



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В.о. зав. каф.

Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Акціонерному товаристві «Укрпошта»

студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Чорного Романа Олеговича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

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

Думич Наталя Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

директор Львівської дирекції
«Укрпошта»

Савчук Євгеній Федорович

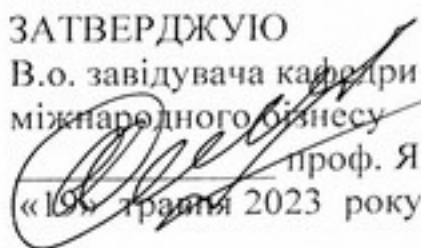
(прізвище, ім'я, по-батькові)

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

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

 проф. Янків М. Д.
 «19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Чорному Роману Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в Акціонерному товаристві «Укрпошта»»**

Керівник роботи: **Думич Наталя Богданівна**

кандидат економічних наук, -

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

затверджені наказом по інституту від *17 травня 2023 року №38-2*

2. Строк подання студентом роботи *12 лютого 2024 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. 2.1-2.7 і табл. 2.1-2.20 – АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»;

рис. 3.1 і табл. 3.1-3.6– УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.

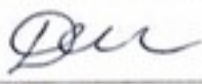
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в
Акціонерному товаристві «Укрпошта»

студента _____ Чорного Р. О. _____ групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____  _____ Думич Н. Б. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____  _____ Савчук Є. Р. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«25» грудня 2023 року

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 травня 2023 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 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент


 (підпис)

Чорний Р. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чорний О.Р. «Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в Акціонерному товаристві «Укрпошта». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 125 сторінок, включаючи 31 таблицю, 14 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

Roman Chorny. Improvement of the competitiveness management process in the Joint Stock Company "Ukrposhta".

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, 2024.

The volume of work is 125 pages, including 31 tables, 14 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 конкуренто- спроможністю підприємства	23
1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства...	33
Висновки до I розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА».....	43
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта».....	43
2.2 Аналіз фінансових показників АТ «Укрпошта».....	51
2.3 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики	65
2.4 Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції	77
Висновки до II розділу.....	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.....	83
3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»... 83	
3.2 Управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспромож- ності АТ «Укрпошта».....	86
3.3 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспро- можністю підприємствами поштової логістики.....	98
Висновки до III розділу	109
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116

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 Акціонерного товариства «Укрпошта» (далі – АТ «Укрпошта»);
- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

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 [35].

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 [24].

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.

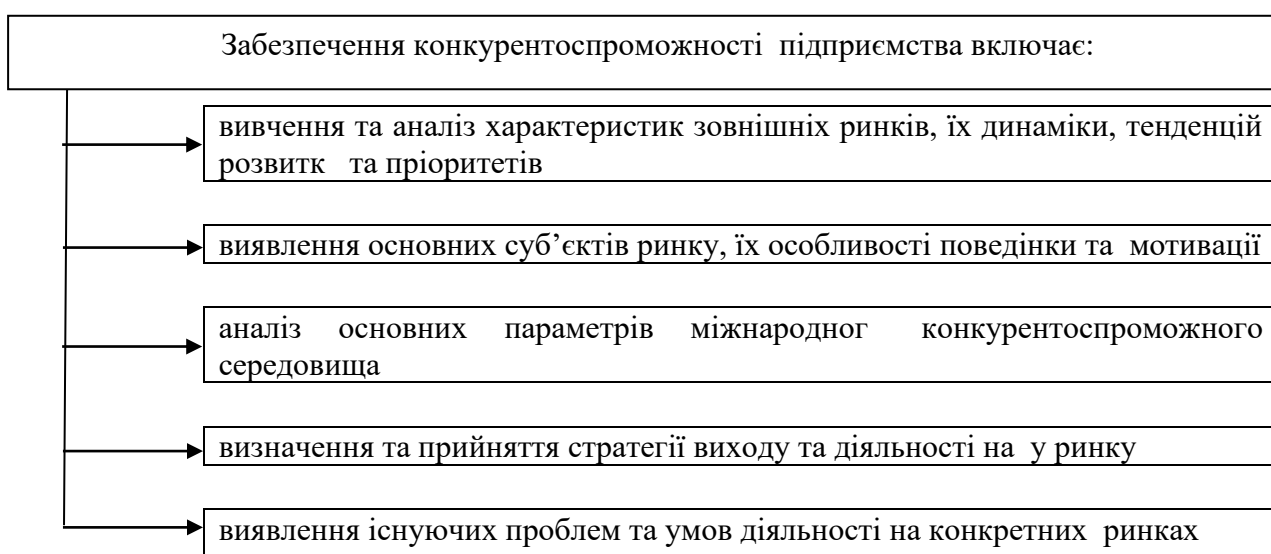


Рис. 1.1. Складові елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [38].

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.

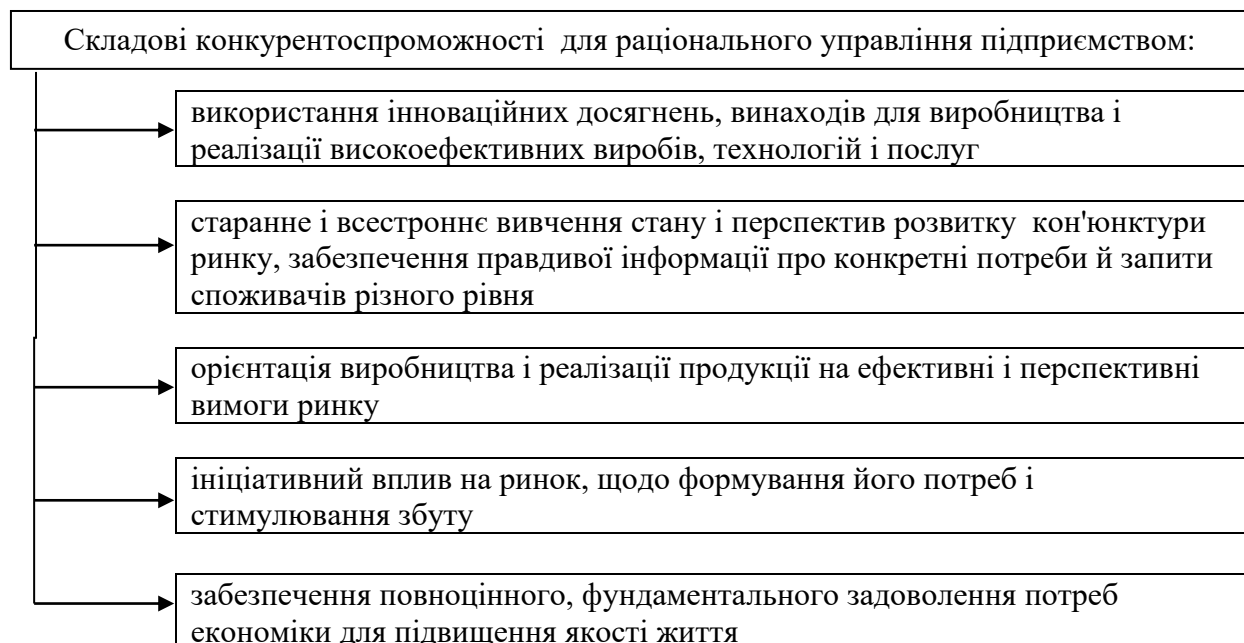


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності для раціонального управління підприємством*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [86].

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».

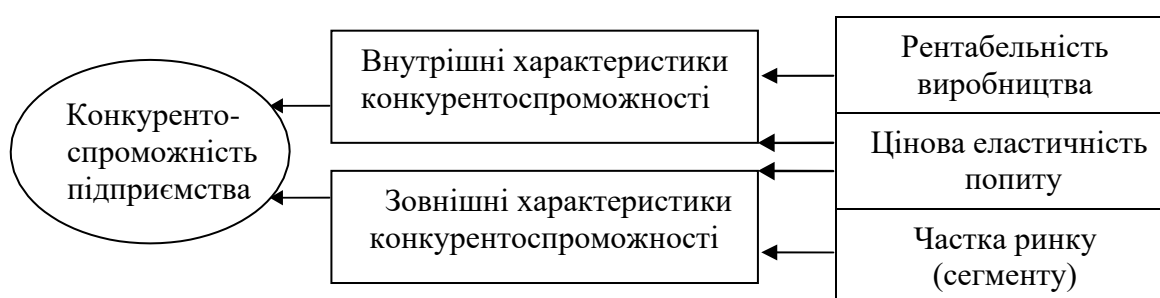


Рис. 1.3. Структура поняття конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [41].

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 [38], 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» [38].

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 [86].

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 конкурентоспроможністю 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 [24].

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

функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги, пріоритети; процеси, технології; потенціали; макетингові комунікації; споживачі; функціонально забезпечуючи підсистеми; конкуренти; продукти, товари; людський, технічний, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації; управлінський профіль; організаційна поведінка); працівники підприємств, колективи; центри відповідальності [35].

Структуру управління конкурентоспроможністю представлено на рисунку 1.4.

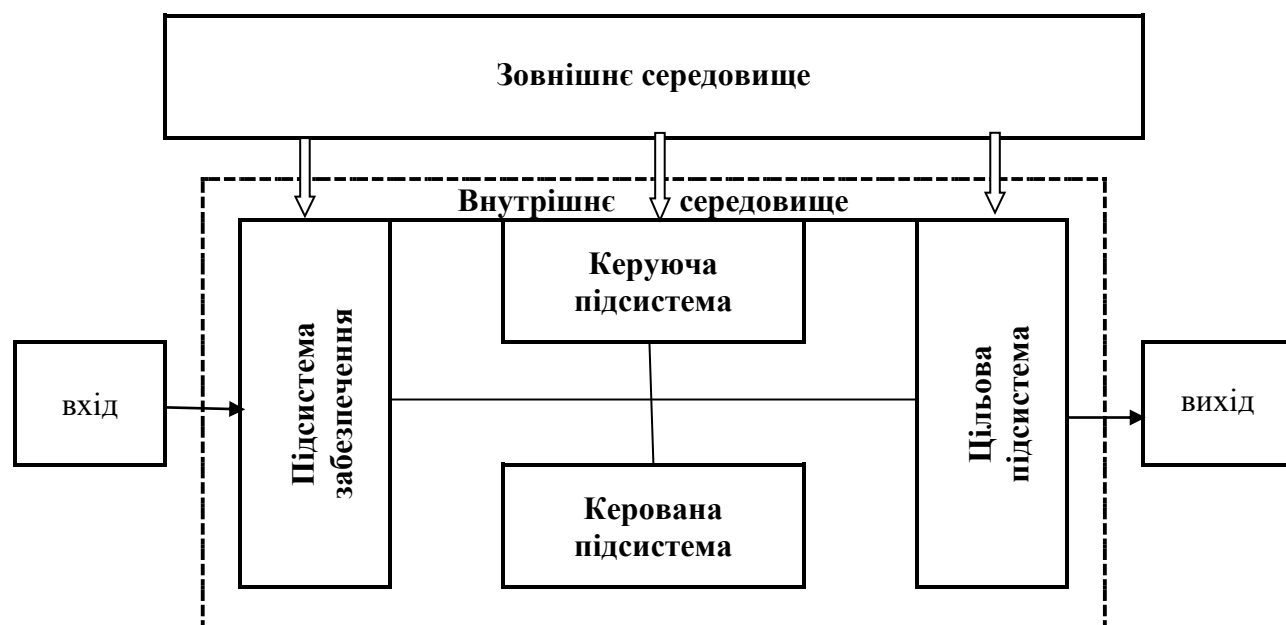


Рис. 1.4. Структура управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [35].

Процес управління конкурентоспроможністю являє собою послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану систему з метою досягнення поставлених цілей.

Першим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є реалізація функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності,

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 [86].

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 [67].

Таблиця 1.3

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.

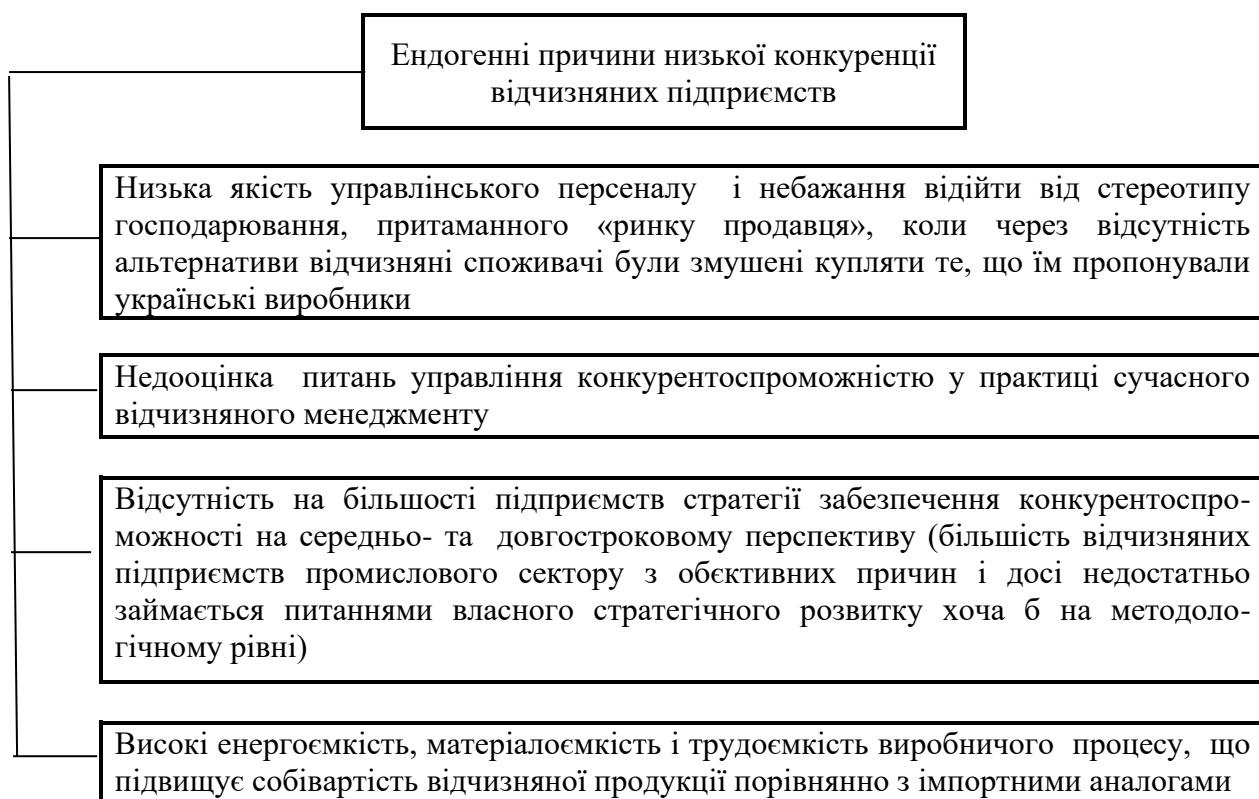


Рис. 1.5. Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій*

*Джерело: розроблено на основі [96].

Крім того, існують екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій [96].

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 [92].

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: [24].

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 [94].

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 [94] 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 [24].

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 [94].

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» [94].

Розглянемо методичні підходи до аналізу й оцінки конкурентоспромож-

ності, 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 [92].

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 [35].

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 збутовий 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 [41].

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 [47].

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 [67].

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 [67].

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 АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – «Укрпошта») – це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави стосовно Компанії здійснює Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Компанія є правонаступницею Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого у 1993 році (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Юридична характеристика АТ «Укрпошта»*

Повна юридична назва	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Скорочена назва	АТ «Укрпошта»
Назва на англійській мові	STOCK COMPANY UKRPOSHTA (SC UKRPOSHTA)
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993 (29 років 9 місяців)
Уповноважена особа	Смілянський Ігор Юхимович- керівник
Розмір уставного капіталу	6 518 597 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 53.10 Діяльність національної пошти Інші: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, вулиця ХРЕЩАТИК, будинок 22
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

*Джерело: [6].

У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України. Акції Компанії станом на сьогодні не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах.

Місією Товариства є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на Товариство низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

Основним видом діяльності Компанії є надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових та інших послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплата і доставка пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє в ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

Компанія, як національний поштовий оператор, представляє у Всесвітньому поштовому союзі Україну, що є членом ВПС із 1947 р.

Організаційна структура Укрпошти (рис. 2.1) побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії:

I рівень – апарат управління Товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій

юридичної особи.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»*

*Джерело: складено автором

До складу Товариства входять 28 філій (без права юридичної особи), з яких 26 здійснюють діяльність з регіонального представництва національного поштового оператора, а 2 – виконують спеціальні функції із забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основними завданнями філій є забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку та інших послугах, ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

Укрпошта сьогодні – це:

- Близько 9 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні;
- Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2022 рік АТ «Укрпошта» становить 52 963 особи, в тому числі оператори поштового зв'язку – 9 133 особи, листоноші – 20 531 особа;
- За 2022 рік товариством Укрпошта доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 104,3 млн. одиниць письмової кореспонденції, 41,5 млн. посилок, виплачено 9,3 млн. переказів та 40,0 млн. пенсій та грошових допомог;
- Безпосередня доставка пошти здійснюється до 15,2 млн. абонентських поштових скриньок;

- За 2022 рік розповсюджено за передплатою та в роздріб 2,5 тис. найменувань періодичних видань України та близько 0,5 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що складає 119,6 млн. одиниць;
- За 2022 рік виготовлено та введено в обіг 5 сюжетів стандартних марок загальною кількістю 58,5 млн. примірників, 18 сюжетів художніх поштових марок, 3 поштових блоки та 3 марковий аркуш загальною кількістю 24,41 млн. примірників, 47 сюжетів конвертів загальною кількістю 10,364 млн. примірників, 19 сюжетів карток для картмаксимумів загальною кількістю 7,05 млн. примірників. Також було виготовлено 17 видів сувенірних папок для презентації поштових марок, 10 видів рамок з марками, набір філателістичний «Абонемент на одержання ЗПО та філпродукції» з контрольною карткою, 4 види буклетів «Поштові марки України» (з кулісами) для подальшої комплектації їх марками та Каталог з кулісами) для подальшої комплектації їх марками та Каталог знаків поштової оплати та філателістичної продукції України 2021.
- Загальний пробіг автотранспорту становить 100,7 млн. км.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року та впровадження Указом Президента України воєнного стану, з відповідним введенням тимчасових обмежень, вплинули на економічне середовище і діяльність Компанії, яка зазнала значного впливу повномасштабної війни.

Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності Компанії та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів, особливо в перші місяці вторгнення. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни і суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо, Компанія отримала значний грошовий відтік на операційному рівні за лютий-квітень 2022 року.

В результаті прибутків минулих років та заходів щодо збереження готівкових коштів Укрпошта впродовж 2022 року зберігала сильні позиції ліквідності, що дозволило підтримувати операційну діяльність без дефіциту

грошових коштів, вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та перезапустити програму капітальних інвестицій.

Керівництвом Компанії здійснюються кроки щодо отримання більш лояльних умов та строків розрахунків з іноземними поштовими операторами.

В 2022 році були проведені заходи з оптимізації персоналу та витрат під нові, зменшені обсяги бізнесу, що зокрема дало змогу скоротити фонд оплати праці на 12%.

В 2022 році АТ «Укрпошта» брала участь у державних програмах, а саме - відповідно до Постанови уряду № 305 від 17 березня 2022 року, Компанія виконувала покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації із зони бойових дій, а також гуманітарну доставку продуктів харчування.

Через військові дії Товариство тимчасово втратило контроль над приблизно 2% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022 рік становить 10 323,4 млн. грн., що на 858,5 млн. грн. або на 7,7% менше проти фактичних даних за 2021 рік.

Зменшення доходів спостерігається по всіх послугах, крім посилок, дрібних пакетів та торгівлі. Невиконання плану доходів пов'язано із суттєвим зниженням обсягів, що спричинено негативними економічними процесами, які виникли з введенням воєнного стану внаслідок збройної агресії російської федерації:

– «письмова кореспонденція» - обсяги письмової кореспонденції зменшились на 53,4% або на 86,4 млн. одиниць проти минулого року з поступовим відновленням до кінця 2022 року. Доходи склали 1,7 млрд. грн., що на 18,3%, або 386,5 млн грн менше проти 2021 року. В 2022 Компанія започаткувала і надалі розвиватиме продаж художніх марок та відповідного мерчу найбільш актуальних сюжетів через мережу і інтернет-маркетплейси;

– «посилки внутрішні» - доходи від посилок враховують 3 основних типи відправлень:

- Стандартні (включаючи універсальні посилки), Укрпошта Експрес та Укрпошта Документи.

- Незважаючи на стійкий тренд 30% зростання до війни, обсяги посилок залишились на рівні минулого року, і склали 37,2 млн. одиниць. Доходи від напрямку розвитку бізнесу з доставки посилок становлять 1,1 млрд. грн. Протягом 2022 року проводилась робота по залученню до співпраці нових контрагентів та відновленню роботи і збільшення обсягів основних клієнтів;

– «міжнародні поштові операції» - дохід від міжнародних операцій становить 2,1 млрд. грн і включає:

- експорт на суму 1 528,0 млн. грн. (посилки, дрібні пакети та інші). Обсяги міжнародних експортних відправлень зменшились на 23% в порівнянні з минулим роком, при цьому за рахунок росту курсу валют доходи виросли на 5%.

- імпорт (міжнародний поштовий обмін) у сумі 571,1 млн. грн. Порівняно з минулим роком доходи від імпорту зменшились на 35%;

– «розповсюдження періодичних видань» - обсяги періодичних друкованих видань зменшились у порівнянні з 2021 роком на 46,7%. Доходи за 2022 рік склали 332,9 млн. грн., що на 22,4% менше проти фактичних даних минулого року. На ринку передплати та розповсюдження періодичних друкованих видань спостерігається поступове зниження попиту на послугу серед населення;

– «пенсія та грошова допомога» - доходи склали 2 694 млн. грн., що на 8,3% менше від 2021 року. Кількість виплат пенсій зменшились на 20% проти минулого року, що значно перевищує історичні темпи відтоку. При цьому, Компанія змогла зберегти переважну більшість клієнтської бази в умовах війни, оскільки не зупиняла свою діяльність і працювала в тих районах країни, де були часто закриті банківські установи;

– «приймання платежів» - кількість прийнятих платежів зменшилась проти минулого року на близько 30%, що спричинене як міграцією населення так і

руйнуванням комунальної інфраструктури і подекуди введенням платіжних канікул. Доходи за 2022 рік становлять 1 029,2 млн. грн., що на 18,7% менше в порівнянні з 2021 роком;

- «поштові перекази» - доходи зменшились на 35% і за 2022 рік становлять 168,1 млн. грн.;
- «торгівля без собівартості реалізованих товарів» - доходи від торгівлі зросли на 147 млн. грн., або на 41,9% проти 2021 року оскільки Компанія забезпечила достатній рівень залишків товарів за низькими цінами, в першу чергу товарів першої необхідності;
- «інші поштові послуги» - складають 268,5 млн. грн (без врахування доходів від послуги «Укрпошта Документи, які відображені у посилах у розмірі 21,5 млн.грн, відправлень з позначкою «Консигнація» та приймання відправлень міжнародної авіа експрес -доставки (DHL) у розмірі 4,0 млн. грн, які відображено у статті міжнародні поштові операції);
- «інші фінансові послуги» - доходи зменшились на 0,7% і за 2022 рік становлять 88,5 млн. грн. за рахунок зниження обсягів послуг з формування та передавання електронних реєстрів прийнятих платежів, оформлення страхових договорів (полісів) та інших фінансових послуг;
- «інші комерційні послуги» - складають 0,7 млн. грн.

Для покращення обслуговування клієнтів було автоматизовано наступні процеси: в ERP-системі реалізовано автоматичне формування актів наданих послуг на підставі даних касових звітів по регіональним та централізованим договорам корпоративного та ключового бізнесу; запроваджено уніфіковану форму первинного документу «Рахунок-Акт наданих послуг» до стандартних договорів з пересилання поштових відправлень.

Реалізовано нові послуги та сервіси: точка видачі; вручення ПВ з підтвердженням по коду СМС; договори Оферти на сайті.

Продовжено співпрацю з державним сегментом: у жовтні 2022 р. відновлено проект доставки водійських прав з ДП «Інфотех» після повторного запуску кабінету водія; запущена доставка повторно замовлених на порталі

«Дія» свідоцтва та витягів з Державного реєстру актів цивільного стану (ДРАЦС); проект доставки постанов про адміністративні правопорушення габаритно-вагових норм, реалізований з Укртрансбезпекою стартував у жовтні 2022 р.; укладено трьохсторонній меморандум між Міністерством цифрової трансформації, ДП «Дія» та АТ «Укрпошта».

Незважаючи на труднощі, які сталися в 2022 році: військові дії, blackout, комендантські години, повітряні тривоги, напрямок розвитку бізнесу наряду з повсякденними задачами проводив гуманітарні проекти та акції такі як: безкоштовна для Отримувача доставка з основних маркет-плейсів країни (OLX, Prom, Розетка та ін.), в 2022 році досягнуто рекордних обсягів по OLX – більш ніж 1 мільйон відправлень на місяць; Укрпошта та Аптека 9-1-1 безкоштовно для Отримувачів почала доставку медичних препаратів на деокуповані території; Укрпошта доставляє дублікати свідоцтва та витяги з ДРАЦС, замовлені через портал «Дія»; Укрпошта стала єдиним логістичним партнером проекту Made with bravery на підтримку українських виробників; Укрпошта запровадила проект доставки гуманітарної допомоги залізницею – Проект «Залізна пошта»; Програма з релокації підприємств; разом з компанією «ЕПІЦЕНТР» здійснено проект гуманітарної допомоги на 10 тисяч відправлень.

Інфраструктура Компанії мала високий рівень зносу (застарілий автопарк та ІТ-інфраструктура, низький рівень автоматизації та комп'ютеризації). Така технологічна відсталість призвела до того, що в попередні роки Укрпошта не розвивалася, а втрачала клієнтів і частку ринку. Але упродовж 2016–2022 рр. Укрпошта провела масштабне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів. Зокрема, комп'ютеризовано всі відділення в селах із населенням понад 2 тис. жителів та за 2022 рік - 120 нових відділень, 326 відремонтованих відділень і 780 нових пересувних відділень.

За 2022 рік майже вдвічі зросла кількість клієнтів, що здійснили оформлення передплати через сервіс Укрпошти «онлайн-передплата» та становила передплачено близько 80 тис. примірників видань періодичної преси.

Для контролю та з метою збільшення реалізації по періодичним виданням

в роздріб (товар комісії) розроблені аналітичні таблиці, які дають змогу управляти асортиментом та приймати оперативне рішення щодо наповнення ВПЗ.

За підсумками року, реалізація по періодичним виданням в роздріб (товар комісії) з місяця в місяць мала тенденцію к зростанню та на кінець року майже досягла показників довоєнного часу, незважаючи на те, що частина видавництв припинила свою діяльність.

Враховуючи військову агресію проти України майже від початку 2022 року основним завданням АТ «УКРПОШТА» на календарний рік було втримати показники продажу товарів для пошти (тари для поштових відправлень) на якомога вищому рівні.

2.2 Аналіз фінансових показників АТ «Укрпошта»

Запорукою успішного функціонування будь – якого підприємства є систематичний та докладний аналіз фінансового стану підприємства. Завдяки аналізу фінансового стану значно легше прорахувати ризики та уникнути їх, забезпечити ефективний розподіл ресурсів на підприємстві та в цілому ефективно керувати підприємством.

Проведемо докладний аналіз фінансового стану господарської діяльності АТ «Укрпошта». Всі показники візьмемо з фінансового звіту за 2019 – 2022 рр. та окремо по кожному з основних розділів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Нематеріальні активи	97 417	27 658	35 985	28 401
Первісна вартість	141 992	112 519	122 831	119 062
Незавершені капітальні інвестиції	123 217	154 469	302 426	91 102
Основні засоби	1 822 675	3 160 759	3 160 356	3 426 853
Інвестиційна нерухомість	10 675	11 685	13 435	14 937
Інші фінансові інвестиції	3 162	5 497	12 399	13 372
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 263	1 347	522	466
Необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території	364 048	362 314	362 314	362 314

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Для того, щоб дізнатись як змінилась ситуація протягом 4 – х років розрахуємо абсолютне і відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подамо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення ,+/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту,%		
	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Нематеріальні активи	- 69 759	+8 327	-7 584	71,6	30,1	21,1	28,4	130,1	78,9
Первісна вартість	-29 473	+10 312	-3 769	20,8	9,1	3,07	79,2	109,1	96,93
Незавершені капітальні інвестиції	+31 252	+147 957	-211 324	25,3	95,8	69,9	125,3	195,8	30,1
Основні засоби	+1 338 084	-403	+266 497	73,4	0,01	8,4	173,4	99,9	108,4
Інвестиційна нерухомість	+1 010	+1 750	+1 502	9,4	14,9	11,1	109,4	114,9	111,1
Інші фінансові інвестиції	+2 335	+6 902	+973	73,8	125,5	7,8	173,8	225,5	107,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	-2 916	-825	-56	68,4	61,3	10,7	31,6	38,7	89,3
Необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території	-1 734	0	0	0,48	0	0	99,52	0	0

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Враховуючи результати дійдемо до висновку, що нематеріальні активи у 2019 р. становили 97 417 тис. грн., у 2020 р. скоротилися на 69 759 тис. грн. та становили 27 658 тис. грн., у 2021 р. збільшилися на 8 327 тис. грн. та становили 35 985 тис. грн., проте у 2022 р. знову бачимо скорочення на суму 7 584 тис. грн., тому сума нематеріальних активів у 2022 р. становила 28 401 тис. грн.

Первісна вартість у 2019 р. становила 141 992 тис. грн., у 2020 р. скоротилася на 29 473 тис. грн., тобто 112 519 тис. грн., у 2021 р. сума первісної вартості зросла на 10 312 тис. грн., тобто 122 831 тис. грн. відповідно, проте у 2022 р. відбувся спад у розмірі 3 769 тис. грн. та первісна вартість становила

119 062 тис. грн..

Щодо незавершених капітальних інвестицій ситуація дещо краща, а саме у 2019 р. – 123 217 тис. грн., у 2020 р. відбулося піднесення на 31 252 тис. грн., що в результаті – 154 469 тис. грн., ситуація покращується ще й у 2021 р. додатково на 147 957 тис. грн., тобто 302 426 тис. грн., але у 2022 р. бачимо колосальний спад у розмірі 211 324 тис. грн. і на кінець 2022 р. незавершені капітальні інвестиції становили 91 102 тис. грн..

Основні засоби склали 1 822 675 тис. грн. у 2019 р. , у 2020 та 2022 рр. спостерігаємо значну динаміку росту на 1 338 084 тис. грн. та 266 497 тис. грн. відповідно, щодо 2021 р. йде спад на 463 тис. грн. та становить 3 160 356 тис. грн.

Інвестиційна нерухомість протягом 2019 – 2022 рр. показує хорошу динаміку росту і зростала на 1 010 тис. грн., 1 750 тис. грн. та 1 502 тис. грн. відповідно.

Також бачимо динаміку росту протягом всіх аналізованих років згідно показника інші фінансові інвестиції, а саме у 2019 р. – 3 162 тис. грн., у 2020 р. – 5 497 тис. грн., що є на 2 335 тис. грн. більше , у 2021 р. – 12 399 тис. грн., щоє на 6 902 тис. грн. більше та у 2022 р. – 13 372 тис. грн., що на 973 тис. грн. більше ніж минулий рік.

Довгострокова дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду спадала і становила у 2019 р. – 4 623 тис. грн., у 2020 р. – 1 347 тис. грн., що на 2 916 тис. грн. менше, у 2021 р. ще зменшилась до 522 тис. грн., а у 2022 р. становила 466 тис. грн., що є ще менше у порівнянні з 2021 р. на 56 тис. грн.

Показник необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території майже не змінився, а саме у 2019 р. – 364 048 тис. грн., протягом 2020-2022 рр. показник залишався незмінним та становив 362 314 тис. грн.

Отже, темп приросту нематеріальних активів у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. скоротився на 28,4 % , потім у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. спостерігаємо значне зростання на 130, 1% , та у 2022 р. в порівнянні з минулим роком знову

скорочення на 78,9 %. (рис.2.2)

Темп росту первісної вартості у 2020 р. в порівнянні з минулим скоротився на 79,2 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. бачимо зростання на 109,1 % та у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. відбулося скорочення на 96,93 %.

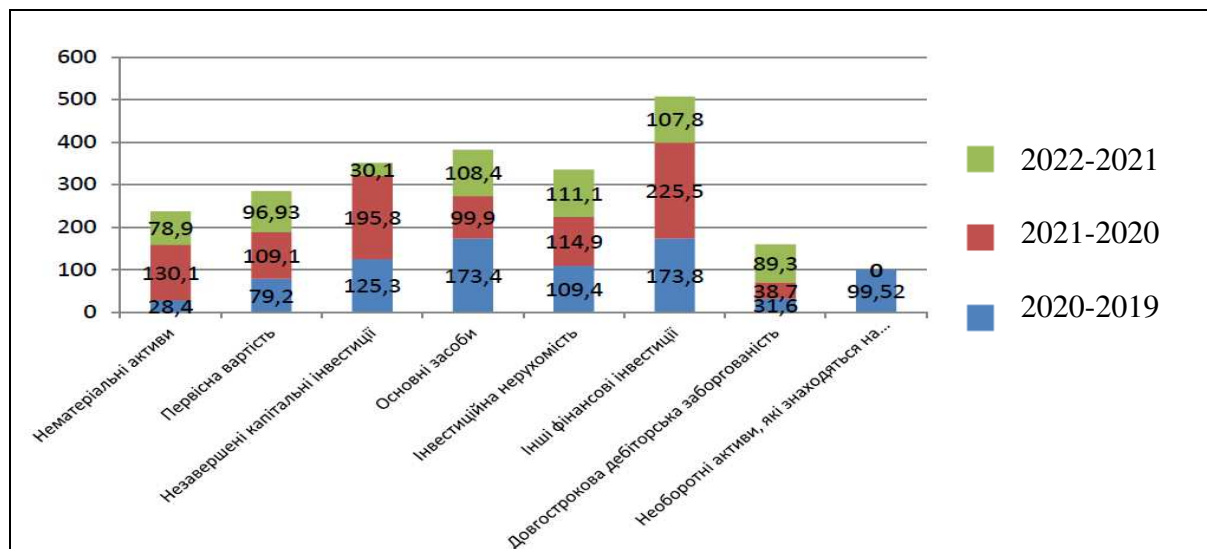


Рис. 2.2. Темп приросту фінансово-економічних показників підприємства «Укрпошта» протягом 2019 – 2022 рр.*

*Джерело: [87-90]

Незавершені капітальні інвестиції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 125,3 %, ситуація покращується у 2021 р., а саме спостерігаємо зростання темпу росту на 195,8 %, але у 2022 р. бачимо скорочення на 30,1% порівняно з минулим роком.

Основні засоби у 2020 р. зросли на 173,4 % порівняно з 2019 р., у 2021 р. спостерігаємо спад на 99,9 % , у 2022 р. ситуація дещо покращується, а саме бачимо зріст на 108,4 %.

Темпи приросту інвестиційної нерухомості зросли у 2020 р. на 109,4 %, у 2021 р. – 114,9 % та у 2022 р. – 111,1 % в порівнянні з минулими роками.

Щодо інших фінансових інвестицій спостерігаємо динаміку росту протягом усього досліджуваного періоду, а саме у 2020 р. – 173,8 %, у 2021 р. – 225,5 % та у 2022 р. – 107,8 %.

Для темпу приросту довгострокової дебіторської заборгованості бачимо спад протягом 2019 – 2022 рр., а точніше у 2020 р. спад на 31,6 % порівняно з минулим роком, у 2021 р. спад склав 38,7 % та у 2022 р. в порівнянні з 2021 р.

спад на 89,3 %.

Темп приросту для показника необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території є характерним лише у 2020 р. порівняно з 2019 р. та становить спад на 99,52 %. Оскільки протягом 2020 – 2022 рр. показник у грошовому еквіваленті не змінився, то і темп приросту рівний нулю.

Проаналізуємо показники фінансового звіту АТ (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників фінансового стану, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Запаси	130 624	138 093	235 736	235 837
Виробничі запаси	83 605	92 119	136 213	159 774
Готова продукція	8 767	6 780	7 724	7 064
Товари	38 248	38 193	91 799	67 918
Первісна вартість	227 233	717586	848 177	239 691
Інша поточна дебіторська заборгованість	146 570	65 026	95 681	142 822
Гроші та їх еквіваленти	1 129 127	1 559 413	2 982 647	1 846 931
Готівка	216 187	283 143	374 635	169 106
Рахунки в банках	912 926	1 276 270	2 608 012	1 677 825
Інші оборотні активи	6 145	10 877	18 947	26 715

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Для того, щоб дізнатись як змінилась ситуація протягом 4 – х років розрахуємо абсолютне і відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подамо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення ,+/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту,%		
	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Запаси	+7 469	+ 97 643	+101	5,7	70,7	0,04	105,7	170,7	100,04
Виробничі запаси	+8 514	+ 44 094	+ 23 561	10,2	47,9	17,3	110,2	147,9	117,3
Готова продукція	-1 984	+944	-660	22,7	13,9	8,5	77,3	113,9	91,5
Товари	-55	+53 606	-23 881	0,15	140,3	26,01	99,85	240,3	73,99
Первісна вартість	+490 353	+130 591	-608 486	215,8	18,2	71,7	315,8	118,2	28,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	-81 544	+30 655	+47 141	55,6	47,1	49,3	44,4	147,1	149,3
Гроші та їх еквіваленти	+430 286	+1423 234	-1 135 713	38,1	91,3	38,1	138,1	191,3	61,9

Продовження таблиці 2.5

Готівка	+66 956	+283 143	-175 529	30,9	32,3	54,9	130,9	132,3	45,1
Рахунки в банках	+363 344	+1 331 742	-930 187	39,8	104,3	35,6	139,8	204,3	64,4
Інші оборотні активи	+4 732	+8 070	+7 768	77,0	74,2	41,0	177,0	174,2	141,0

*Джерело: [87-90]

З таблиці 2.5, бачимо що запаси протягом 2019 – 2022 років зростали на 7 469 тис. грн., 97 643 тис. грн. та 101 тис. грн. і становили відповідно 130 624 тис. грн., 138 093 тис. грн., 235 736 тис. грн. та 235 837 тис. грн. (рис.2.3).

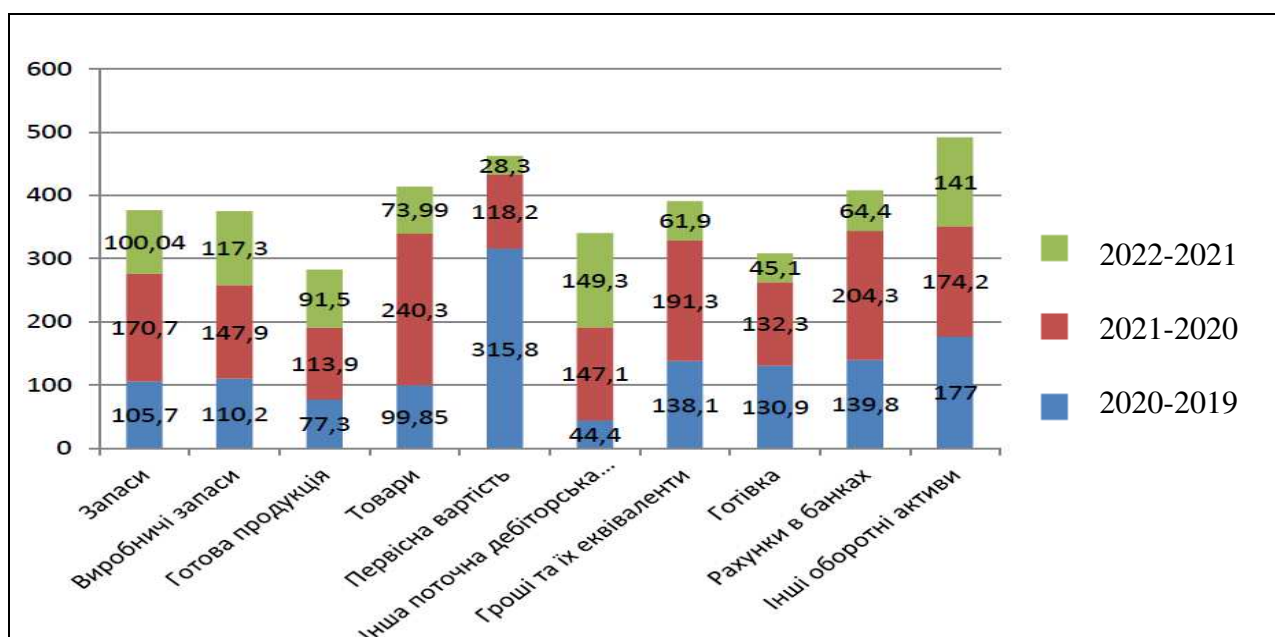


Рис. 2.3. Темп приросту фінансово-економічних показників підприємства «Укрпошта» протягом 2019 – 2022 рр.*

*Джерело: [87-90]

Таку ж ситуацію бачимо і у виробничих запасах, а саме динаміку зростання показника протягом досліджуваного періоду. У 2019 – 2022 було зростання виробничих запасів на 8 514 тис. грн., 44 094 тис. грн. та 23 561 тис. грн. і становили відповідно 83 605 тис. грн., 92 119 тис. грн., 136 213 тис. грн. та 159 774 тис. грн.

По показнику готова продукція бачимо, що у 2019 р. цей показник був 8 767 тис. грн., у 2020 р. зменшився на 1 984 тис. грн. та став 6 780 тис. грн., проте у 2021 р. зріс на 944 тис. грн. та став 7 724 тис. грн., але у 2022 р. знову скоротився на 660 тис. грн., що становить 7 064 тис. грн.

У показника товари спостерігається незначний спад протягом 2019 –

2020 рр. на 55 тис. грн. та протягом 2021 – 2022 рр. на 23 881 тис. грн., у 2021 р. бачимо зростання на суму 53 606 тис. грн.

Первісна вартість протягом 2019 – 2021 рр. зросла на 490 353 тис. грн. та 130 591 тис. грн., тобто у 2019 р. сума була 227 233 тис. грн., у 2020 р. – 717 586 тис. грн., у 2021 р. – 848 177 тис. грн., але у 2022 р. скоротилася на 608 486 тис. грн. та становила 239 691 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість у 2019 р. становила 146 570 тис. грн., у 2020 р. скоротилася на 81 544 тис. грн., тобто 65 026 тис. грн., у 2021 р. сума іншої поточної дебіторської заборгованості зросла на 30 655 тис. грн., тобто 95 681 тис. грн. відповідно, у 2022 р. також зросла у 47 141 тис. грн. та інша поточна дебіторська заборгованість становила 142 822 тис. грн.

Щодо показника гроші та їх еквіваленти ситуація дещо краща, а саме у 2019 р. – 1 129 127 тис. грн., у 2020 р. відбулося піднесення на 430 286 тис. грн., що в результаті – 1 559 413 тис. грн., ситуація покращується ще й у 2021 р. додатково на 1 423 234 тис. грн., тобто 2 982 647 тис. грн., але у 2022 р. бачимо колосальний спад у розмірі 1 135 713 тис. грн. і на кінець 2022 р. гроші та їх еквіваленти становили 1 846 931 тис. грн.

Показник готівка є схожим до попереднього, оскільки у 2019 р. показник становив 216 187 тис. грн., у 2020 р. відбулося піднесення на 66 956 тис. грн., що в результаті – 283 143 тис. грн., ситуація також покращується рівно у 2 рази і у 2021 р. становить 374 635 тис. грн., але у 2022 р. бачимо спад у розмірі 175 529 тис. грн. і на кінець 2022 р. готівка становила 169 106 тис. грн.

Аналогічне піднесення протягом 2019 – 2021 рр., а потім спад у 2022 р. бачимо і у показника рахунки в банках. У 2019 р. – 912 926 тис. грн., у 2020 р. відбулося піднесення на 363 344 тис. грн., що в результаті – 1 276 270 тис. грн., ситуація значно покращується ще й у 2021 р. додатково на 1 331 742 тис. грн., тобто 2 608 012 тис. грн., але у 2022 р. бачимо спад у розмірі 930 187 тис. грн. і на кінець 2022 р. рахунки в банках становили 1 677 825 тис. грн.

Інші оборотні активи протягом 2019 – 2022 рр. показують хорошу динаміку росту і зростали на 4 732 тис. грн., 8 070 тис. грн. та 7 768 тис. грн.

відповідно, оскільки загальна сума становила у 2019 р. – 6 145 тис. грн., у 2020 р. – 10 877 тис. грн., у 2021 р. – 18 947 тис. грн. та у 2022 р. – 26 715 тис. грн.

Проаналізуємо темп приросту по кожному з показників протягом 2019 – 2022 рр. згідно результатів з таблиці 2.8.

Отже, темп приросту запасів зростає протягом усього досліджуваного періоду, а саме у 2020 р. на 105,7 %, у 2021 р. – 170,7 % та у 2022 р. – 100,04% в порівнянні з минулими роками.

Щодо виробничих спостерігаємо аналогічну ситуацію протягом усього досліджуваного періоду, а саме зріст у 2020 р. – 110,2 %, у 2021 р. – 147,9 % та у 2022 р. – 117,3 % в порівнянні з кожним минулим роком.

Темп приросту готової продукції у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. скоротився на 77,3 % , потім у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. спостерігаємо значне зростання на 113,9 % , та у 2022 р. в порівнянні з минулим роком знову скорочення на 91,5 %.

Темп приросту товарів у 2020 р. в порівнянні з минулим скоротився на 99,85 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. бачимо значне зростання на 240,3 % та у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. відбулося скорочення на 73,99 %.

Первісна вартість у 2020 р. порівняно з 2019 р. колосально зросла на 315,8 %, ситуація покращується у 2021 р., а саме спостерігаємо додатково зростання темпу приросту на 118,2 %, але у 2022 р. бачимо скорочення на 28,3% порівняно з минулим роком.

Інша дебіторська заборгованість у 2020 р. порівняно з 2019 р. показує спад на 44,4 %, проте у 2021 р. темп приросту зріс на 147,1 % порівняно з минулим та ще додатково зріс у 2022 р. на 149,3 % в порівнянні з 2021 р.

Також бачимо, що темп приросту щодо показника гроші та їх еквіваленти показує хороший приріст лише протягом 2019 – 2021 рр., а саме у 2020 р. порівняно з 2019 р. він зростає на 138,1 %, ситуація покращується у 2021 р., а саме спостерігаємо зростання темпу росту на 191,3 %, але у 2022 р. бачимо скорочення на 61,9 % порівняно з минулим роком.

Аналогічно попереднього показника темп приросту і в показника готівка

протягом 2019 – 2021 рр. зростає, оскільки у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 130,9 %, ситуація покращується і у 2021 р. порівняно з 2020 р., а саме спостерігаємо додатково зростання темпу приросту на 132,2 %, але у 2022 р. бачимо скорочення на 45,1 % порівняно з минулим роком.

Теж саме у показника рахунки в банках, темп приросту у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зростав на 139,8 %, у 2021 р. відбувався колосальне зростання ще на 204,3 % порівняно з минулим роком, але знову у 2022 р. відбувався спад на 64,4 % порівняно з 2021 р.

Темп приросту інших оборотних активів зростав протягом усього досліджуваного періоду, а саме у 2020 р. зріс на 177 % у порівнянні з 2019 р., у 2021 р. ще додатково на 174,2 % та у 2022 р. також зріс на 141 % у порівнянні з минулим роком.

Проаналізуємо основні показники АТ «Укрпошта». Результати подамо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз основних показників фінансового стану, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Зареєстрований капітал	359 255	1 264 559	6 518 597	6 518 597
Капітал у дооцінках	1 400 168	6 461 557	0	0
Додатковий капітал	53 998	53 803	0	0
Резервний капітал	160 515	160 515	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	273 252	1 711 680	1 534 200	998 420

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Для того, щоб дізнатись як змінилась ситуація протягом 4 – х років розрахуємо абсолютне і відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подамо у таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 бачимо що зареєстрований капітал протягом 2019 – 2022 рр. весь час показував динаміку зросту, а саме у 2019 р. – 359 255 тис. грн., у 2020 р. – 1 264 559 тис. грн., що на 905 304 тис. грн. більше за попередній рік, у 2021 р. – 6 518 597 тис. грн., що на 5 254 038 тис. грн. більше у порівнянні з 2020 р. та у 2022 р. показник залишається незмінним, тобто 6 518 597 тис. грн.

Таблиця 2.7

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення ,+/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту,%		
	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Зареєстрований капітал	+905 304	+5 254 038	0	252	415,5	0	352	515,5	0
Капітал у дооцінках	+5 061 389	0	0	361,5	0	0	461,5	0	0
Додатковий капітал	-195	0	0	0,36	0	0	100,36	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	+1 438 428	-177 480	-535 780	526,4	10,4	35	110,4	89,6	65

*Джерело: [87-90]

Капітал у дооцінках змінюється лише у 2019 та 2020 рр. , тобто у 2019 р. він становив 1 400 168 тис. грн., у 2020 р. кардинально зріс на 5 061 389 тис. грн. та становив 6 461 557 тис. грн.. Щодо періоду 2021 – 2022 рр. капітал у дооцінках дорівнював нулю (рис.2.4).

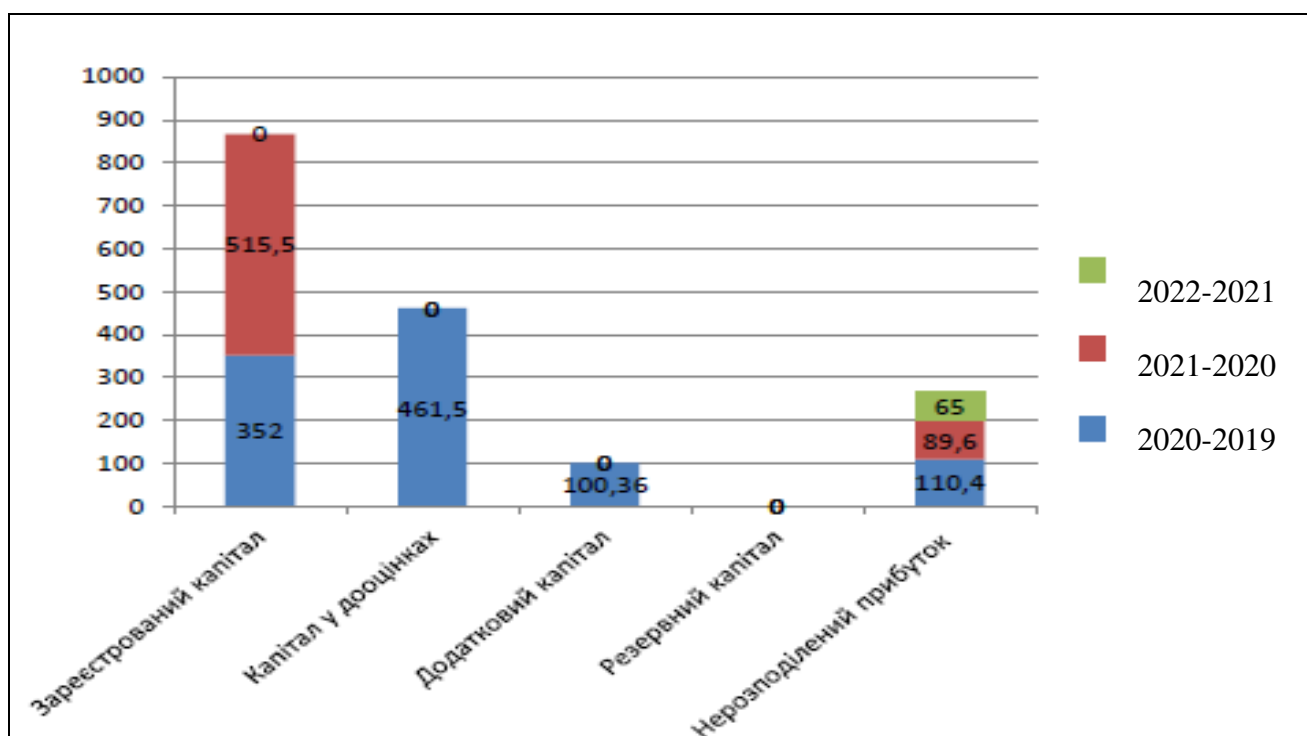


Рис. 2.4. Темп приросту фінансово-економічних показників підприємства «Укрпошта» протягом 2019 – 2022 рр.*

*Джерело: [87-90]

Подібна ситуація і в показника додатковий капітал, у 2019 р. становив 53 998 тис. грн., у 2020 р. знизився на 195 тис. грн. і становив 53 803 тис. грн. у

порівнянні з 2019 р. Період 2021 – 2022 рр. додатковий капітал був рівний нулю.

Щодо резервного капіталу, то у період 2019 – 2020 рр. він був незмінний, а саме 160 515 тис. грн., у 2021 та 2022 рр. дорівнював нулю.

Показник нерозподілений прибуток є порівняно кращим, а саме у 2019 р. – 273 252 тис. грн., у 2020 р. відбулося значне піднесення на суму в 1 438 428 тис. грн., що в результаті – 1 711 680 тис. грн., ситуація погіршується у 2021 р. на 177 480 тис. грн., тобто 1 534 200 тис. грн. порівняно з 2020 р. та у 2022 р. додатково знижується ще на 535 780 тис. грн. та становить 998 420 тис. грн. у порівнянні з минулим роком.

Проаналізуємо темп приросту по кожному з показників протягом 2019 – 2022 рр. згідно результатів з таблиці 2.6.

Отже, темп приросту зареєстрованого капіталу колосально зростає протягом 2019 – 2021 рр., а саме у 2020 р. зріс на 352 % порівняно з 2019 р., у 2021 р. спостерігався додатковий приріст на 415,5 %. Щодо 2021 – 2022 р. темп приросту дорівнював нулю.

Темп приросту показника капітал у дооцінках зростає лише протягом 2019 – 2020 рр. на 461,5 %. З 2020 по 2022 рр. темп приросту був рівний нулю.

Щодо додаткового капіталу, у 2019 – 2020 рр. темп приросту зменшився на 100,36 %, але в період 2020 – 2022 рр. дорівнював нулю.

Як бачимо згідно рисунка 2.3. темп приросту резервного капіталу протягом усього досліджуваного періоду дорівнював нулю.

Найкращу ситуацію спостерігаємо у показника нерозподілений прибуток, у 2020 р. відбувся значний темп приросту на 110,4 % порівняно з минулим роком, але у 2021 р. темп скоротився на 89,6 та у 2022 р. на 65% порівняно з 2020 та 2021 рр. відповідно.

Проаналізуємо наступні показники АТ «Укрпошта». Результати подамо у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз основних показників фінансового стану, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Поточна кредитна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	11 808	80 872	38 189	65 993
товари, роботи, послуги	130 452	274 830	496 625	633 767
розрахунки з бюджетом	25 923	59 871	57 289	79 517
розрахунками зі страхування	42 343	29 518	38 906	36 285
розрахунками з оплати праці	87 640	116 360	137 356	154 033
Одержаними авансами	182 025	31 483	26 626	74 065
Поточні забезпечення	97 921	160 004	222 557	330 188
Інші поточні зобов'язання	1 237 492	1 341 615	3 047 647	1 774 684

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Для того, щоб дізнатись як змінилась ситуація протягом 4 – х років розрахуємо абсолютне і відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подамо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення ,+/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту,%		
	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Поточна кредитна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	+69 064	-42 683	+27 804	584,9	52,8	72,8	684,9	47,2	172,8
товари, роботи, послуги	+144 378	+221 795	+137 142	110,7	80,7	27,6	210,7	180,7	127,6
розрахунки з бюджетом	+33 948	-2 582	+22 228	130,9	4,3	38,8	104,3	61,2	230,9
розрахунками зі страхування	-12 825	+9 388	-2 621	30,3	31,8	6,7	69,7	131,8	68,2
розрахунками з оплати праці	+28 720	+20 996	+16 677	32,8	18,0	12,1	132,8	118,0	112,1
одержаними авансами	-150 542	-4 857	+47 439	82,7	15,4	178,2	17,3	84,6	278,2
Поточні забезпечення	+62 083	+62 553	+107 631	63,4	39,1	48,4	163,4	139,1	148,4
Інші поточні зобов'язання	+104 123	+1 706 032	-1 272 963	8,4	127,2	41,8	108,4	227,2	58,2

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2019 – 2022 рр.

Згідно результатів бачимо, що поточна кредитна заборгованість за

довгостроковими зобов'язаннями склала 11 808 тис. грн. у 2019 р., у 2020 та 2022 рр. спостерігаємо значну динаміку росту на 69 064 тис. грн. та 27 804 тис. грн. відповідно, щодо 2021 р. бачимо спад на 42 683 тис. грн., що становить 38 189 тис. грн.

Заборгованість за товари, роботи та послуги протягом 2019 – 2022 рр. зростала на 144 378 тис. грн., 221 795 тис. грн. та 137 142 тис. грн. і становили відповідно 130 452 тис. грн., 274 830 тис. грн., 496 625 тис. грн. та 633 767 тис. грн.

Заборгованість за розрахунки з бюджетом склала у 2019 р. – 25 923 тис. грн., у 2020 р. відбувся ріст на 33 948 тис. грн., у 2021 р. відбувся спад на 2 582 тис. грн., а у 2022 р. знову спостерігаємо зростання на 22 228 тис. грн., тобто 59 871 тис. грн., 57 289 тис. грн. та 79 517 тис. грн. відповідно.

Заборгованість зі страхування у 2019 р. становила 42 343 тис. грн., у 2020 р. скоротилася на 12 825 тис. грн. та становила 29 518 тис. грн., у 2021 р. збільшилася на 9 388 тис. грн. та становила 38 906 тис. грн., проте у 2022 р. знову бачимо скорочення на суму 2 621 тис. грн., тому заборгованість зі страхування у 2022 р. становила 36 285 тис. грн.

У 2019 – 2022 рр. було зростання показника заборгованість за розрахунки з оплати праці на 28 720 тис. грн., 20 996 тис. грн. та 16 677 тис. грн., що становило відповідно 87 640 тис. грн., 116 360 тис. грн., 137 356 тис. грн. та 154 033 тис. грн.

Заборгованість за одержаними авансами у 2019 р. становила 182 025 тис. грн., у 2020 р. та 2021 р. відбулося скорочення на 150 542 тис. грн. та 4 857 тис. грн. відповідно, а отже сума заборгованості за одержаними авансами у 2020 р. – 31 483 тис. грн., а у 2021 р. – 26 626 тис. грн., проте у 2022 р. заборгованість зросла на 47 439 тис. грн., що становила 74 065 тис. грн..

Щодо показника поточні забезпечення бачимо, що протягом 2019 – 2022 років було зростання на 62 083 тис. грн., 62 553 тис. грн. та 107 631 тис. грн. і становили відповідно 97 921 тис. грн., 160 004 тис. грн., 222 557 тис. грн. та 330 188 тис. грн.

Інші поточні зобов'язання становили у 2019 р. – 1 237 492 тис. грн., у 2020 р. відбулося піднесення на 104 123 тис. грн., що в результаті – 1 341 615 тис. грн., ситуація значно покращується ще й у 2021 р. додатково на 1 706 032 тис. грн., тобто 3 047 647 тис. грн., але у 2022 р. бачимо колосальний спад у розмірі 1 272 963 тис. грн. і на кінець 2022 р. гроші та їх еквіваленти становили 1 774 684 тис. грн. (рис.2.5).

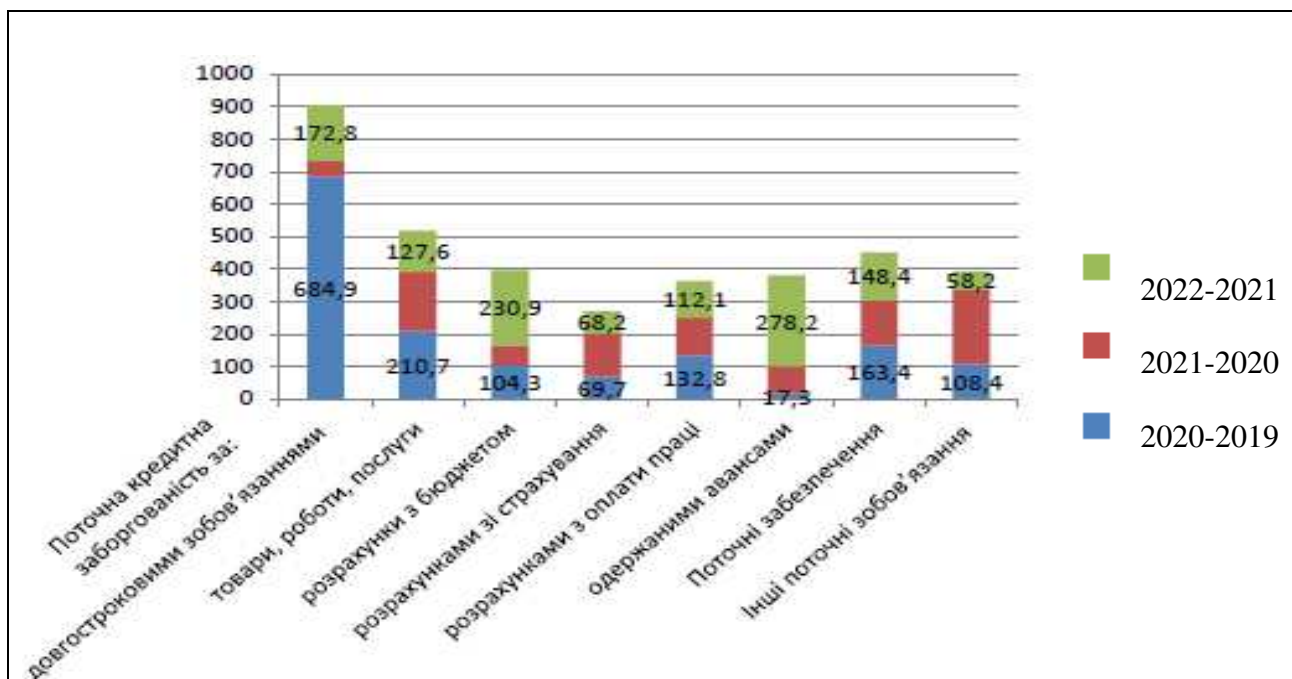


Рис. 2.5. Темп приросту фінансово-економічних показників підприємства «Укрпошта» протягом 2019 – 2022 рр.*

*Джерело: [87-90]

Отже, темп приросту поточної кредитної заборгованості (рис.2.5) задовгостроковими зобов'язаннями у 2020 р. в порівнянні з минулим зріс на 684,9 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. бачимо спад на 47,2% та у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. відбулося зростання на 172,8 %.

Темп приросту заборгованості за товари, роботи та послуги зростав протягом усього досліджуваного періоду, а саме у 2020 р. на 210,7 %, у 2021 р. 180,7 % та у 2022 р. – 127,6 % в порівнянні з минулими роками.

У показника заборгованість за розрахунки з бюджетом є аналогічною до темпу приросту поточної кредитної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, тобто у 2020 р. в порівнянні з минулим зріс на 104,3 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. бачимо спад на 61,2 % та у 2022 р. в порівнянні з

2021р. відбулося зростання на 230,9 %.

Темп приросту заборгованості за розрахунки зі страхування у 2020 р. в порівнянні з минулим скоротився на 69,7 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. бачимо зростання на 131,8 % та у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. відбулося скорочення на 68,2 %.

Темп приросту заборгованості за розрахунки з оплати праці зростав протягом усього досліджуваного періоду, а саме у 2020 р. зріс на 132,8 % у порівнянні з 2019 р., у 2021 р. ще додатково на 118 % та у 2022 р. також зріс на 112,1 % у порівнянні з минулим роком.

Показник заборгованість за одержаними авансами у 2020 р. порівняно з 2019 р. показує спад на 17,3 % та у 2021 р. знову спад ще на 84,6 % порівняно з минулим, проте у 2022 р. значно зростає на 278,2 % в порівнянні з 2021 р.

Щодо поточних забезпечень, то темп приросту динамічно зростає ситуацію протягом усього досліджуваного періоду, а саме зріст у 2020 р. – 163,4%, у 2021 р. – 139,1 % та у 2022 р. – 148,4 % в порівнянні з кожним минулим роком.

Темп приросту показника інші поточні зобов'язання протягом 2019 – 2021 рр. зростає, оскільки у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 108,4 %, ситуація покращується і у 2021 р. порівняно з 2020 р., а саме спостерігаємо додатково зростання темпу приросту на 227,2 %, але у 2022 р. бачимо скорочення на 58,2% порівняно з минулим роком.

Отже, проаналізувавши всі основні показники дійдемо до висновку, що протягом досліджуваного періоду, а саме 2019 – 2022 рр. значний темп росту відбувався в інвестиційній нерухомості, інших фінансових інвестиціях, запасах, виробничих запасах, зареєстрованому капіталі та поточних забезпеченнях.

2.3 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики

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.

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, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління, падінням деяких показників економічної діяльності та інвестиційної привабливості національного оператора.

Національний оператор поштового зв'язку, виконання функцій якого покладено на АТ «Укрпошта», забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших послуг на всій території України відповідно до законодавства. Поштова мережа використовується для надання споживачам широкого спектру послуг, зокрема: поштових, фінансових, рекламних та інших комерційних послуг.

В той же час, існує низка проблем, які не дозволяють не тільки підвищити, а й зберегти існуючий на поточний момент рівень та об'єм надання послуг, а саме:

- відсутність державної політики всебічної підтримки поштового сектору, яка б стимулювала розвиток ринку поштових послуг та модернізацію державного оператора;
- певна «зарегульованість» у сфері нормативно-правового забезпечення діяльності підприємства, що не дозволяє оперативно реагувати на виклики, котрі виникають на ринку послуг, що знижує ефективність роботи державного оператора;
- високий конкурентний тиск зі сторони недержавних операторів поштового зв'язку. Для рішення цих проблем є потреба впровадження поштової реформи на законодавчому рівні;
- необхідність приведення українського законодавства до права ЄС задля забезпечення справедливих умов конкуренції у поштовому секторі.

Частка національного оператора на ринку поштових послуг постійно

зменшується. Лібералізація ринку дозволила з'явитись операторам поштового зв'язку недержавної форми власності.

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Посилки»: ТОВ «Нова пошта»; ТОВ «Міст Експрес»; ТОВ «Інтайм».

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Письмова кореспонденція (директ-мейл)»: Укркур'єр, Український кур'єр.

Основні конкуренти в сегменті «Фінансові послуги (грошові перекази, приймання платежів)»: фінансово-кредитні установи.

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Передплата і доставка преси»: Меркурій, Прес Центр, Бліц Преса, KSS, видавництва, що доставляють власними силами.

SWOT-аналіз конкурентів на ринку поштового зв'язку представлений в табл.2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ключового конкурента та АТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку*

Сильні сторони ключового конкурента	Слабкі сторони ключового конкурента
– Розгалужена мережа у міській місцевості – Високий рівень автоматизації відділень – Відсутність черг та швидкість обслуговування у відділеннях – Спрощений доступ до послуг за рахунок доставки через поштомати та міні-пункти – «Parcel shop», розташовані у місцях найбільшого скупчення людей – Швидкість доставки – Гнучка тарифна політика, програми лояльності – Можливість оплати послуг одержувачем – Широкий спектр логістичних послуг для Інтернет-магазинів – Можливість безкоштовного повернення товару впродовж 14 днів	– Зменшення щільності покриття в містах приводи до переключення клієнтів на конкурентів, що зручніше розташовані – Відсутність мережі у сільській місцевості – Більш високий рівень тарифів для фізичних осіб – Недостатній рівень схоронності поштових відправлень
Сильні сторони АТ «Укрпошта»	Слабкі сторони АТ «Укрпошта»
– Найбільша інфраструктурна й логістична мережа в Україні – Мережа відділень найбільш ефективна для обслуговування населення, в сегментах, що найбільш розвиваються – Відомість бренду – 100% проникнення в сільську місцевість	– Не забезпечує доставку вантажів вагою більш 30 кг, що зменшує привабливість для Інтернет магазинів і компаній дистанційною торгівлею у зв'язку з неможливістю доставки важкої побутової техніки (холодильники, пральні машини тощо) – 100% ручне сортування посилок.

Продовження таблиці 2.10

	– Незадовільні терміни доставки – Важке фінансове становище підприємства – Низька швидкість операційного обслуговування у відділеннях із причин: – Низького рівня автоматизації і великої кількості ручних операцій – Парк автомобільної техніки Укрпошти морально й матеріально застарів – Не сформована послуга кур'єрської доставки в Укрпошті – Незадовільний рівень обслуговування у точках продаж, пов'язаний із недостатньою компетенцією та мотивацією персоналу – Складна (для клієнтів) система класифікації й ціноутворення послуг (грозмізка градація за вагою, за терміновістю, цінністю, інформаційні сервіси і т.д.) – Регульованість тарифів, практично, унеможлиблює застосування цінової сегментації ринку
Можливості та тенденції на ринку	Загрози (зовнішні) на ринку
– Високі темпи зростання Інтернет торгівлі у світі, є основним стимулятором росту ринку доставки як міжнародного, так і внутрішнього – Зростання торгівлі на великих відстанях – Низький відсоток проникнення Інтернет у середні та малі населені пункти, а також у села – Тенденції до відкриття роздрібними магазинами Інтернет торгівлі, як додаткового каналу продажів – Потенційна можливість підвищення неоподаткованого ліміту для консигнації – Зростання потреби у логістичних рішеннях для Інтернет-магазинів – Зростаючий попит на останній милі	– Зростання конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку в рамках європейської інтеграції – Утворення кооперацій між операторами в Україні, може призвести до виникнення глобального конкурента Укрпошти – Відкриття приватними компаніями місць міжнародного поштового обміну, що утворює «спрощені» канали поставки товарів і створює цінову й продуктову конкуренцію Укрпошті на ринку міжнародних відправлень – Висока конкуренція на маржинальному ринку у великих містах – Державна програма щодо прокладання інформаційних мереж у села України стимулюватиме розвиток Інтернет торгівлі в країні

*Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.10) свідчить про те, що більш істотними обмеженнями є слабка технологічна та технічна база, яка не встигає за розвитком технологій надання послуг та загальними темпами розвитку НТП. Також проблемними є якість кадрового складу через низькі зарплати, які регламентує держава. Фінансові результати суттєво залежать від державного регулювання тарифів, тому це також є значною зовнішньою проблемою,

особливо в умовах конкуренції, коли інші оператори формують свою тарифну політику з огляду на витрати. Так, вартість пересилання листа АТ «Укрпошта» майже у вісім разів нижче, ніж у конкурентів та не завжди покриває витрати на надання послуги. Але державне регулювання тарифу на цю послугу не дозволяє підприємству підвищити тариф до рівня «собівартість+прибуток». Отже, SWOT – аналіз виділяє фінансові, якісні, кадрові та часові обмеження.

PEST-аналіз діяльності АТ «Укрпошта» свідчить про наявність зв'язку між якістю послуг та технологічною базою, а також кваліфікацією персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз АТ «Укрпошта»*

<i>Політичні чинники (P):</i> наявність розгалуженої мережі по всьому світу; втручання держави в діяльність підприємства з огляду на державний статус підприємства; регламентація організаційної структури; скорочення поштових потоків через політичні конфлікти	<i>Соціальні чинники (S):</i> низький платоспроможний попит населення; зсув пріоритетів споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; плинність кадрів, в т.ч. в наслідок трудової міграції за кордон
<i>Економічні чинники (E):</i> залежність фінансових результатів від державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати тощо; залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу, їх кваліфікації; брак часу на здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції	<i>Технологічні чинники (T):</i> брак технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що негативно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів

*Джерело: складено автором

Це, у свою чергу, впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансові результати. Також важливим є фактор часу, оскільки підприємство, яке має велику мережу та численний персонал в наслідок застарілої системи управління не завжди встигає на темпами НТП.

Таким чином, основними обмеженнями за результатами PEST-аналізу є часові та технологічні (якість технологічної бази та кадрового складу). Також важливими є фінансові обмеження та соціальні чинники, а саме зсув пріоритетів у бік надання переваги послугам ІКТ, що також зводиться до

технологічних обмежень підприємства.

Для проведення аналізу за матрицею ADL визначимо, що підприємство знаходиться на стадії зрілості, яка близька до стадії спаду. Але, відповідно до Стратегії фундаментальної трансформації Укрпошти 2023-2025 рр. [60], планується суттєво оновити портфель послуг, методи управління, підвищити індивідуальну продуктивність персоналу тощо. Тому можна вважати, що стадія росту перейде до стадії оновлення. Виходячи з цього, матриця ADL для АТ «Укрпошта» має такий вигляд (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

ADL матриця АТ «Укрпошта»*

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Ріст	Зрілість	Спад
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Скорочується
Кількість конкурентів	Зростаюче	Велике й зростаюче	Постійні конкуренти	Скорочується
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, трохи лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Позиції лідерів міняються	Закріплена частина	Висока
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Відновлення продуктової лінії	Мінімально–необхідна
Основні обмеження	Фінансові, кадрові, маркетингові	Опір конкурентів, вимоги споживачів	Необхідність знаходження фінансових ресурсів на швидке оновлення продуктового портфелю	Знаходження оптимального рішення щодо подальшого існування чи ліквідації

*Джерело: складено автором

Наведений аналіз свідчить, що основними обмеженнями на поточній стадії життєвого циклу підприємства є: часові – необхідність прийняття швидких рішень щодо подальшого розвитку чи спаду; фінансові – визначення джерел фінансування оновлення продуктового портфелю, методів управління, маркетингу тощо; технологічні – відновлення технологічної бази відповідно до сучасних тенденцій НТП та вимог споживачів.

Далі доцільно провести комплексний аналіз привабливості галузі поштового зв'язку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

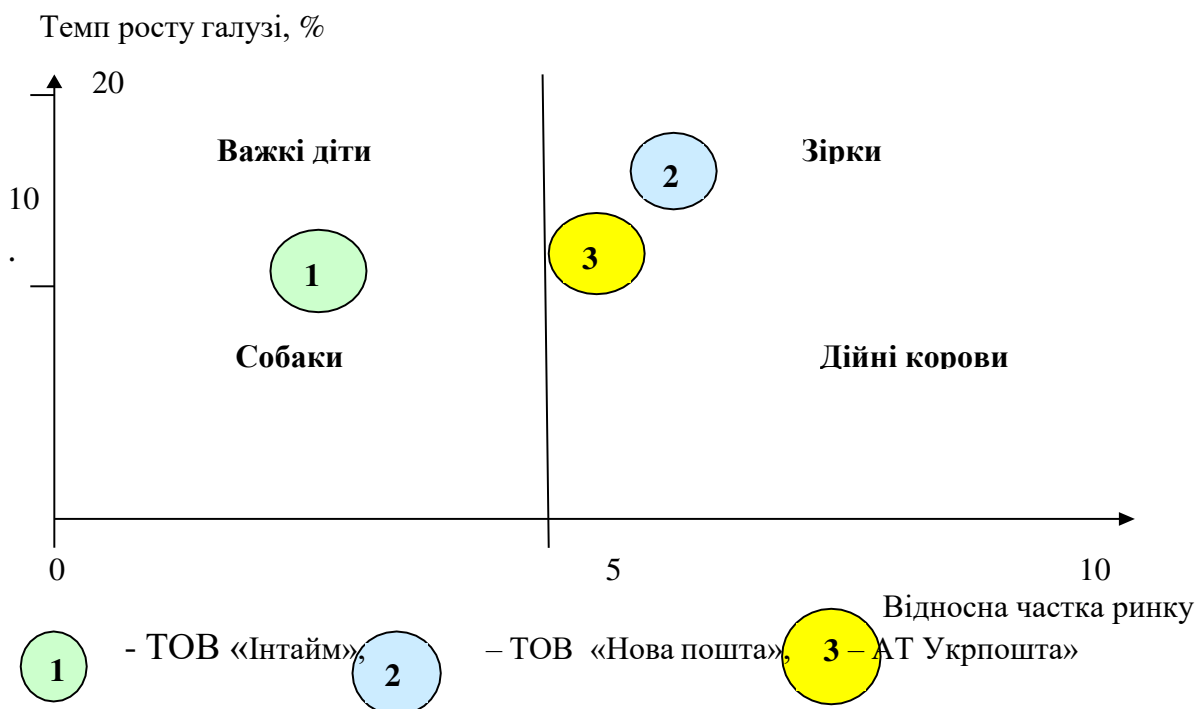
Аналіз привабливості галузі поштового зв'язку для АТ «Укрпошта»*

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1.Розмір ринку	0,15	7	1,05
2.Значення послуг для суспільства	0,10	8	0,80
3.Прогнозний темп зростання ринку	0,20	6	1,20
4.Рівень конкуренції	0,20	8	1,60
5.Вплив середовища	0,06	9	0,54
6.Стадія життєвого циклу галузі	0,12	7	0,84
7.Прогнозна прибутковість	0,10	7	0,70
8.Значущість послуг	0,07	6	0,42
Разом:	1,00	-	7,15

*Джерело: складено автором

Для аналізу привабливості галузі поштового зв'язку було застосовано наступну шкалу критерію: від 1 до 4 – слабка; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Скористаємося методикою матричного портфельного аналізу. Для того, щоб побудувати матрицю БКГ (рис. 2.6), були розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Інтайм».

**Рис. 2.6. Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики***

*Джерело: побудовано автором

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

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.

Саме для цього було виявлено ключові фактори успіху досліджуваного підприємства. Ключові фактори успіху АТ «Укрпошта» та параметри, що їх визначають наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Ключові фактори успіху АТ «Укрпошта»*

Фактори успіху	Параметри успіху
Товарні	- розвиток рекламного забезпечення покупців; - розширення асортименту послуг; - якість послуги відповідно споживчого попиту; - збереження існуючих клієнтів
Фінансові	- зміцнення фінансового стану підприємства; - ефективне формування власного капіталу; - прогнозування основних тенденцій фінансового стану; - скорочення фінансових ризиків
Інформаційні	- впроваджені сучасні інформаційні технології в управлінські процеси; - застосовуються трьохсторонні комунікації типу постачальник – споживач – конкурент; - створений інформаційний центр обробки та зберігання інформації
Сервісні	- підвищилась якість та культура ділового співробітництва; - зросла якість виробництва товарів; - ефективність маркетингових досліджень та розробок

*Джерело: складено автором

Для АТ «Укрпошта» ключовими факторами виступають: товарні; фінансові; інформаційні, сервісні.

2.4 Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Узагальнення теорій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств дозволяє стверджувати, що рівень конкурентоспроможності підприємств традиційно оцінюють за допомогою типових показників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств (Евд)</i>		
1.1. Витрати на одиницю послуг (<i>B</i>)	Відображає ефективність витрат в процесі випуску продукції	$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг виробництва}}$
1.2. Фондовіддача (<i>Фв</i>)	Характеризує ефективність використання основних засобів	$Фв = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
1.3. Рентабельність послуг (<i>Рпр</i>)	Характеризує ступінь прибутковості послуг	$Рпр = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість послуг}}$
1.4. Продуктивність праці (<i>Пп</i>)	Відображає ступінь організації та використання робочої сили	$Пп = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність ПВП}}$
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства (Фс)</i>		
2.1. Коефіцієнт автономії (<i>Ка</i>)	Характеризує незалежність підприємства від залучених коштів	$Ка = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості (<i>Кфс</i>)	Відображає частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства	$Кфс = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (<i>Кзаб</i>)	Відображає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів	$Кзаб = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Оборотні засоби}}$
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (<i>Км</i>)	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством	$Км = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$

Продовження таблиці 2.15

3. Платоспроможність підприємства (Π_n)		
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	Характеризує можливість задоволення поточних зобов'язань за рахунок мобілізованих активів	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	Характеризує можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок ліквідних активів	$K_{шл} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

*Джерело: складено автором на основі [31,32]

Розрахуємо ці показники для АТ «Укрпошта» за досліджений період (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники оцінки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»
в 2020-2022 рр.***

Показники конкурентоспроможності	2020	2021	2022
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ($E_{вд}$)</i>			
1.1. Витрати на одиницю послуг (B)	0,93	0,89	0,96
1.2. Фондовіддача ($\Phi_в$)	0,73	0,96	1,27
1.3. Рентабельність послуг ($P_{пр}$)	0,08	0,12	0,05
1.4. Продуктивність праці (Π_n)	52,2	61,6	74,7
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства (Φ_c)</i>			
2.1. Коефіцієнт автономії (K_a)	0,53	0,49	0,34
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{фс}$)	1,15	0,95	0,52
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{заб}$)	-0,10	-0,19	-0,20
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_m)	-0,08	-0,17	-0,33
<i>3. Платоспроможність підприємства (Π_n)</i>			
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	1,03	0,92	0,87
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	0,95	0,87	0,82
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,90	0,56	0,61
3.4. Частка оборотних засобів в активах (Чоб)	0,42	0,43	0,55

*Джерело: розраховано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» [87-90]

Для оцінки конкурентоспроможності послуг АТ «Укрпошта» здійснимо оцінку порівняльних переваг за якістю і ціною послуг, що надаються пропонується проводити в розрізі основних напрямків діяльності підприємства поштового зв'язку: письмова кореспонденція, посилки, передплатна преса, виплата та доставка пенсій, соціальних допомог, поштові перекази, приймання платежів, філателістична і сувенірна продукція, роздрібна торгівля пресою, роздрібна торгівля непоштовим асортиментом, електронні повідомлення,

рекламні послуги, транспортні послуги, послуги за агентськими угодами, оформлення перевезення пасажирів.

Для оцінки якості послуг були відібрані наступні параметри: асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання, швидкість надання, способи просування, якість післяпродажного обслуговування, рівень ризику при користуванні послугами, рівень консультаційного обслуговування. Експертним шляхом визначимо відносну важливість кожного із зазначених параметрів з позиції клієнта.

Грунтуючись на наявній інформації про діяльність підприємств поштової логістики, проведемо бальну оцінку рівня розвитку параметрів для кожного з них. З цією метою пропонуємо використовувати п'ятидесятибальну шкалу за наступним принципом:

50 балів – високий рівень;

40 балів – рівень вище середнього; 30 балів – середній рівень;

20 балів – рівень нижче середнього;

10 балів – низький рівень.

Для отримання інтегрального показника якості застосовується наступна формула:

$$Q = \sum_{i=1}^n a_i \times P_i, \quad (2.1)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію;

P_i – бальний показник якості за i -тим критерієм;

n – число оцінюваних критеріїв.

Розрахунок відносного показника якості розраховується за формулою:

$$I_{\text{як}} = \frac{Q}{\bar{Q}} \quad (2.2)$$

де $\bar{Q}$ – середнє значення якості послуг підприємств.

Добуток відносної важливості параметра і його оцінки в балах визначить рівень якості послуг підприємств поштової логістики, пропонованих досліджуваними підприємствами (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Визначення рівня якості послуг, що надаються підприємствами – основними конкурентами АТ «Укрпошта»*

Критерії оцінки	Значущість критеріїв для споживачів	Індивідуальні оцінки				Рівень якості			
		АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»
Асортимент	0,243	45	40	35	30	10,935	9,717	2,429	4,859
Споживчі властивості послуг	0,255	40	50	50	50	10,200	12,750	12,750	12,750
Умови надання послуг	0,165	30	50	40	40	4,950	8,250	6,600	6,600
Швидкість надання послуг	0,093	30	50	40	40	2,790	4,650	3,720	3,720
Способи просування послуг	0,036	40	50	30	20	1,440	1,800	1,080	0,720
Якість післяпродажного обслуговування	0,057	30	50	40	50	1,710	2,850	2,280	2,850
Рівень ризику при користуванні послугою	0,144	40	40	40	30	5,760	5,760	5,760	4,320
Рівень консультативного обслуговування	0,007	40	50	50	40	0,280	0,350	0,350	0,280
Разом:	1	295	380	325	300	38,065	46,127	34,969	36,099
Середній рівень якості						38,815			
Відносний рівень якості						0,981	1,188	0,901	0,930

*Джерело: розраховано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» [87-90]

В результаті отримано загальний фактичний і відносний рівень якості послуг, що надаються по кожному підприємству поштової логістики. Ґрунтуючись на наявних даних про тарифи підприємств-конкурентів поштової логістики, зробимо оцінку рівня вартості послуг за запропонованою шкалою з використанням експертних оцінок.

Але так як показник вартості має за критерій мінімізацію, розстановка балів здійснювалася в зворотному порядку (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Визначення рівня вартості послуг, що надаються підприємствами – основними конкурентами АТ «Укрпошта»*

Критерії оцінки	Значущість критеріїв для споживачів	Індивідуальні оцінки				Рівень вартості			
		АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»
Письмова кореспонденція	0,353	35	50	40	40	12,355	17,650	14,120	14,120
Посилки	0,193	40	50	50	50	7,720	9,650	9,650	9,650
Рекламні послуги	0,128	30	50	40	40	3,840	6,400	5,120	5,120
Електронні повідомлення	0,05	30	50	40	50	1,500	2,500	2,000	2,500
Послуги за агентськими угодами	0,156	40	50	50	50	6,240	7,800	7,800	7,800
Транспортні послуги	0,114	40	50	50	50	4,560	5,700	5,700	5,700
Інші послуги	0,006	40	50	50	40	0,240	0,300	0,300	0,240
Разом:	1	255	350	320	320	36,455	50,000	44,690	45,130
Середній рівень вартості						44,069			
Відносний рівень вартості						0,827	1,135	1,014	1,024

*Джерело: складено автором

На підставі отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг підприємств поштової логістики будується карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку всіх напрямків діяльності підприємства поштової логістики.

При цьому вісь х відображає значення якості послуг від низького (10 балів) до високого (50 балів), вісь у – значення вартості від високого (10 балів) до низького (50 балів), в результаті чого виходять чотири квадранта:

низька ціна і низька якість;

низька ціна та висока якість;

висока ціна і низька якість;

висока ціна та висока якість (рис. 2.7).

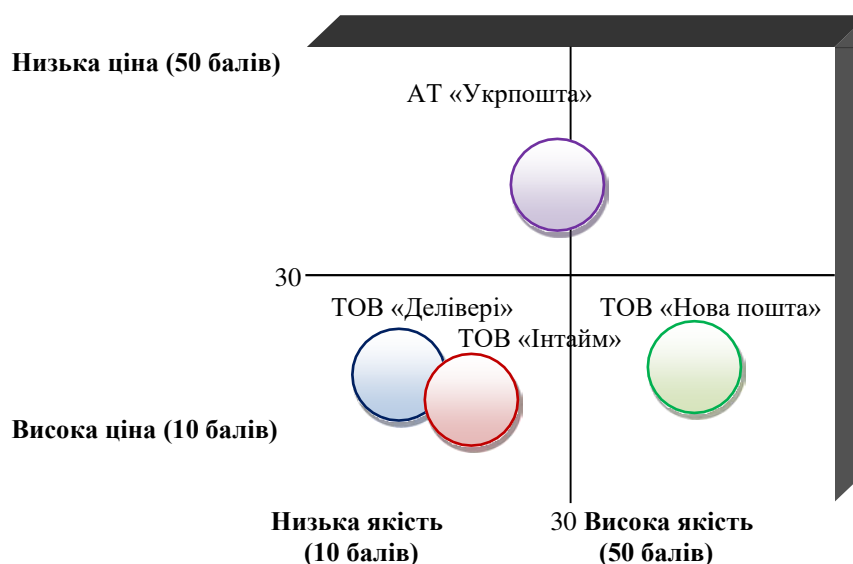


Рис. 2.7. Карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку напрямків діяльності підприємств – основних конкурентів*

*Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 2.7, основні конкуренти надають послуги високої якості при високій ціні, отже, область конкурентної боротьби для даних підприємств значно скорочується.

На наш погляд, побудова карти позиціонування послуг за якістю і ціною дозволяє з більшою точністю визначити положення підприємства поштової логістики щодо основних конкурентів, і, отже, підвищити рівень якості оцінки його конкурентоспроможності.

Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації – лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Переведемо показники оцінки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» за вказаною шкалою за базові показники приймаючи нормативні значення або кращий рівень за досліджений період (табл.2.19).

Таблиця 2.19

**Переведення показників оцінки конкурентоспроможності
АТ «Укрпошта» в 2020-2022 рр.***

Показники конкурентоспроможності	Базовий рівень	2020	2021	2022
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ($E_{вд}$)</i>				
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	0,89	5	10	5
1.2. Фондовіддача (Φ_{θ})	>1	5	5	15
1.3. Рентабельність послуг (P_{np})	0,12	5	10	5
1.4. Продуктивність праці (Π_n)	74,74	5	5	10
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства (Φ_c)</i>				
2.1. Коефіцієнт автономії (K_a)	>0,5	15	10	5
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\phi c}$)	>1	15	5	5
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{заб}$)	>0,1	5	5	5
2.4. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (K_m)	>0,6	5	5	5
<i>3. Показники платоспроможності підприємства (Π_n)</i>				
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	>2	15	5	5
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	>1,5	15	15	15
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,25-0,32	10	10	10
3.4. Частка оборотних засобів в активах ($\mathcal{U}_{об}$)	>0,5	5	5	15
<i>4. Конкурентоспроможність послуг (K_n)</i>				
4.1. Якість послуг ($\mathcal{Y}$)	>1	5	5	5
4.2. Ціна послуг ($\mathcal{U}$)	<1	15	15	15

*Джерело: розраховано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» [87-90]

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами:

$$E_{вд} = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi_{\theta} + 0,4 \times P_{np} + 0,1 \times \Pi_n ; \quad (2.3)$$

$$\Phi_c = 0,29 \times K_a + 0,2 \times K_{\phi c} + 0,36 \times K_{заб} + 0,15 \times K_m ; \quad (2.4)$$

$$\Pi_n = 0,36 \times K_{зл} + 0,29 \times K_{шл} + 0,21 \times K_{ал} + 0,14 \times \mathcal{U}_{об} . \quad (2.5)$$

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за формулою [62]:

$$K = 0,17 \times E_{вд} + 0,29 \times \Phi_c + 0,23 \times \Pi_n + 0,31 \times K_n . \quad (2.6)$$

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Проведемо розрахунки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Розрахунок конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в
2020-2022 рр.***

Група критеріїв	2020	2021	2022
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства ($E_{\text{вд}}$)	5,00	8,55	7,40
2. Фінансова стійкість підприємства (Φ_c)	9,90	6,45	5,00
3. Платоспроможність підприємства (Π_n)	25,24	6,97	4,36
4. Конкурентоспроможність послуг (K_n)	1,00	1,00	0,50
Конкурентоспроможність підприємства	9,84	5,24	3,87

*Джерело: розраховано автором

За результати розрахунків табл. 2.20 можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в 2020-2022 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації.

У структурі конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом АТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в існуючих умовах є наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;

- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;
- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

Висновки до II розділу

Отже, діагностика конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» дозволила зробити наступні висновки.

Для аналізу привабливості галузі поштового зв'язку було застосовано наступну шкалу критерію: від 1 до 4 – слабка; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока. Проведений аналіз дав змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Це пов'язано з тим, що темпи зростання ринку відносно високі, існуючий рівень конкуренції стимулює підприємства до модифікації своїх послуг.

Для визначення поточної конкурентної позиції АТ «Укрпошта» і перспектив її подальшого розвитку була використана методика матричного портфельного аналізу. Аналіз матриці БКГ показав, що АТ «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 «Нова пошта» також знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку. 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.).

Здійснено оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

За результатами розрахунків конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності АТ

«Укрпошта» в 2020-2022 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації.

У структурі конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом ПАТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в існуючих умовах є наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;
- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ

3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

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

Стосовно АТ «Укрпошта» 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.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства АТ «Укрпошта» слід запропонувати наступну стратегію розвитку на період 2023-2025 рр.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства.

У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2023-2025 рр., серед них визначимо наступні:

- 1) збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності праці;
- 2) максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;
- 3) збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;
- 4) розширення асортименту послуг.

Програма вдосконалення маркетингової політики являє собою комплекс практичних, короткострокових заходів з реалізації сформульованої стратегії розвитку. Безпосередньо програма базується на концепції маркетингу.

Структура програми маркетингу представлена на рис. 3.1.

Програма маркетингу	Управління збутом	Визначення запасів
		Визначення платності мережі збуту
		Розробка системи збуту
	Управління просуванням	Розробки політики торгівельної марки
		Розробка заходів стимулювання продажів
		Розробка PR-заходів
		Розробка рекламних заходів
	Управління ціною	Розробка системи знижок
		Формування ціни на послуги
	Управління послугами	Визначення вимог до якості послуг
		Визначення вимог до дизайну та упаковки
		Визначення глибини продуктового набору
		Визначення широти продуктового набору

Рис. 3.1. Структура програми маркетингу*

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, маркетингова стратегія повинна передбачати: заходи з просування торгівельної марки за межі країни, посилення позицій на внутрішньому ринку, з підвищення популярності торгівельної марки, а також іміджу самого підприємства.

Детальніше серед таких заходів можна відзначити: впровадження гнучкої системи тарифів, яка передбачає знижки для оптових клієнтів залежно від обсягів, індивідуальні ціни.

Структура діяльності з формування концепції маркетингу зводиться до розробки його основних напрямів, що передбачають: розробку політики просування послуг підприємства; розробку збутової політики; розробку політики ціноутворення; розробку продуктової політики.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

- проведення сезонних ігор-акцій з розіграшем призів для учасників;
- розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової

іграшки;

- проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;
- розміщення реклами на автотранспорту;
- участь у виставках;
- виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Також з метою підвищення обсягів наданих послуг можна вдаватися до різних методів зниження тарифів послуг АТ «Укрпошта», зокрема на універсальні послуги поштового зв'язку.

Знизити тарифи на просту внутрішню письмову кореспонденцію, посылки вагою понад 3 кг в межах України за рахунок зменшення доплати за 1 кг, міжнародні посылки вагою до 10 кг, наприклад, в найпопулярнішій вазі від 6 до 10 кг.

Тариф АТ «Укрпошта» на міжнародну доставку залишаться найнижчим і забезпечує доставку за спрощеною митною процедурою з України до будь-якого населеного пункту в 234 країнах та виділених регіонах світу.

Пропозиції щодо основних змін у Граничних тарифах на універсальні послуги поштового зв'язку в порівнянні з чинними:

1. Зменшення тарифів на посылки вагою понад 3 кг як в межах області так і в межах України за рахунок зменшення доплати за 1 кг. В результаті зміни тарифи на пересилання посылки в межах України зменшаться на:

- масою 5кг – на 3 грн (до 25 грн);
- масою 7 кг – зменшиться на 7 грн (до 29 грн), масою 10кг – зменшиться на 13 грн (до 35 грн).

2. Знизити тарифи на пересилання посилок до основних країн за обсягами. Наприклад, вартість пересилання посылки авіатранспортом в США та Канаду масою 5 кг знизилась на 0,2 дол. США, масою 10 кг – на 6,8 дол. США.

3. Ввести окремий соціальний тариф для пересилання простих листів масою до 20 грам для військовослужбовців (3 грн);

4. Спростити вагові категорії та відповідні комбінації тарифів (з 35 до 16 комбінацій) та зниження тарифів на більшій вазі в письмовій кореспонденції.

5. По міжнародних посилках тарифи встановити в залежності від зрозумілих зон географічного розташування.

Разом з цим заходом можна також використати незадіяні резерви площі, а також ліквідувати вузькі місця на підприємстві.

Впровадження розширеного асортименту послуг дозволить підвищити загальний попит.

Таким чином, виконавши усі поставлені завдання в межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки АТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвисити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.

3.2 Управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Для підприємств поштової логістики, в ситуації у якій вони опинились протягом останнього року, надзвичайно актуальним є жорстке управління операційною діяльністю та скорочення операційних витрат – іншими словами операторам поштового зв'язку слід знаходити оптимальні способи побудови всіх процесів своєї діяльності.

Аналіз результатів дослідження поставленої проблеми показує важливість продовження її вивчення, зокрема в частині моделювання автопарку АТ «Укрпошта» за критерієм наповнення її вантажами.

Моделювання залежності кількості магістралей від надходження в систему підприємств поштової логістики відправлень та вантажів.

Означення 1: Магістраль – це маршрут руху вантажного транспортного

засобу між філіями АТ «Укрпошта».

Означення 2: Магістраль – це вантажна транспортна одиниця, що здійснює рух за визначеним маршрутом.

Означення результуюче: Магістраль – це конкретна транспортна одиниця, що здійснює рух за визначеним маршрутом між філіями АТ «Укрпошта», причому незалежно від того, чи здійснюють рух за цим же маршрутом інші транспортні засоби.

Типовий графік руху магістралей АТ «Укрпошта» представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Графік руху магістралей АТ «Укрпошта»*

Код маршруту	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя	Напрямок маршруту	Час на завантаження/ розвантаження та оформлення документів	Кілометраж від початкового пункту до першого пункту призначення	Вийзд з початкового пункту	Прибуття в перший пункт призначення	Час на розвантаження завантаження, оформлення документів та відпочинок водія	Кілометраж від першого пункту призначення до другого пункту призначення	Вийзд з першого пункту призначення	Прибуття до другого пункту призначення	Час на розвантаження/ завантаження, оформлення документів та відпочинок водія
12	X	X	X	X	X			Ужгород-Мукачеве-Львів	10.00-13.00	40 км	13.00	14.00	14.00-15.00	240 км	15.00	20.00	20.00-23.00
21	X	X	X	X	X			Львів-Мукачеве-Ужгород	20.00-23.00	240 км	3.00	8.00	8.00-9.00	40 км	9.00	10.00	10.00-13.00
13	X	X	X	X	X			Чернігів-Київ	8.00-18.00	217 км	18.00	21.00	21.00-10.00				
31		X	X	X	X		X	Київ-Чернігів	4.00-5.00	217 км	5.00	8.00	8.00-18.00				
14	X	X	X	X	X			Київ-Одеса	18.00-23.00	465 км	23.00	7.30	7.30-8.30				
41	X	X	X	X	X			Одеса-Київ	19.00-22.00	465 км	22.00	6.30	6.30-7.30				

Продовження таблиці 3.1

15		X	X	X	X		X	Київ- Полтава- Харків	18.00- 22.00	393 км	22.00	6.00	6.00- 7.00	141 км	7.00	10.00	10.00- 11.00
51	X	X	X	X	X			Харків- Полтава- Київ	18.00- 20.00	141 км	20.00	23.00	23.00- 24.00	393 км	24.00	8.00	8.00- 9.00
16	X	X	X	X	X			Львів- Хмельниц ький- Одеса	20.00- 23.00	308 км	23.00	4.00	4.00- 4.30	570 км	4.30	15.30	15.30- 21.00
61	X	X	X	X	X			Одеса- Хмельниц ький- Львів	15.30- 22.00	570 км	22.00	9.00	9.00- 10.00	308 км	10.00	16.00	16.00- 17.00
17	X	X	X	X	X	ЗП		Львів- Стрий- Дрогобич	9.00- 12.00	85 км	12.00	14.00	14.00- 14.30	33 км	14.30	15.00	15.00- 16.00
71	X	X	X	X	X	ЗП		Дрогобич- Стрий- Львів	15.00- 16.00	33 км	16.00	16.30	16.30- 17.30	85 км	17.30	19.30	19.30- 20.00

*Джерело: []

Побудуємо множинну лінійну кореляційно-регресійну модель залежності кількості магістралей від надходження в систему поштово-логістичної компанії відправлень та вантажів на основі вибірки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі для АТ «Укрпошта»

Дата	№	Кількість відправлених магістралей по системі, шт. (Y ₁)	Кількість поштових відправлень, шт. декларацій (X ₁)	Вага поштових відправлень, кг (X ₂)	Кількість вантажів, шт. декларацій (X ₃)	Вага вантажів, кг (X ₄)	Кількість стандартизованої спеціальної тари, шт. (X ₅)
09.06.2023	1	30	974	7 436	26	19 623	40
10.06.2023	2	54	12 863	79 506	2 963	402 840	41
11.06.2023	3	44	6 165	83 511	3 122	385 888	30
12.06.2023	4	45	10 608	88 656	2 723	308 897	30
13.06.2023	5	45	8 486	118 287	2 768	380 902	55
14.06.2023	6	20	370	8 860	416	52 076	10
15.06.2023	7	15	183	310	2 462	290 233	5
16.06.2023	8	40	8 766	78 089	2 926	382 751	55
17.06.2023	9	42	9 568	77 469	2 721	328 068	51
18.06.2023	10	44	7 990	70 530	2 539	324 300	36

Продовження таблиці 3.2

19.06.2023	11	44	5 540	118 952	2 535	312 370	33
20.06.2023	12	41	3 293	59 789	320	45 331	32
21.06.2023	13	19	543	18 309	2 311	368 306	11
22.06.2023	14	18	228	18	2 887	444 707	5
23.06.2023	15	50	15 372	137 399	2 892	333 243	55
24.06.2023	16	49	10 457	78 468	2 450	352 537	36
25.06.2023	17	49	8 307	134 131	2 741	380 569	25
26.06.2023	18	46	5 543	68 536	98	21 984	28
27.06.2023	19	47	9 032	89 046	39	19 057	42
29.06.2023	20	19	400	179	586	119 504	11
30.06.2023	21	19	993	12 270	2 614	359 958	5
01.07.2023	22	48	13 268	87 480	3 084	372 013	31
02.07.2023	23	42	6 854	75 304	2 685	325 468	48
03.07.2023	24	44	15 187	115 276	2 668	350 853	50
04.07.2023	25	36	9 890	89 875	352	58 048	49
05.07.2023	26	26	1 366	8 105	2 300	319 854	12
07.07.2023	27	36	7 432	71 995	2 585	286 627	56
08.07.2023	28	49	11 307	94 919	2 502	291 447	28
09.07.2023	29	48	7 527	86 367	2 246	277 574	32
10.07.2023	30	45	6 898	102 898	2 584	375 060	42
11.07.2023	31	51	9 590	95 471	273	75 942	32
12.07.2023	32	21	742	6 148	2	6 520	12
13.07.2023	33	10	155	858	1 967	286 457	40
14.07.2023	34	42	8 106	76 384	2 306	286 806	20
15.07.2023	35	42	11 125	76 775	2 276	228 181	53
16.07.2023	36	41	7 770	61 725	2 078	243 370	55
17.07.2023	37	41	6 439	93 581	2 339	291 595	26
18.07.2023	38	41	7 271	51 303	291	65 206	24
19.07.2023	39	18	309	5 790	4	19 215	15
20.07.2023	40	17	190	11	1 954	312 337	12
21.07.2023	41	35	6 776	59 459	2 553	298 667	22
22.07.2023	42	39	9 057	77 566	2 296	270 189	44
23.07.2023	43	40	7 678	82 832	2 104	247 665	36
24.07.2023	44	42	7 212	69 477	2 086	275 117	50
25.07.2023	45	46	8 511	73 950	314	43 077	40
26.07.2023	46	25	564	4 590	7	8 976	10
28.07.2023	47	55	9 466	79 588	2 089	324 835	50
29.07.2023	48	54	7 857	69 448	2 369	293 486	42
30.07.2023	49	53	7 904	132 253	2 325	239 599	42
31.07.2023	50	52	6 520	93 667	2 118	230 056	44

Джерело: складено автором на основі [60]

Припущення 1: Кількість відправлених магістралей по всій мережі загальної логістичної системи АТ «Укрпошта» залежить від входу відправлень

та вантажів у цю загальну логістичну систему.

Припущення 2: Кількість відправлених магістралей по всій мережі загальної логістичної системи АТ «Укрпошта» включає всі магістральні плечі, які проходить відправлення від пункту входу в систему і до свого пункту призначення.

Очевидно, що на практиці слід буде розглядати кількість відправлених магістралей по конкретних відділеннях АТ «Укрпошта».

Вибіркова множинна лінійна кореляційно-регресійна модель, яка описує залежність кількості відправлених по системі магістралей (шт.) від кількості поштових відправлень (шт. декларацій), ваги поштових відправлень (кг), кількості вантажів (шт. декларацій), ваги вантажів (кг), а також кількості стандартизованої спеціальної тари (шт.), побудована за методом найменших квадратів має вигляд:

$$y = 21,37 + 0,001x_1 + 0,0002x_2 - 0,002x_3 + 0,000006x_4 + 0,02x_5. \quad (3.5)$$

Проведемо експрес-діагностику багатофакторної моделі (3.5) на адекватність, використавши F -критерій Фішера. Для перевірки нульової гіпотези використаємо F -статистику Фішера з 5 і (50-5-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера становить:

$$F = 1311,47 / 31,93 = 41,08. \quad (3.6)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 5 і 44 критичне значення критерію Фішера становить $F_\alpha = 3,5$.

Оскільки $F > F_\alpha$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (1) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

$$R = \sqrt{1 - 1405/7359,78} = 0,90.$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю відправлених по системі магістралей та кількістю декларацій поштових відправлень, вагою поштових відправлень, кількістю декларацій вантажів, вагою вантажів і кількістю прийнятої до перевезення стандартизованої спеціальної тари є тісною.

Моделювання залежності кількості автотransпортних засобів адресного

обслуговування від надходження в систему АТ «Укрпошта» відправлень та вантажів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі (3.8) АТ «Укрпошта»

Дата	№	Кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі,	Кількість місць поштових відправлень, шт. (X1)	Об'єм поштових відправлень, м. куб. (X2)	Кількість місць вантажів, шт. (X3)	Об'єм вантажів, м. куб. (X4)
09.06.2023	1	200	1 311	30	508	78
10.06.2023	2	330	13 738	775	13 035	1671
11.06.2023	3	256	7 173	827	12 476	1633
12.06.2023	4	245	11 487	355	11 918	1330
13.06.2023	5	256	9 146	15956	11 863	1614
14.06.2023	6	65	598	35	2 802	213
15.06.2023	7	29	188	1	8 770	20
16.06.2023	8	300	9 650	871	11 928	1225
17.06.2023	9	299	10 353	323	11 194	1605
18.06.2023	10	268	8 913	279	10 296	1396
19.06.2023	11	270	6 179	488	9 721	1376
20.06.2023	12	250	4 052	249	1 646	1315
21.06.2023	13	74	3 113	73	11 774	183
22.06.2023	14	32	228	0	14 218	1551
23.06.2023	15	302	16 108	560	11 561	1825
24.06.2023	16	289	11 133	320	12 764	1459
25.06.2023	17	280	11 928	3365	11 032	1470
26.06.2023	18	251	6 296	256	682	1626
27.06.2023	19	274	10 162	370	1 225	88
29.06.2023	20	20	400	0	2 567	154
30.06.2023	21	41	1 258	1	13 508	488
01.07.2023	22	321	16 503	52	15 128	1522
02.07.2023	23	248	7 685	359	10 997	1588
03.07.2023	24	278	17 457	1016	10 280	1383
04.07.2023	25	268	10 779	12682	1 751	1460
05.07.2023	26	101	1 600	365	10 583	243
07.07.2023	27	280	7 912	32	10 380	1333
08.07.2023	28	266	11 937	297	11 230	1204
09.07.2023	29	230	8 110	386	8 601	1271
10.07.2023	30	206	9 640	1052	10 824	1172

Продовження таблиці 3.3

11.07.2023	31	208	10 131	410	1 401	1560
12.07.2023	32	29	933	395	86	146
13.07.2023	33	29	184	25	8 971	26
14.07.2023	34	209	8 706	3	9 074	1199
15.07.2023	35	269	11 957	312	9 449	1265
16.07.2023	36	199	8 662	322	8 228	996
17.07.2023	37	254	9 186	1676	11 067	1038
18.07.2023	38	231	7 803	381	2 115	1266
19.07.2023	39	32	468	213	299	253
20.07.2023	40	36	190	23	7 655	69
21.07.2023	41	202	7 314	0	9 702	1180
22.07.2023	42	203	9 745	238	8 968	1353
23.07.2023	43	222	8 586	320	9 609	1167
24.07.2023	44	212	7 827	367	8 311	1063
25.07.2023	45	199	9 174	269	1 911	1120
26.07.2023	46	35	717	301	363	177
28.07.2023	47	285	10 161	19	9 616	36
29.07.2023	48	259	8 766	323	9 543	1292
30.07.2023	49	262	10 607	296	9 364	1271
31.07.2023	50	200	8 480	536	8 865	1013

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Означення 3: Маршрут адресного обслуговування – їздка транспортного засобу певного формату та певної вантажопідйомності, яка виконується згідно чітко встановленого графіку (по днях тижня, протягом дня тижня) для визначеного підрозділу АТ «Укрпошта» з метою забору / доставки отримувачам їх поштових відправлень та вантажів.

Припущення 3: На одному автотранспортному засобі адресного обслуговування працює один водій-експедитор.

Припущення 4: Одна декларація поштового відправлення чи вантажу може складатись з одного або більше місць.

Вибіркова множинна лінійна кореляційно-регресійна модель, яка описує залежність кількості автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі (шт.) від кількості місць поштових відправлень (шт.), об'єму поштових відправлень (м. куб.), кількістю місць вантажів (шт.), об'єму вантажів (м. куб.), побудована за методом найменших квадратів має наступний вигляд:

$$y = 60,312 + 0,015x_1 + 0,0001x_2 - 0,0015x_3 + 0,0039x_4. \quad (3.8)$$

Проведемо експрес-діагностику багатofакторної моделі (3.8) на адекватність, використавши F-критерій Фішера.

Для перевірки нульової гіпотези використаємо F-статистику Фішера з 4 і (50-4-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера рівне:

$$F = 87447,66 / 2056,79 = 42,52. \quad (3.9)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 4 і 45 критичне значення критерію Фішера становить $F_\alpha = 3,8$.

Оскільки $F > F_\alpha$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (3.9) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

Коефіцієнт множинної кореляції становить:

$$R = \sqrt{1 - 92556/452803,68} = 0,89.$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні в цілому по системі та кількістю місць поштових відправлень, об'ємом поштових відправлень, кількістю місць вантажів та об'ємом вантажів є тісною.

Моделювання залежності кількості автотранспортних засобів на філії компанії від кількості маршрутів адресного обслуговування та надходження відправлень.

Припущення 5: В одній області України знаходиться один підрозділ АТ «Укрпошта».

Припущення 6: Для здійснення адресного обслуговування підрозділу використовує тільки власний транспорт компанії, без урахування найманих перевізників.

Розподіл автотранспортних засобів адресного обслуговування за підрозділами АТ «Укрпошта» можна відобразити так (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл автотранспортних засобів за підрозділами АТ «Укрпошта»*

	Філія-підрозділ	Марка автотранспортного засобу	Вантажопідйомність, кг	Об'єм, м.куб.	Кількість,	Всього
1	Львів	Opel Combo Cargo	500	1,7	7	17
		Renault Master	3500	12	10	
2	Київ	Volkswagen Caddy	750	3,2	40	85
		Volkswagen Crafter	2400	8	30	
		Mercedes-Benz Atego	10000	46	10	
		Volvo FH16	20000	86	6	
3	Одеса	Renault Dokker	800	3	10	25
		Mercedes-Benz Sprinter	2700	9	5	
		Opel Movano	1700	13	10	
Всього					127	127

*Джерело: складено автором

Таким чином, вибірка множинна лінійна кореляційно-регресійна модель, що описує залежність кількості автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії (шт.) від кількості маршрутів адресного обслуговування, закріплених за цим підрозділом (шт.), а також середньоденним надходженням поштових відправлень та вантажів на даний підрозділ (шт. декларацій) (табл. 3.5), побудована за методом найменших квадратів, має такий наступний вигляд:

$$y = - 4,996 + 0,884x_1 + 0,002x_2 + 0,002x_3 . \quad (3.11)$$

Таблиця 3.5

Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі АТ «Укрпошта»

Область згідно адміністративно-територіального поділу України (підрозділ)	№	Кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, шт. (Yi)	Кількість маршрутів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, шт. (X1)	Середньоденне надходження поштових відправлень на підрозділ, місць (X2)	Середньоденне надходження вантажів на підрозділ, місць (X3)
Вінниця	1	3	6	284	493
Луцьк	2	3	6	140	261
Дніпропетровськ	3	26	40	733	867
Маріуполь	4	31	54	592	545
Житомир	5	5	9	244	111

Продовження таблиці 3.5

Ужгород	6	5	8	277	244
Запоріжжя	7	7	15	327	365
Івано-Франківськ	8	4	6	374	326
Київ	9	90	70	1991	2073
Кіровоград	10	3	8	92	98
Сєверодонецьк	11	9	20	143	154
Львів	12	9	18	574	674
Миколаїв	13	5	12	260	266
Одеса	14	20	38	811	813
Полтава	15	12	20	282	309
Рівне	16	4	8	150	384
Суми	17	4	7	208	149
Тернопіль	18	3	7	336	207
Харків	19	15	32	679	638
Херсон	20	7	14	194	195
Хмельницький	21	3	8	158	397
Черкаси	22	5	8	118	139
Чернівці	23	3	7	140	231
Чернігів	24	5	7	206	119
Всього		281	428	9313	10058

Джерело: складено автором на основі [31,32]

Проведемо експрес-діагностику багатофакторної моделі (3.11) на адекватність, використавши F-критерій Фішера. Для перевірки нульової гіпотези використаємо F-статистику Фішера із 3 і (24-3-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера становить:

$$F = 2512,83 / 13,45 = 186,86. \quad (3.12)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 3 і 20 критичне значення критерію Фішера становить $F_{\alpha} = 4,94$.

Оскільки $F > F_{\alpha}$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (3.11) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

Коефіцієнт множинної кореляції становить:

$$R = \sqrt{1 - 269/7702,96} = 0,98. \quad (3.13)$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю автомобілів адресного обслуговування, закріплених за певним підрозділом компанії та кількістю маршрутів адресного обслуговування цього ж підрозділу, а також середньоденним надходженням декларацій поштових відправлень та вантажів на даний підрозділ є тісною.

На основі отриманих результатів моделювання можна зробити такі висновки:

1. Щодо залежності кількості магістралей від надходження в систему поштово-логістичної компанії відправлень та вантажів, коефіцієнти множинної регресії показують на скільки одиниць зміниться результуюча змінна при зростанні факторної ознаки на одну одиницю, зокрема:

- при зростанні кількості поштових відправлень на 1 штуку декларацій на певну дату кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,001 автомобіля;
- при зростанні ваги поштових відправлень на 1 кілограм кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,0002 автотранспортні засоби;
- при збільшенні кількості вантажів на 1 штуку декларацій кількість відправлених магістралей по системі у середньому зменшиться на 0,002 автомобіля;
- при зростанні ваги вантажів на 1 кг кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,000006 автомобіля;
- при зростанні кількості стандартизованої спеціальної тари на 1 елемент кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,02 автотранспортні засоби.

Таким чином, точковий прогноз кількості магістралей, необхідних для забезпечення функціонування системи АТ «Укрпошта», при надходженні у неї у певний день, до прикладу, 20000 декларацій поштових відправлень, 200 тонн поштових відправлень, 5000 декларацій вантажів, 400 тонн вантажів, а також 100 одиниць спеціальної тари, становитиме 76 автотранспортних засобів.

2. Щодо залежності кількості автотранспортних засобів адресного обслуговування від надходження в загальну логістичну систему АТ «Укрпошта» відправлень та вантажів на певну дату:

- при зростанні кількості місць поштових відправлень на 1 штуку кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі, у середньому

зросте на 0,015 одиниць;

- при зростанні об'єму поштових відправлень на 1 кубічний метр кількість автомобілів адресного обслуговування по системі у середньому зросте на 0,0001 автотранспортні засоби;

- при збільшенні кількості місць вантажів на 1 штуку кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі, у середньому зменшиться на 0,0015 одиниць;

- при зростанні об'єму вантажів на 1 кубометр кількість автомобілів адресного обслуговування по системі у середньому зросте на 0,039 одиниць.

Точковий прогноз кількості автомобілів адресного обслуговування, які необхідно залучити в роботу по всій системі компанії, при надходженні у неї 15000 місць поштових відправлень, 600 метрів кубічних поштових відправлень, 15000 місць вантажів та 1500 кубометрів вантажів, рівний 321 одиниці.

3. Щодо залежності кількості автотранспортних засобів адресного обслуговування на підрозділі АТ «Укрпошта» від кількості маршрутів адресного обслуговування та надходження відправлень на даний підрозділ коефіцієнти множинної регресії показують на скільки одиниць зміниться кількість автотранспортних засобів адресного обслуговування на філії компанії при зростанні факторної ознаки на одну одиницю, зокрема:

- при зростанні кількості маршрутів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, на один, кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за цим підрозділом компанії, у середньому зросте на 0,884 одиниці;

- при зростанні середньоденного надходження поштових відправлень на підрозділ компанії на 1 місце кількість автомобілів адресного обслуговування на цьому підрозділі у середньому зросте на 0,002 автотранспортні засоби;

- при збільшенні середньоденного надходження вантажів на підрозділ на 1 місце кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, у середньому зросте на 0,002 одиниці.

Отже, у випадку відкриття нового підрозділу АТ «Укрпошта» із

середньоденним надходженням на цей підрозділ 1000 місць поштових відправлень, 1500 місць вантажів, а також покриття ним 50 маршрутів адресного обслуговування, для забезпечення якісної доставки відправлень споживачам новим підрозділом необхідно залучити 44 автомобілі.

3.3 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємствами поштової логістики

На сьогоднішній день, 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 розвинutoю, 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 [63] 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 [62, 60]. 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 [61]. 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 3.6.

Таблиця 3.6

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 [60-63].

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 екзоскелет 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 криптовалют, 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%, глобальної 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 коносаменту 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 «Укрпошта» та збільшення прибутку.

Висновки до III розділу

Таким чином, удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства потребує наступних заходів.

Залежно від функціонального охоплення вважаємо за доцільне іокремлення показників конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» у дві групи:

- 1) показники, що характеризують внутрішні результативні потоки;
- 2) показники, що характеризують зовнішні результативні потоки АТ «Укрпошта». До складу першої групи включаються показники поточного функціонування підприємства, а до складу другої – показники розвитку підприємства.

Підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції. Особливо це стосується підприємств сфери поштового зв'язку. У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнта автономії на рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Найбільш повно описує залежності між досліджуваними факторами чотирифакторна модель. Рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» при збільшенні доходності діяльності на 1 пункт зменшиться на 35,89 пунктів, збільшенні частки витрат на збут на 1 пункт зменшиться на 68,51 пункти, а при збільшенні витратоємкості за адміністративними витратами на 1 пункт – зменшить конкурентоспроможність на 198,19 пункти, з ростом коефіцієнту автономії на 1 пункт зменшиться на 3,14 пункти.

Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю АТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування рівня

конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» у майбутні періоди.

Розробка проекту формування ефективної стратегії розвитку АТ «Укрпошта», яка дозволить підвисити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства АТ «Укрпошта» слід запропонувати наступну стратегію розвитку на період 2023-2025 рр.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства. У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2022 р., серед них визначимо наступні:

1) збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності праці;

2) максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;

3) збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;

– розширення асортименту послуг.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

– проведення сезонних ігор-акцій з розіграшем призів для учасників;

– розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;

– проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;

– розміщення реклами на автотранспорту;

– участь у виставках;

– виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з АТ «Укртелеком».

Крім того, з метою просування продукції можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, спробувати розповсюдження продукції закордон, розвинути партнерство з закладами збуту в курортних містах країни, збільшити кількість власних оптових та роздрібних магазинів.

Таким чином, виконавши усі поставлені завдання в межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки АТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.

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.

Сформовано систему управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики, що ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процеса функції управління.

Здійснений аналіз привабливості галузі поштового зв'язку дав змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Це пов'язано з тим, що темпи зростання ринку відносно високі, існуючий рівень конкуренції стимулює підприємства до модифікації своїх послуг.

Для визначення поточної конкурентної позиції АТ «Укрпошта» і перспектив її подальшого розвитку була використана методика матричного портфельного аналізу. Аналіз матриці БКГ показав, що АТ «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.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом,

заснованим на теорії ефективної конкуренції. За результатами розрахунків конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати прони́зький рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в 2020-2022 рр. із явним вираженим трендом до погіршення ситуації. У структурі конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом АТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в існуючих умовах запропоновані наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;
- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнта автономії на рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». Найбільш повно описує залежності між досліджуваними факторами чотирифакторна модель, яка за перевіркою за коефіцієнтами детермінації, кореляції, критеріїв Фішера та Стюдента відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю АТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

Запропонований проект формування ефективної стратегії розвитку АТ

«Укрпошта», яка дозволить підвисити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства. У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2016-2018 рр., серед них визначимо наступні:

- збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності праці;
- максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;
- збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;
- розширення асортименту послуг.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

- проведення сезонних ігор-акцій з розіграшем призів для учасників;
- розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;
- проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;
- розміщення реклами на автотранспорту;
- участь у виставках;
- виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Таким чином, виконавши усі поставленні завдання в межах розробленої

стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки АТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (основний закон). Віче. 1996 р. №9. С. 3-16.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
4. Закон України про поштовий зв'язок (за станом 05 жовтня 2001 р.) // Відомості Верховної Ради України. Київ : Парламентське видавництво, 2002. 39 с.
5. 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>
6. Акціонерне товариство «Укрпошта» [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
7. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 198-203.
8. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
9. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
10. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія]. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2014. 147 с.
11. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
12. 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.
13. 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.
 14. Борисюк І. О., Єрьоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>
 15. 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.
 16. 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.
 17. 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.
 18. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 221-227.
 19. Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
 20. Галан Л. В. Щуровська А. Ю. Перспективи впровадження фінансових послуг в сфері поштового зв'язку України. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. С. 2-6.
 21. 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
22. Горелкіна С. Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ, 2011. 311 с.
 23. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2011. 144 с.
 24. Должанський І. В., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2016. 384 с.
 25. 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
 26. 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.
 27. Економічна правда. Пілотний проєкт: «Укрпошта» встановила перші поштомати у київських відділеннях [Електронний ресурс] / Економічна правда. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/17/677924/>
 28. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
 29. Законопроекти у сфері поштового зв'язку важливі для виконання угоди про асоціацію з ЄС [Електронний ресурс]. 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)
 30. 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.
 31. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» 2022 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2023. URL:

https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_zh_2023_ruk.pdf

32. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» 2021 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2022. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_zh_2022_ruk.pdf
33. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посібн. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
34. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
35. Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
36. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 100 с.
37. Князева О. А., Новицька С. С. Визначення перспектив розвитку поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентного середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 4. С. 179-185.
38. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2014. 304 с.
39. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 276 с.
40. Конкурентоспроможність аграрного підприємства : навч. посіб. / П. І. Юхименко, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН А. С. Даниленка. Біла Церква : БНАУ, 2018. 248 с.
41. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

42. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 197 с.
44. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.
45. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
46. Логістика поштового зв'язку : підручник [для вищ. навч. закл.] / Ящук. Л. О. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 292 с.
47. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : В-во ЛТЕУ, 2016. 484 с.
48. Маслак О. О. Жежуха В. Й. Облік, аналіз та аудит проведення зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. Київ : Каравела, 2011. 400 с.
49. Навіщо «Укрпошта» розширює свої фінансові послуги. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 20.11.2021).
50. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. та ін. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. (Електронний ресурс). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf – (дата звернення 10.10.2021). – Назва з екрану.
51. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформації (Електронний ресурс). URL: <https://nkrzi.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2021). Заголовок з екрану.

52. 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
53. 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.
54. Огляд українських служб доставки. Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення 20.11.2021).
55. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 419-426.
56. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць*. 2019. Вип. 2 (19). С. 3-12.
57. 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.
58. Особливості функціонування підприємств транспорту як виробничої системи. (Електронний ресурс). URL: <http://atm.vntu.edu.ua/articles/nefahovi/17.pdf> 22 (дата звернення 21.11.2021).
59. Офіційний сайт «Нова пошта». URL : <https://novaposhta.ua/>
60. Офіційний сайт ePostBox Europe. URL : <https://epostbox.de>
61. Офіційний сайт пошти Франції France La Poste. URL : <https://www.laposte.fr>
62. Офіційний сайт пошти Швеції PostNord Sweden. URL : <https://www.postnord.se/en>
63. Офіційний сайт поштової компанії Німеччини Deutsche Post AG. URL : <https://www.deutschepost.de/de.html>
64. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність 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)

65. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с
66. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.
67. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 264 с.
68. Про Укрпошту. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
69. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства : формування і оцінка : навчальний посібник. Харків : НТМТ. 2013. 212 с.
70. Рейтинг розвитку поштової служби у світі (Електронний ресурс). URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainapidnyalasya-nasim-pozitsiy-u-globalnomu-reytingu-rozvitku-poshtovih-poslug> (дата звернення 12.10.2021).
71. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2019).
72. Річний звіт головна пошта країни 2021 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2021. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Annual_Report_Ukrposhta_2021.pdf
73. Річний звіт головна пошта країни 2022 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2022. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2022.pdf
74. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12
75. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 23. С. 131-141.

76. 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.
77. Ситник Т.М. Розробка заходів щодо удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю УДППЗ „Укрпошта”. *rusnauka.com*. URL: http://www.rusnauka.com/36_NIO_2008/Economics/39126.doc.htm (дата звернення: 03.12.2021).
78. Смирнов Є. М., Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2. С. 190–198.
79. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. Київ, 2016. 83 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20Наказ%20190.pdf> (дата звернення: 10.09.2021).
80. Тараненко І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 33. Ч. 1. С. 196-201.
81. Тарифи на послугу з пересилання відправлень «Укрпошта Стандарт» [Електронний ресурс]. Акціонерне товариство «Укрпошта». 2021. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/tariffs/taryfy_standart_01_10_2022.pdf
82. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Екон. думка, 2014. 568 с.
83. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : моногр. / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.
84. Укрпошта: головна пошта країни. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 23.10.2021).
85. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.

86. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
87. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2022 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final_financial_statements_mandatory_ukr.pdf
88. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2021. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta-2021_FS-and-audit-report-signed_ukr.pdf
89. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2020. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta-2020_FS-and-audit-report-signed_ukr.pdf
90. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2019. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta_FS_2019_Ukr_2606.pdf
91. Хмурова В. В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2012. №2(3). С. 65-70
92. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
93. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
94. Чернявський А. Д., Філіппов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. Дім «Персонал», 2011. 234 с.
95. Що таке «пошта»? (Старий та новий погляд на проблему) (Електронний ресурс). URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid =3125 &chapter=1>

(дата звернення 26.11.2021). Заголовок з екрану.

96. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 320 с.
97. Як Укрпошта буде розвивати e-commerce і коли з'явиться український eBay. *rau.ua*. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrpochta-e-commerce/> (дата звернення: 15.10.2021).

