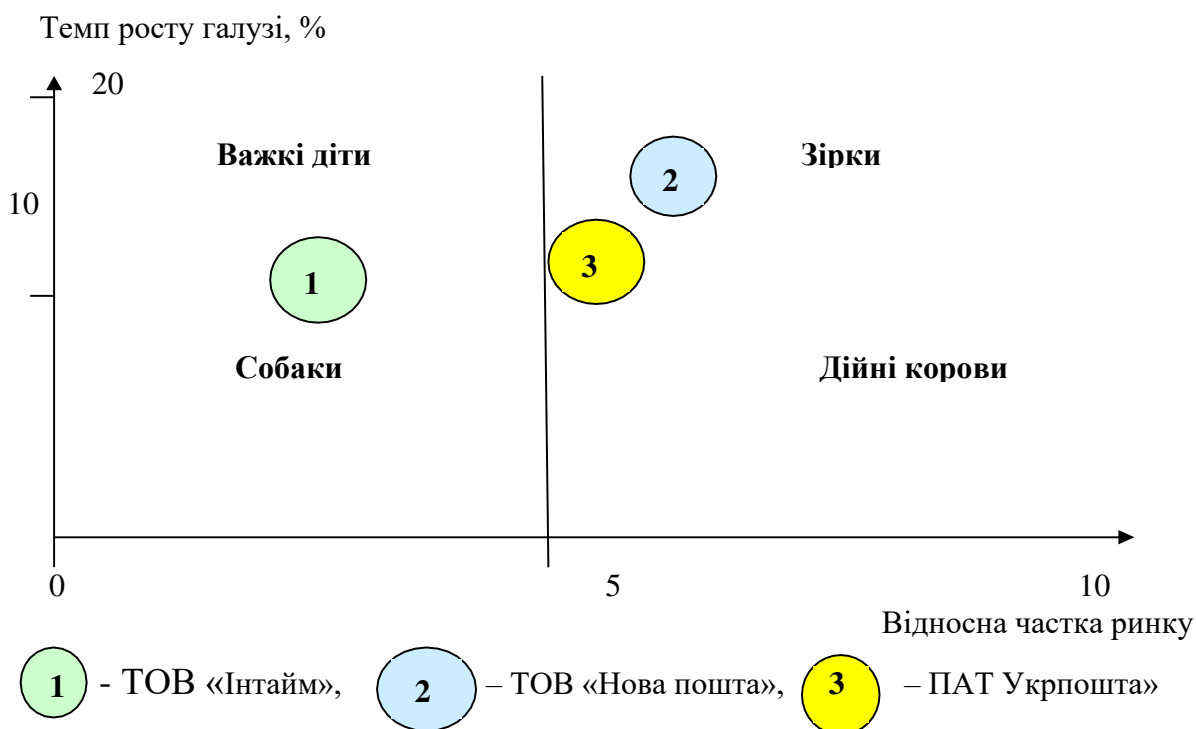


Рис. 2.18. Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики*

*Джерело: побудовано автором.

Аналіз матриці БКГ показав, що ТОВ «Нова пошта» знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку.

ПАТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку.

ТОВ «Інтайм» знаходиться у сегментах («Собаки»), підприємство не вимагає великих витрат капіталу, за тривалий час перебування на ринку підприємству не вдалося завоювати симпатії споживачів, уступають конкурентам за всіма показниками (частині ринку, величині й структурі витрат, образу товару й т.п.).

Для того, щоб підприємство працювало в звичному для себе режимі і постійно вдосконалювало свою діяльність, керівництво повинно знати, що саме відрізняє дане підприємство від конкурентів на ринку.

Стан конкурентного середовища залежить від факторів (чинників), які на нього впливають. Так, М. Портер [84] пропонує модель з 5 основних факторів, що формують конкурентне середовище фірми. Серед них: загроза появи послуг-замінників, загроза за боку існуючих конкурентів, загроза появи нових гравців, ступінь влади покупців, ступінь влади постачальників.

Проведемо дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» на основі Моделі п'яти сил М. Портера методом експертних оцінок. Планування та організація маркетингового дослідження відбувається за такими етапами:

1. Формулювання цілі маркетингового дослідження. Мета дослідження наступна: дослідження існуючих позицій ТОВ «Нова Пошта» в конкурентному середовищі та розробка шляхів їх посилення.

2. Збір первинної інформації. Генеральною сукупністю є спеціалісти відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта», керівники мережі відділень та керівники відділень. Так, як буде проводиться опитування експертів, одиницею дослідження будуть відділ маркетингу та відділення ТОВ «Нова Пошта», а елементом – експерти (працівники компанії). Розмір вибірки складає 30

чоловік. Проведення збору інформації було проведено інтерв'юерами шляхом заповнення анкети.

3. Оцінка результатів дослідження. Спочатку знаходимо середню оцінку кожним експертом кожного чинника кожної групи. Наступним кроком є оцінка важливості кожного чинника. Спочатку за результатами відповідей кожного експерта знаходимо відношення балу по кожному чиннику до загальної суми балів. Таким чином розраховуючи вагу кожного чинника. На основі отриманих даних знаходимо інтегральний показник ринкового конкурентного середовища.

4. Результати маркетингового дослідження. Результатом даного дослідження є побудова таблиці (табл. 2.13) з оцінкою впливу факторів моделі п'яти сил М. Портера.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»*

Група чинників конкурентного середовища	Важливість чинника	Середня експертна оцінка чинника	Оцінка чинника з урахуванням його важливості
1	2	3	4
1. Загроза появи послуг-замінників			
Наявність послуг-замінників (власна кур'єрська доставка компаній)	1	2,30	2,30
Загальна оцінка	1	—	2,30
2. Загроза за боку існуючих конкурентів			
Кількість гравців	0,31	4,37	1,35
Темп росту ринку	0,18	3,60	0,65
Рівень диференціації послуги на ринку	0,21	4,43	0,93
Обмеження в підвищенні цін	0,3	3,70	1,11
Загальна оцінка	1	—	4,04
3. Загроза появи нових гравців			
Економія на масштабах надання послуги	0,21	3,21	0,67
Сильні марки зі значним рівнем впізнаваності та лояльності	0,14	2,43	0,34
Рівень диференціації послуги на ринку	0,10	4,31	0,43
Рівень інвестицій та витрат для входження в галузь	0,25	3,56	0,89
Політика уряду	0,07	3,14	0,22
Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,17	4,51	0,77
Темп росту галузі	0,04	4,8	0,19
Загальна оцінка	1	—	3,51
4. Ступінь влади покупців			
Частка покупців з великим обсягом продажів	0,33	4,86	1,60
Схильність до перемикання на послуги субститути	0,12	2,34	0,28

Продовження таблиці 2.13

Чутливість до ціни	0,27	4,13	1,12
Задоволеність якістю послуг	0,28	4,40	1,23
Загальні оцінка	1	—	4,23
5. Ступінь влади постачальників			
Кількість постачальників	0,28	3,27	0,92
Обмеженість ресурсів постачальників	0,36	3,45	1,24
Витрати переключення	0,24	3,21	0,77
Пріоритетність галузі для постачальників	0,12	2,84	0,34
Загальна оцінка	1	—	3,27

*Джерело: складено автором.

5. Висновки. Для того, щоб зробити висновки щодо конкурентного середовища побудуємо на основі табл. 2.13 підсумкову таблицю оцінки конкурентного середовища (табл. 2.14). При цьому будемо використовувати загальну оцінку по кожній групі чинників: 1-2,3 – низький рівень загрози, 2,4-3,7 – середній рівень загрози, 3,8-5 – високий рівень загрози.

Таблиця 2.14

Підсумок оцінки конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» (за моделлю 5 сил М. Портера)*

Параметр	Значення	Рівень загрози	Характеристика
Загроза зі сторони послуг-замінників	2,3	Низький	Послуги експрес-доставки не мають послуг-замінників
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	4,04	Високий	Компанія має значну кількість конкурентів, які мають схожі послуги та ціни
Загроза зі сторони нових гравців	3,51	Середній	Компанія має середній рівень загрози за сторони нових гравців на ринку
Загроза втрати існуючих покупців	4,23	Високий	Не зважаючи на те, що компанія вже зарекомендувала себе на ринку, вона має постійних клієнтів, влада покупців на ринку досить висока
Загроза нестабільності поставок	3,27	Середній	Компанія не має значної залежності від постачальників, проте самі постачальники не вважають дану галузь пріоритетною

*Джерело: складено автором.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має досить сприятливе конкурентне середовище і замає досить сильні позиції на ньому. Проте значна кількість конкурентів, які надають схожі послуги та мають схожі ціни породжує необхідність диференціювати свою послуги, роблячи акцент на конкурентні

переваги компанії. Також компанія має високий ступінь загрози втрати покупців.

Тому виникає необхідність дослідження конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та позицій, які займає підприємство у свідомості споживачів.

2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та аналіз закономірностей її зміни

Сучасне нестабільне і мінливе конкурентне середовище вимагає від підприємств постійного і всебічного аналізу діяльності не тільки конкурентів, а й власного стану діяльності та рівень ефективності, а також визначати положення підприємства на ринку товарів і послуг щодо конкурентів, тобто оцінювати власний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства дає змогу визначити напрями щодо його функціонування та подальшого розвитку за умови динамічності зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Адже правильно оцінивши місце підприємства в бізнес просторі можна спрогнозувати його подальший розвиток, враховуючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Все ще обумовлює необхідність дослідження засобів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

У компанії «Нова пошта» три основні конкуренти: «Укрпошта», «Інтайм» та «Міст Експрес».

Проаналізуємо конкурентоспроможність компанії за допомогою метода багатокутника конкурентоспроможності (таблиця 2.15).

Критерії, за якими оцінювались поштові компанії:

- швидкість доставки;
- вартість послуг;
- якість пакування;
- зручність розташування пунктів прийому;
- рівень сервісу;
- гарантія дотримання термінів доставки.

Оцінка поштових компаній за критеріями*

Компанія	Швидкість доставки	Вартість послуг	Якість пакування	Зручність розташування пунктів прийому	Рівень сервісу	Гарантія дотримання термінів доставки
Нова пошта	10	7	10	10	9	10
Укрпошта	9	10	8	9	8	9
Інтайм	8	9	7	7	7	10
Міст Експрес	7	8	9	8	10	9

*Джерело: розробка автора

Розрахуємо загальну площу багатокутника та площі для кожної компанії за формулою 2.1:

$$S = \frac{\sin 60}{2} \times (m_1 \times m_2 + m_2 \times m_3 + m_3 \times m_4 + m_4 \times m_5 + m_5 \times m_6 + m_6 \times m_1) \quad (2.1)$$

де S - площа шестикутника,

m_n - максимальна оцінка кожного показника якості.

Індекс конкурентоспроможності розрахуємо за формулою 2.2:

$$I_k = \frac{S_n}{S_{заг}} \quad (2.2)$$

$$S = \frac{\sqrt{3}}{4} \times (10 \times 10 + 10 \times 10 + 10 \times 10 + 10 \times 10 + 10 \times 10 + 10 \times 10) = 259,8$$

$$S_{\text{нова пошта}} = \frac{\sqrt{3}}{4} \times (10 \times 7 + 7 \times 10 + 10 \times 10 + 10 \times 9 + 9 \times 10 + 10 \times 10) = 255,17$$

$$S_{\text{укр. пошта}} = \frac{\sqrt{3}}{4} \times (9 \times 10 + 10 \times 8 + 8 \times 9 + 9 \times 8 + 8 \times 9 + 9 \times 9) = 202,21$$

$$S_{\text{інтайм}} = \frac{\sqrt{3}}{4} \times (8 \times 9 + 9 \times 7 + 7 \times 7 + 7 \times 7 + 7 \times 10 + 10 \times 8) = 139,86$$

$$S_{\text{міст експрес}} = \frac{\sqrt{3}}{4} \times (7 \times 8 + 8 \times 9 + 9 \times 8 + 8 \times 10 + 10 \times 9 + 9 \times 7) = 187,49$$

$$I_{\text{нова пошта}} = \frac{255,17}{259,8} = 0,98$$

$$I_{\text{укр. пошта}} = \frac{202,21}{259,8} = 0,77$$

$$I_{\text{інтайм}} = \frac{139,86}{259,8} = 0,53$$

$$I_{\text{міст експрес}} = \frac{187,49}{259,8} = 0,72$$

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності за розрахованими показниками (рис.2.19).

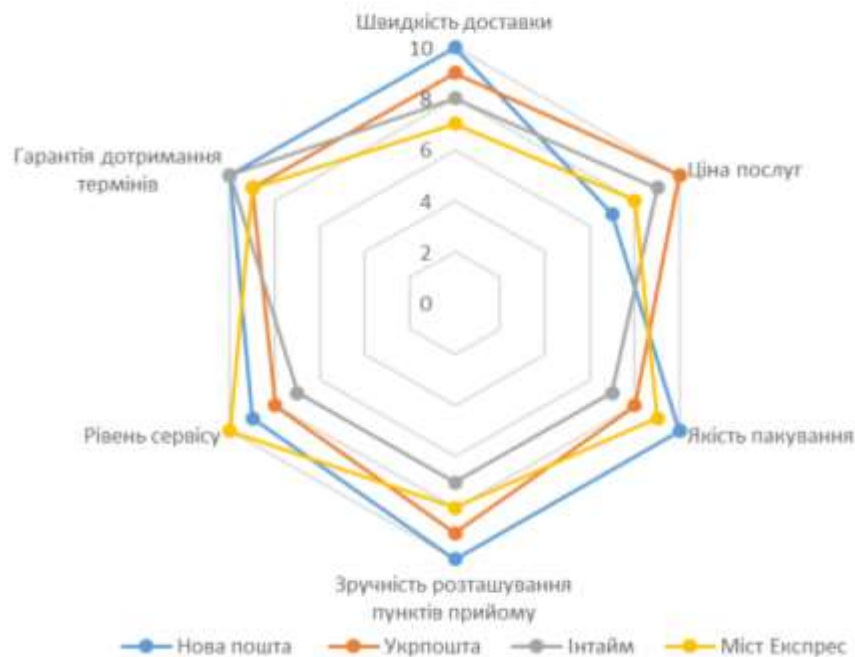


Рис. 2.19. Багатокутник конкурентоспроможності поштових компаній України*

*Джерело: розробка автора

Отже, найбільш конкурентоспроможною є «Нова пошта».

Один із важливих напрямів діяльності Нової Пошти - побудова оптимального логістичного бізнес-процесу, який передбачає якісне планування, транспортування, обробку та зберігання відправлень, а також управління ланцюгом постачання й координацію всіх функцій. У Новій Пошти, порівняно з конкурентами на ринку логістичних послуг, є низка переваг. Підприємство має значний ресурс: широку логістичну мережу, аналогів якій в Україні не має; величезні площі, які зобов'язані ефективно використовувати, та вражаючі

обсяги поштових відправлень. За кількістю відділень підприємство має найширшу доступність і представленість у найвіддаленіших населених пунктах.

За інформацією Української асоціації директ-маркетингу, в 2020 році найбільшу частку на ринку е-commerce займав сегмент побутової техніки та електроніки, близько - 500\$ млн. Проте темпи росту онлайн торгівлі одягом і взуттям показують позитивну динаміку. А от обсяги продажів техніки ростуть тільки в гривні, знижуючи у валютному вираженні.

ТОВ «Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України. ТОВ «Нова Пошта» розробила стратегію на 2014 - 2023 рік під назвою «Сталий розвиток».

Проаналізувавши процес формування стратегії ТОВ «Нова пошта» подаємо методичні рекомендації стосовно удосконалення процесу розробки стратегії підприємства на основі вибору його стратегічних пріоритетів і оцінки зв'язку цього етапу стратегічного управління з етапами формування і реалізації.

Вивести компанію на етап «сталий розвиток» - така мета менеджменту команди «Нова Пошта» на наступні п'ять років. Для цього планується подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвитку місцевої інфраструктури для забезпечення більш швидкої, легкої та зручної доставки.

Серед основних пріоритетів Стратегії 2023 - підвищення ефективності внутрішньокорпоративних і логістичних процесів, виростання інноваційних рішень, поліпшення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів (адресна доставка, запуск і розвиток мережі власних поштамтів).

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує реалізації відповідних заходів. Групування та їх систематизація обумовлюють необхідні реформи, а кожна із вищезазначених реформ формує свій набір стратегічних цілей:

- 1) Реформування системи управління передбачає проведення:
 - централізацію управлінських функцій через ІТ-рішення;

- створення нових бізнес-одиниць для прискореного розвитку високодохідних бізнес-сегментів.

2) Автоматизація виробництва та впровадження ІТ-технологій:

- автоматизацію виробничих процесів пересилання, а саме приймання, обробку, перевезення та доставку;

3) Розвитку інфраструктури є:

- забезпечення ефективної роботи поштової мережі;
- модернізацію системи транспортної логістики;
- побудову нових та модернізацію існуючих автоматизованих сортувальних центрів оброблення пошти;
- розширення географії поштових відділень;
- оновлення автопарку та інших основних фондів підприємства;
- запровадження програми енергозбереження;
- оптимізацію використання непрофільних активів.

4) Створення нових послуг та сервісів передбачає:

- реалізацію стратегії клієнтського сервісу.
- розширення географії вже започаткованих послуг: «Поштоматів» та пересилання відправлень масою понад 30 кг;
- поглиблення функціоналу власного Call-центру;
- збільшення переліку фінансових послуг;
- удосконалення sms-інформування споживачів.

5) Реформа кадрового потенціалу включає проведення:

- реформування стратегічних функцій HR та системи оцінки та мотивації персоналу;
- впровадження ключових показників ефективності KPI.

Станом на сьогоднішній момент, стан сучасного ринку транспортних послуг можна назвати відносно стабільним, але через 10 років ситуація докорінним чином може зміниться. Науково-технічний прогрес призводить до поступової реорганізації системи транспортних послуг у зв'язку із зміною пріоритетів у світовій транспортній системі. З причини того, що з плином часу

змінюються ролі провідних типів та систем транспортування товарів, послуг та людей, змінюється роль та значення окремих різновидів транспортних послуг, що надаються.

Досліджуючи організацію управління транспортними перевезеннями на ТОВ «Нова Пошта» стало зрозуміло, що перевезення як в Україні в цілому, такі в нашому регіоні, розвиваються досить швидкими темпами. Кожне проаналізоване підприємство, щоб стати лідером на ринку перевезень використовують різні методи стимулювання, розробляють нові технології для перевезень та інше.

Висновки до II розділу

В другій частині магістерської роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-перевезень. ТОВ «Нова Пошта» – це приватна транспортно-експедиційна компанія, її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з деталізацією роботи кожного відділу.

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років показав на їх щорічне збільшення.

Аналіз показників витрат показав, що найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, та витрати по купівельній вартості. Дослідження показало, що в цілому компанія працює стабільно та прибутково.

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких - міжнародний напрямок («Нова пошта Інтернешнл»).

Доставка клієнтам закордон здійснюється адресно. Територія доставки охоплює країни СНД, Європу, Північну і Південну Америку, Азію, Австралію та Океанію.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів.

ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

Аналіз матриці БКГ показав, що ТОВ «Нова пошта» знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку.

Проте значна кількість конкурентів, які надають схожі послуги та мають схожі ціни породжує необхідність диференціювати свою послуги, роблячи акцент на конкурентні переваги компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ

3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Розробка проекту формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта», яка дозволить підвищити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань.

Слід відзначити, що головну увагу слід приділити маркетинговому відділу організаційної структури підприємства, який відіграє вирішальну роль у формуванні оперативних задач та реалізації самої стратегії розвитку конкурентоспроможності.

Першочерговим завданням для ТОВ «Нова Пошта» повинна стати розробка стратегії розвитку. Розробка стратегії маркетингу в рамках стратегії розвитку послуг поштового зв'язку стає чи не найактуальнішою проблемою для самовизначення підприємства в конкурентному оточенні.

Розробка стратегії починається з визначення корпоративної місії, регіональних та корпоративних цілей, а потім, на основі маркетингового та ситуаційного аналізу, розробляють стратегічний план маркетингу.

На даний час підприємство має наступну місію: надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фізичної доставки поштових відправлень та товарів, фінансових, транспортних, рекламних, інформаційних та інших загальнодоступних продуктів. Ця місія була сформована в середині 90-х років, коли підприємство почало перехід до соціально-орієнтованого господарства. На той час місія була актуальна, але зараз перед підприємством постають нові перспективи, тому слід внести зміни в формулювання місії, бо вона не має чіткої направленості.

Нова місія «Нова Пошта» повинна полягати в наступному:

Прибуток. Забезпечення виконання плану доходів і витрат – основних узагальнюючих показників фінансової діяльності підприємства.

Клієнти. Надавати клієнтам послуги найвищої якості, завойовуючи їхню повагу й довіру. Послуги, які надаються «Укрпоштою» повинні бути досконалі за своїми якісними характеристиками. Клієнти повинні почувати, що вони мають справу з однією компанією, яка проводить загальну політику й надає єдиний комплекс послуг, і що підприємство щиро зацікавлено в тім, щоб проблеми клієнтів знаходили вірне й ефективне вирішення.

Сфера інтересів. Відкривати нові напрямки послуг й удосконалювати надання класичних послуг.

Персонал. Навчання персоналу спеціальним уставам підприємства й спілкуванню із клієнтами. Проведення навчальних семінарів та тренінгів.

Розвиток. Забезпечити стійке функціонування підприємства, просування на нові ринки послуг з високим технологічним рівнем.

Дуже важливо, що підприємство має чітку місію, адже це дозволяє направити процес планування й стратегії підприємства за допомогою найбільш загального опису того, як підприємство думає виконати свої основні зобов'язання.

Наступний важливий крок до розробки маркетингової стратегії – визначення цілей підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є підприємством-лідером в галузі поштового зв'язку. Зберігаючи своє лідерство на українському ринку, підприємство прагне стати повноправним оператором на українському ринку поштових послуг з використанням високих технологій. Досягти цього підприємство може завдяки удосконаленню основної діяльності, впровадженню новітніх послуг, які будуть відповідати потребам споживачів. Це істотно зміцнить положення підприємства й принесе додатковий прибуток. Тому стратегічна мета діяльності повинна бути спрямована на збереження лідерства на поштовому ринку. Здійснення цієї мети може бути здійснене за рахунок наступних заходів:

– підвищення якості вже існуючих послуг;

- перегляду асортименту надаваних послуг та вилученню з обігу тих послуг, які не відповідають загальній поштової діяльності;
- розширення асортиментного ряду послуг за рахунок впровадження нових видів;
- поліпшення роботи зі споживачами;
- проведення постійних маркетингових досліджень поштового ринку країни, споживачів та їх потреб, конкурентів та їхньої діяльності;
- проведення гнучкої тарифної політики;
- зміцнення авторитету на внутрішньому ринку поштових послуг;
- впровадження рекламних заходів та розробка системи стимулюванню збуту на підприємстві;
- підвищення фінансової стабільності підприємства за рахунок впровадження системи організації та планування діяльності.

Після формулювання цілей розвитку оператора поштового зв'язку необхідно вибрати та обґрунтувати стратегію досягнення мети. Однак, перш ніж вибрати стратегію, необхідно проаналізувати положення підприємства на ринку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища був приведений в попередньому розділі

Аналізуючи сильні й слабкі сторони можна зробити наступні висновки. На даний момент підприємство має досить стабільні позиції на ринку. Однак істотним недоліком є погане технічне й комп'ютерне оснащення, що відіграє велику роль у наш час. Тому головні завдання, які стають перед підприємством – це комплексне переоснащення технологій, встановлення комп'ютерного оснащення, перегляд асортименту надаваних послуг в розрізі нових технологій, а також проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на більш широке ознайомлення населення з діяльністю підприємства.

Наступним і найбільш вагомим етапом є розробка стратегії поведінки підприємства.

Розробляючи стратегію підприємства, необхідно чітко представляти в

якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь поштових послуг, структуру галузі, які цілі ми повинні досягнути в діяльності, до якої конкурентної позиції на ринку відноситься дане підприємство.

Оцінка положення підприємства залежить від того:

- чи є підприємство лідером в галузі, або претендує на лідерство, або постійно знаходиться на вторинних ролях та веде боротьбу за життя;
- від сильних і слабких сторін підприємства, її можливостей та загроз.

Розробка стратегії маркетингової діяльності дуже важлива на даному етапі функціонування підприємства, адже ТОВ «Нова Пошта» – найбільше й багатообіцяюче підприємство, але і як більшість організацій тепер, зіштовхнулася з рядом проблем, які згодом можуть привести до втрати лідерства на ринку.

По-перше, підприємство діє в галузі, яка знаходиться на стадії спаду. Це характеризується тим, що дедалі більше споживачів переходять на сучасні методи спілкування – електронна пошта, конференц-зв'язок, нові мультимедійні повідомлення тощо, а традиційні послуги втрачають свої позиції.

По-друге, постійно зростає кількість конкурентів, які мають більш удосконалені методи передачі повідомлень. Поки що ТОВ «Нова Пошта» утримує позиції лідера, але якщо не робити рішучих мій, то вона втратить цю позицію.

Серед запропонованих заходів маркетингової діяльності постійно проводяться рекламні компанії в Інтернеті. Розрахуємо ефективність рекламної компанії в Інтернеті.

Вхідні дані:

1. Розмістити банер 100 000 показів протягом тижня;
2. Цільова аудиторія – користувачі з достатком середнім та вище середнього.

Основне завдання – продажу через веб-сайт, збір інформації про роботу веб-сайту.

Її основними завданнями були: залучення покупців до Інтернет-магазину

та отримання зауважень і пропозицій від користувачів по функціональності поточної версії магазину.

Бюджет рекламної кампанії в 21 000 грн., розрахований на тиждень, був розподілений між серверами з фінансовою інформацією (привертають корпоративних користувачів), де, можливо, було задіяне географічне фокусування і тимчасова (тільки в робочий час), що дозволило сконцентруватися на користувачах. Проаналізуємо одне з рекламних напрямків – фінансовий сервер.

Вартість тисячі показів на головній сторінці становила 30 грн. Використовувався банер 468 × 60 пікселів, розташований приблизно на 600 пікселів нижче початку сторінки.

Банер містив логотип оператора, новина про відкриття Інтернет-магазину та про переваги розміщення замовлення саме в мережі. Було куплено 100 000 показів за 3 000 грн. Покази були реалізовані за 7 днів.

При обробці логів веб-видавець відрапортував рекламодавцеві, що за тиждень сервер відвідало близько 33 000 унікальних користувачів, кількість кліків на банер склало 1200, відповідно CTR банера 1,2%. Вихідними даними, перш за все, є кількість завантажень банера рекламодавця браузерами відвідувачів. Саме за ці запити рекламодавець розплачується з веб-видавцем за ціною 30 грн. за тисячу запитів.

Запити користувачів мають деякі особливості:

1) Якщо браузер користувача запросив і завантажив собі банер, не обов'язково користувач його побачить. Наприклад, якщо у нього в браузері встановлено дозвіл нижче, ніж 1024×768 пікселів, він не зможе побачити рекламу без додаткової прокрутки вікна. Частина користувачів може покинути сайт або піти у глиб його, так і не побачивши банера, хоча система відрапортувала «показ баннера». Саме це і відрізняє завантаження реклами від показу реклами. Першу можна порахувати, а про те, скільки при цьому буде реальних показів, можна тільки здогадуватися, виходячи, наприклад, з таких даних, як розташування банера.

Припустимо, що в нашому випадку різниця між завантаженням і показами складе 40%. З іншого боку, припустимо, що ми маємо додатково 10% показів, які не були підраховані при завантаженні. Обчислення реально переглянуто завантажень визначається за формулою:

$$Пз = З - НПРз + нез \quad (3.1),$$

де:

Пз – кількість переглянутих завантажень;

З – загальне завантаження банера;

НПРз – кількість не переглянутих завантажень;

Нез – незареєстроване завантаження.

$$Пз = 100\% - 40\% + 10\% = 70\% \quad (70000 \text{ завантажень з } 100000 \text{ завантажень}).$$

При взаємній компенсації отримуємо, що різниця складе 30%. Тобто на 100 000 завантажень банера, реально було здійснено 70 000 показів.

Спрп – вартість 1000 показів;

$$Спрп = 42,9 \text{ грн. (Розцінки веб – видавця).}$$

2) Виходячи з даних веб-видавця ми знаємо, що в середньому за цей тиждень користувач відвідав сервер 3 рази (100 000 відвідувань головної сторінки, 33 000 унікальних користувачів по всій головній сторінці).

Отже, нашу рекламу користувач у середньому бачив 3 рази. Обчислення кількості унікальних користувачів, що побачили рекламу підприємства розраховується за формулою:

$$Уполу = Пз / А \quad (3.2),$$

Уполу – кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама;

Пз – кількість переглянутих завантажень;

А – кількість випадкових переглядів реклами.

$$Уполу = 70\,000 / 3 = 23\,000$$

Отримуємо, що Уполу = 23 000 (кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама). Куп – вартість контакту з тисячею унікальними користувачами

$$Куп = 130,5 \text{ грн. (Розцінки веб-видавця)}$$

Як показав порівняльний аналіз, вартість контакту з 1000 унікальних користувачів на 8% менше, ніж у середньому по всій рекламній кампанії.

3) Оскільки в середньому користувач бачив рекламу 3 рази, припустимо, що її запам'ятали 65% від побачених її унікальних користувачів. Кількість користувачів, обізнаних про новий Інтернет-магазин обчислюється за формулою:

$$\text{ОСВ}_{\text{пол}} = \text{У}_{\text{полу}} \times 0,65 \text{ (3.3),}$$

ОСВ_{пол} – кількість обізнаних користувачів;

У_{полу} – кількість унікальних користувачів.

$$\text{ОСВ}_{\text{пол}} = 23\,000 \times 0,65 = 15\,000$$

Тобто ми отримуємо 15 000 користувачів, обізнаних про наш новий Інтернет-магазин.

Коп – вартість контакту з тисячею обізнаних користувачів;

$$\text{Коп} = 200,1 \text{ грн. (Розцінки веб-видавця)}$$

4) З різних причин не всі з «клікнувши» на банер потрапили на сайт і стали відвідувачами. Втрати склали 17%, тому що логи сервера зафіксували лише тисячу відвідувань (сесій на сайті), де реферерів з'явився сайт цього веб-видавця.

К1пос – вартість за відвідувача;

$$\text{К1пос} = 3 \text{ грн. (Розцінки веб-видавця)}$$

Як показав порівняльний аналіз, вартість контакту з 1 відвідувачем на 10% менше, ніж у середньому по всій рекламній кампанії.

При оцінці демографічних характеристик користувачів виявлені наступні відмінні особливості відвідувачів, залучених цим рекламним напрямком:

1) проаналізувавши ІР-адреси, отримали, що 70% залучених відвідувачів (пряма ознака цільової аудиторії);

2) аналіз лог-файлів показав, що 85% відвідувань сталося в робочий час (непряма ознака значної частки корпоративних клієнтів);

3) крім того, визначено "глибина інтересу" відвідувачів – в середньому ними переглянуто 3,5 сторінки сайту, середній час, проведений на сервері,

становить 3 хвилини.

СПП – вартість залучення користувачів в магазин;

СПП = 6 грн. (Розцінки веб-видавця)

4) З 500 відвідувачів магазину 25 зареєструвалися й сформували у ньому замовлення.

Сз – вартість замовлення;

Сз = 120 грн. (Розцінки рекламодавця).

Дані за результатами проведення рекламної компанії представлені таблицею 3.1.

Таблиця 3.1

Результати проведення рекламної компанії ТОВ «Нова пошта»*

Вартість продажу, грн.	150
Оборот продажів, грн	12000
Прибуток, грн.	3000
Повернення на 1 вкладену гривню, грн.	1
Приріст по рекламній компанії	6
Вартість заповнення анкети, грн.	30

*Джерело: складено автором.

Відділ продажів виявив, що з 25 розміщених замовлень, тільки 20 були оплачені, тому вартість продажу склала 150 грн., Оборот продажів склав 12000 грн., Прибуток 3000 грн., Тобто на 1 вкладену грн. ми отримали 1 грн. прибутку. Це на 20% краще, ніж у середньому по рекламній компанії.

Відвідувачам магазину було запропоновано заповнити невелику анкету і повідомити, що їм сподобалося в Інтернет-магазині, а що ні, висловити свої побажання тощо. Було заповнено 100 анкет (тобто її заповнював кожен п'ятий відвідувач Інтернет-магазину). Вартість заповнення цієї анкети склала 3 грн.

З 100 отриманих анкет 10 містили дійсно нові конструктивні пропозиції. Вартість їх отримання склала 300 грн., Це на 5% дешевше, ніж у середньому по рекламній компанії.

Підводячи підсумки щодо ефективності даного рекламного напрямку, можна відзначити наступне:

Розглянутий рекламний напрямок показав себе достатньо ефективним:

На вкладені 3000 грн. ми отримали 3000 грн. прибутку, при цьому не враховується:

а) 20 залучених клієнтів, які, швидше за все, не обмежаться першим платежем, а залишаться клієнтами ТОВ «Нова пошта» на тривалий час, забезпечивши додатковий прибуток;

б) частина відвідувачів сайту не розмістили замовлення on-line, але через мережу дізналися і докладно ознайомилися з пропозицією підприємства і розмістили замовлення за традиційними каналами;

в) аналіз ефективності цього напрямку проводився через тиждень після закінчення реклами, відкладений попит, сформований цією рекламною акцією, ще не проявив себе.

Було отримано 10 конструктивних пропозицій з модернізації магазину. При порівнянні цього рекламного напрямку з іншими можна помітити такі моменти.

З точки зору формування обізнаності про Інтернет-магазин і залучення відвідувачів на сайт це напрям «працював» гірше, ніж в середньому по рекламній кампанії (– 8% і – 10% відповідно).

Але з точки зору «якості відвідувачів» цей напрям був одним з кращих в даній рекламній кампанії. На 10% було краще «якість відвідувачів» і «глибина інтересу» та отримано на 20% більше продажів (на вкладену гривню).

Даний напрямок рекомендовано для використання і в подальших рекламних кампаніях, але через певний проміжок часу (коли аудиторія сайту розшириться або зміниться).

Тож з цих тверджень можемо зробити такі висновки, що для підприємства на даному етапі підходять такі стратегії розвитку:

1) Стратегії для підприємств, діючих в галузях, які знаходяться на стадії спаду. До них відносять:

- стратегію фокусування, яка діє шляхом виявлення, створення і розробки постійно зростаючих сегментів;
- орієнтацію на диференціацію на основі поліпшення якості та інновацій;

- працювати впевнено та без перерв, щоб знизити рівень витрат.

2) Стратегії лідера галузі. До них відносять:

- стратегія постійного наступу;
- стратегія оборони й зміцнення;
- стратегія відносно фірм, що ідуть за лідером.

Провівши аналіз можливих стратегій, можна зробити наступні висновки:

1) Стратегії для підприємств, діючих в галузях, які знаходяться на стадії спаду мають головною перевагою підвищення якості надаваних послуг, а також введення нових послуг. На даному етапі підприємство не може повністю дотриматись цих стратегій, бо воно має не дуже стабільне положення, серед конкурентів. Тому воно має приділяти увагу не тільки підвищенню якості, а ще й укріпленню свого положення на ринку.

2) Серед стратегій лідера стратегія оборони й зміцнення найбільше підходить для національного оператора, тому що перша й третя стратегії мають кілька слабких сторін. Стратегія постійного настання недоречна тим, що для неї характерні постійні вдосконалювання й інновації, які просто неможливі на тій технічній базі, що має підприємство. Стратегія відносно фірм, що впливають за лідером являє собою процес конкурентного тиску підприємства на інші фірми, щоб сприяти їхньому перетворенню в слухняних послідовників. Однак це не можливо, тому що всі конкуренти ТОВ «Нова Пошта» мають частки на інших ринках, що не може перетворити їх у слухняних послідовників.

Таким чином, стратегія оборони й зміцнення є головною стратегією української пошти.

Її зміст полягає в тому, щоб закрити доступ на ринок новим фірмам, а лідерові – зміцнити свої позиції. Задачами міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцненням існуючого положення на ринку, захист всіх наявних у підприємства конкурентних переваг. Для забезпечення виконання цих завдань підприємство повинно провести ряд дій.

По-перше, для збільшення вхідних бар'єрів у галузь підприємство повинно встановити найбільш низькі ціни на послуги, незважаючи на їх якість.

По-друге, підприємство повинно постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які дозволять мати переваги перед конкурентами, а це чи не найголовніший показник успішності.

По-третє, для забезпечення виконання основних завдань провести спеціальні маркетингові заходи.

Серед них найбільш важливі:

1) Візит до споживача. Два рази на рік на підприємстві повинно відбуватися анкетування споживачів. Здійснюється воно шляхом безпосереднього контакту зі споживачем – це найбільш природний метод одержання інформації про те, які послуги користуються більшим попитом, а які необхідно вдосконалювати. У результаті збору інформації й детального її аналізу, підприємство буде одержувати дані про попит своїх послуг, їх співвідношенні якість-ціна. Цей аналіз дозволить зберегти незмінною існуючу частку ринку.

2) Торговельні виставки. Вони надають підприємству можливість просунути новітні товари й послуги в напрямку до споживачів. Торговельні виставки повинні проводитись два рази на рік. Своєю метою вони будуть мати ознайомлення споживачів з новинками в сфері поштових послуг, а також вони дозволять підприємству знайти шляхи співробітництва з іншими підприємствами. Вони дозволять ТОВ «Нова Пошта» знайти нових клієнтів серед організацій, а також знайти нових партнерів в діяльності. За допомогою щорічних виставок своїх новинок, підприємство зміцнює своє становище на національному ринку поштових послуг.

3) Інновації в технології. Основними положеннями цієї стратегії на підприємстві є постійне вдосконалювання надаваних послуг. Не менш важливими позиціями є: постійні розширення рядів надаваних послуг з метою закрити для основних конкурентів усіляких вільних ніш на цьому ринку (використання Інтернету, поява новітніх послуг – торгівлі через глобальну мережу), що дозволяє підприємству втримувати свої конкурентні позиції і поступово затверджувати своє положення на ринку.

4) Реклама. На жаль на цей час підприємство широко не використовує рекламу, а це великий недолік маркетингових служб. Підприємство не може вчасно проінформувати споживачів про нововведення, про акції та таке інше. Тому втрачає частку споживачів, які переходять до конкурентів, бо не здогадуються, що ТОВ «Нова Пошта» також надає такі послуги.

Необхідно впровадити ефективну рекламу. Вона повинна з'являється на рекламних стендах у метро, на вулицях міста; в рекламних роликах на телебаченні, радіо, у газетах і журналах. Реклама дозволить підприємству ознайомити споживачів з видами надаваних послуг, що зміцнить позиції підприємства на ринку.

Таким чином, завдяки впровадженню стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

Поліпшення стану ТОВ «Нова Пошта» в галузі вантажних перевезень відбудеться за рахунок заходів приведених на рисунку 3.1 [73].

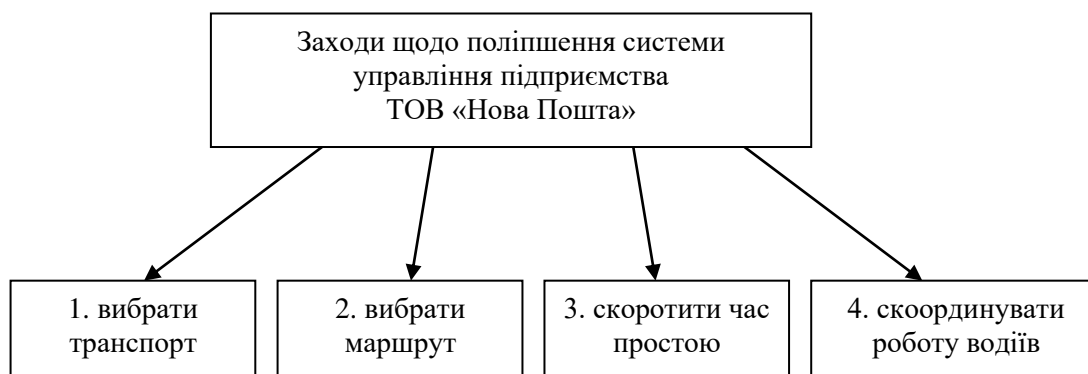


Рис. 3.1. Заходи щодо поліпшення системи управління підприємства компанії ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: складено автором на основі [73].

На теперішній час на європейському ринку транспортних послуг пропозиції перевізників перевищують попит на міжнародні автомобільні

перевезення. За кризових умов ситуація ще більше погіршується, бо ставки фрахту мають постійну тенденцію до зменшення, а собівартість перевезень зростає. Українські міжнародні перевізники додатково потерпають від проблем з візами, обмеженнями на ввіз пального у західноєвропейському напрямку, недостатньою кількістю дозвільних документів на перевезення вантажів до третіх країн, митними перепонами тощо.

Такі достатньо потужні логістичні компанії, як компанія ТОВ «Нова Пошта», все ж мають знайти вихід із скрутного становища. Пропонуються наступні заходи:

1. Освоєння міжнародних перевезень вантажів за новими напрямками.
2. Вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень серед опрацьованих.
3. Формування парку спеціалізованих напівпричепів для перевезення специфічних (вузької номенклатури) вантажів.
4. Створення з європейськими та іншими партнерами спільного транспортно-експедиторського підприємства для забезпечення сталою роботою парку автомобілів та продажу експедиторських послуг стороннім перевізникам.

Основним напрямом логістики у сфері перевезень була і залишається маршрутизація. На сьогоднішній день в цій області намітилися три напрями: вдосконалення наявних алгоритмів, розробка нових економіко-математичних моделей, які краще б відображали просування потоку матеріалу, злиття моделей маршрутизації з моделями інших функцій логістики, такими як управління запасами.

Перспективною областю логістики вважалася розробка ефективних методів оптимізації взаємодії людини з технікою. Такі методи можуть одночасно використовувати інтуїцію людини, розуміння проблеми і здатність комп'ютерів швидко обробляти інформацію.

Цікава перспектива для майбутніх досліджень в області логістики полягає в об'єднанні експертної системи з транспортно-маршрутною на базі взаємозв'язаної оптимізації.

Що стосується цін, то в їх структурі значне місце займає вартість обслуговування, що дозволяє зробити вигідне перевезення дрібних партій на невеликі відстані. Крім того, ціни формуються в умовах конкуренції, тому вони залежать від швидкості, надійності, зниження втрат, сфер діяльності різних транспортних компаній, що надають послуги з упаковки, сортування, контейнеризації, складування і контролю над запасами [73].

Такі ініціативи дадуть змогу ТОВ «Нова Пошта» налагодити прибуткову роботу, збільшити парк КТЗ за рахунок спеціалізованих їх видів, чітко визначити свій сектор у загальному ринку транспортних послуг, надавати слушні пропозиції до вищих інституцій щодо розвитку співпраці між Україною та Європою.

3.2 Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Усі процеси на підприємстві, в його підрозділах та об'єднаннях підприємств спрямовуються їх керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Їх головною особливістю є те, що управлінські рішення приймають для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління, тому призначення, принципи та методи підготовки й прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру. Актуальність проблеми полягає в тому, що ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від уміння приймати управлінські рішення, тому надзвичайно важливим для кожного управлінця є не тільки дослідження процесу їх прийняття на підприємстві, але й розроблення можливих шляхів удосконалення цього процесу.

Управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення згідно з метою системи менеджменту. У зв'язку з цим управлінське рішення розглядається як результат процесу управління та важливий інструмент

системного підходу до об'єкта, на який спрямований вплив керівника. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока. Керівник не має права приймати непродумані та необґрунтовані рішення [7].

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій та процедур, таких як діагностика проблеми, визначення можливих способів її розв'язання, оцінювання варіантів, вибір найвигіднішого варіанта. На кожному етапі застосовуються певні методи. Об'єктом дослідження статті є сервісне підприємство ТОВ «Нова Пошта». Одна з основних цілей компанії «Нова Пошта» полягає в підвищенні ефективності бізнес-процесів. Сьогодні значними темпами розширюється мережа, вдосконалюється система логістики та сортування вантажів, оновлюється автопарк підприємства. Завдяки роботі цього складного та водночас злагодженого механізму «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу.

Згідно з даними у 2017 році кількість посилок, відправлених з «Нової Пошти», склала майже 146 млн. штук. Нині «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Саме інтернет-магазини стають найкращими партнерами компанії. Вони займають перші позиції за кількістю відправлень на день та з легкістю досягають статусу VIP-клієнта «Нової Пошти». Найбільш поширеними спеціалізаціями інтернет-магазинів є побутова техніка та одяг. Компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дає змогу отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, знайти відділення на карті, отримати новини, інформацію про послуги, самостійно порахувати вартість, дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу тощо. В компанії прагнуть до того, щоби найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців “love mark”, тобто улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно та із задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоби кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.

Для реалізації таких планів топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління підприємством. Вона є засобом сприяння досягненню менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури є цілком логічним.

Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів тощо [88].

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. 2.2. Найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії.

Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві. Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві розташований склад товарно-матеріальних цінностей, саме звідти здійснюється надходження необхідної кількості товарно-матеріальних цінностей до відділень по всій Україні. Керівництво цим процесом здійснює завідувач складом. В Києві розташований департамент якості надання послуг, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, зокрема роботу численних відділень.

Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони

можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів.

Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства.

Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору.

Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни. За виникнення будь-яких непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби повинен вирішувати їх разом з територіальним менеджером, який за необхідності може підключити до вирішення того чи іншого питання керівників відділень.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входять управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення

кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру.

Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів».

Наявний ланцюг має дуже складний та довгий шлях інформування вищих органів влади компанії. Для того щоби звичайний фахівець (оператор відділення) мав змогу донести до керівництва пропозиції щодо покращення роботи компанії або проінформувати керівництво про недосконалості, наприклад, програмного забезпечення чи певні недоліки стосовно транспортування вантажів, йому необхідно пройти довгий та незручний шлях за вищезазначеною схемою.

Для покращення швидкості надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже давно працюючий портал “Service Desk”. “Service Desk” – це спеціалізована функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

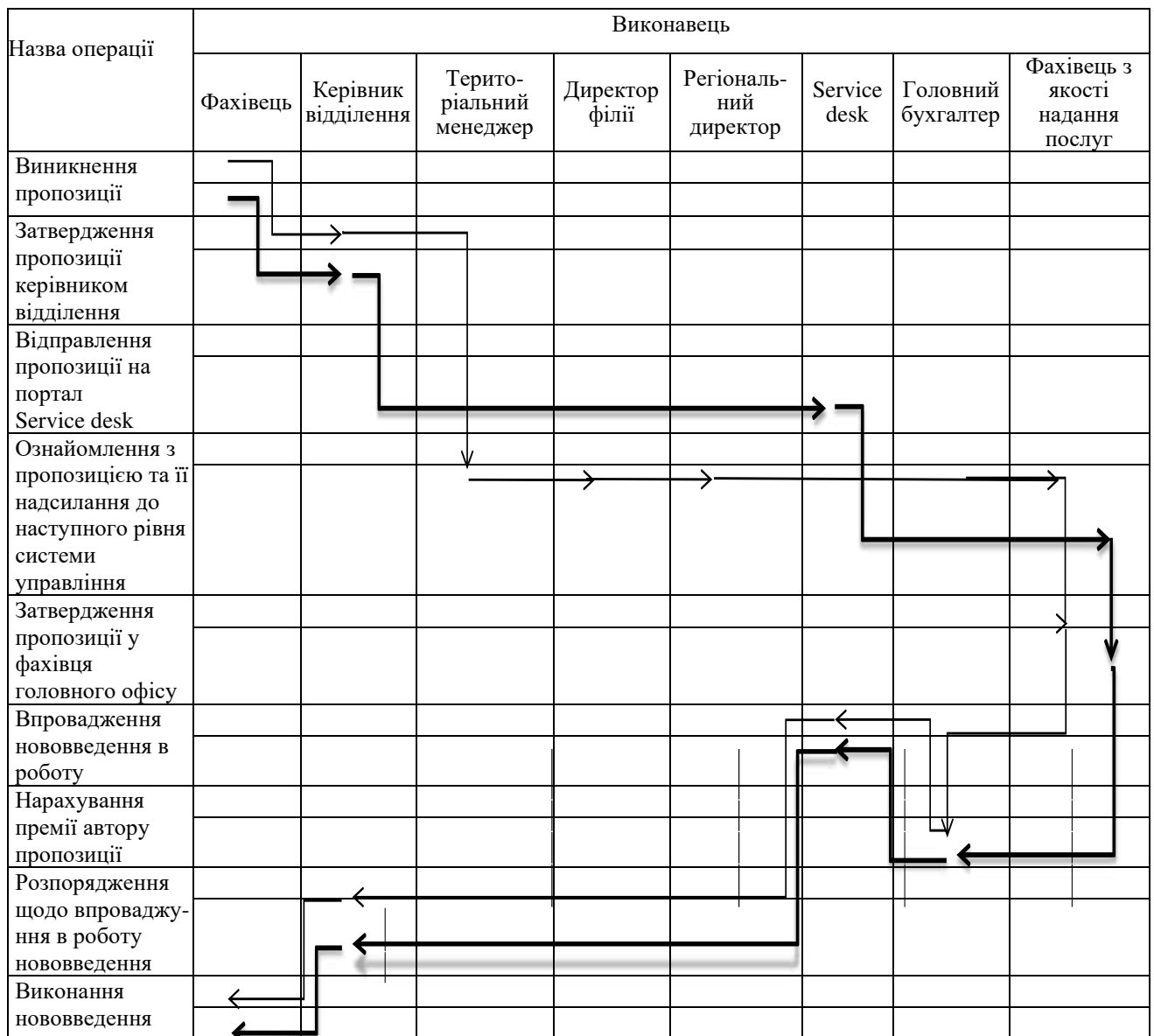
Головна мета “Service Desk” полягає у відновленні нормального рівня сервісу якомога швидше. В цьому разі поняття «відновлення сервісу» розуміється в найширшому сенсі: це може включати усунення технічного збою, виконання запиту на обслуговування, загалом все, що необхідно для того, щоби задоволений користувач продовжив свою роботу.

Пришвидшення інформування за допомогою “Service Desk” буде відбуватись на прикладі соціальної мережі, тобто пропонується доповнити вже наявний портал окремою підсистемою ідей, де кожен співробітник може зробити будь-які інноваційні пропозиції. Вони можуть як підтримати автора ідеї «лайком», так і розкритикувати в коментарях чи за допомогою «дизлайку».

Найкращі ідеї за статистикою будуть надсилатись у спеціальний відділ

якості надання послуг в Києві, який опрацює запит, а за його доцільності – запустить в роботу. За необхідності спеціаліст з якості надання послуг направить ідею до Ради директорів на остаточний огляд. В разі впровадження ідеї автор отримає премію. Це допоможе мотивувати персонал розробляти ідеї щодо підвищення якості надання послуг.

Таким чином, ми отримаємо значно коротший шлях впровадження нових ідей. Детальніше розглянемо його за допомогою оперограми, яку наведено на рис. 3.2.



—> існуючий шлях; - -> запропонований шлях.

Рис. 3.2. Оперограма впровадження нових ідей у ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: складено автором.

Нову ідею може запропонувати будь-який співробітник компанії. Для прикладу візьмемо звичайного фахівця (оператора чи приймача). Фахівець пропонує ідею своєму наставнику, а саме керівнику відділення. Якщо ідея є цікавою з точки зору керівника відділення, вона реєструється на порталі “Service Desk” задля подальшого огляду іншими користувачами portalу. В разі успішного голосування вона надходить до фахівця з якості надання послуг, який затверджує ідею як нововведення та передає її на “Service Desk” для впровадження в роботу за допомогою ІТ-відділу. За виконану роботу автор ідеї отримує премію. Після впровадження ідеї ІТ-відділом на пошту до керівника відділення надходить розпорядження про нововведення та необхідність ознайомити з ним персонал. Ознайомившись з інновацією, співробітники виконують свою роботу в рамках оновлених правил та наявного статуту.

За допомогою вищенаведених рекомендацій можна покращити рівень та якість надання послуг компанією, завдяки чому компанія зможе як зберегти своїх клієнтів, так і підвищити рівень дохідності підприємства.

Компанія «Нова Пошта» стрімко розвивається, має стабільно високий дохід, посідає провідне місце на ринку України у своєму сегменті. Вжиття запропонованих заходів дасть змогу прискорити шлях від появи пропозиції щодо покращення роботи компанії до впровадження її в роботу без довгого шляху скрізь ланцюг керівників різних рівнів. Процес прийняття управлінських рішень буде більш швидким та конструктивним.

3.3 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємствами поштової логістики

На сьогодні, одна з головних галузей в економіці будь-якої країни – це галузь зв'язку. У наш час саме ця галузь є одна з найбільш розвинених секторів економіки. Роль поштової системи вийшла за рамки звичної доставки пошти. Галузь зв'язку з кожним роком стає дедалі розвинутою, більш конкурентоспроможною та різноманітною, це пов'язано з стрімким розвитком електронних засобів зв'язку: факс, електронна пошта, інтерактивний зв'язок, розвиваються

набагато швидше за фізичну пошту. Тому це докорінно змінює роботу пошти в такому середовищі.

Поштові компанії багатьох європейських країн сьогодні знаходяться у швидкоплинному конкурентному середовищі. Важливість поштової служби пояснюється тим, що без поштового зв'язку неможливе нормальне функціонування виробництва, обігу товарів та послуг, а також життєдіяльність людини на сучасному етапі розвитку суспільства. Обслуговуючи як виробників так і споживачів, поштовий зв'язок активно впливає на економіку, розвиток бізнесу, підвищення добробуту країн.

Більшість європейських країн мають не державні пошти, а приватизовані підприємства. Процес приватизації зумовлений в прагненні до скорочення державних видатків, на поштові відомства, а також одержанням прибутку від послуг, з одночасним збереженням до поштового зв'язку доступу громадян. Розвинуті держави створюють спеціальні регуляційні органи, які ліцензують компанії, що займаються доставкою та слідкують за їх діяльністю.

В середовищі відсутності монополії вже діють поштові служби Данії, Швеції, Німеччини та інших європейських країн.

Європейські поштові служби не зупиняються на досягнутому і тому кожна країна має свої способи залучення клієнтів. Наприклад, добре відома служба у Німеччині Deutsche Post AG [78] впровадила інноваційні поштові пункти, вони спрямовані на приватних клієнтів. Перший тип відділень Packstation - це міні-відділення, які повністю автоматизовані для відправлення та одержання посилок та працюють цілодобово. Вони розміщені біля залізничних станцій та торгових центрів. Щоб користуватися ними клієнту потрібен лише мобільний телефон або доступ до мережі Інтернет. Другий тип відділень Postpoint – це інноваційні поштові пункти, свого роду поштові агентства. Вони розташовані в невеликих магазинах. В таких відділеннях клієнти можуть відправити посилки, листи, придбати марку або пакувальний папір.

Швеція вирішила, що інноваційним є в поштовому зв'язку це максимальне наближення послуг до клієнта, тому відділення пошти розташовуються в супермаркетах, на заправних станціях, залізничних станціях, в магазинах, та торгових центрах. Варто зазначити, що більшість відділень працюють цілодобово, що не може не тішити клієнтів. До інноваційних послуг можна віднести електронну поштову скриньку ePostbox [77, 75]. Ця послуга, за яку сплачує відправник, наприклад торгівельна компанія, що змушена розсилати, щомісяця, безліч рахунків надрукованих на папері. Тепер ці рахунки надсилаються на Пошту Швеції, звідки оператор має розповсюдити їх на електронні пошти одержувачам. В разі якщо одержувач відмовляється так отримати свій рахунок, то в такому випадку його буде роздруковано та упаковано в традиційний конверт, після чого відправлено одержувачу. Саме цей нюанс і вважають унікальним, адже цього не робить жодна пошта світу.

Франція до поштового зв'язку підійшла креативно, у відділення французької пошти La Poste є унікальна послуга, що надає своїм клієнтам можливість зробити марку за індивідуальним замовленням [76]. Наприклад зі зображенням клієнта або власним логотипом, або будь-яким іншим зображенням. Така послуга є дуже популярною, особливо в переддень свят. Характеристика діяльності європейських поштових компаній наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика діяльності європейських поштових компаній

Поштова компанія	Країна походження	Рік заснування	Кількість відділень	Країни діяльності	Кількість працівників
Deutsche Post AG	Німеччина	1995	24 000 поштових відділень, 4500 поштоматів	Понад 220 країн та територій світу	546 924
PostNord Sweden	Швеція, Данія	2005	3 000	Європа, Балтійські країни	28 627
La Poste	Париж, Франція	1991	8 500	Територія Франції, заморські регіони, Монако, Іспанія.	295 700

*Джерело: дані сформовано з [75-78].

Вже сьогодні великі західні поштові компанії вкладають величезні кошти в інновації, що забезпечують більш зручне, точне і безпечне виконання всіх операцій. Ці технології майбутнього в логістиці тестуються вже сьогодні і, можливо, через 5-10 років отримають широке поширення в логістичних центрах і хабах.

Роботизація складів та технології майбутнього в логістиці

У грудні 2019 року компанія DB Schenker повідомила, що в рамках пілотного проекту в своєму розподільчому центрі в Лейпцигу тестує роботизований склад. Цей проект не передбачає модернізації всього обладнання, а просто додає в роботу складу машини з штучним інтелектом, які роблять менше помилок, ніж людина, і відмінно переносять великі навантаження. Поки що ця технологія дуже дорога, але її планують впровадити вже протягом двох років, в тому числі, можливо, і на російських складах компанії. Роботи оснащені системою візуального сприйняття, завдяки якій можуть вільно пересуватися по складу, маневруючи між людьми і устаткуванням, забезпечуючи тим самим повну безпеку навігації для себе і оточуючих.

Як заявили в компанії, роботи є гнучким рішенням для автоматизації логістичних процесів на існуючих складах, оскільки дозволяють підвищити продуктивність без необхідності перебудовувати підприємства. Тому автономні пристрої випробовуються для автоматизації та прискорення рутинних операцій при комплектації поштових замовлень. Вивільнені співробітники компанії можуть займатися більш складними завданнями.

У компанії розповіли, що автономні логістичні роботи Gideon Brothers орієнтуються в просторі за допомогою стереоскопічних камер. Використовуючи штучний інтелект, вони створюють і зберігають карту навколишнього простору. При цьому дані машини здатні переміщати вантажі масою до 800 кг і мають систему швидкої заміни акумулятора, яка істотно скорочує час простою. «Наші машини сприймають світ так само, як і ми, – обробляючи візуальні дані і розуміючи, що їх оточує... Це технологічний стрибок. Машини з

автоматичним приводом, що працюють на основі бачення і штучного інтелекту, досягнуть успіху там, де раніше не працювали технології, – вони стануть повсюдними в промислових умовах», – каже Матія Копич, генеральний директор і співзасновник Gideon Brothers.

Всього через кілька тижнів після старту пілотний проект був розширений за рахунок численних пунктів навантаження і розвантаження. Про високої гнучкості системи свідчить уже той факт, що розширення і регулярна точна настройка співробітниками DB Schenker виконуються на місці. Тільки за перший місяць використання кожен з роботів за тиждень долав відстань близько 26 км. Більш детальні результати пілотного проекту будуть представлені і детально оцінені після завершення.

Використання Google Glass, безпілотників і інших допоміжних пристроїв

Як тільки Google Glass з'явилися на ринку, багато користувачів були в захваті від них. Однак дуже скоро цей ажіотаж дещо вщух, і у девайса залишилося всього кілька способів застосування. Зокрема, розумні окуляри використовують для зйомки відео під час руху або установки маршруту до пункту призначення. Навіть відомий блогер Роберт Скобл, що професійно займається новими технологіями, заявив, що окуляри його більше не цікавлять.

Проте, сьогодні багато міжнародних логістичні компанії використовують пристрої на кшталт Google Glass для свого складського персоналу. Так, співробітники голландської компанії Active Ants, що поставляє продукти в 50 різних магазинів роздрібної торгівлі, вирішили застосовувати розумні окуляри, які полегшують навігацію і залишають руки вільними для будь-яких маніпуляцій при комплектації замовлень для рітейлерів. Цікаво, що результати тижневого експерименту, в якому взяли участь два працівника складу Active Ants, виявилися вражаючими. Зокрема, вони показали, що використання Google Glass разом зі спеціальним додатком здатне скоротити кількість допущених помилок на 12% і одночасно збільшити швидкість відбору продукції на 15%. Погодьтеся, подібні показники можуть заощадити таким найбільшим торговельним компаніям, як Amazon, мільйони доларів.

«Зазвичай із середніх ярусів з Active Ants ходять всюди з інвентарним списком в спробах звірки найменувань товарів, місць доставки і кількості, — підкреслює керуючий компанії Жерен Деккер. — Тепер ця інформація відображається в Google Glass ». За словами Деккера, є чотири причини, за якими переносна пристрій змогло поліпшити якість роботи комплектовщиків. «Перша перевага полягає в тому, що тепер обидві руки комплектувальника вільні для роботи з товарами, розміщеними на полицях. Друге — черговий крок у світ безпаперової роботи: більше немає необхідності роздруковувати інвентарні списки, підписувати їх або підшивати. Третє і, напевно, головна перевага — час, заощаджений завдяки прямій відправці замовлень на Google Glass без необхідності друкувати їх. Четверте перевага полягає в скороченні кількості допущених помилок. З огляду на той факт, що замовлення відображаються на Google Glass один за іншим, їх практично неможливо переплутати або забути. Звичайні паперові інвентарні списки містять величезні переліки всіх замовлень, що збільшує ризики пропустити щось або переплутати».

Жан Лайе (Jean Lahaye), ще один керівник Active Ants, вважає, що цей успіх — тільки початок, оскільки використовуваний додаток все ще дуже сира: «Зараз у нас є перша працююча версія, яка функціонує досить стабільно, але все-таки ми працюємо над поліпшенням. Нам належить використовувати зображення продуктів для якісного розпізнавання товару і скорочення кількості помилок».

Крім того, погодьтеся, досвіду роботи двох співробітників протягом одного тижня недостатньо для того, щоб переконати весь світ у перевагах подібного застосування Glass.

Також в компанії UVL Robotics, наприклад, використовують дрони для контролю і перерахунку палет з товарами. Кілька дронів справляються з перерахунком 30-40 тис. палет за 10-12 годин. Подібні технології вже зараз дозволяють використовувати час основного персоналу більш ефективно.

Цікавими виявилися і підсумки впровадження голосових систем управління в розподільних центрах (РЦ). Завдання технології – звільнити руки і очі операторів складу, тому ручні термінали замінила гарнітура з навушниками і мікрофоном, яка розпізнає мову. Тепер замість тексту на екрані терміналу співробітник отримує голосові повідомлення з покроковими вказівками щодо виконання завдання (наприклад, де взяти товар, в якій кількості і куди віднести зібраний замовлення) і також відповідає вголос. В результаті людина більше не відволікається на читання інформації, у нього звільнені руки і його увагу повністю сконцентрована на виконанні завдання.

Важливо і те, що, приймаючи інформацію на слух, персонал краще орієнтується в обстановці навколо. Це підвищує безпеку роботи в складній топології складу і при великій кількості об'єктів, що рухаються навколо.

Такими технологіями вже користується X5 Retail Group і «Магніт» – співробітники складів носять гарнітуру, яка розпізнає їх голоси і голосовими підказками допомагає швидше орієнтуватися в просторі. За підсумками тестового періоду на п'яти РЦ «Магніту» продуктивність персоналу зросла на 11%. І ритейлер планує перевести 38 РЦ на нову систему вже до кінця другого кварталу 2020 р

Технологію pick-by-voice на РЦ «Магніту» впровадила компанія «АйВойс». Кожен співробітник отримує індивідуальну гарнітуру, яка адаптується під його голос. Якщо система не розпізнала сказане, вона попросить повторити. При цьому, якщо у людини є дефект мови або акцент, технологія навчиться і побудує модель голосу цього співробітника, щоб в подальшому розпізнавати без помилок. Сьогодні на п'яти РЦ з новою системою вже працюють більше 200 чоловік. Після впровадження технології кожен РЦ переведе 45% штату на голосове управління.

Екзоскелети для працівників складу

Не секрет, що робота на складі – далеко не найлегша. Основне навантаження лягає на спину і ноги співробітника. Багато компаній вже тестують екзоскелети, які допомагають персоналу робити більше і

втомлюватися менше. Екзоскелети, відомі також як роботи-помічники або зовнішні скелети – це електромеханічні підтримують пристрої, які надягають на тіло людини. Вони призначені для поповнення втрачених функцій або частин тіла, збільшення м'язової сили людини і розширення його фізичних можливостей за рахунок зовнішнього каркаса з виконуючими механічними / гідравлічними органами. Крім виконання робіт на ергономічно спроектованих верстатах автоматичної лінії, роботи-помічники також можуть бути задіяні на складах. Їх використовують при здійсненні вантажно-розвантажувальних робіт, якщо співробітникам необхідно піднімати і переміщати важкі предмети. Зокрема, застосування таких пристроїв допомагає обмежити навантаження на поперековий відділ хребта і м'язи спини складського службовця.

Перенапруження в цих частинах тіла найчастіше призводить до хвороб і втрати працездатності персоналу.

У вересні минулого року німецький офіс DB Schenker успішно завершив тестування пристроїв на території декількох складських комплексів. У доступному для огляду майбутньому пристрої можуть почати використовуватися в російських підрозділах компанії. Метою пілотного проекту була спроба розподілу по складських приміщеннях упаковок вагою до 15 кг. Співробітники в екзоскелет брали з полиць вантаж і переміщали його на палети. В експерименті взяли участь близько 20 аспірантів з різних факультетів Технічного університету Дортмунда.

«Таким чином компанія намагається полегшити працю тим співробітникам, які в ході робочого процесу змушені стикатися з серйозними фізичними навантаженнями. DB Schenker піклується про збереження і підтримці працездатності персоналу і намагається використовувати для цього найсучасніші технології, оскільки ми розуміємо, що людський капітал – головна цінність компанії, – зазначив генеральний директор АТ «Шенкер» Айварс Тауріньш. За його словами, найближчим часом фахівцям DB Schenker належить детально проаналізувати результати експериментів і прийняти

рішення про те, чи буде застосування роботів включено в план оптимізації бізнес-процесів компанії.

«Ми постійно впроваджуємо в роботу сучасні технології і намагаємося зробити наші складські процеси більш ефективними і продуктивними. Впровадження повністю роботизованих процесів можливо в частині стандартизованих, однотипних і повторюваних складських операцій, що дозволяє зменшити вплив людського фактора. Однак в логістиці є області, де роботи не можуть скласти конкуренцію людині. Наприклад, розпакування «складних» вантажів. Це технічно складний і не однотипний процес, який вимагає участі співробітників складу. В цьому випадку екзоскелет є відмінним рішенням, тому що його застосування дозволить доповнити моторику людини силою машини», – зазначає експерт.

Початок використання екзоскелетів при проведенні складських робіт поклав логістичний оператор Geodis. У дистриб'юторському центрі Венло в Нідерландах вантажники користуються зовнішніми екзоскелетами для запобігання травм спини при підйомі важких предметів, повідомляє прес-служба компанії. Екзоскелети видають співробітникам, задіяним в процесі збору та упаковки, і тим, кому протягом робочої зміни доводиться піднімати і переносити вантажі. Використовувані пристрої відносяться до пасивного типу, які за рахунок пружинного механізму забезпечують підтримку спини під час нахилу і підйому важких предметів, але не коригують руху. За твердженням Сьєрса ван Енкеворта, менеджера Geodis з логістики, що застосовується на складі в Венло модель екзоскелета дозволяє знизити навантаження на спину на 40%. На даний момент екзоскелет користуються три співробітника, яким за робочу зміну доводиться переносити більше 4000 кг вантажів.

Відзначимо, що найбільш значущих результатів в розробці активних екзоскелетів домоглися такі країни, як США, Японія та Ізраїль. Також подібні дослідження здійснюються в Росії і Південної Кореї.

Корпоративний блокчейн для відстеження вантажів та технології майбутнього в логістиці

Блокчейн-технології – це не тільки хайп, але і користь. Якщо відволіктися від токенів і криптовалюта, то блокчейн-технологія вже успішно використовується в логістиці для більш швидкого і точного обліку всіх операцій.

У типовому сценарії доставки бере участь близько 15 сторін: вантажовідправники і вантажоодержувачі, 3PL-оператор (організація, яка надає комплексні послуги в області логістики для клієнтів), перевізники, державні служби, банки, страховики та інші. При організації доставки однієї партії товару вони обмінюються більш ніж 200 паперовими повідомленнями: POD (від англ. Proof of delivery – підтвердження доставки), рахунки-фактури, BOL (bill of lading, коносамент – документ, що підтверджує право власності на вантаж). Вартість обслуговування цієї паперової роботи становить \$ 300, або 10-15% від вартості транспортування.

Експерти прогнозують, що технологія блокчейна дозволить міжнародній торгівлі економити до \$ 50 млрд в рік на логістиці в найближчому майбутньому і до \$ 500 млрд при достатньому розвитку технології. Це стане можливим завдяки смарт-контрактам. Крім цього, розподільний реєстр зменшить кількість помилок в документах, скоротить терміни доставки товарів і дозволить виявляти шахрайство ...

Міжнародні контейнерні перевезення – це одна з найбільш забюрократизованих галузей в сучасній економіці, так як в процесі доставки бере участь безліч країн, державних структур і компаній, в кожній з яких свої правила роботи з документами і системи обліку. Для прикладу, доставка рефрижераторних вантажів в Європу зі Східної Африки вимагає штампів і дозволів приблизно від 30 людей і організацій, які повинні взаємодіяти один з одним більш ніж в 200 випадках. Сукупні витрати на обробку документів при такій логістиці оцінюються в межах від 15 до 50% від вартості фізичного транспорту. Згідно з оцінкою Всесвітнього економічного форуму, зниження бюрократичних бар'єрів для торгівлі в логістиці та ланцюжках поставок збільшить обсяг світового ВВП на 5%, глобальній торгівлі – на 15%. При

цьому, на думку фахівців, блокчейн – єдина технологія, яка може прибрати ці бар'єри.

Кількість компаній, які вже реалізували проекти з блокчейну, поки що не дуже велика. Відомо, що компанії Maersk та IBM об'єдналися з метою створення глобальної системи для оцифрування торгових операцій та контролю вантажоперевезень. Їхня система дозволить кожній зацікавленій особі стежити за рухом товарів по ланцюжку поставок, щоб розуміти, що з контейнером і де він знаходиться в реальному часі.

Платформа Maersk/IBM стане вузлом, який зв'яже всіх зацікавлених осіб і дасть їм повну інформацію про контейнер, вантаж та стан документів. Зацікавлені сторони можуть бачити статус митних документів, переглядати коносаменти та інші відомості. Технологія блокчейна забезпечить безпечний обмін інформацією та сховище для документації, захищене від несанкціонованого втручання.

ZIM – найбільша вантажна судноплавна компанія в Ізраїлі – провела тестування оцифровки коносамента. Це ключовий документ в логістиці, оскільки він діє як квитанція і контракт на відвантажуються товари, де прописані всі необхідні дані: опис вантажу, кількість і місце призначення, а також те, як товар повинен перевозитися, оброблятися і оплачуватися. Під час випробування контейнери без проблем доставили з Китаю до Канади. ZIM і пілотні учасники експерименту успішно видавали, передавали і отримували оригінальні електронні документи через децентралізовану мережу. Консалтингова компанія Accenture також розробляє систему на основі блокчейна для заміни традиційного коносамента і консолідованого джерела «істини» для всіх зацікавлених сторін ланцюжка поставок.

В цілому зараз на стадії розробки і тестування MVP (від англ. Minimum viable product – мінімально життєздатний продукт) знаходиться 100-200 пілотних проектів з впровадження блокчейна в логістиці. Інформації по ним вкрай мало. Компанії поки набирають критичну масу даних, щоб зробити висновки про результативність цієї технології.

Також сьогодні розробляється велика кількість засобів для спрощення перевезення таких габаритних та крихких вантажів, як, наприклад, скло. Так, австралійська компанія “Quattrolifts” випустила візок, за допомогою якого можна переміщати та встановлювати скло в цехах, на складах та будівельних майданчиках. Щоби за допомогою цього пристрою перевезти листове скло вагою до 400 кг і довжиною 4 500 мм, а також підняти його на висоту до 4,5 м, будуть потрібні лише один чи два працівники. Скло можна розвантажити безпосередньо зі стійки вантажного автомобіля, перевезти та встановити у віконні отвори. Крім того, сам візок легко демонтується. Це може зацікавити різноманітні будівельні компанії та логістичні фірми, які здійснюють перевезення й установку скла.

Отже, у світі спостерігається тенденція безперервного прогресу досліджень та інновацій у сфері поштової логістики. Використання в логістиці сучасних передових технологій забезпечить високу швидкість виконання необхідних операцій та скорочення фінансових і трудових витрат, що послужить вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності компанії «Нова пошта» та збільшення прибутку.

Висновки до III розділу

Таким чином, удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» потребує наступних заходів.

Головну увагу слід приділити маркетинговому відділу організаційної структури підприємства, який відіграє вирішальну роль у формуванні оперативних задач та реалізації самої стратегії розвитку конкурентоспроможності.

Розробка стратегії починається з визначення корпоративної місії, регіональних та корпоративних цілей, а потім, на основі маркетингового та ситуаційного аналізу, розробляють стратегічний план маркетингу.

Наступний важливий крок до розробки маркетингової стратегії – визначення цілей підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є підприємством-лідером в галузі поштового зв'язку. Зберігаючи своє лідерство на українському ринку, підприємство прагне стати повноправним оператором на українському ринку поштових послуг з використанням високих технологій. Досягти цього підприємство може завдяки удосконаленню основної діяльності, впровадженню новітніх послуг, які будуть відповідати потребам споживачів. Це істотно зміцнить положення підприємства й принесе додатковий прибуток. Тому стратегічна мета діяльності повинна бути спрямована на збереження лідерства на поштовому ринку.

Після формулювання цілей розвитку оператора поштового зв'язку необхідно вибрати та обґрунтувати стратегію досягнення мети. Однак, перш ніж вибрати стратегію, необхідно проаналізувати положення підприємства на ринку.

На даний момент підприємство має досить стабільні позиції на ринку. Однак істотним недоліком є погане технічне й комп'ютерне оснащення, що відіграє велику роль у наш час. Тому головні завдання, які стають перед підприємством – це комплексне переоснащення технологій, встановлення комп'ютерного оснащення, перегляд асортименту надаваних послуг в розрізі нових технологій, а також проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на більш широке ознайомлення населення з діяльністю підприємства.

Наступним і найбільш вагомим етапом є розробка стратегії поведінки підприємства.

Стратегія оборони й зміцнення є головною стратегією української пошти.

Завдяки впровадженню стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

Поліпшення стану ТОВ «Нова Пошта» в галузі вантажних перевезень відбудеться, на нашу думку, за рахунок заходів:

1. Освоєння міжнародних перевезень вантажів за новими напрямками.
2. Вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень серед опрацьованих.
3. Формування парку спеціалізованих напівпричепів для перевезення специфічних (вузької номенклатури) вантажів.
4. Створення з європейськими та іншими партнерами спільного транспортно-експедиторського підприємства для забезпечення сталою роботою парку автомобілів та продажу експедиторських послуг стороннім перевізникам.

Такі ініціативи дадуть змогу ТОВ «Нова Пошта» налагодити прибуткову роботу, збільшити парк КТЗ за рахунок спеціалізованих їх видів, чітко визначити свій сектор у загальному ринку транспортних послуг, надавати слушні пропозиції до вищих інституцій щодо розвитку співпраці між Україною та Європою.

Для покращення швидкості надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже давно працюючий портал “Service Desk”. “Service Desk” – це спеціалізована функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Вже сьогодні великі західні поштові компанії вкладають величезні кошти в інновації, що забезпечують більш зручне, точне і безпечне виконання всіх операцій. Використання в логістиці сучасних передових технологій забезпечить високу швидкість виконання необхідних операцій та скорочення фінансових і трудових витрат, що послужить вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності компанії «Нова пошта» та збільшення прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нами сформовано класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за двома групами: внутрішні та зовнішні. На нашу думку, до внутрішніх чинників впливу на стратегічне управління конкурентоспроможністю потрібно зарахувати: систему управління; фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності підприємства і виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів). Зовнішніми чинниками управління конкурентоспроможністю підприємства або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, на нашу думку, є: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища.

В другій частині магістерської роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-перевезень. ТОВ «Нова Пошта» – це приватна транспортно-експедиційна компанія, її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

«Нова пошта» - це компанія, яка стрімко розвивається і допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За час свого існування «Нова пошта» не просто набула національного масштабу, а стала лідером експрес-доставки по Україні.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр. показав збільшення економічних показників. Фінансові показники (доходи) ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р збільшилися на 32,8%.

Конкуренція підприємств визначається по різним видам послуг. Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації й

інтеграцією різних сервісів.

Завдяки впровадження стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

Компанії ТОВ «Нова Пошта» – для покращення його діяльності можна запропонувати для провадження наступні заходи: освоювання нових за напрямками та обсягами вантажопотоків; зменшення собівартості використання КТЗ на традиційних напрямках перевезень; організація співпраці з європейськими та іншими іноземними партнерами, можливо, зі створенням спільних підприємств.

Для покращення швидкості надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже давно працюючий портал “Service Desk”. “Service Desk” – це спеціалізована функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад. Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 1052 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України.

ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти, найкращий світовий досвід. Компанія «Нова пошта» перевозить вантажі, посилки і документи з України в Молдову та Грузію й у зворотних напрямках через власні представництва в цих країнах. Міжнародна система компанії працює в тестовому режимі.

Сьогодні ринок послуг експрес-доставки розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури,

конкурентного середовища та потребами споживача.

Важливим напрямом покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій). У 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію – в 2,5 рази. Тому, інноваційні проекти впровадження систем є результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта». В перспективі(планах) компанії «Нова Пошта» розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Використання в логістиці сучасних передових технологій забезпечить високу швидкість виконання необхідних операцій та скорочення фінансових і трудових витрат, що послужить вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності компанії «Нова Пошта» та збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про захист економічної конкуренції (за станом 11 серпня 2013 р.) // Відомості Верховної Ради України. Київ : Парламентське видавництво, 2001. С. 64.
2. Закон України про поштовий зв'язок (за станом на 04 жовтня 2001 р.) // Верховна Рада України. Київ : Парламентське видавництво.
(Електронний ресурс). Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2759-14> (дата звернення 17.12.2021). Заголовок з екрану.
3. Закон України про поштовий зв'язок (за станом 05 жовтня 2001 р.) // Відомості Верховної Ради України. Київ : Парламентське видавництво, 2002. 39 с.
4. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг (“дорожньої карти”))» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80>
5. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
6. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 198-203.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія. за ред.: И. Ансоффа. Санкт-Петербург : Питерком, 1999. 416 с
8. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
9. Базиліук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 2009. 132 с.
10. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
11. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю

- підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2014. 147 с.
12. Баяр А., Кобута І., Шкарбан Є. Наслідки вступу до СОТ для української економіки: оцінка цінової конкурентоспроможності. Київ : Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2009. 39 с.
 13. Біла С. О., Шевченко О. В., Жук В. І., Кушнір М. О., Валюшко І. В. Регіони України у післякризовий період : ризики та перспективи розвитку : аналітична доповідь. Київ. : Національний інститут регіональних досліджень, 2011. 104 с.
 14. Білушак Т., Постоєнко В. Автоматизація архівної діяльності сервісу експрес-доставки "Нова пошта" [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/38443/1/164_334-335.pdf. (дата звернення 15.10.2021).
 15. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 174-180.
 16. Борисова В. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2000. № 5. С.75-78.
 17. Борисюк І. О., Єрьоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>
 18. Бородіна О. М., Бурлай Т. В., Горшкова Н. І., Гончар Н. Ю., Дубровський В. І. Конкурентоспроможність економіки України : стан та перспективи підвищення : монографія. Київ : Основа, 2007. 488 с.
 19. 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.
 20. Бугір Л. М., Кубіній В. В., Сокол І. І. Концептуальні підходи до стратегічного управління. *Актуальні проблеми економічного та*

- соціального розвитку виробничої сфери* : збірник матеріалів VII Міжнародної науково - теоретичної конференції молодих вчених і студентів, 20-21 травня 2011 року. Донецьк, 2011. С. 64-66.
21. Буряк В. Г., Захарченко Л. А., Орлов В. М., Спільна Н. П. Економіка поштового зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2012. 544 с.
 22. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 221-227.
 23. Воронкова А., Теплинский Г., Комиссаренко В. Поддержка конкурентоспособности предприятия. *Бизнес-информ*. 2009. № 3-4. С. 102-103.
 24. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2006. № 12. С. 68-72.
 25. Градинарова А. А., Воронин С. Н. Рефлексивный подход к оценке конкурентоспособности деятельности предприятия. *Економіка: проблеми теорії та практики* : збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2005. Вип. 204. С. 1113-1120.
 26. Галан Л.В. Щуровська А. Ю. Перспективи впровадження фінансових послуг в сфері поштового зв'язку України. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. С. 2-6.
 27. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2004. 712 с.
 28. Говоровський А. В. Правове регулювання поштового зв'язку в Україні. Гілея : наук. вісник. 2018. Вип. 136. С. 99-102. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25
 29. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ. : Алеута, 2008. 478 с.
 30. Горелкіна С.Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ, 2011. 311 с.
 31. Джемелінська А. В. Оцінка конкурентоздатності продукції. *Економіка АПК*. 2003. №1. С. 124-131.

32. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібн. Київ : Бліц-Інформ, 2003. 592 с.
33. Диба М. І., Данилюк І. В. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2001. № 2. С. 22-29.
34. Довгий С. О. Динаміка руху, тенденції, пріоритети та перспективи розвитку вітчизняного зв'язку. *Зв'язок*. 2001. № 6. С. 2-7.
35. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
36. Дорофєєв В. Д. Маркетинг в управленні організацією : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Пенза : ПДУ, 2001. 258 с.
37. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції : методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 1. С. 55-59.
38. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
39. Дробишева О. О., Керничшин Ю. В. Прогнозування розвитку промислового підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Випуск 5. С. 158-163
40. Економіка поштового зв'язку : навч. посібн. /В.Г. Буряк, Л.А. Захарченко, В.М. Орлов та ін. 2-ге видання, перероблено і доповнено. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 544 с.
41. Економіка поштового зв'язку : навч. посіб. / Орлов В.М., Потапова-Сінько Н.Ю., Редькін О.С. та ін.]. Одеса : ВМВ, 2006. 468 с.
42. Завадський Й. С. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 543 с.
43. Законопроекти у сфері поштового зв'язку важливі для виконання угоди про асоціацію з ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zakonoproekti-u-sferi-poshtovogo->

zvyazkuvazhlivi-dlya-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-z-yes-vladislav-kriklij.
(дата звернення 05.10.2021)

44. Застосування маркетингового інструментарію для формування моделі поведінки споживачів послуг поштового зв'язку / Н. О. Князева, О. А. Князева, Г. М. Лазовська. *Економіка, менеджмент, бізнес* : збірник наукових праць. Київ, 2012. № 1(5), Т.2. С. 4-12.
45. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посібн. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
46. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції : монографія. Київ, 2006. 165 с.
47. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
48. Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
49. Князева Н. О., Діденко С. І., Кузнецова Л. В. Система розрахунку та прогнозування показників операційної діяльності поштового зв'язку. *Економіка: проблеми теорії та практики* : збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2002. Вип. 127. С. 39-47.
50. Князева О. А., Новицька С. С. Визначення перспектив розвитку поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентно-го середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. – № 4. – С. 179-185.
51. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 100 с.
52. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. К. : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
53. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
54. Кріль С. С., Ящук Л. О. Мережі та системи поштового зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2008. 227 с.

55. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.
56. Логістика поштового зв'язку : підручник [для вищ. навч. закл.] / Ящук. Л. О. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 292 с.
57. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-информ.* 2006. № 5. С. 23-27.
58. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
59. Маслак О. О. Жежуха В. Й. Облік, аналіз та аудит проведення зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. Київ : Каравела, 2011. 400 с.
60. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9-17.
61. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. та ін «Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні» (Електронний ресурс). – Режим доступу URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf – (дата звернення 10.10.2021). – Назва з екрану.
62. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформації (Електронний ресурс). – Режим доступу URL: <https://nkrzi.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2021). Заголовок з екрану.
63. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2005. № 62. С. 36-39.
64. Нова Пошта сьогодні (Електронний ресурс). – Режим доступу: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення 11.11.2021).
65. Нова Пошта. Переваги. URL: <https://novaposhta.ua/advantages>
66. Оберемчук В. Стратегія підприємства : навч. посібн. Київ : МАУП, 2000. 128 с.

67. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018_zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm
68. Овсяннікова Н. В., Репік Ю. В. Стратегічні орієнтири підприємств зв'язку в процесі реалізації клієнтоорієнтованого управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(8). 2013. С. 41-46.
69. Огляд українських служб доставки // Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>(дата звернення 20.11.2021).
70. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 419-426.
71. Оптимізація поштового зв'язку України : монографія / П. П. Воробієнко, С. О. Довгий, В. А. Коляденко, В. М. Мороз, В. Г. Мухін, О. Л. Нечипорук, Л. О. Ящук; за заг. ред. С. О. Довгого. Київ : Укрпошта, 2002. 160 с.
72. Особливості маркетингу послуг у сфері поштового зв'язку: навч. посіб. / Є. Г. Борисевич, С. Б. Горелкіна, Л. Е. Жуковська. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 216 с.
73. Особливості функціонування підприємств транспорту як виробничої системи. (Електронний ресурс). Режим доступу: http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne_fahovi/17.pdf 22 (дата звернення 21.11.2021).
74. Офіційний сайт «Нова пошта».URL : <https://novaposhta.ua/>
75. Офіційний сайт ePostBox Europe. URL : <https://epostbox.de>
76. Офіційний сайт пошти Франції France La Poste. URL : <https://www.laposte.fr>
77. Офіційний сайт пошти Швеції PostNord Sweden. URL : <https://www.postnord.se/en>
78. Офіційний сайт поштової компанії Німеччини Deutsche Post AG. URL : <https://www.deutschepost.de/de.html>
79. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської

політехніки, 2010. 184 с

80. Петрова А., Шеховцова І. Конкуренентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148> (дата звернення 12.11.2019)
81. Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: огляд наукових праць останнього десятиріччя. Економіка розвитку. 2009. № 1. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/acro_2009_1_37
82. Піддубна Л.І. Конкуренентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.
83. Показники компанії. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/pokaznyku_kompanii. (дата звернення 09.01.2021).
84. Портер М. Конкуренція : підручник. Москва : Видавничий дім «Вільямс», 2005. 608 с.
85. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства : формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків : НТМТ. 2013. 212 с.
86. Рейтинг розвитку поштової служби у світі (Електронний ресурс). – Режим доступу URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainapidnyalasyanasim-pozitsiy-u-globalnomu-reytingu-rozvitku-poshtovih-poslug> (дата звернення 12.10.2021).
87. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2019).
88. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / пер. с англ. Москва : ЛКИ, 2008. 360 с.
89. Світова економіка : підручник / А. С. Філіпенко та ін. Київ : Либідь, 2000. 582 с.
90. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності

- промислових підприємств в умовах глобалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. № 23. С. 131-141.
91. Сидоренко В. К. Мельник Г. О. Контроль ділової активності за ключовими показниками ефективності. *Економіка та держава: Міжнар. наук. практ. журнал*. Київ : РПВПС НАНУ, 2013. № 10. С. 74-75.
 92. Слідами Amazon: «Нова пошта» тестує доставку дронами. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/novayapochta-testiruetdostavku-dronami.html>.
 93. Смерічевська С. В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.
 94. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». (Електронний ресурс). Режим доступу: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf. (дата звернення 12.10.2021).
 95. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 8(38). С. 176-182.
 96. Стратегічний план розвитку Українського підприємства поштового зв'язку «Нова Пошта» до 2020 р.: (Електронний ресурс). Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/> (дата звернення 22.11.2021).
 97. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхова Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посібн. 2-е вид., перероб. і допов. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 280 с.
 98. Тараненко І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 33. Ч. 1. С. 196-201.
 99. Тенденції розвитку ринку послуг експрес-доставки України (Електронний ресурс). Режим доступу: URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/6/50.pdf>. (дата звернення 22.11.2021). Заголовок з екрану.
 100. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів /С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

101. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
102. Федоркіна М. С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. № 3. С. 96-101.
103. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
104. Що таке «пошта»? (Старий та новий погляд на проблему) (Електронний ресурс). Режим доступу URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=3125&chapter=1> (дата звернення 26.11.2021). Заголовок з екрану.