

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

### **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі  
АТ «Укрпошта»**

Виконанала: студентка 4-го року  
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Роєнко Анна Володимирівна

Керівник

Старший викладач

Волошин А. В.

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**Освітній ступінь «Бакалавр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

К.В. Пічик

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я  
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Роєнко Анна Володимирівна

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі АТ «Укрпошта»

керівник роботи старший викладач Волошин Андрій Валерійович

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, комерційно-виробнича звітність підприємства.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначення сутності понять конкуренції та конкурентоспроможності; аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства; вивчення способів управління конкурентоспроможністю підприємства; загальний аналіз досліджуваного підприємства; проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»; розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»; обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *схеми, діаграми, графіки, рисунки.*

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	29.10.2022	<i>А.Волошин</i>	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад	31.10.2022-15.11.2022	<i>А.Волошин</i>	
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	30.12.2022	<i>А.Волошин</i>	
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень	07.02.2023	<i>А.Волошин</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень	16.03.2023	<i>А.Волошин</i>	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-березень	23.03.2023	<i>А.Волошин</i>	
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)				
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	09.05.2023	<i>А.Волошин</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня		<i>А.Волошин</i>	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня		<i>А.Волошин</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня		<i>А.Волошин</i>	
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		<i>А.Волошин</i>	

Графік узгоджено « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Науковий керівник


*А.Волошин*

(підпис)

**Волошин А. В.**

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи



(підпис)

**Росенко А. В.**  
(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності .....	8
1.2. Аналіз підходів визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств .....	14
1.3. Методи управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА».....	26
2.1. Загальна характеристика АТ «УКРПОШТА».....	26
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства..	32
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «УКРПОШТА» .....	40
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА».....	51
3.1. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності .....	51
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня конкурентоспроможності .....	56
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах мінливої геополітичної ситуації, глобалізації економіки та активно зростаючої конкуренції, однією з ключових задач підприємництва є пошук шляхів для успішної діяльності та збільшення своєї частки в ринковому середовищі. Саме ці задачі поєднує в собі управління конкурентоспроможністю підприємства. Перед бізнес-одиницями постає проблема не тільки у забезпеченні існуючого рівня конкурентоспроможності, а й потреба у невпинній роботі над адаптивністю до змін та удосконаленням конкурентоздатності.

Дослідження конкурентоспроможності є ключовим завданням підприємства для оцінки та розуміння поточної ситуації на ринку, а також висвітлює перспективи для удосконалення та укріплення позицій серед конкурентів.

**Мета дослідження** полягає у вивченні та розкритті основних аспектів конкурентоспроможності підприємства на базі теоретичних надбань, а в подальшому, практичне застосування теорії для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства поштової логістики.

**Завданнями дослідження є:**

- визначення сутності понять конкуренції та конкурентоспроможності;
- аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вивчення способів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- загальний аналіз досліджуваного підприємства;
- проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»;
- розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»;
- обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи досліджень.** У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися методи емпіричного та теоретичного пізнання: опис, порівняння, анкетування, розрахунково-економічні методи, графічні, аналіз та синтез досліджуваних понять. Для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, а також конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» використовувались методи: SWOT-аналізу, PEST-аналізу, побудова багатокутника конкурентоспроможності, а також оцінка конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що проводиться розгляд проблематики управління конкурентоспроможністю підприємства на конкретному прикладі АТ «Укрпошта». Дослідження зосереджується на аналізі та оцінці факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні чинники. Крім того, автором пропонуються конкретні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на основі теоретичного аналізу та практичних підходів.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати, що були отримані у ході дослідження конкурентоспроможності підприємства, слугують автору основою для надання конкретних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоздатності АТ «Укрпошта».

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань та двох додатків. Робота викладена 81 сторінці комп'ютерного тексту, з яких 62 сторінки основного тексту. У роботі присутні 12 таблиць, 18 рисунків та 4 формули.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності

За умов ринкової конкуренції успішність діяльності підприємства істотно залежить від його фінансово-економічної перспективи, прибутковості та конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможність дає можливість підприємству продавати споживачам товари та послуги, які є більш привабливими, ніж аналогічні пропозиції конкурентів.

Задля визначення та розкриття у повній мірі концепції конкурентоспроможності, насамперед слід надати обґрунтування категорії “конкуренція”, загалом в умовах якої виявляється і бере витoki конкурентоспроможність.

Провідним поняттям, яке репрезентує сутність функціонування ринкових відносин, є конкуренція. Вона є невід’ємною частиною ринкової економіки і є ключовим фактором сприяння її прогресу. Класики політичної економіки А. Сміт і Д. Рікардо відзначили, що конкуренція є змаганням заради прибутку [1, 88]. Вони вбачали у конкуренції ключовий фактор, що регулює ціноутворення, сприяє удосконаленню якості продукуючих товарів та послуг. Таке трактування конкуренції є важливим для розуміння значущості даного поняття у розвитку економіки, а також вказує, що підприємства змагаються не тільки заради укріплення свої ринкових позицій, але і за примноження власного капіталу.

Відповідно до праць науковців неокласичної теорії, конкуренцію почали розглядати, як раціональну поведінку, яка викликана боротьбою та суперництвом за обмежені економічні ресурси. Раціональна поведінка споживачів проявляється у ефективному використанні їхнього обмеженого блага (грошей) з максимальною корисністю, а зі свого боку, у виробників – вибором

доцільного розпорядженням власними ресурсами (товарами та послугами), задля задоволення економічних цілей підприємства та боротьбу за гроші споживачів.

М. Портер у своїх наукових роботах досліджував теоретичні основи конкуренції, та найбільше уваги приділив вивченню конкурентних переваг та їх вплив на стратегічне середовище підприємства. Науковець визначив поняття конкуренції, як наступне – це динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [2, 88].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» термін конкуренція визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [3, 12].

В таблиці скомпоновано трактування науковців, які дають змогу якнайповніше осягнути поняття конкуренції.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
Й. Шумпетер	Конкуренція – це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
А. Маршал	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
М. О. Рудницька	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
В.А. Адамик	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.
Н. Педченко	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Створено автором на основі [4-9]

Після проведеного аналізу визначень конкуренції, можна дійти висновку, що всі вони включають в себе такі характеристики, як постійний пошук та використання нових можливостей; боротьбу за ринкові позиції; стимуляцію розвитку інновацій; динамічність та спільність бажаної мети (рис. 1.1). А отже, на основі вище перелічених якостей, можна надати визначення, що конкуренція – невинний процес суперництва двох або більше суб'єктів господарської діяльності, що мають на меті задоволення тотожних цілей.



Рис. 1.1. «Характеристики конкуренції». [Авторська розробка]

Розглянувши явище конкуренції та визначивши її фундаментальні аспекти, доцільно дослідити наступну категорію, яка виникає у умовах конкуренції.

Здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції знайшли втілення в дефініції «конкурентоспроможність». На сьогоднішній день конкурентоспроможність є істотним фактором, що визначає успішність та стійкість суб'єкта економічної діяльності в умовах кон'юнктури ринку, а також його спроможність вести вигідну виробничо-збутову діяльність. Як стверджується в академічних працях, поняття конкурентоспроможності, в узагальненому розумінні, є позицією

підприємства на внутрішньому або зовнішньому рівні, що зумовлена економічними, політичними та соціокультурними чинниками [10].

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність як наукова категорія досліджувалась в економічній науці протягом кількох десятиліть, науковці підходять з різних боків до трактування даного поняття, використовуючи різні ознаки для визначення її сутності. Тому, на даний момент не сформовано єдиного підходу до інтерпретації цього терміну. Зробивши дослідження наукових праць, ґрунтовно буде систематизувати визначення «конкурентоспроможність», введеного сучасними вченими економічної науки.

Таблиця 1.2

### Визначення категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
І. Ансофф	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуен	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей.
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність – можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.

Створено автором на основі [11-18]

Після проведення структуризації терміну «конкурентоспроможність», можна зробити висновок, що автори мають дотичні погляди на рахунок даного поняття. Загальним для всіх визначень конкурентоспроможності є те, що вона описує здатність економічного суб'єкта до конкурування в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі. До того ж, визначення сфокусовані на досягненні відповідної якості товарів та послуг, що продукуються товаровиробниками через ефективне використання їх ресурсів. Також варто зазначити, що розбіжності наведених трактувань відбиваються у двох узагальнених категоріях, через призму яких науковці визначають конкурентоспроможність. Одні трактують дане поняття з боку задоволення потреб споживачів, завдяки певним конкурентним перевагам, в той час як інші акцентують свою увагу на ефективності операційної діяльності підприємства відповідно до змінних умов зовнішнього середовища.

В економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності (рис 1.2). Визначають ознаки відповідно масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву [19].



Рис. 1.2. «Класифікація поняття конкурентоспроможність». [19]

У межах досліджуваної теми кваліфікаційної роботи, слід приділити увагу категорії «конкурентоспроможність підприємства». Дане поняття певні вчені-економісти розглядали розвиваючи свої погляди сумісно з конкурентоспроможністю товару та теорією порівняльних переваг. Інші стверджують, що підприємство можна вважати конкурентоспроможним за ознаки виробництва конкурентоспроможної продукції [20].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його оточення, включаючи галузь, регіон та загальну економіку країни, які разом створюють конкурентне середовище. Це середовище визначає умови та характер конкуренції між підприємствами. Крім цього, слід взяти до уваги такі фактори, як науково-технічний рівень виробництва, ефективність управління підприємством та його відповідність ринковим вимогам. Всі ці фактори мають органічно доповнювати один одного та працювати на користь зміцнення конкурентної позиції підприємства в умовах ринкової кон'юнктури.

## **1.2. Аналіз підходів визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств**

З урахуванням сучасних реалій, конкурентоспроможність підприємства відіграє визначальну характеристику в його успішності ведення господарської діяльності, реалізації стратегічних планів, та потенціалу його майбутнього розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках. За останні роки світова економіка приймала багато викликів, що стимулювали бізнеси до пошуку нових шляхів розвитку та альтернатив для утримання своїх конкурентних позицій на ринку. Зокрема, для українських підприємств, які пережили пандемію коронавірусу та наразі функціонують в умовах військового стану, фундаментально зберігати лідерство на ринку, привертати нових клієнтів та утримувати лояльність існуючих, вести прибуткову діяльність та формувати позитивний імідж. Саме для того, щоб успішно реалізувати всі вище перелічені аспекти конкурентоспроможності, насамперед слід провести її оцінку.

При дослідженні економічної літератури, було виявлено, що існує широкий спектр підходів щодо визначення рівня та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Як вже було зазначено у попередньому підрозділі, конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, а отже цілком ґрунтовно, що на даний момент існує широкий вид інструментів, для визначення її оцінки.

Наразі вченими-економістами представлено декілька підходів за якими можна провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, найбільш поширеними серед них є [21]:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- бенчмаркінг;

- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Вказані методи суттєво різняться між собою, адже мають різну базу дослідження та у результаті висвітлюють показники конкурентоспроможності відповідно до аналізованих факторів організації. Варіативність підходів дає можливість підприємствам обрати найбільш доцільний метод оцінки, відповідно до специфіки господарської діяльності, галузі та бажаних результатів.

М. Портер основоположник методу визначення конкурентоспроможності на теорії конкурентних переваг. У своїй роботі: «Конкурентна перевага: Створення та збереження переваг», автор визначив, що конкурентна перевага фундаментально формується на створенні вартості, яку організація здатна створити для своїх клієнтів, перевищуючи видатки на її реалізацію. Конкурентна перевага складається з того, що покупці готові віддавати свої ресурси (гроші) за цінність, яку підприємство пропонує за нижчу ціну від аналогічного товару конкурентів, або надає товар з унікальними перевагами, які сповна компенсують вищу ціну [22].

Одним із інструментів дослідження конкурентоспроможності підприємства є модель «П'ять сил Портера», представлена М. Портером. Ця модель ідентифікує та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожну галузь, та допомагає визначити її слабкі та сильні сторони.

Аналіз «П'ять сил Портера» включає:

- рівень конкурентної боротьби;
- сила споживачів;
- сила постачальників;
- загроза появи нових гравців у галузі;
- загроза товарів-субститутів;

Модель Портера є універсальним інструментом для будь-якого суб'єкта економіки, що допомагає визначити рівень конкурентоспроможності та підвищити довгострокову прибутковість компанії [23].

Для систематизації проведеного дослідження щодо сукупності методик визначення конкурентоспроможності підприємства, нижче наведена розгалужена класифікація, яка виведена на основі ознак відповідних методів (рис 1.3).



Рис. 1.3 – «Класифікація поняття конкурентоспроможність»

Джерело: розроблено автором на основі [19, 24]

Якісні методи оцінювання зазвичай не містять економічних розрахунків та ґрунтуються на аналізі параметрів, що впливають на успішність підприємства. Даний метод аналізу передбачає вивчення всебічних ознак середі підприємства, що дає змогу виокремити чіткі факти та стратегічні позиції. До якісних методів можна віднести SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок, SNW-аналіз.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на прорахунку різноманітних фінансових та економічних показників, що стосуються діяльності господарюючого суб'єкта. За допомогою такого аналітичного підходу розраховують коефіцієнти та інтегральні величини конкурентоспроможності. Кількісні методи дають можливість проводити

оцінку на основі об'єктивних та точних показників діяльності, що дозволяє зробити більш ґрунтовні прогнози щодо розвитку компанії.

В основах оцінювання конкурентоспроможності підприємства матричним методом використовують великий різновид підходів, такі як Матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних стратегій М. Портера. Представлені матричні підходи дають базу для аналізу середовища в якому функціонує бізнес та можливість оцінити динаміку конкурентоспроможності [19].

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства являють собою представлення результатів дослідження у візуальних профілях та діаграмах. Серед даних методів налічують: багатокутник конкурентоспроможності; радар конкурентоспроможності; метод, що базується на теорії життєвого циклу; карта стратегічних груп; метод побудови конкурентного простору; метод «профілів» та інші. В цілому, використання графічних методів має свої переваги у простоті та демонстративності, проте як і матричні методи, вони не забезпечують комплексного охоплення конкурентоспроможності [24].

Серед усіх запропонованих підходів оцінки конкурентоспроможності, індексну групу методик науковці виділяють найбільш системною у результатах, що отримують після аналітики суб'єктів господарювання. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства [24, 160]. До індексних методів відносять: метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів; інтегральні методи; англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ); а також методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції та інші. Поміж різновиду індексних методик слід виділити підхід, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цим методом, конкурентоспроможним вважається підприємство, у якого налагоджена робота усіх підрозділів. В основі

цього методу є поетапна оцінка чотирьох груп показників конкурентоспроможності [21, 25, 26]:

1. *Ефективність виробничої діяльності підприємства.* В межах цієї групи проводяться розрахунки: рівень витрат, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці.

2. *Фінансовий стан підприємства.* В даній групі розраховують коефіцієнти: автономії, платоспроможності (покриття), абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів.

3. *Критерій ефективності організації збуту та просування товарів.* Дані критерії дають уяву про ступінь рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

4. *Показники конкурентоспроможності товару.* В останній групі вираховують показники якості та ціни товарів.

Науковцями було визначено коефіцієнти вагомості щодо кожної групи показників, та критеріїв у межах групи, оскільки показники різняться за ступенем значущості для комплексного розрахунку конкурентоспроможності. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації відбувається за формулою (1.1), попередньо розрахувавши середньозважені коефіцієнти за кожною групою [21, 25, 26].

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{\text{КП}}$  – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

$E_{\text{В}}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$\Phi_{\text{П}}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{\text{З}}$  – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$K_{\text{Т}}$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії розраховуються відповідно на наступних формул:

$$E_B = 0,31P_B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де  $E_B$  – критерій ефективності виробничої діяльності;

$P_B$  – відносний показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівдачі;

$P_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продукції;

$\Pi$  – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{OB}, \quad (1.3)$$

де  $\Phi_{\Pi}$  – критерій фінансового стану діяльності підприємства;

$K_A$  – коефіцієнт автономії підприємства;

$K_{\Pi}$  – коефіцієнт платоспроможності (покриття) підприємства;

$K_L$  – коефіцієнт ліквідності підприємства;

$K_{OB}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P, \quad (1.4)$$

де  $E_3$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

$P_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продажу продукції ;

$K_{ЗАТ}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_P$  – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Критерій конкурентоспроможності товару  $K_T$  обраховують методом середнього арифметичного між балами якості товару та його ціни.

Проведення оцінки конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, відбувається у три послідовних етапи.

Першочергово розраховуються одиничні показники відповідно до 4 груп.

Наступним кроком відбувається переведення всіх результатів в 15-ти бальну систему. Де оцінка 10 відповідає базовому значенню, 5 – показнику

нижчому базового і 15 – вищого за базове значення. Другим етапом проводяться розрахунки чотирьох критеріїв за вище наведеними формулами (1.2-1.4). Завершальною частиною розрахунків є виведення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства за формулою (1.1) [25].

Даний метод дає змогу комплексно оцінити фінансово-економічні показники господарської діяльності організації та надає змогу отримати об'єктивну відповідь щодо розташування підприємства в конкурентному середовищі.

Результати опрацювання теоретичних джерел надають підставу зробити висновок, що у наш час учасниками ринкових відносин застосовуються різні методи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Всі вони мають своє суттєві переваги та недоліки у достовірності та інформаційній наповненості. Проте різновид підходів дає можливість бізнесам зробити аналіз відповідно до їх особистих запитів та оцінити конкурентоспроможність на підґрунті вивчення конкурентного середовища, оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг, розробки матриці та діаграми конкурентоспроможності та інших методик перелічених у підрозділі.

### **1.3. Методи управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Управління конкурентоспроможністю є однією з ключових стратегічних функцій сучасного підприємства. Вдале керування таким категорійним апаратом на пряму корелює зі стабільністю, розвитком та веденням прибуткової діяльності організації. В умовах ринкової конкуренції, менеджмент підприємства має швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни організації, не тільки задля підтримки певного рівня конкурентоспроможності, а й для пошуків реалізації систем заходів щодо підвищення рівня конкурентоздатності підприємства.

У літературних джерелах зазначено, що управління конкурентоспроможністю є одним з напрямів діяльності менеджменту підприємства, спрямованим на систематичне вдосконалення та розвиток конкурентних переваг задля сталого функціонування організації в умовах мінливого економічного середовища.

Таким чином, можна провести узагальнення, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс управлінської діяльності, що спрямований на планування, формування, реалізацію та контроль конкурентної стратегії підприємства, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг серед різних структур організації. В цілому, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка комплексу інструментів і механізмів, реалізація яких дозволить розвивати всі складові ресурсного потенціалу. Це забезпечить ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства в умовах змін ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внаслідок того, що управління конкурентоспроможністю є частиною сукупного управління підприємством, це надає підставу спиратися на теорію управлінської науки та розглядати три основні підходи стосовно керування конкурентоспроможністю: процесний, ситуаційний та системний [27].

Процесний підхід здебільшого орієнтований на бізнес-процеси, що мають на меті розробку певних інструментів для досягнення конкретних цілей. Таким чином даний підхід, щодо управління конкурентоспроможністю потребує постійної розробки та впровадження бізнес-процесів, аби забезпечити здобуття конкурентних переваг у відповідності до змін навколишнього бізнес-середовища.

Ситуаційний підхід передбачає реалізації управлінських рішень на підґрунті поточної ситуації, що виникла. Це відображає той факт, що для кожного випадку впроваджують пошук нових методів вирішення, а старі чинники не мають актуальності за нових обставин. Даний підхід вимагає від керівника широкий діапазон знань, аби швидко реагувати на ситуацію та вміти знаходити та розробляти влучні рішення, які будуть резонувати з первинними цілями організації.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найбільш ґрунтовних та важливих. У межах цього підходу всі підрозділи організації розглядаються як взаємодоповнюючі та взаємозалежні ланки. Він базується на чіткому визначення об'єкта та суб'єкта управління [27]. Ефективність ситуаційного підходу полягає, насамперед, у багатофакторності цього економічного поняття. Відповідно, даний метод управління враховує велику кількість чинників та реалізується за допомогою впливу на всі види діяльності підприємства: фінансову, виробничу, інноваційну, маркетингову, техніко-технологічну, організаційно-управлінську та персонал [28]. Управління здійснюється за допомогою забезпечення конкурентоспроможності технологічних, виробничих, професійних, збутових, організаційних, іміджевих, маркетингових переваг відповідних підрозділів організації. Таким чином, завдяки впливу на кожний функціональний департамент підприємства, у межах системного підходу, менеджери матимуть змогу комплексно впливати на конкурентоспроможність організації в умовах ринкової кон'юнктури.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-який процес діяльності бізнесу складається з послідовних етапів. Після

проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначивши його положення стосовно інших конкурентів; фактори, що формують конкурентний профіль, фінансово-економічні показники, а також каталізатори та гальмівні чинники з економічного середовища, наступним етапом є розробка конкурентної стратегії [25].

Ф. Котлер класифікує конкурентну стратегію, як процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку [29].

М. Портер визначив у своїй роботі, що конкурентна стратегія це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [23].

Отже, можна зробити узагальнення, що конкурентна стратегія – це набір дій і планів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає у який спосіб організація планує забезпечити конкурентні позиції на ринку.

В економічній літературі значна кількість науковців приділила увагу розробці класифікацій конкурентних стратегій. Найбільш популярною працею в трактуванні цієї категорії, є робота М. Портера «Конкурентна стратегія», в якій автор на підґрунті аналізу конкурентних сил виокремив три основні конкурентні стратегії, які на його думку дають можливість підприємствам генерувати та утримувати свої конкурентні переваги [23]:

*Лідерство за витратами.* Дана стратегія ґрунтується на пропозиції найменшої ціни серед конкурентів. Підприємства мусять постійно шукати шляхи зменшення собівартості продукції, за рахунок зниження заробітної плати, пошуку дешевшої сировини та технологічних вирішень.

*Диференціація.* Стратегія диференціації продукції полягає у тому, що підприємство шукає способи надання унікальної вигоди споживачам, ніж інші гравці ринку. Диференціація може базуватися на вищій якості товарів чи послуг, або фокусу на відмінності обслуговування, швидкій доставці та ін.

Завдяки цій стратегії споживачі обиратимуть конкретні товари чи послуги, задля отримання цінності поза основним продуктом.

*Фокусування.* Третя стратегія суттєво відрізняється від інших, адже вона полягає в тому, що підприємство обирає вузький (нішевий) конкурентний ринок в галузі та у межах обраного цільового сегмента застосовує одну зі стратегій, що були наведені попередньо.

Таким чином, після аналізу конкурентоспроможності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, менеджмент організації виділяє сильні та слабкі сторони і, в залежності від отриманих результатів, розробляє стратегію, яка якнайкраще забезпечить рівень конкурентоспроможності підприємства та покращить його фінансові результати.

## **Висновки до розділу 1**

У ході опрацювання теоретичного матеріалу було досліджено такі економічні категорії, як конкуренція, конкурентоспроможність та управління конкурентоспроможністю підприємства. В економічній літературі представлено низку визначень різними вченими, проте через багатоаспектність вище згаданих понять наявні суттєві розбіжності. Тому автором було розроблено узагальнення відповідних визначень з метою найточнішого передання сутності категорій. Конкуренція – невинний процес суперництва двох або більше суб'єктів господарської діяльності, що мають на меті задоволення тотожних цілей. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції та задоволення потреб організації. Управління конкурентоспроможністю – це комплекс управлінської діяльності, що спрямований на планування, формування, реалізацію та контроль конкурентної стратегії підприємства, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг

серед різних структур організації. Також було визначено причинно-наслідкові зв'язки цих понять та їх тісний взаємозв'язок.

В розділі було розглянуто різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та викладено таблицю, що узагальнює їх за ознаками. З метою комплексної оцінки конкурентоспроможності слід аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, економічно-фінансові показники та критерії продукції, що виробляється.

Додатково було представлено методи управління конкурентоспроможністю підприємства та стратегії підвищення конкурентоспроможності. Основним підходом було визначено системний підхід до управління. У межах цього підходу підприємство аналізується за кожним відділом та видом діяльності, що допомагає комплексно впливати на досягнення позитивних результатів.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»**

### **2.1. Загальна характеристика АТ «УКРПОШТА»**

Акціонерне товариство «Укрпошта» – національний оператор поштового зв'язку в Україні. Компанія перебуває у власності держави та підпорядковується сфері управління Міністерства інфраструктури України. АТ «Укрпошта» є найбільшою компанією в Україні, по наданню різноманітних поштових та логістичних послуг, в межах підконтрольних державі територій та поза межами України. Підприємство співпрацює більш ніж з 58 країнами світу.

Функціонування Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року [30], а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 році [31].

До існування в сучасному вигляді, компанія пройшла певні етапи реорганізації. Підприємство було утворено у 1947 році в СРСР, після проголошення незалежності України, в 1994 році, компанія була реструктуризована на Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» та почала функціонувати як автономна господарська одиниця. У лютому 2016 року затвердив чергову рішення про реорганізацію УДППЗ «Укрпошта» в АТ, а вже у березні 2017 компанію було зареєстровано у організаційній формі публічного акціонерного товариства. Остаточним етапом перетворення компанії була зміна типу публічного товариства на приватне у грудні 2018 року, та компанія отримала назву АТ «Укрпошта».

Підприємство зареєстровано в місті Києві та має головний офіс, що знаходиться за адресою вулиця Хрещатик 22. Станом на 2021 рік у звіті про управління зазначено, що Укрпошта налічує 11 898 об'єктів поштового зв'язку, до цього переліку відносять: фізичні поштові відділення, поштамти, пересувні відділення та інші точки. Після початку повномасштабного вторгнення компанія втратила контроль над 12% поштових відділень, що знаходились на окупованих

територіях Донецької, Луганської, Запорізької, Харківської та Херсонської областей. Певний відсоток відділень був зруйнований після ведення боїв на територіях України, або після вручення ворожих снарядів [32, 33].

Середня чисельність працівників АТ «Укрпошта» у 2021 році становила 61779 осіб, що в порівнянні з 2020 роком на 2077 робітників менше ніж у 2020 році. Від 24 лютого 2022 року кількість працівників значно скоротилась через відповідні події. На офіційному сайті компанії зазначено, що приблизна чисельність працівників на сьогодні складає 50000 [33,34].

Основним видом діяльності підприємства є надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також інших фінансових послуг жителям України, державним замовникам та комерційним підприємствам [33]. Загалом Укрпошта надає більше 50 видів послуг, серед всього переліку найбільш поширеними є [33]:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплати та доставки 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 у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

На українському ринку представлено низку підприємств, що пропонують послуги поштового зв'язку. Серед лідерів логістичного ринку, конкурентами Укрпошти можна виділити чотири поштових оператори: «Нова пошта», Meest, Justin, «Делівері». Передові позиції на ринку серед підприємств займає «Нова пошта», яка утримує майже 65% частки ринку поштових послуг та має надзвичайно швидкі темпи розвитку в Україні та поза її межами (рис. 2.1).

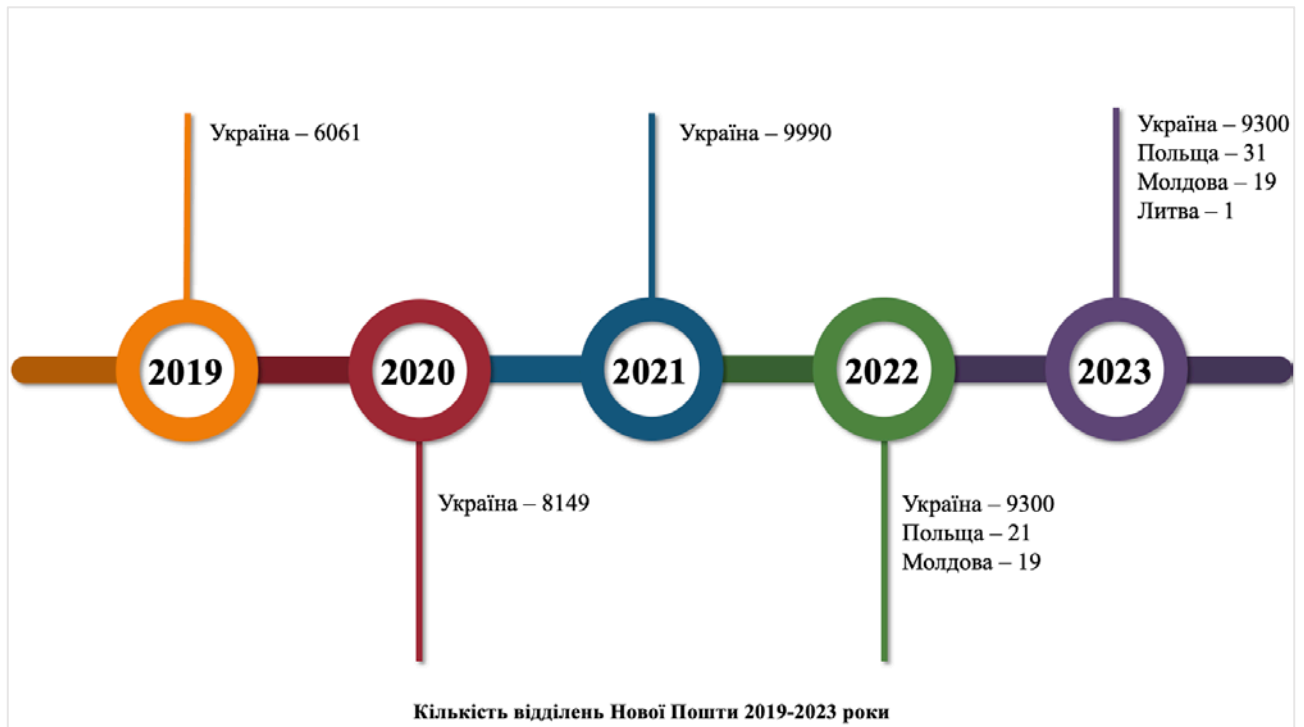


Рис. 2.1 – Кількість відділень «Нова Пошта» по країнам 2019-2023 роки  
Джерело: складено автором на основі [35]

Організаційна структура АТ «Укрпошта» має два рівня у своїй ієрархічній системі. Для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації, організаційна модель підприємства розподілена за функціональними напрямками. Перший рівень – апарат управління підприємства, що базується за місцезнаходженням юридичної особи. Другий рівень – філії – які являють собою структурний підрозділ, який є відокремленим від юридичної особи і знаходиться за її границями знаходження, а також виконує частину функціональних обов’язків юридичної особи. Загалом у складі Укрпошти здійснює свою діяльність 28 філій, з яких 26 функціонують з регіонального представництва поштового оператора, а решта 2 філії несуть відповідальність за нормативну операційну діяльність регіональних філій [33].

Поточною операційною діяльністю товариства управляє генеральний директор – Ігор Смілянській, який підпорядковується наглядовій раді та загальним зборам акціонерів. Наглядова рада виступає колегіальним органом,

який діє з метою регулювання та нагляду, а також виконує функцію захисту прав акціонера [32].

Перед проведенням глибинного аналізу конкурентоспроможності підприємства, ґрунтовно виконати дослідження основних техніко-економічних показників АТ «Укрпошта» на основі фінансових звітностей економічного суб'єкта за 2019 – 2021 рр., у цілях формування комплексного погляду на діяльність бізнес-структури.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники підприємства АТ «Укрпошта»  
за 2019 – 2021 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7 777 843	9 182 437	11 181 868	1,22	1,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6 596 957	7 774 565	9 536 425	1,23	1,45
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	405 357	161 240	183 582	1,14	0,45
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 364 933,5	3 358 176	3 620 769	1,08	1,08
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	6 968 104,5	8 908 409	10 338 548,5	1,16	1,48
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	2 409 800	2 568 862	2 630 127,5	1,02	1,09
Чисельність працівників, осіб	64 655	63 856	61 779	0,97	0,96
Рентабельність активів підприємства, %	2,91%	0,93%	0,89%	-	-
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	8,41%	3,21%	3,49%	-	-
Загальний коефіцієнт покриття балансу	0,876	0,921	0,913	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,323	0,261	0,249	-	-

Джерело: складено автором на основі [32, 36, 37]

Після проведення аналізу фінансових показників АТ «Укрпошта» за 2019 – 2021 роки, були отримані результати, що вказують на зростання масштабів діяльності та приріст реалізації компанією товарів та послуг. Спостерігається позитивна динаміка приросту чистого доходу від реалізації товарів та послуг підприємства (рис 2.2), відповідно в 2020 р. чистий дохід товариства збільшився на 1 404 594 тис. грн., або на 18,06%, а в 2021 році ще на 1 999 431 тис. грн., або на 21,77%. Відносно до показника у 2019 році, чистий дохід зріс на 3 404 025 тис. грн., або на 43,77%.

Динаміка собівартості реалізованої продукції впродовж досліджуваного періоду має негативні тенденції зростання. У 2020 році показник зріс на 1 177 608 тис. грн. в порівнянні з попереднім періодом, а в 2021 році на 1 761 860 тис. грн. Загалом, впродовж 2019-2021 років, собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилась на 2 939 468 тис. грн., або на 44,56%. Через такий суттєвий приріст показника собівартості відбулися негативні наслідки на показники чистого прибутку підприємства. З 2019 по 2020 роки, чистий прибуток товариства зменшився на 244 117 тис. грн., або на 60,22% (рис 2.2). Можемо припустити, що суттєве скорочення показника було спричинене початком пандемії COVID-19 та збільшенням витрат. У 2021 році динаміка показника набула позитивного вектору зростання, чистий прибуток збільшився на 22 342 тис. грн., або на 13,86%.

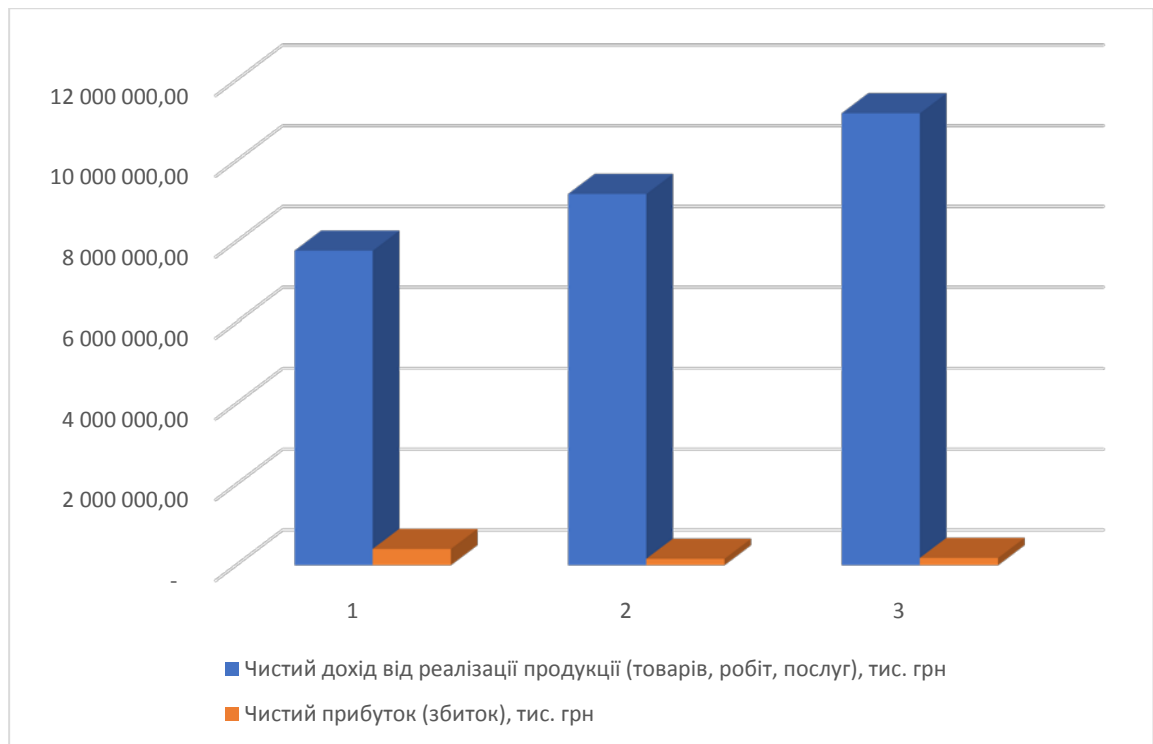


Рис. 2.2 – Фінансові результати АТ «Укрпошта»

У АТ «Укрпошта» спостерігається зменшення показника рентабельності активів підприємства впродовж 2019-2021 років. У 2019 році показник становив 2,9%, а у 2021 році 0,89%, що є дуже низьким показником. Це вказує на те, що у підприємства досить низька активність використання його власних активів.

Рентабельність власного капіталу підприємства також має спадну динаміку. У 2019 році коефіцієнт становив 8,49%, а до 2021 року скоротився на 4,92% і був 3,49%. Слід зазначити, що динаміка змінилась з 2020 – 2021 роки у кращий бік.

Після проведення загального огляду підприємства Укрпошта та проаналізувавши його техніко-економічні показники, можна дійти висновку, що в цілому стан підприємства є задовільним, проте за деякими показниками відслідковується негативна динаміка, що спричинена негативним впливом зовнішньо-економічних процесів. Для пізнання більш глибокої картини підприємства, слід розглянути його внутрішнє та зовнішнє середовище.

## **2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії є важливим етапом перед проведенням оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дослідження внутрішнього середовища дає можливість визначити фактори, що визначають ефективність діяльності організації, сильні та слабкі сторони його внутрішніх змінних, а також його потенціал подальшого розвитку та ефективної діяльності. Аналіз зовнішнього, або макросередовища враховує аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, його конкурентів, а також загальні економічні, політичні та суспільні фактори, що мають прямий вплив на діяльність підприємства.

Аби розпочати розгляд внутрішнього середовища АТ «Укрпошта», логічним етапом є представлення корпоративні елементи підприємства. Місією Укрпошти є «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще»[34]. Візія підприємства звучить як «Будувати успішну, прибуткову, клієнтоорієнтовану компанію, що приносить дивіденди державі. Впроваджувати інновації, діджиталізувати існуючі сервіси та продукти, а також вдосконалювати операційні та бізнес-процеси»[34]. До цінностей Укрпошти належать такі складові:

- відповідальність до клієнта,
- висока якість послуг,
- надійність та оперативність у наданні послуг,
- розвиток та мотивація команди [38].

АТ «Укрпошта» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство та дотримується принципів етичного ставлення як до своїх робітників, так і до клієнтів, аби підтримувати позитивний імідж як у межах підприємства, так і серед населення.

У 2016 році в компанії оновилася команда менеджменту, яка з того часу провела ряд суттєвих змін на підприємстві, враховуючи зміну штату компанії на 40% та удосконалення організаційної структури з побудовою централізованих функцій та вертикальними структурами, що дало у результаті позитивні результати діяльності. Станом на кінець 2021 року кількість штатних працівників склала 60 612 особи. Загалом у гендерній структурі (рис 2.3) підприємства кількість жінок складає 51 634 осіб, а чоловіків 8 978 осіб. Такий розподіл структури викликаний специфікою галузі. Здебільшого на відділеннях поштового зв'язку працюють жінки, в той час як чоловіки займають посади у логістичних відділеннях. Гендерний розподіл топ-менеджменту компанії складається на 40% з жінок та 60% з чоловіків [33, 38].



Рис. 2.3 – Гендерна структура працівників АТ «Укрпошта»

За даними на кінець 2021 року структура загальної кількості працівників підприємства була складена таким чином – частка працівників адміністративно-управлінського посад становила 8%, на виробничий штат припадало 92%. У структурі виробничого штату найбільша частка відповідала листоношам і становила 41,2%, частка начальників поштових відділень – 18,7%, відсоток операторів поштового зв'язку складав – 11,4%. Решта часток було розподілено між сортувальниками поштових відправлень, водіями автотранспортних засобів та іншими працівниками виробничого персоналу. Показник плинності кадрів у

компанії Укрпошта за 2021 рік склав 27,7%, що є досить високим показником у межах галузі [33].

Як вже було зазначено у розділі 2.1, АТ «Укрпошта» надає близько 50 видів послуг, які розподілені по 4 основним напрямкам. Аналізуючи доходи від реалізації продукції за 2021 рік, було складено діаграму по 4 основним напрямкам отримання доходу (рис. 2.4). Найбільшу частку в структурі займають доходи від послуг національної пошти, які складають 55% або 6 180 133 тис. грн. Таким чином, можна стверджувати, що цей вид діяльності є провідним у підприємства.



Рис. 2.4 – Структура доходів від реалізації АТ «Укрпошта» [32]

Серед сервісів Укрпошти, які входять до послуг національної пошти є: письмова кореспонденція, доставка посилок та дрібних пакетів, міжнародний поштовий обмін, оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань та інші поштові послуги. Провідним поштовим сегментом є доставка посилок та дрібних пакетів (рис 2.5). Серед цього виду операцій є три основні типи відправлень: «Стандартні», «Укрпошта Експрес» та «Укрпошта документи». В структурі доходів від реалізації за 2021 рік виручка від даного виду діяльності склала 2 476 208 тис. грн., що є найбільшим показником серед інших видів реалізації. Доходи збільшилися на 762 616 тис. грн., або на 44,5%

відносно фінансового результату за 2020 рік. В той час як обсяги відправлень зросли на 28,2% [33].

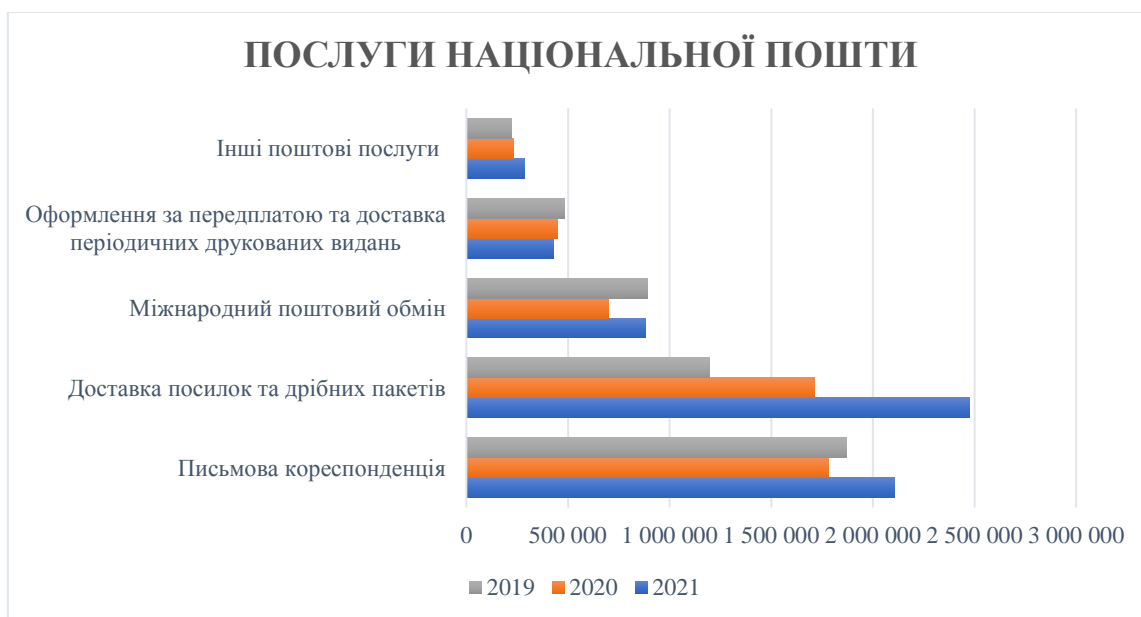


Рис. 2.5 – Структура доходів від послуг національної пошти [32]

До зовнішнього середовища підприємства входять факторні чинники які впливають на діяльність суб'єкта ззовні. До таких ознак відносять економічні, політичні, суспільні фактори, розвиток та темпи зростання галузі, в якій функціонує організація, конкурентне середовище та інші незалежні чинники, на які компанія не має можливості чинити вплив.

Сформований ринок послуг поштового зв'язку в Україні є важливою складовою інфраструктури, яка займає чільне місце у діяльності та розвитку економіки держави. За останні роки галузь поштового зв'язку має стрімкий розвиток через дію низки факторів. Вплив діджиталізації значною мірою посприяв на підвищення попиту поштових послуг доставки – тенденції до шопінгу в Інтернеті та наслідки пандемії COVID-19, які фактично перенесли бізнеси в онлайн. За останні чотири роки обсяг реалізованих послуг поштової та кур'єрської діяльності збільшився на 62,72% або на 4 734 977,60 тис. грн. (рис. 2.6), в майбутньому цей показник буде тільки зростати. В Україні лідерами поштового зв'язку є «Нова пошта», Укрпошта, Meest. Ці підприємства займають найбільшу частку від реалізації послуг доставки.



Рис. 2.6 – Динаміка обсягу реалізованих послуг поштової та кур'єрської діяльності, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [39]

Для глибшого розуміння факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії Укрпошта слід провести SWOT-аналіз, який дасть змогу дослідити слабкі та сильні сторони обох середовищ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% покриття території України відділеннями.</li> <li>• Низькі поштові тарифи.</li> <li>• Надання широкого асортименту послуг.</li> <li>• Пізнаваність бренду.</li> <li>• Партнерські відносини з e-commerce підприємствами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблеми зі зберіганням та доставкою посилок.</li> <li>• Тривалий термін доставки в порівнянні з конкурентами.</li> <li>• Низький рівень автоматизації процесів.</li> <li>• Повільне операційне обслуговування на відділеннях.</li> <li>• Недостатня компетенція персоналу та низька вмотивованість.</li> <li>• Не диверсифікована система надання послуг на відділеннях.</li> <li>• Велика кількість незадоволених клієнтів.</li> <li>• Практично відсутня маркетингова діяльність.</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення зв'язків з корпоративними клієнтами.</li> <li>• Впровадження нових технологій та автоматизація процесів.</li> <li>• Залучення інвестицій для розвитку компанії.</li> <li>• Повернення лояльності клієнтів та вихід на нові сегменти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно зростаючі конкуренти.</li> <li>• Економічна нестабільність та зростання вартості транспортування та логістики.</li> <li>• Зменшення обсягу листової кореспонденції через темпи діджиталізації.</li> <li>• Окупація територій України.</li> <li>• Зміни в нормативно-правовому регулюванні послуг поштового зв'язку.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором.

Після проведення SWOT-аналізу компанії АТ "Укрпошта" було виявлено, що компанія має сильний потенціал завдяки своїй історії, розгалуженій мережі та широкому асортименту послуг для клієнтів. Однак, підприємство також має певні обмеження, які безпосередньо стримують її у розвитку, наприклад як відсутність інвестицій в технології, низький рівень ефективності діяльності та нестабільна фінансова ситуація. Також значною проблемою є кадрове забезпечення компанії, адже держава не має змоги забезпечити конкурентну заробітну плату працівникам. Через це в компанії високий показник плинності кадрів та проблеми з мотивацією та якістю обслуговування.

Зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком електронної комерції, підвищенням якості обслуговування та залученням інвестицій. Загрози ж становлять конкуренція з боку лідерів ринку поштового зв'язку та інших поштових компаній, зміни в законодавстві, економічна нестабільність та війна в країні. До того ж значний вплив на діяльність Укрпошти має інфляція та зменшення купівельної спроможності громадян.

З метою сталого розвитку та зниження тиску факторів зовнішнього середовища компанія має на меті впровадити модернізацію логістичної мережі, розширити мережі сортувальних хабів, а також удосконалити системи автоматизації логістичних процесів.

Додатковим інструментом дослідження зовнішнього середовища компанії є PEST-аналіз, який за певними групами дає змогу проаналізувати вплив

факторів макросередовища. Результати PEST-аналізу дають змогу відслідкувати загрози та зміни у зовнішньому середовищі, які мають вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

### PEST-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загострення військового конфлікту.</li> <li>• Вплив держави на діяльність підприємства.</li> <li>• Міжнародні поштові відносини.</li> <li>• Зміни законодавства щодо поштового зв'язку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ріст рівня інфляції.</li> <li>• Зміни в споживчому попиті.</li> <li>• Регулювання тарифів та рівня заробітної плати.</li> </ul>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна рівня платоспроможності населення.</li> <li>• Вимоги до швидкості доставки.</li> <li>• Ставлення до якості рівня сервісу.</li> <li>• Міграція потенційних клієнтів та робочої сили.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень використання технологічного забезпечення.</li> <li>• Збільшення автоматизації операційних процесів.</li> <li>• Висока вартість впровадження новітніх технологій.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Після проведення PEST-аналізу підприємства Укрпошта можна зробити наступні висновки, щодо впливу макроекономічних факторів. У зв'язку з політичними та економічними чинниками, компанія має як і можливості для подальшого розвитку та модернізації своїх послуг, так і суттєві загрози, що мають вирішальний характер для подальшого розвитку. До прикладу важливими точками впливу є політична ситуація в державі та стрімкий рівень інфляції, що спричиняє зниження купівельної спроможності населення. Приналежність Укрпошти державі також накладає певні обмеження у діяльності компанії. Одним з таких обмежень є регулювання тарифів на поштові послуги Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Таким чином певні види поштових послуг мають низький рівень маржинальності. Крім того, держава встановлює рівень заробітної плати для працівників АТ "Укрпошта" відповідно до законодавства про працю та мінімальної заробітної плати. Такі обмеження не мають позитивного впливу на ефективність діяльності компанії та її привабливість до потенціальних робітників.

З іншого боку, соціокультурні та технологічні аспекти становлять певні виклики для компанії, які потрібно враховувати та адаптуватись до них. Підприємству слід бути адаптивним до змін в споживацьких попитах та пріоритетах клієнтів, змін у ставленні до роботи та робочого оточення, а також у ставленні до поштових послуг в цілому.

Окрім цього, важливим є врахування правових аспектів у діяльності компанії. Укрпошта повинна стежити за законодавчими змінами та вчасно їм відповідати. В цілому, зазначені фактори є важливими для успішного функціонування компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

### 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «УКРПОШТА»

Наступним етапом дослідження АТ «Укрпошта» у межах дипломної роботи є визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Провівши дослідження, щодо загальної характеристики діяльності компанії, її зовнішнього та внутрішнього середовища, зробивши певні висновки щодо її фінансово-технічного стану, наявне вже детальне уявлення про функціонування підприємства та є ґрунтовна база для оцінки його конкурентного рівня.

Для початку слід детальніше розглянути конкурентне середовище, в якому здійснює діяльність Укрпошта. Як було зазначено у розділі 2.2, галузь поштового зв'язку стрімко розвивається під впливом зовнішніх чинників та споживчих вподобань. Серед найбільш популярних та впізнаваних гравців сегменту поштового зв'язку є «Нова пошта», «Укрпошта», Meest. Менш відомими конкурентами є наступні компанії: Justin, «Делівері», FedEx, DHL. Перші три підприємства мають розгалужену логістичну систему та велику кількість відділень по Україні, тому їхні послуги користуються великим попитом. Також ці компанії співпрацюють з бізнесами e-commerce.

Існує декілька факторів, які пояснюють схильність споживачів до вибору послуг доставки між трьома лідерами ринку. По перше, це співвідношення ціни та якості послуг. Компанії надають високоякісні послуги, які включають швидку доставку, страхування від пошкоджень та загублення товарів, якісна комунікація бренду та обслуговування на відділенні зв'язку. Цінова політика компаній також має значний вплив на вибір клієнта. Проте обираючи компанію за ціновим фактором, споживач очікує виконання послуг прямопропорційно до їх вартості.

Для подальшого дослідження конкурентних факторів АТ «Укрпошта» було обрано два конкуренти «Нова пошта» та Meest, адже у цих компаній найбільша кількість відділень в Україні, в першій – 9300 відділень та 14000 поштоматів [35], у другій – 2753 відділень та 1500 поштоматів [40].

Для порівняння цінового критерію було обрано тарифи на послуги доставки у межах області, або локальний тариф компаній «Нова пошта»,

«Укрпошта» та Meest. У кожного поштового оператора є градація посилок за кількістю кілограмів. Відповідно до рис. 2.7, найвищою цінова політика є у підприємства «Нова пошта» по всім видам посилок за вагою. Найдешевшим поштовим оператором є Укрпошта, яка має більше розмежування тарифів за вагою. Вартість доставки посилки вагою в 1 кг, в межах області, компанією «Нова пошта» становитиме 50 грн., в той час як Укрпошта здійснює доставку кілограмової посилки за ціною 30 грн, що є на 66,7% дешевше. Meest має середнє цінове значення між попередніми двома підприємствами, тариф на посилку 1 кг становить 35 грн.

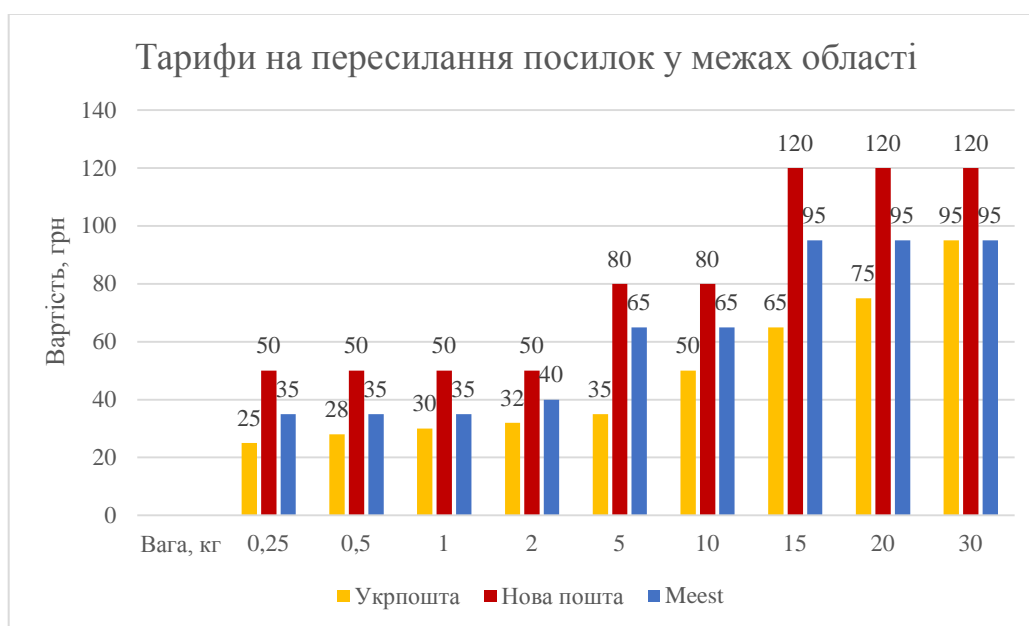


Рис. 2.7 – Тарифи на пересилання посилок у межах області

Джерело: складено автором на основі [41, 42, 43]

По друге, це доступність та інформатизація сервісів. «Нова пошта», «Укрпошта» та Meest мають зручну мережу відділень та пунктів самовивозу, які знаходяться у зручних для клієнта місцях та мають зручний графік роботи. Водночас компанії мають сайт та додатки, завдяки яким зручно відслідковувати шлях та статус доставки, а також у кожного з сервісів доставки наявні додаткові унікальні послуги. Крім того пізнаваність сервісу та сформований бренд становлять стимулюючий чинник на першочерговому етапі вибору оператора з доставки.

Наступним кроком дослідження конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» є використання графічного методу оцінки конкурентоспроможності – багатокутник конкурентоспроможності. Цей інструмент відображає рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з його конкурентами з різних напрямків, а саме з певного набору досліджуваних критеріїв. Багатокутник конкурентоспроможності дає можливість проаналізувати, в яких аспектах підприємство є конкурентоспроможним, а на які потрібні звернути увагу для покращення. Він допомагає управлінцям зосередитися на ключових критеріях успіху та здійснити стратегічний аналіз конкурентного середовища.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було проведено опитування серед вибірки користувачів послуг поштових сервісів «Нова пошта», «Укрпошта» та Meest. Анкетування проводилося серед студентів Національного університету «Києво-Могилянська академія», посилення з проханням пройти опитування відправлялось у студентські чати, кількість респондентів склала 100 осіб. Опитування складалося з 6 запитань, кількісних та якісних методів аналізу (Додаток А). Метою анкетування був збір та дослідження інформації, щодо ставлення споживачів до трьох сервісів поштового зв'язку, через оцінку кожного з підприємств за сімома ключовими критеріями, що визначають конкурентоспроможність компаній у галузі доставки:

- ціна;
- швидкість доставки;
- лояльність до бренду;
- зручність онлайн сервісів (додатку);
- якість обслуговування на відділенні;
- зручність розташування відділень;
- цілісність упакування/товару після доставки;

Оцінювання поштової компанії проводилось за умови користування послугами цього сервісу. Оцінка параметрів здійснювалась за балами, по шкалі від одного до п'яти, де 1 – найгірший результат, відповідно 5 – найкращий результат. За кожним критерієм для кожного з трьох підприємств було виведено

середнє арифметичне вибірки, для отримання кількісного показника, що відкладається осі відповідно до кожного з семи критеріїв.

За результатами дослідження (рис. 2.8), Укрпошта отримала найвищу оцінку – 4,29 по одному з критеріїв – «ціна». За рештою показників найвищі бали отримало підприємство «Нова пошта». За критерієм «швидкість доставки» Укрпошта зайняла третє місце з оцінкою 2,44, в той час як Meest – 3,13 та Нова пошта – 4,53. Конкуренти значно випереджають Укрпошту по термінам доставки, що робить їх більш конкурентоспроможними в очах споживачів. За наступними факторами Укрпошта посіла також третє місце серед конкурентів: лояльність до бренду – 2,87; зручність онлайн сервісів (додатку) – 2,4; якість обслуговування на відділенні – 2,42; цілісність упакування/товару після доставки – 3,44. За критерієм «зручність розташування відділень» Укрпошта отримала 3 бали, що випереджає конкурента Meest, який отримав 2,83 бали.



Рис. 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності трьох поштових сервісів  
Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На підставі отриманих результатів дослідження, методом побудови багатокутника конкурентоспроможності, можна зробити висновки, що АТ

«Укрпошта» має вагоме відставання у показниках від своїх конкурентів. Це є серйозним сигналом для менеджменту компанії, що вимагає негайних дій для вдосконалення конкурентних переваг. Необхідно зробити глибинний аналіз факторів, за якими Укрпошта має низькі результати, і запустити механізм перевірки відповідних департаментів для вирішення негативних тенденцій.

З іншого боку, результати дослідження дають можливість побачити слабкі сторони компанії, які будуть точками відліку для подальшої роботи з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповіді респондентів показують пряме ставлення споживачів до бренду, а отже їх оцінки прямо вказують на вразливі місця, що потребують уваги для вдосконалення, аби задовільнити потреби споживачів.

Ще одним методом, за яким була здійснена оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» є підхід, що заснований на теорії ефективної конкуренції, який був детально розглянутий у розділі 1.2. Цей метод дає змогу проаналізувати групи фінансових показників, які вказують на слабкі та сильні сторони діяльності підприємства. А на їх підставі розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності.

Базою для аналізу конкурентоспроможності використовується порівняння показників стану підприємства з показниками, зафіксованими в попередніх періодах. Відповідно до цього методу, дослідження проводиться в три послідовні етапи.

Етап 1 – розрахунок одиничних коефіцієнтів за групами показників (табл. 2.4), що входять до формули коефіцієнта конкурентоспроможності. Формули для розрахунку кожного критерія представлені в Додатку Б.

Таблиця 2.4

	2019	2020	2021
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>			
Рівень витрат на виробництво одиниці продукції	0,848	0,847	0,853
Фондовіддача	2,353	2,692	3,279

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Рентабельність товару	0,179	0,181	0,173
Продуктивність праці	120,298	143,799	180,998
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>			
Коефіцієнт автономії	0,323	0,261	0,249
Коефіцієнт платоспроможності	0,876	0,923	0,913
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,742	0,812	0,775
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,178	2,529	2,584
<b>3. Критерій ефективності організації збуту та просування товарів.</b>			
Рентабельність продажу	0,0521	0,0176	0,0164
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	-0,9986	-0,9983	-0,999999
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,767	0,821	0,845
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,358	1,231	1,287

Розраховано на основі [33, 36, 37]

Наступним кроком проведення даного дослідження є переведення отриманих показників у бали. Цей етап є необхідним через те, що отримані коефіцієнти мають різний діапазон виміру, а переведення їх у відносні величини

дає змогу розрахувати загальні коефіцієнти, в яких одиничні показники матимуть однакову вагомість. При переведенні розрахованих критеріїв у бали, базовими показниками будуть виступати коефіцієнти отримані за 2019 рік. Вони вважатимуться нормативним значенням. При переведенні кожного одиничного показника будуть враховуватися загальногалузеві тенденції (збільшення/зменшення) конкретного фактору.

Переведення всіх результатів відбувається в 15-ти бальну систему. Де оцінка 10 відповідає базовому значенню (показнику за 2019 рік); 5 балів – показнику нижчому базового і 15 балів – вищому за базове значення.

Четверта група показників має назву «Конкуренентоспроможність товару (послуг)», в неї входять два показники – якість послуг та ціна послуг (табл. 2.4). Оцінка за якість послуг була взята на основі порівняння швидкості доставки відносно двох інших конкурентів за 2020 та 2021 роки. Відповідно до результатів, у підприємства Укрпошта були найдовші терміни доставки, тому за якість за обидва роки компанія отримує найнижчу бальну оцінку – 5. Другим показником є «ціна послуг», виставлення оцінки даній категорії було проведено аналогічним способом – порівнянням з ціновою політикою конкурентів. За результатами, у АТ «Укрпошта» був найнижчий ціновий діапазон за відправлення посилок, а отже компанія отримує найвищий можливий бал – 15. Переведення решти одиничних показників у бали представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

	Базовий рівень	2020	2021
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>			
Рівень витрат на виробництво одиниці продукції	0,848 (зменшення)	10	5
Фондовіддача	2,353 (збільшення)	10	15
Рентабельність товару	0,179 (збільшення)	15	5
Продуктивність праці	120,298 (збільшення)	15	15

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>			
Коефіцієнт автономії	0,323	5	5
Коефіцієнт платоспроможності	0,876	15	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,742	15	10
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,178	15	15
<b>3. Критерій ефективності організації збуту та просування товарів.</b>			
Рентабельність продажу	0,0521	5	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	-0,9986	10	5
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,767	15	15
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,358	15	15
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>			
Якість товарів	збільшення	5	5
Ціна товару	зменшення	15	15

Джерело: сформовано автором

Етап 2 – розрахунок чотирьох критеріїв конкурентоспроможності за формулами (1.2 – 1.4)

Таблиця 2.6

Група критеріїв	2020	2021
Ефективність виробничої діяльності підприємства ( $E_B$ )	12,5	7,9
Фінансовий стан підприємства ( $\Phi_{П}$ )	12,1	9,3
Критерій ефективності організації збуту та просування товарів ( $E_3$ )	10	9
Конкурентоспроможність товару ( $K_T$ )	10	10

Джерело: сформовано автором

Загалом, вже по отриманим загально груповим критеріям прослідковується негативна динаміка, всі показники за 2021 рік нижчі у порівнянні з 2020 роком. Особливо скоротилася оцінка показників ефективності виробничої діяльності та фінансового стану підприємства (табл.2.5), і як наслідок, загальний коефіцієнт  $\Phi_{\Pi}$ , у порівнянні з 2020 р., показник зменшився на 2,8 балів, а коефіцієнт  $E_B$  – на 4,6 балів.

Етап 3 – розрахунок  $K_{\text{КП}}$  – коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства за формулою 1.1.

$$K_{\text{КП} 2020} = 0,15 * 12,5 + 0,29 * 12,1 + 0,23 * 10 + 0,33 * 10 = 11,034 \quad (2.1)$$

$$K_{\text{КП} 2021} = 0,15 * 11 + 0,29 * 9,3 + 0,23 * 9 + 0,33 * 10 = 9,106 \quad (2.2)$$

За результатами розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» має тенденції до зниження. Загалом по багатьом показникам прослідковується погіршення динаміки. Особливу увагу слід приділити показникам, які отримали оцінку у 5 балів, а саме: рентабельність товару; коефіцієнт автономії, що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів; рентабельність продажу; коефіцієнт затовареності власною продукцією; а також якість послуг.

Позитивна динаміка спостерігається в одиничних коефіцієнтах, проте не в зважених показниках. Таким чином, коефіцієнти фондівдачі, продуктивності праці, оборотності оборотних коштів, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами і засобів стимулювання збуту та коефіцієнт ціни мають прогресивні зміни.

## **Висновки до розділу 2**

Другий розділ роботи був присвячений дослідженню підприємства АТ «Укрпошта» та галузі поштового зв'язку. У процесі дослідження було виявлено, що Укрпошта є першою поштою країни та має значний вплив на формування поштового зв'язку в Україні.

У розділі було розглянуто структуру компанії та її основні історичні етапи творення, фінансові показники, а також було проведено внутрішній та зовнішній аналізи – SWOT та PEST. Звісно велику увагу було приділено об'єкту дослідження і проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства двома методами – багатокутник конкурентоспроможності та метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції.

Основними результатами, що були отримані у розрізі проведення аналізу техніко-економічних показників, є те, що у підприємства впродовж періоду 2019-2021 рр. прослідковується негативна динаміка серед важливих фінансових показників – чистий прибуток, рентабельність активів та капіталу, також значно виріс показник собівартості реалізованої продукції та послуг.

Наступним етапом дослідження був аналіз зовнішнього середовища, в якому почали відбуватися кардинальні зміни з 2016 року, коли оновився склад менеджменту та компанія почала розвиток за новою стратегією. На кінець 2021 року кількість штатних працівників склала 60 612 особи, а управлінський персонал займає 8% від всіх працівників. Було визначено, структуру доходів від діяльності та те, що найбільшу частку в структурі всіх послуг, які надає підприємство, займають послуги національної пошти, які складають 55% від всіх видів доходів.

Під час дослідження зовнішнього середовища було проведено SWOT та PEST аналізи, в яких було зазначено основні загрози, які мають вплив на підприємство, а також перспективи розвитку.

Завершальним етапом дослідження був аналіз двох головних конкурентів Укрпошти – «Нова пошта» та Meest. Було визначено, що Укрпошта має найнижчі тарифи серед конкурентів, що є безперечною перевагою. Щоб детальніше

порівняти конкурентів, було проведено опитування споживачів щодо оцінки певних критеріїв компанії, з ціллю подальшого дослідження конкурентоспроможності методом багатокутника. За результатами, підприємство Укрпошта має першість тільки за критерієм «ціна». За іншими факторами підприємство значно поступається своїм конкурентам оцінкою, що вказує на можливість розробки стратегії удосконалення.

Ще одним інструментом для оцінки конкурентоспроможності був задіяний метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Завдяки цьому методу були розраховані важливі економічні показники, що відтворюють актуальний стан підприємства, та на основі зведених показників був розрахований коефіцієнт конкурентоспроможності ( $K_{КП}$ ). За багатьма одиничними показниками прослідковується спадна динаміка, про що свідчить і отриманий  $K_{КП}$  за 2021 рік. Коефіцієнт конкурентоспроможності скоротився на 1,93 бали, у порівнянні з показником за 2020 рік.

## **РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА АТ «УКРПОШТА»**

### **3.1. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності**

У сучасних умовах, коли кон'юнктура ринку стає все більш динамічною, підприємства повинні неупинно займатися пошуком шляхів для утримання своїх конкурентних позицій. Укрпошта, як державна компанія, яка має великий досвід діяльності в сфері поштового зв'язку України, також має активно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

У попередньому розділі було проведено аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та визначено основні зовнішні фактори впливу на функціонування компанії, її конкурентну позицію на ринку, а також було з'ясовано проблемні аспекти, що потребують впровадження змін. У даному розділі пропонується надати конкретні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», відповідно до виявлених факторів та проблем.

За результатами дослідження конкурентоспроможності, методом побудови багатокутника конкурентоспроможності (див. рис. 2.7), більшість критеріїв конкурентоспроможності компанії Укрпошти отримала дуже низькі рейтингові оцінки. Отримані результати безпосередньо репрезентують сфери, що потребують впровадження стратегій вдосконалення.

Іншими джерелами, які дозволяють сформулювати напрямки, що потребують покращення, задля підвищення рівня конкурентних переваг, будуть слугувати результати отримані у ході дослідження підприємства методом SWOT-аналізу, а саме слабкі сторони та можливості розвитку.

Отже, на підґрунті проведених досліджень, можна сформулювати наступний перелік сфер діяльності та критеріїв підприємства, що потребують вдосконалення, та до яких відповідно будуть запропоновані рекомендації:

- швидкість доставки;

- якість обслуговування на відділенні;
- розташування відділень;
- канали комунікації з клієнтом.
- підвищення лояльності до бренду;

Задля демонстрації наочності процесу оптимізації була розроблена схема (рис. 3.1), яка відображає взаємозалежність та вплив факторів на основний критерій, яким є «лояльність до бренду». На сьогоднішній день багато користувачів послуг Укрпошти є незадоволеними, на що вказують оцінки з проведеного дослідження, а також коментарі під дописами в Інстаграмі компанії. Підприємство не виконує очікувані вимоги споживачів, що у свою чергу спричиняє погіршення лояльності до бренду, та створення негативного іміджу компанії. Задля підвищення конкурентоспроможності слід розробити шляхи оптимізації для кожного фактору і цілісно впливати на підвищення лояльності споживачів до послуг Укрпошти.

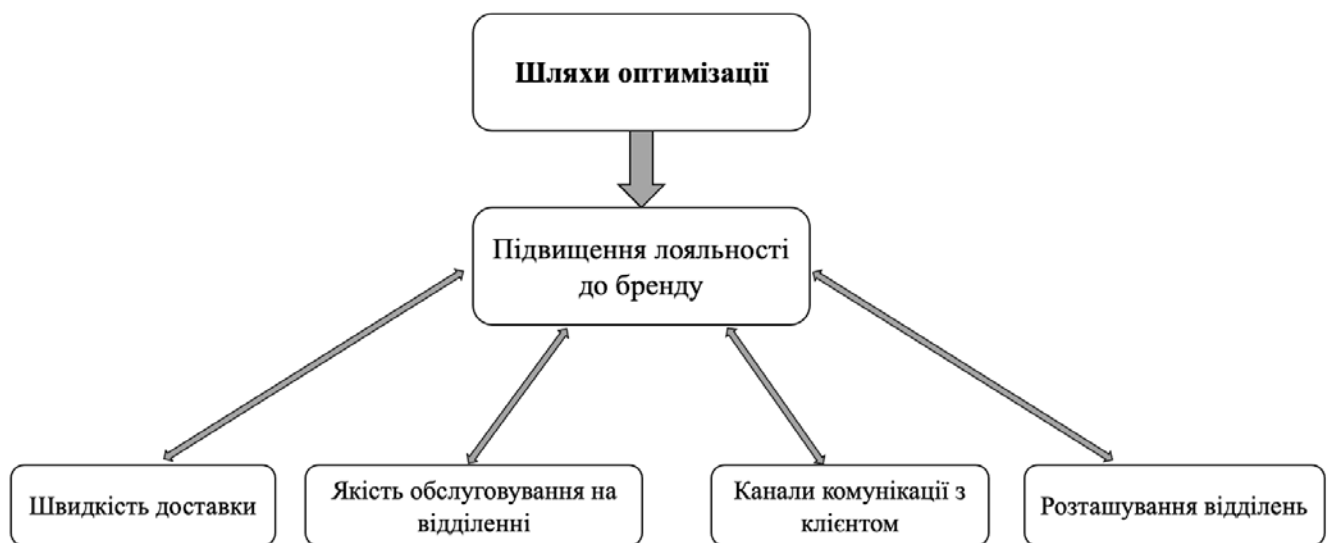


Рис. 3.1 – Схема шляхів оптимізації АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором

У межах розробки рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та подальшого управління, доцільно застосовувати системний підхід до управління. Завдяки цьому підходу менеджмент братиме до

уваги різні сфери діяльності підприємства та матиме змогу комплексно діяти та вирішувати поточні виклики.

Першою сферою до якої будуть запропоновані рекомендації є «швидкість доставки». Відповідно до результатів опитування цей фактор отримав одну з найнижчих оцінок – 2,44, що вказує на високий рівень незадоволеності споживачами. Відповідно до рис. 3.2 найменший термін доставки у АТ «Укрпошта» складає 4 дні (враховуючи день пересилання) у межах населеного пункту. До прикладу компанія «Нова пошта» доставляє посилки за 1-2 дні.

### Терміни доставки відправлень «Укрпошта Стандарт»

Нормативні строки пересилання відправлень «Укрпошта Стандарт» (без урахування вихідних днів поштових відділень).

У межах обласного центру (у тому числі для м. Києва)	У межах області та між обласними центрами України (у тому числі м. Київ)	Між районними центрами різних областей України (у тому числі для міст обласного значення)	Між іншими населеними пунктами різних областей України
Д+3	Д+4	Д+5	Д+6

Рис 3.2 – Терміни доставки відправлень «Укрпошта Стандарт» [38]

На швидкість доставки впливає декілька чинників: рівень автоматизації та використання сучасного обладнання для сортування та обробки посилок у сортувальних центрах, а також організація логістичних процесів та забезпечення автомобільним ресурсом.

Дотепер процес сортування посилок у центрах Укрпошти відбувався вручну, цей фактор значною мірою впливав на великі терміни доставки. Прикладом для удосконалення є компанія «Нова пошта», у підприємства є інноваційний сортувальний термінал, який оснащений повністю автоматизованими сортувальними лініями з 3Д сканерами, котрі допомагають обробляти до 50 тисяч посилок на годину [44]. 5 квітня 2023 року АТ «Укрпошта» заявила, що встановила першу конвеєрну лінію автоматизованого сортування посилок на 64 напрямки [45]. Це є першим кроком до автоматизації діяльності, проте для удосконалення процесів сортування та збільшення пропускної спроможності конвеєрної лінії, у сортувальних центрах слід

встановити доповнення – сканери, що замінять оператора, який відповідальний за сканування посилок.

Відповідно до останніх новин, АТ «Укрпошта» поповнила автопарк 44 новими вантажівками, що є значним кроком до покращення доставки та її термінів [46].

Наступним блоком щодо якого будуть запропоновані пропозиції задля покращення стану є – «якість обслуговування на відділенні». Загалом багато споживачів є незадоволеними обслуговуванням Укрпошти про що свідчать результати опитування (рис 2.7). Слід провести аудит внутрішніх процесів на відділенні. Проведення аудиту допоможе виявити проблемні місця в роботі працівників та процесах обслуговування, а також зрозуміти, які саме зміни потрібні для поліпшення роботи. Таким чином це надасть змогу у майбутньому вирішити проблему із комунікацією та часом обслуговування, на які найбільше скаржаться клієнти Укрпошти. Проте для виявлення загальної картини стану процесів та підтвердження скарг споживачів необхідно провести комплексну діагностику.

Подальшою сферою для якої будуть надані рекомендації є «розташування відділень». Не зважаючи на те, що у компанії Укрпошта стовідсоткове покриття території України, проте у великих містах густота відділень не є щільною, що зменшує їх доступність до споживачів. Відкриття нових відділень вартує великих капітальних інвестицій: пошук приміщення, ремонт та рекрутинг нових працівників, що потягне за собою великі адміністративні витрати. Тому збільшення доступності послуг АТ «Укрпошта», а саме отримання посилок, може бути вирішене за допомогою встановлення поштоматів. У вересні 2021 року Укрпошта встановила перші поштомати у межах пілотного проекту [47], проте наразі жоден з них не функціонує. Таким чином компанії пропонується поновити закупівлі та встановлення поштоматів, проте рекомендується придбати автоматичні станції нового зразку, як у конкурентів «Нова пошта» та Meest. Такого виду поштомати є більш інформатизованими та дають змогу отримувати посилку через сканування QR-коду на поштоматі через додаток Укрпошта.

Останньою категорією до якої будуть запропоновані рекомендації є «комунікація з клієнтом». Насамперед для підвищення лояльності, споживачам потрібно відчувати зв'язок і зацікавленість від компанії, що вона дійсно прагне змін та працює задля вдосконалення. Оскільки до соціальних мереж оператора Укрпошта надходить багато скарг про загублені посилки, затримку доставки та інші незадоволення, доцільно створити ресурс, через який споживачі матимуть змогу швидко та ефективно залишити заявку про своє невдоволення/пропозицію. Оптимальним варіантом для цього слугуватиме розробка додаткового функціоналу в додатку компанії. Користувач матиме змогу перейти на окреме вікно з формою для подання заявки(скарги), в меню буде запропонований список тем звернення задля структуризації заявок. Після отримання заявки, вона буде опрацьовуватись операторами, та за необхідності працівник зателефонує клієнту задля уточнення деталей.

### **3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня конкурентоспроможності**

У попередньому підрозділі в загальному вигляді були представлені рекомендації по 4 сферах діяльності підприємства Укрпошта, завдяки впровадження яким компанія матиме змогу підвищити конкурентні позиції на ринку поштової логістики та комплексно вплинути на рівень конкурентоспроможності. Задля підтвердження доцільності впровадження запропонованих рекомендацій, слід провести глибший огляд кожної з пропозицій та визначити розмір інвестиційних витрат, які необхідні для реалізації рекомендацій. Також доцільно навести обґрунтування позитивного ефекту рекомендацій на окремі сфери, а також на їх комплексний вплив на діяльність підприємства та підвищення лояльності до бренду та послуг АТ «Укрпошта».

Першою пропозицією є встановлення доповнення до лінії конвеєрного сортування посилок на сортувальних хабах підприємства АТ «Укрпошта», у вигляді сканера, що має здатність зчитувати штрих-коди посилок з шести сторін. Як було вже зазначено, що сортування посилок, для подальшого їх відправлення адресатам, відбувалося вручну. Цей метод є застарілим та має суттєві недоліки, які гальмують процес обробки. Запровадження першої лінії автоматизованого конвеєрного сортування (рис 3.3), яка була виготовлена вітчизняною компанією ТОВ «Українські інтелектуальні системи», надала змогу збільшити швидкість обробки роздрібних посилок до 8000/год [45]. Відповідно до рисунку 3.3, сортувальна лінія складається з декількох конструкцій, першим елементом системи є робоче місце оператора сортування. Працівник відповідальний за сканування штрих-кодів відправлень та подальшого перенаправлення на транспортну стрічку. Цей процес вимагає постійної присутності робітника, для забезпечення безперервного процесу сортування. Також наявність людського фактору гальмує процес сканування та може впливати на наявність помилок під час процесу.

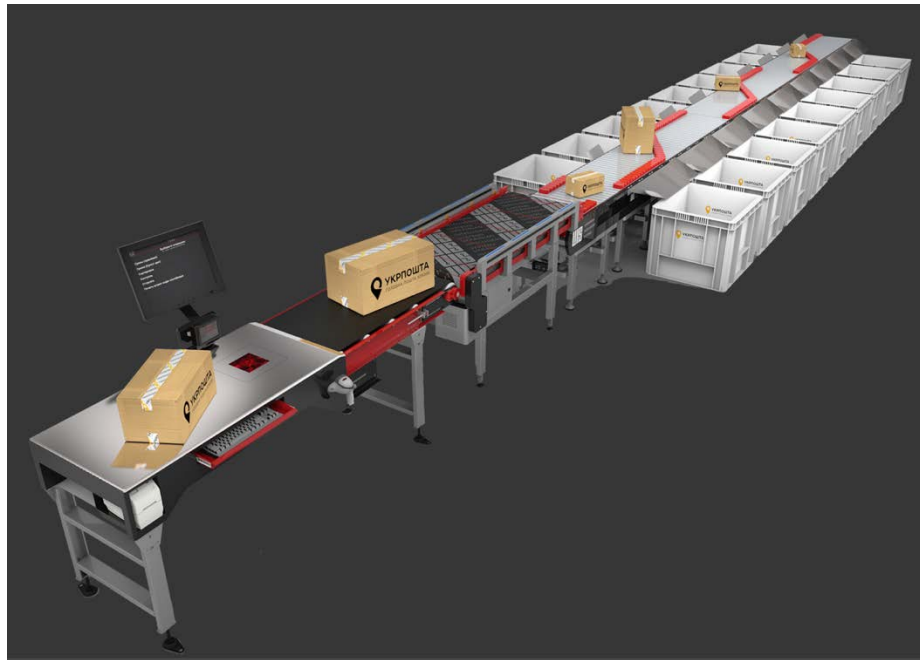


Рис. 3.3 – вигляд автоматична конвеєрна система сортування товарів і вантажів [48]

Тому для створення замкнутого автоматизованого циклу сортування, пропонується встановити сканер, що оснащений технологією всебічного сканування штрих-кодів, вимірюванням габаритів та ваги відправлень. Виробництвом такого виду системи займається компанія Vitronic, яка розробляє інноваційне устаткування для галузей: логістики, охорони здоров'я, автомобільної та ін.

Система сканування VIPAC in-motion (рис. 3.4) – це високошвидкісна автоматична система зчитування даних з етикеток відправлень, яка використовується для логістичних, поштових і кур'єрських додатків. Сканер у вигляді тунелю, який оснащений камерами з п'яти сторін, а також механізмами для зчитування ваги та габаритів пакунків. VIPAC in-motion використовує вдосконалену технологію візуалізації для захоплення даних з рухомих об'єктів, таких як посилки, пакунки та листи, і може досягти високої швидкості зчитування навіть для частково закритих елементів.

Пропускна здатність даної системи сканування може становити до 25 000 одиниць на годину.



Рис. 3.4 – вигляд системи сканування Vitronic VIPAC in-motion [49]

Оскільки на даний момент у компанії «Укрпошта» функціонує одна лінія конвеєрного сортування, тому доцільно розраховувати витрати на придбання одного сканеру – в головний сортувальний центр, який обслуговує 64 напрямки.

Вартість виготовлення системи сканування VIPAC in-motion складає від \$35 000 до \$65 000 в залежності від габаритів тунелю та обсягів посилок, які обробляються за день.

Зі встановленням даної системи сканування АТ «Укрпошта» матиме змогу підвищити швидкість сортування посилок і зробити цей процес повністю автоматизованим. Таким чином, відправлення будуть передаватися до транспортування удвічі швидше, що у свою чергу скоротить час посылки у дорозі до споживача.

Швидкість відправлення є критично важливим параметром при виборі поштового сервісу, тому завдяки впровадженню змін до цієї сфери – скорочення терміну доставки, Укрпошта неодмінно підвищить свою конкурентоспроможність та рівень лояльності клієнтів до наданих послуг.

Другою рекомендацією, що була представлена, є проведення аудиту внутрішніх процесів обслуговування на відділенні. Ставлення працівників до

клієнтів та рівень якості обслуговування уособлює загальне ставлення компанії до своїх споживачів. Проведення аудиту внутрішніх процесів є важливим елементом удосконалення роботи підприємства, так як це дасть змогу виявити проблемні місця та недоліки в роботі працівників та внутрішніх процесах, а також зрозуміти, які саме зміни необхідні для поліпшення роботи компанії.

Проведення аудиту може виявити такі проблеми, як недостатня кваліфікація працівників, халатність керівництва відділень до їх діяльності, застарілі посадові інструкції, недостатньо ефективні процеси та інші недоліки в обслуговуванні клієнтів. Всі перелічені критерії є гіпотезами, які потребують перевірки для встановлення істини.

Щоб провести аудит внутрішніх процесів, рекомендується скористатися послугами зовнішніх експертів. Для проведення аудиту було обрано послуги Української групи «Бізнес Рішення», які надають послуги у сфері ведення бізнесу та організації процесів [50].

Так як компанія має велику мережу відділень, аудит кожного об'єкта є неможливим, адже на це потрібні великий капітальний та трудовий ресурс. Також в цьому немає потреби, адже відділення працюють за однією схемою та мають затвердженні правила. Отже для локального аудиту пропонується обрати відділення у великих містах України: Київ, Дніпро, Львів, Одеса та Харків. Серед відділень у перелічених містах буде обрано по 10 відділень, які будуть перевірятись. Попередньо, керівники відділень не будуть попереджені про перевірки.

Загалом процес аудиту буде складатися з наступних етапів (рис. 3.5):

- перевірка роботи відділень: спостереження за роботою, анонімне анкетування працівників, опитування клієнтів.
- збір та вивчення відгуків щодо роботи відділень у застосунку Google карти.
- розробка оптимізації роботи відділень: підвищення якості обслуговування, удосконалення робочих процесів.

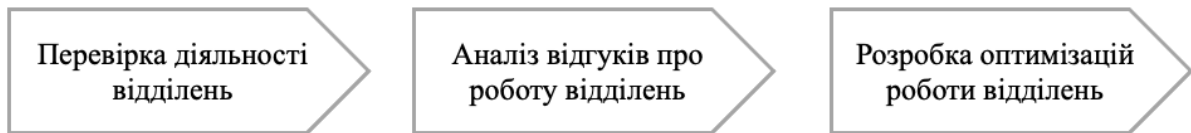


Рис. 3.5 – Схема етапів проведення аудиту

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку вартості проведення аудиту компанією «Бізнес Рішення» було взято інформацію з сайту підприємства [50]. На вартість послуг також впливають наступні чинники: розмір досліджуваного підприємства та стан його кількісних показників. Так як аудит проводитиметься обмеженої кількості відділень, сума розраховуватиметься відповідно до кількості досліджуваних одиниць. Мінімальна вартість послуги 100 000 грн., отже цю суму можна вважати вартістю дослідження одного відділення. Загальна вартість проведення аудиту відділень АТ «Укрпошта» по містах України наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Витрати на проведення аудиту роботи на відділеннях  
АТ «Укрпошта»**

	Міста	Кількість відділень	Вартість послуги, грн.	Сукупні витрати, грн.
	Київ	10	100 000,00	1 000 000,00
	Дніпро	10	100 000,00	1 000 000,00
	Львів	10	100 000,00	1 000 000,00
	Одеса	10	100 000,00	1 000 000,00
	Харків	10	100 000,00	1 000 000,00
Всього	-	50	-	5 000 000,00

Отже, сукупні витрати на проведення послуги аудиту та оптимізації ефективності діяльності підприємства складуть 5 млн грн.

Проведення дослідження роботи працівників на відділеннях незалежним агентом матиме позитивний вплив на діяльність компанії, при умові, що менеджмент АТ «Укрпошта» відповідально поставиться до результатів та

рекомендацій, які запропонує підприємство «Бізнес Рішення». Виконання складеного плану щодо підвищення якості роботи відділень та обслуговування клієнтів матиме значні ефективні зміни на основну сферу «лояльність до бренду». За допомогою змін у обслуговуванні клієнтів можна зазнати успіху по наступним пунктам:

- підвищення КРІ працівників відділення;
- утримання наявних клієнтів;
- залучення нових споживачів;
- покращення іміджу компанії;
- підвищення фінансових результатів.

Третьою рекомендацією, що була запропонована для покращення критерію «розташування відділень» – встановлення поштоматів. Поштомат представляє собою автоматизовану систему для зберігання та видачі поштових відправлень у вигляді станції невеликого розміру з різним розміром комірок під відповідні розміри посилок. Клієнт отримує доступ до посилки не контактуючи з оператором відділення, що скорочує час отримання відправлення до мінімуму. Щоб забрати посилку слід просканувати QR-код, який розташований на передній частині поштомоту, через додаток компанії Укрпошта, а далі в тому ж додатку треба натиснути кнопку «відкрити комірку».

Аби вирішити проблему з доступністю відділень, поштомати рекомендується встановлювати у місцях суміжних з тими, які люди зазвичай відвідують протягом тижня. Це можуть бути території поряд з супермаркетами, спортзалами, торговими центрами, біля входів у метрополітен, а також у нових житлових комплексах поряд з іншими об'єктами інфраструктури. Таким чином клієнти вирушаючи по своїм справам, матимуть змогу по дорозі забрати посилки в поштоматі, не витрачаючи при цьому додатковий час на дорогу до відділення пошти, чергу та обслуговування.

АТ «Укрпошта» як державна компанія може провести тендер на виробництво і закупівлю поштоматів. Зокрема, компанія може розробити бриф проекту в якому будуть прописані вимоги до вигляду та функціоналу поштоматів

і в результаті отримає заявки від учасників-підприємств які виробляють автоматичні поштові станції.

Проте, для розкриття повноти рекомендації, щодо встановлення поштоматів, слід деталізувати запропонований проект. Досліджуючи ринок виготовлення поштоматів, було обрано компанію, яка виробляла поштомати для «Нова пошта». «Модерн експо» – успішна українська компанія, що займається виготовленням інноваційного торгівельного обладнання для українського та європейського ринків [51]. На сайті компанії представлено чотири види поштових терміналів. На початковому етапі інтеграції поштоматів у діяльність Укрпошти, рекомендується закупити поштомати Loko Logis (рис. 3.6).



Рис. 3.6 – вигляд поштомату Loko Ecologics [51]

Цей варіант автономного поштового терміналу поєднує в собі компактність та інноваційність. До переваг цієї моделі можна віднести: автономність, сучасний дизайн та можливість поєднувати термінали між собою, швидкий монтаж та легке обслуговування [51]. До технічних характеристик відносяться наступні: висота – 228 см, ширина – 105 см, глибина – 70 см, вага – 450 кг. У програмного забезпечення поштомату є такі функції, як відкрите API,

сервісний додаток, панель керування. Термін гарантії від виробника на такий термінал складає 12 місяців. Поштомат має сучасний та гармонійний дизайн, який інтегрується в простір будь-якого об'єкта інфраструктури (рис 3.6). Дана модель поштоводу є універсальною, тому його можна використовувати як ззовні так і всередині приміщень. Вартість одного поштового терміналу складає 97 050 грн, у цю суму входить встановлення поштоводу та всі комплектуючі.

У межах першого запуску мережі поштоводу рекомендується встановити поштоводи у густонаселених містах України: Київ, Дніпро, Львів, Одеса. Відповідно до результатів успішності роботи поштоводу, планується розширення мережі на наступні роки. У таблиці 3.2 наведені розрахунки щодо загальної вартості витрат реалізації проекту зі встановлення поштоводу.

Таблиця 3.2

**Витрати на встановлення поштоводу АТ «Укрпошта» у містах України**

	Міста	Кількість поштоводу	Вартість, грн.	Сукупні витрати, грн.
	Київ	600	97 050,00	58 230 000,00
	Дніпро	200	97 050,00	19 410 000,00
	Львів	200	97 050,00	19 410 000,00
	Одеса	200	97 050,00	19 410 000,00
Всього	-	1200	-	116 460 000,00

Таким чином, для встановлення 1200 автономних поштових терміналів знадобиться інвестиційні вкладення у сумі 116 460 000 грн. На початковому етапі пропонується розташувати найбільшу кількість поштоводу розташувати у місті Києві через більшу кількість потенційних клієнтів сервісами доставки.

Задля обґрунтування ефективності рекомендації, пропонується провести обрахунки три сценарії прибутку з одного поштоводу за рік. В одному поштоводі зразку Loko Logis налічується 24 комірки. Враховуючи тарифи АТ «Укрпошта» на доставку посилок, середня вартість доставки через поштомат складатиме 40 грн. У середньому споживач забирає посилку впродовж 1-2 днів

з моменту прибуття, отже на одну посылку припадає 2 дні. Таким чином, за тиждень через одну комірку проходитиме 3 посылки (оптимістичний план). Подальші розрахунки прибутку представленні в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунки прибутковості одного поштомоту впродовж одного року**

	Кількість посилок за тиждень, шт	Кількість посилок за рік, шт	Середня вартість доставки через поштомот, грн	Прибуток від 1 поштомоту за рік, грн
Оптимістичний прогноз	72	3744	40	149 760,00
Песимістичний прогноз (-50%)	36	1872	40	74 880,00
Ймовірний прогноз (середнє значення)	54	2808	40	112 320,00

Розраховані показники прибутковості дають підґрунтя зробити висновок, що рекомендація по встановленню поштомоту покриє інвестиційні витрати – 97 050 грн., та приносить чистий прибуток у перший рік реалізації, за умови оптимістичного сценарію – 52 710 грн, та найбільш ймовірного – 15 270 грн. Поза економічною вигодою, встановлення поштомотів має ряд переваг, які позитивно впливатимуть на підвищення лояльності до бренду. До них можна віднести:

- розвантаження черг на відділеннях;
- швидкість отримання замовлення;
- залучення нових клієнтів;
- вирішення проблеми з доступністю відділень.

Останньою запропонованою рекомендацією буде створення додаткового функціоналу в додатку, для отримання зворотного зв'язку та скарг/пропозицій від клієнтів сервісу Укрпошти, задля впливу на якість критерію «комунікація з клієнтом». Наразі при виникненні проблем у клієнтів з послугами, які надає АТ «Укрпошта» існують наступні канали комунікації:

- контакт-центр з гарячою лінією, де споживачі можуть дізнатися інформацію про види послуг, відправлення та перекази, розташування та час роботи відділень, та іншу інформацію про діяльність;
- електронна адреса, на яку можна написати звернення;
- соціальні мережі, безпосередньо клієнт може зробити звернення через соціальну мережу Facebook Messenger.

У всіх варіантів із переліку є суттєві недоліки: після дзвінку у контакт-центр є велика вірогідність, що звернення буде перенаправлене та потрібно буде контактувати з іншим менеджером, листи на електронній пошті довго оброблюються та за часту не отримують зворотної відповіді, багато клієнтів не користуються соціальною мережею Facebook. Також звернення у такому форматі забирають значну кількість часу, адже клієнту потрібно сформулювати свій посил та описати деталі проблеми.

З метою спростити процес подання заявок та підвищити якість та швидкість вирішення проблем клієнтів, у додатку «Укрпошта» слід розробити додаткову функцію з прийняття заявок.

На головному екрані застосунку (рис. 3.7) буде розташована функція подачі заявки, на наступному екрані клієнт матиме змогу обрати номер відправлення, стосовно якого хоче зробити звернення. Далі у зручному форматі серед запропонованих тем можна обрати причину звернення: замовлення загублене, замовлення застрягло у центрі сортування, незадовільний вигляд отриманої посилки, відсутність оновлень по доставці, та ін. Також серед тем можна обрати заявку щодо обслуговування на відділенні, аби посприяти покращенню роботі працівників і якості надання послуг.

Після обрання теми, буде запропоноване віконце для детальнішого описання проблеми, з якою звертається клієнт. На наступному екрані, за необхідності, можна прикріпити фото, для доповнення та кращого розуміння причини звернення. Також за необхідності на екрані можна обрати номер відділення, якщо проблема безпосередньо його стосується.

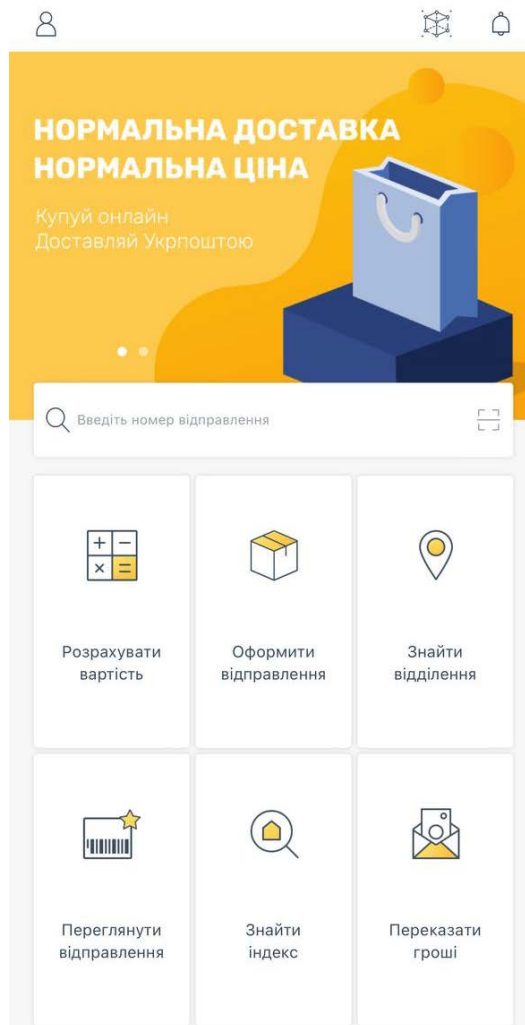


Рис. 3.7 – вигляд головного екрану додатку «Укрпошта»

Після оформлення, заявка оброблятиметься менеджерами, що відповідають за технічну підтримку та буде передана до відділу, якого стосується тема звернення. Впродовж виконання заявки, споживач отримуватиме сповіщення про етапи виконання відповідного звернення та зворотній зв'язок від персоналу, що виконує роботу по зверненню.

Як приклад візуального оформлення додатку можна взяти додаток сервісу «1551» – контактний центр міста Києва (рис. 3.8) та оформити відповідно до айдентики Укрпошти з розробкою унікального функціоналу для доповнення зручності.

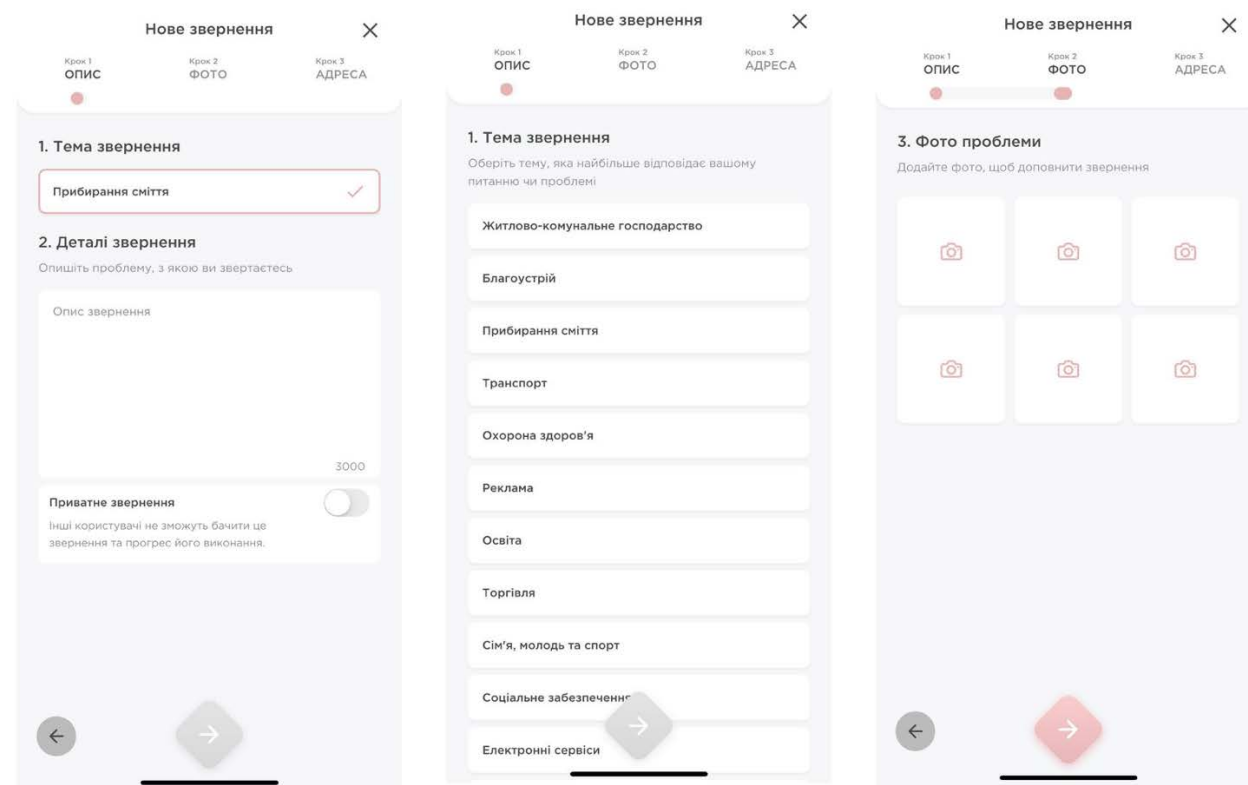


Рис. 3.8 – вигляд трьох екранів додатку «1551»

Для розробки нового функціоналу у додатку «Укрпошта» слід звернутися до компанії, яка займалася створенням застосунку – D2 LLC IT-аутсорсингова компанія в Україні, яка спеціалізується на цифровізації клієнтів [52]. На сайті компанії не вказаний прайс-лист на їхні послуги, тому для визначення вартості розробки функціоналу з надсилання заявок було взяту середньо ринкову ціну на IT-послуги розробки застосунків з певним функціоналом. В табл. 3.4 розрахована кількість годин розробки функціоналу відповідним IT-спеціалістом з середньо ринковою оплатою праці за відповідні послуги.

Таблиця 3.4

### Розрахунки вартості виконання послуг по розробці функціоналу додатку

	Час на виконання, год	Вартість роботи за год, \$	Вартість за год, \$
UI/UX дизайн	18	19,00	342,00
Розробка Front-end	35	25,00	875,00
Back-end	42	26,00	1 092,00
Загалом	95	70,00	2 309,00

Отже загальна вартість розробки додаткового функціоналу в додатку «Укрпошта» для подачі заявок буде коштувати \$2390.

Реалізуючи дану рекомендацію, підприємство Укрпошта покращить канал комунікації зі своїми клієнтами, та матиме змогу функціонально опрацьовувати заявки та скарги. У результаті, дане впровадження втримає існуючих клієнтів та підвищить лояльність до АТ «Укрпошта».

Крім того дана функція надасть змогу вищому керівництву аналізувати дані щодо проблематики звернень споживачів та в подальшому конструктивно впливати на покращення якості наданих послуг з поштової логістики.

### **Висновки до розділу 3**

Даний розділ був присвячений наданню рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». За результатами дослідження конкурентоспроможності підприємства, було виділено ключові сфери, що потребують якнайшвидших змін. Автором було запропоновано схему шляхів оптимізації конкурентоспроможності, що включала наступні сфери: швидкість доставки, якість обслуговування на відділені, розташування відділень, канали комунікації з клієнтом, підвищення лояльності до бренду. Щодо кожного пункту були розписані детальні рекомендації з економічними розрахунками вартості очікуваних інвестицій для реалізацію, а також було обґрунтовано позитивний ефект від пропозицій та конкретні критерії, які покращяться після імплементації рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

Завдяки проведеному дослідженню, було опрацьовано та проаналізовано основні завдання, які були поставлені на початку кваліфікаційної роботи. За отриманими результатами можна зробити наступні висновки щодо кожного розділу роботи.

У першому розділі були розглянуті основні поняття: конкуренція, конкурентоспроможність та управління конкурентоспроможністю. Було визначено, що конкурентоспроможність зароджується за наявності ключового фактору ринкової економіки – конкуренції, яка уособлює функціональність та розвиток ринкових відносин. Після дослідження теоретичних надбань у галузі економіки, було укладено перелік ключових характеристик, які уособлює в собі категорія «конкуренція», а саме: постійний пошук та використання нових можливостей; боротьбу за ринкові позиції; стимуляцію розвитку інновацій; динамічність та спільність бажаної мети.

Встановивши ознаки явища конкуренції, було досліджено основну категорію «конкурентоспроможність». Дане поняття поєднує в собі здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції та задоволення потреб споживачів та організації. У свою чергу, як управління конкурентоспроможністю являє собою комплекс дій управлінської діяльності, що спрямовані на забезпечення конкурентних переваг, відповідно до завдань менеджменту: планування, формування, реалізація та контроль.

Відповідно до другого завдання роботи, було досліджено різновид підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Також було виведено класифікацію методів за відповідними ознаками та напрямками дослідження. Серед найпоширеніших методів дослідження науковці виділяють: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок, матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця конкурентних стратегій М. Портера, багатокутник

конкурентоспроможності; метод, що базується на теорії життєвого циклу; метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів; підхід, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Було встановлено, що серед підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють три основних: процесний, ситуаційний та системний, відповідно до теорії управлінської науки, адже управління конкурентоспроможністю є частиною менеджерської діяльності на підприємстві.

У другому розділі, робота була спрямована на аналіз діяльності досліджуваного підприємства – АТ «Укрпошта». Підприємство поштової логістики функціонує з 1994 року та станом на 2021 рік налічує 11898 об'єктів поштового зв'язку, які мають покриття усієї території України. Основними видами діяльності підприємства є: послуги поштової логістики, виплати та доставки пенсій, фінансові послуги, торгівля товарами та розповсюдження періодичних друкованих видань[33].

Було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрпошта», які дали змогу зробити висновки щодо помірно-негативних тенденцій фінансових результатів. Наступним етапом було здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT та PEST аналізів та визначено основні загрози та перспективи розвитку.

Ключовим завданням дослідження було проведення аналізу конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». Оцінка методом багатокутника конкурентоспроможності базувалася на проведеному анкетуванні, в якому споживачі оцінювали критерії трьох лідерів ринку поштової логістики: Укрпошта, «Нова пошта» та Meest. Відповідно до отриманих результатів, підприємство Укрпошта мала найвищу оцінку тільки за критерієм «ціна». За іншими критеріями підприємство отримало нижчі оцінки за конкурентів. Другим інструментом за яким була оцінена конкурентоспроможність був метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. За результатами розрахунків,

більшість одиничних показників мають негативну динаміку, про що свідчить і зведений коефіцієнт конкурентоспроможності за 2021 рік, який скоротився на 1,93 бали, у порівнянні з показником за 2020 рік.

Результати досліджень надали ґрунтовну інформацію про сфери діяльності, які потребують впровадження змін, задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку.

Завданнями третього розділу були розробка рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та оцінка їх ефективності. У результаті було визначено наступні сфери діяльності підприємства, щодо яких були запропоновані рекомендації, які впливатимуть на оптимізацію:

1. «Швидкість доставки» – встановлення системи сканування штрих-кодів, як доповнення до автоматизованої лінії конвеєрного сортування, для створення замкнутого автоматизованого циклу сортування посилок. Як наслідок, дане впровадження збільшить швидкість сортування одиниць відправлень, що сприятиме скороченню термінів перебування посилок у сортувальних центрах, та зменшення термінів доставки до споживачів.
2. «Якість обслуговування на відділенні» – проведення аудиту внутрішніх процесів роботи та обслуговування на відділеннях. Перевірка якості обслуговування незалежним агентом дасть змогу визначити недоліки в роботі працівників та розробити комплексні рішення щодо удосконалення якості та швидкості роботи. У результаті, АТ «Укрпошта» зможе підвищити лояльність клієнтів до своїх послуг та залучити нових споживачів.
3. «Розташування відділень» – встановлення мережі інноваційних поштоматів у чотирьох містах України. Обґрунтуванням даної рекомендації є той факт, що встановлення поштомату потребує меншу кількість інвестицій ніж відкриття нових відділень. Також автономні поштові термінали вирішатимуть наступні аспекти: зменшення черг на

відділеннях, швидкість отримання посилок, зручність розташування, а також можливість залучення нових клієнтів.

4. «Комунікація з клієнтом» – розробка додаткового функціоналу у додатку «Укрпошта» для подання заявок/скарг. Ця рекомендація допоможе клієнтам швидко та зручно подавати заявки щодо своїх відправлень або інших питань. У свою чергу це допоможе співробітникам контакт-центру оперативно обробляти заявки та передавати їх до відповідного відділу. Як наслідок, підвищиться рівень лояльності та довіри до сервісу, а також збільшиться кількість задоволених клієнтів.

Обґрунтування запропонованих рекомендацій базується на позитивному впливі на важливі критерій «лояльність до бренду», що репрезентує підвищенні конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» серед конкурентів галузі поштової логістики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
3. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12.
4. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. // Регіональні перспективи. –2000. -№ 4 (11).
5. Marshall, Alfred, 1842-1924. (1920). Principles of economics; an introductory volume. London :Macmillan,
6. McConnell, Campbell R. Economics: principles, problems, and policies / Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. — 11th ed.p. см. — (The McGraw-Hill series in economics)
7. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
8. Schumpeter, Joseph A. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York :Harper & Row, 1962.
9. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
10. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва. // Ефективна економіка. - 2011. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_10\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20)
11. Porter, M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
12. Ansoff, H. Igor. (1979). Strategic management. London: Macmillan, p. 226-233.
13. David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533. Stable

URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143->

[2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23)

14. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61.
15. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
16. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34.
17. Production/Operations/Management. Front Cover. William J. Stevenson, Mehran Hojati. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 2001 - Production management - 640 pages.
18. Василенко В.О Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
19. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, У 60 М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
20. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
21. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
22. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

23. Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction Michael E. Porter. p. см. Originally published: New York: Free Press, c 1980.
24. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації.// А. О. Левицька. //Механізм регулювання економіки. – 2013./ – № 4. – С.155–163.
25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. У 67 посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
26. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
27. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.
28. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
29. Kotler, Philip. 1984. Marketing Essentials. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
30. Про поштовий зв'язок : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-14>
31. Укрпошта загальна інформація. База даних «Міністерство інфраструктури України» URL: <https://mtu.gov.ua/content/ukrposhta-zagalna-informaciya.html>
32. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2021,  
URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta\\_financial\\_statements\\_2021.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_financial_statements_2021.pdf)

33. Звіт про Управління Акціонерного Товариства «УКРПОШТА» за 2021 рік, URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2021.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf)
34. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
35. «Нова Пошта» сьогодні URL: <https://novaposhta.ua/>
36. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2020, URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final\\_financial\\_statements\\_mandatory\\_ukr.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final_financial_statements_mandatory_ukr.pdf)
37. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2019, URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta\\_FS\\_2019\\_Ukr\\_2606.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta_FS_2019_Ukr_2606.pdf)
38. Звіт про Управління Акціонерного Товариства «УКРПОШТА» за 2020 рік [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP\\_Report\\_2020.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2020.pdf)
39. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності Архів 2021, 2020, 2019, 2018 років, URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh\\_dp21.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dp21.html)
40. Meest карта відділень URL: <https://ua.meest.com/offices-ua>
41. «Нова пошта». Базові тарифи пересилки URL: [https://novaposhta.ua/basic\\_tariffs](https://novaposhta.ua/basic_tariffs)
42. Тарифи Укрпошта Стандарт URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-ukrposhta-standart>
43. Meest ПОШТА. ТАРИФИ НА ПОСЛУГИ ДОСТАВКИ URL: <https://meest.com/uploads/files/6fa86fea05a269395fbd1511b6b015a5.pdf>
44. «Нова Пошта» Київський інноваційний термінал URL: [https://novaposhta.ua/kyivskiy\\_innovatsiynyi\\_terminal](https://novaposhta.ua/kyivskiy_innovatsiynyi_terminal)
45. Укрпошта запустила першу автоматизовану сортувальну лінію, URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57882-ukrposhta-zapustila-pershu-avtomatizovanu-sortuvalnu-liniju>

46. Укрпошта поповнює автопарк: 44 нові машини будуть доставляти вантажі по всій Україні, URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57886-ukrposhta-popovnju-avtopark-44-novi-mashini-budut-dostavljati-vantazhi-po-vsij-ukraini>
47. «Укрпошта» встановила перші поштомати. Це пілотний проєкт, URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/316307-ukrposhta-vstanovila-pershi-poshtomati-tse-pilotniy-proekt>
48. Конвеєрне сортування Ukrainian Intelligent systems, URL: <https://uislab.com/uk/products/konvejernaja-sortirovka/>
49. CAPTURING OF SHIPMENTS Your Way to Logistics 4.0 Automated Capturing of Shipments for Parcel Logistics URL: <https://www.vitronic.com/en-us/logistics/capturing-of-shipments>
50. «Бізнес-рішення» вартість послуг URL: <https://www.ug.com.ua/ukr/audit/priceaudit>
51. «Modern Expo» URL: <https://modern-expo.eu/ua>
52. Сайт IT-компанії D2, URL: <https://d2.digital>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Опитування на тему «Оцінка сервісів доставки»

#### Сервіси доставки

Шановні учасники опитування,

Ми раді запросити вас взяти участь в нашому опитуванні на тему "Оцінка сервісів доставки". Ми проводимо це дослідження, щоб дізнатися вашу думку про якість послуг доставки популярних поштових сервісів країни. Опитування займе всього кілька хвилин, і ми будемо вдячні за вашу участь.

Дякуємо за вашу підтримку та участь в нашому опитуванні.

**\*Обов'язкове поле**

#### Розділ без назви

1. Чи користувалися ви послугами "Нова пошта"? \*

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 2](#)  
 Ні [Перейти до запитання 3](#)

[Перейти до запитання 2](#)

#### Розділ без назви

Оцініть параметри сервісів по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

2. Оцініть параметри "Нова Пошта" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Розділ без назви

3. Чи користувалися ви послугами "Укрпошта"? \*

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 4](#)  
 Ні [Перейти до запитання 5](#)

4. Оцініть параметри "Укрпошта" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Розділ без назви

5. Чи користувалися ви послугами "Meest"? \*

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 6](#)  
 Ні

#### Розділ без назви

6. Оцініть параметри "Meest" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## «Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства»

Таблиця 6.3

## КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
<i>1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн</i>	Відображає ефективність витрат з випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
<i>1.2. Фондовіддача, тис. грн</i>	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
<i>1.3. Рентабельність товару, %</i>	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації × 100 / Повна собівартість продукції
<i>1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.</i>	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
<i>2.1. Коефіцієнт автономії</i>	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
<i>2.2. Коефіцієнт платоспроможності</i>	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
<i>2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.
<i>2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</i>	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів

	оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	
--	---	--

Закінчення табл. 6.3

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
<i>3.1. Рентабельність продажу, %.</i>	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу
<i>3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією</i>	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
<i>3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</i>	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
<i>3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту</i>	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>		
<i>4.1. Якість товарів</i>	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
<i>4.2. Ціна товару</i>	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: [25]