

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Управління конкурентоспроможністю надання послуг на
підприємстві логістичної галузі**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Канівець Дмитро Олександрович

Керівник: ***Турчіна Світлана Григорівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Канівцю Дмитру Олександровичу

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю надання послуг на підприємстві логістичної галузі
2. База практичного дослідження: ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава
керівник роботи Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від	« » 20 р. №
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)	« » 2024 р.
4. Вихідні дані до проекту (роботи):	
<u>первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та інші установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативні акти щодо управління конкурентоспроможністю надання послуг, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю надання послуг.</u>	
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	
<u>дослідити теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю надання послуг підприємства логістичної галузі, розглянути вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність послуг підприємства, проаналізувати термінологію, яку надавали вчені з питання вивчення управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянути організаційно-економічний устрій підприємства, надати оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища; проаналізувати управління конкурентоспроможністю при наданні логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта»; запропонувати напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю надання послуг ТОВ «Нова Пошта»; формування управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності та процесів її оптимізації, вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», мінімізація витрат та систематична підтримка кваліфікації працівників, впровадження системи Lost Post Service.</u>	

6. Дата видачі завдання: «17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Д.О. Канівець

Керівник роботи

(підпис)

С.Г. Турчіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Канівець Д.О. Управління конкурентоспроможністю надання послуг на підприємстві логістичної галузі

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.
– Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю надання послуг, зосереджено увагу на особливостях визначеної проблеми стосовно підприємств логістичної галузі. Виокремлено основні специфічні риси ТОВ «Нова Пошта»: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» який засвідчив, що підприємство потребує вироблення управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуг. Виокремлено напрями розвитку досліджуваного підприємства, найбільш актуальними та раціональними з яких є: запровадження у своїй діяльності технологій провідних компаній країн Європи; активне використання переваг, які надаються Україні угодами про вільну торгівлю з ЄС: освоєння нових зовнішніх ринків; вирішення логістичних проблем шляхом ефективнішого використання потенціалу та активнішого просування логістичних послуг на зовнішні ринки.

Доведено, що головним змістом формування стратегії розвитку управління конкурентоспроможністю надання послуг на підприємстві логістичної галузі є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат.

На основі здійсненого аналізу запропоновано інструменти для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними. Намічено алгоритм управлінських заходів по просуванню логістичних послуг на зовнішні ринки.

Ключові слова: управління, послуги, конкурентоспроможність, підприємства логістичної галузі, конкурентний потенціал, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

SUMMARY

Kanivets D.O. Management of the competitiveness of the provision of services at an enterprise in the logistics industry.

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical foundations of managing the competitiveness of the provision of services are investigated, attention is focused on the specifics of the identified problem in relation to enterprises in the logistics industry. The main specific features of «Nova Poshta» LLC are highlighted: consumer orientation; high potential of a high-quality composition of human resources; the result of the activity often depends on the consumer. An analysis of the external and internal environment of "Nova Poshta" LLC was conducted, which proved that the company needs to develop management measures to increase the competitiveness of services. The areas of development of the researched enterprise are singled out, the most relevant and rational of which are: introduction of technologies of leading European companies in its activities; active use of the advantages provided to Ukraine by free trade agreements with the EU: development of new foreign markets; solving logistics problems through more efficient use of potential and more active promotion of logistics services to foreign markets.

It has been proven that the main content of the development strategy for the management of the competitiveness of the provision of services at the enterprise of the logistics industry is the determination of promising directions of economic activity based on the constant monitoring of the business environment, organic mastering of strategic thinking and management methods calculated for the final effective result.

On the basis of the analysis, tools are proposed to ensure the competitiveness of «Nova Poshta» LLC, which are based on the components of determining competitive advantages, which are characterized by resource, personnel, innovation potential and are supplemented by a model of their management. An algorithm of management measures to promote logistics services to foreign markets is planned.

Keywords: management, services, competitiveness, logistics industry enterprises, competitive potential, competitiveness management, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю надання послуг підприємства логістичної галузі	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю надання послуг ТОВ «Нова Пошта»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та наданих ним послуг в умовах трансформації зовнішнього середовища	32
2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю при наданні логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта»	38
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління конкурентоспроможністю надання послуг ТОВ «Нова Пошта»	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58
ДОДАТОК А Визначення терміну «Конкурентоспроможність підприємства»	59
ДОДАТОК Б Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	60
ДОДАТОК В Принципи управління конкурентоспроможністю	61
ДОДАТОК Г Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»	62
ДОДАТОК Г1 Структура управління відділення ТОВ «Нова Пошта», м. Полтава	62
ДОДАТОК Д Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.	63
ДОДАТОК Е Оцінка впливу конкурентного середовища за методом Портера	64
ДОДАТОК Ж Наукова публікація	
ДОДАТОК К Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю стає важливим елементом загального менеджменту підприємства, оскільки воно визначає його здатність до виживання на ринку. Особливо це стосується сучасних умов, що включають пандемію COVID– 19, відновлення після неї та воєнну агресію проти України, підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни на ринку, щоб зберегти свої конкурентні позиції та оптимізувати механізм управління конкурентоспроможністю – одну з ключових аспектів їхньої діяльності. Пошук заходів щодо покращення якості управління конкурентоспроможністю при наданні послуг підприємством логістичної галузі є необхідною умовою для подальшого ефективного функціонування компанії. Зважаючи на це, актуальність визначеної тема дослідження не викликає сумніву.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення її рівня розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: авторський колектив: Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Воловик О.І. та Курсенко Ю.А. [1], Гамова О.В. [4], Кирилов Ю.Є. та Желудько К.В. [9], Коцюба О.С. [10], Сітковська А.О. та Земляна А. В. [22], Храпкіна В.В. [24] та інші. Проте, враховуючи значну кількість змін та проблем, з якими стикаються компанії у сфері логістичного бізнесу, існує потреба у проведенні додаткових досліджень в галузі управління конкурентоспроможністю підприємств. Саме ця обставина вимагає проведення бакалаврського дослідження на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Саме це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління конкурентоспроможністю надання послуг ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Для досягнення поставленої мети розглянуті наступні **завдання:**

- розкрити сутність та надати теоретичну характеристику

конкурентоспроможності;

- визначити місце та роль управління конкурентоспроможністю надання послуг в системі управління підприємством;

- дослідити методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможності підприємства при наданні логістичних послуг;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава);

- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища;

- провести діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю надання послуг в системі управління досліджуваному підприємстві.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю надання послуг на ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю надання послуг на підприємстві логістичної галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють застосовувати напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю надання послуг у ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава. Матеріали результатів досліджень наведених у кваліфікаційній роботі, передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: для узагальнення існуючих теоретичних положень про управління конкурентоспроможністю підприємства використані методи аналізу і синтезу; оцінку всіх компонентів досліджуваної теми проведено за допомогою системного підходу; статистичний аналіз використовувався для вивчення, групування, порівняння та оцінки фактичних даних про результативність

діяльності підприємства; метод графічного зображення застосовувався для наочного представлення динаміки показників; метод схематичного зображення задіяний для наочного відображення взаємозв'язків між елементами, також використаний метод порівняння.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи стали нормативно-законодавчі акти, установчі документи, офіційні статистичні дані та інформація ресурсів Інтернету, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.; спеціалізована література з менеджменту та економіки, монографії, наукові статті вітчизняних та закордонних авторів, тези, посібники за темою дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Канівець Д.О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств логістичної галузі. Міжнародна науково-практична інтернет - конференція «*Майбутнє – аудит*» (м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 року). С. 44-86.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань. Основний текст викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиці, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Шляхом складних та детальних досліджень когорта вчених досягла феноменального успіху в пізнанні конкурентоспроможності підприємств та обґрунтувала власні визначення даного поняття (додаток А).

Відмінності в роботах вчених пояснюються ототожненням конкурентоспроможності суб'єкта діяльності з такими поняттями як конкурентний статус, конкурентний рівень, конкурентна позиція та конкурентоспроможність продукції. А також через обмеження поняття системою внутрішньо-регіонального, національного, світового ринкових середовищ. Завдяки науковому підходу та еволюції економічних навчань конкурентоспроможність підприємств проходила шлях від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства, обґрунтовуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції. З'ясуємо базову термінологію закладену у наукових працях, що стали основою вивчення даних понять.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію, 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 [19].

Майкл Портер у своїй роботі «Competitive Advantage» як вказують науковці [4, с. 232] розкриває конкурентні переваги, як формування зростаючої

вартості, яку фірма здатна створити для своїх покупців, яка перевищує витрати фірми на її створення.

Конкурентний потенціал визначають як базу, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі [8, с. 200].

Конкурентний статус є комплексною порівняльною характеристикою підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища [24, с. 245].

У сучасних роботах конкурентний імунітет визначають, як здатність суб'єкта не лише успішно вести конкурентну боротьбу, а й протистояти потенційним зовнішнім та внутрішнім ризикам, а також динамічно відновлюватися після деструктивних явищ завдяки наявності внутрішніх, іноді ще не затребуваних і не задіяних ресурсів і активів [9, 22, 24].

Суб'єктом процесу конкурентоспроможності є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути [2, с. 30].

Науковець О.С. Коцюба зауважив, що фактори конкурентоспроможності підприємства – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності [10, с. 97].

Фактори впливу поділяються на внутрішні, наведені у додатку Б, та зовнішні характеристики середовища, в якому існує підприємство. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства не одразу помітний, на відміну від внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносять сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [11, с. 76-77].

Зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, натомість сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналізуючи внутрішні та зовнішні фактори, підприємство виявляє сильні та слабкі сторони в своїй діяльності та в роботі конкурентів, розробляє заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з важливих критеріїв введення підприємницької діяльності на економічний ринок, в залежності від її рівня виробництво матиме відповідну віддачу від споживачів. При високій конкурентоспроможності підприємства, споживчий ринок має більше можливостей для використання продукції окремого підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості [20, с. 184].

Проаналізувавши термінологію, яку надавали вчені з питання вивчення управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.1), з точки зору процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства вивчається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємств базується на основних положеннях застосування теорії менеджменту, де головними елементами системи менеджменту є мета, об'єкти та суб'єкти, методи та принципи, процеси та функції менеджменту.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення

життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [7].

Таблиця 1.1 – Термінологія управління конкурентоспроможністю товарів та послуг

Автор	Визначення
Воловик О.І., Курсенко Ю.А	Система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства, товарів та послуг на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості.
Гамова О.В.	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів та послуг, що є складовими єдиної системи.
Герасимова В.О., Резанов Е.О.	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів та послуг, цілі і відповідальність у цій сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Кирилов Ю.Є., Желудько К.В.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Матусевич А.І., Сітковська А.О.	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності товарів та послуг суб'єкта економічної діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 4, 5, 9, 11]

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємств виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом стає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

До об'єктів управління конкурентоспроможністю відноситься не лише продукція та послуги, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технологічна забезпеченість та організаційна структура підприємства [5, с. 93].

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств, аналізуючи джерела [3,4], представлені в додатку В.

Підсумовуючи, можна виділити елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3, 4]

За А. Файолем, як зазначено науковим колективом [1, с. 36] управління окреслюється як ієрархічно-організована діяльність, завдяки якій визначається

оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації.

У публікації [25] науковці цитують І. Адізеса, який наголошує на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації, такі як, виробництво результатів задля яких існує організація і які визначають її прибутковість, адміністрування для забезпечення ефективності, підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та інтеграція – об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу.

Функції управління – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [21].

До видів управління можна віднести: підприємницьке, державне, освітнє, виробниче, господарське, економічне, управління суспільством, персоналом тощо.

Серед видів управління на підприємстві можна виділити: управління конкурентоспроможністю, науково-технічною підготовкою виробництва, якістю продукції, персоналом підприємства, матеріально-технічним постачанням, фінансами, збутом продукції, маркетинговою кампанією, розвитком і удосконаленням системи адміністрування тощо.

Повертаючись до управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що особливого значення воно набуває в критичних періодах економічного середовища. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2).

На відміну від внутрішніх факторів, зовнішній вплив непідконтрольний суб'єктам і має не менш вагомий ефект на всю структуру підприємства [23].

Ключовими факторами впливу на підприємстві є [27, с. 140]: скорочення платоспроможного попиту, економічне розподілення коштів споживачів, зростання цін на ресурси, недосконалий правових механізм господарювання,

порушення функціонування ринку робочої сили. Тому при формуванні якісної системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є орієнтир на зміну даних факторів.



Рисунок 1.2 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства, товарів та послуг

Джерело: побудовано автором на основі [11, 27]

Система досягається чіткої організованості та визначеності, завдяки наступним методам: економічному (економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення), соціально-психологічному (моральне заохочення, соціальне планування), адміністративному (дисциплінарні та організаційні

методи) [11]. За допомогою даних методів вибудовується алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.4).

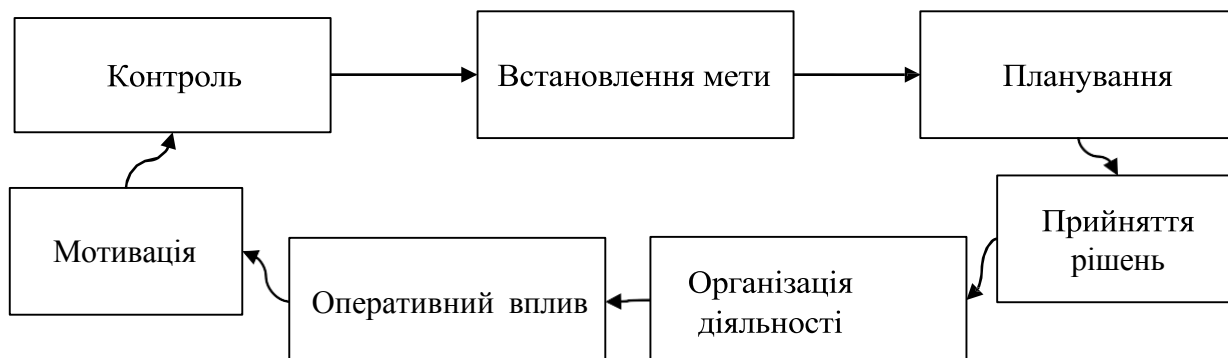


Рисунок 1.4 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6, 11]

Слід відмітити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі і на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [4].

Проаналізувавши вивчену інформацію, можна додати, за власним судженням, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, спрямований на формування, реалізацію та підтримку конкурентоспроможності, розвиток та забезпечення конкурентних переваг, консолідація дій та протидій факторам впливу на систему.

Розглянемо методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю. Остання базується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, які залежать від об'єкта дослідження, а також від обраної методики [28]. Серед методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити ситуаційний SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод ефективної конкуренції та метод експертних оцінок.

Модель М. Портера базується на стійкості позицій підприємства на ринку, які визначаються витратами виробництва та продажем продукції, унікальністю товару, сферою конкуренції. Підприємство має змогу обрати масштабність конкуренції: увесь ринку чи в окремий його сегмент. Для вирішення цього питання використовують схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером. Модель п'яти сил Портера дозволяє проаналізувати силу структури та характер конкурентної боротьби на економічному ринку, а також визначити оцінку впливу факторів: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу.

Метод ситуативного SWOT-аналізу є першим етапом стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей у силу, а загроз в можливості; розвитку сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на підприємство. Цей аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому діє організація, і визначити фактори, які можуть впливати на її стратегічне планування і прийняття рішень [28].

На основі показників формується висновок щодо управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Дана оцінка управління конкурентоспроможністю охоплює всі найбільш важливі сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати оцінку стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства, охоплює основні напрямки діяльності організації. Однак в основу методу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Одним з найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності є метод, що базується на теорії конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це характеристики властивостей товару або послуги, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами.

Дані переваги виявляються під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної фірми й ціни пріоритетного конкурента) та продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної фірми й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги фірми порівняно з конкурентами та її оцінка.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Визначену тему розглянуто на матеріалах товариства із обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (ТОВ «Нова Пошта»), більш детальне дослідження проведено на базі відділення №10 ТОВ «Нова пошта», яке територіально знаходиться у м. Полтава, вул. Заводська, 3.

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших поштових операторів зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні, а також в деяких регіонах Молдови, Грузії та Польщі. ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг.

Історія досліджуваної компанії бере свій початок з лютого 2001 року, засновниками В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком. Стартовий капітал становив 7000 доларів, а команда на початку включала 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк – міноритарним.

Використання сучасних технологій, технічного забезпечення, транспорту та кваліфікованого персоналу дозволяє компанії надавати якісне, просте та швидке обслуговування клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» реалізувала прискорений доступ споживачів до своїх послуг за допомогою офіційного сайту та зручного мобільного додатку. Завдяки впровадженню новітніх технологій в компанію, стало можливим розрахувати фрахтову логістику, вартість доставки, визначити терміни доставки, знайти найближче відділення або викликати кур'єра.

На початок 2024 р. мережа компанії складалася з 10875 відділень та 15590 поштоматів у понад 10000 населених пунктів. У 2023 році інвестицій у

розвиток мережі відділень та поштоматів склали 1,1 млрд. грн., 1,9 млрд. грн. – запланована сума інвестицій на 2024 р.

На сьогоднішній день у відділеннях ТОВ «Нова Пошта» клієнти можуть не лише надсилати та отримувати вантажі та поштові відправлення, але й скористатися різноманітними послугами, такими як електронні грошові перекази через каси ForPost та замовлення послуги фулфілмента під брендом «НП Логістик». З метою поліпшення зручності для клієнтів, компанія впроваджує сучасні IT-рішення. Одним із таких ініціатив є запуск мобільного додатка, який надає користувачам максимально простий доступ до сервісів компанії. Компанія також успішно впроваджує прогресивні формати обслуговування, де вантажі обробляються та сортуються в терміналах. Постачання відправлень здійснюється не лише до відділень, але й через поштомати та міні-відділення (parcelshops). Ці нові сервіси дозволяють клієнтам отримувати свої посилки в пішій доступності, як з власних домівок, так і з офісних приміщень.

Для реалізації планів підприємства топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку, насамперед, через систему управління. Структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена в додатку Г та Г1. На найвищому щаблі влади - Рада директорів, вона і є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також для здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів компанії.

Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві. Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві розташований склад товарно-матеріальних цінностей, саме звідти і здійснюється надходження необхідної кількості товарно-матеріальних цінностей до відділень по всій Україні. Керівництво цим процесом виконує

завідувач складом. В Києві розташований департамент якості надання послуг, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, зокрема роботу великої кількості відділень.

Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів. Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства.

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

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

Кінцевою ланкою структури управління ТОВ «Нова Пошта» є керівник відділення. До його обов'язків входять безпосередньо управління відділенням, підтримка своєї команди, заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг у відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та працівниками. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру.

Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів». Наявний ланцюг має дуже складний та довгий шлях інформування вищих органів влади компанії. Для того щоб звичайний працівник (наприклад оператор відділення) мав змогу донести до керівництва пропозиції щодо покращення роботи компанії або проінформувати керівництво про недосконалості, наприклад, програмного забезпечення чи певні недоліки стосовно транспортування вантажів, йому необхідно пройти довгий та незручний шлях за вищезазначеною схемою.

Дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» розпочнемо з розгляду основних послуг, які пропонує компанія:

- надійна та ефективна послуга відправки та отримання посилок; клієнти мають можливість скористатися безкоштовним зберіганням своїх посилок на відділенні протягом певного періоду часу;
- надає послуги з пакування дрібних відправлень, забезпечуючи безпеку та цілісність вмісту;
- система інформування дозволяє клієнтам в режимі реального часу отримувати інформацію про місцезнаходження та статус своїх відправлень; зміна дати або місця доставки за бажанням клієнта;
- можливість повернення відправлення відправнику;
- доставка документів від адресата до відправника або в іншу вказану локацію та інші (див. таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Види послуг	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Експрес-доставка	9254515	44,4	9451127	39,9	10585060	38,1	9763567	40,8
Поштово-кур'єрські	5857024	28,1	6537621	27,6	9084816	32,7	7159820	29,5
Пакування	4106170	19,7	3908361	16,5	4417387	15,9	4143973	17,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	958801	4,6	2392390	10,1	2417061	8,7	1922751	7,8
Інша допоміжна транспортна діяльність	666992	3,2	1397535	5,9	1277986	4,6	1114171	4,6
Разом	20843502	100	23687034	100	27782311	100	24104282	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої аналітичної звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Аналізуючи дані таблиці 2.1. слід зазначити, що найбільшу частку за три останні роки дослідження займали послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів, середнє за три роки знаходиться в межах 40,8%. На другому місці в структурі послуг із середньою часткою близькою 30% займають поштово-кур'єрські послуги. Виручка від їх надання має чітку позитивну динаміку, особливо у 2023 році, коли вона перевищила 9 млрд. грн. Іншим, менш значущим видам поштових послуг компанії в середньому за період дослідження належить близько 30% в сукупності. Незважаючи на те, що від послуги з пакування чистий дохід у 2022 році мав найменше значення в порівнянні з даними за 2021 та 2023 роки, в цілому, варто відмітити, що виручка від реалізації цих послуг збільшилася.

Основну частину клієнтів компанії складають юридичні особи, які використовують послуги ТОВ «Нова Пошта» на основі укладених з нею контрактів на перевезення (рисунок 2.1).

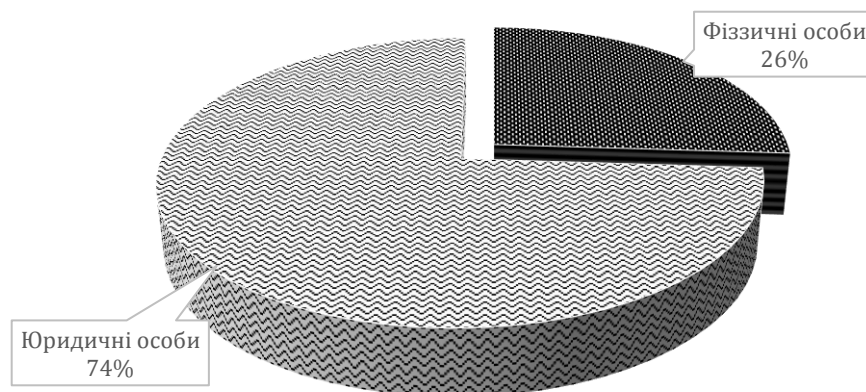


Рисунок 2.1 - Структура послуг ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Нова Пошта»

Структура продажів оцінюється за середнім чеком, що означає, що кількість відправлень загалом більше для фізичних осіб, але вартість одного перевезення вища для юридичних осіб.

ТОВ «Нова Пошта» є популярною серед підприємств і бізнес-представників, її послугами користуються майже усі інтернет-магазини та їхні клієнти, що становить 97% ринку. Друге місце належить колективним власним службам доставки, які належать великим торговельним мережам та маркетплейсам і складають 40% у рейтингу популярності.

Базою виробничої практики було відділення №10 ТОВ «Нова Пошта», яке знаходиться за адресою: Полтавська область, м. Полтава, вул. Заводська, 3. Розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг вказаним відділенням за їх видами за період з 2021 - 2023 рр. (див. табл. 2.2).

Аналізуючи дані таблиці 2.2 слід відмітити, що структура послуг, які надаються відділенням № 10 ТОВ «Нова пошта» м. Полтава є ідентичною тим видам послуг, що виділялись при характеристиці вцілому підприємства.

Таблиця 2.2 - Структура наданих послуг відділенням № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Види послуг	Роки						В середньому	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Експрес-доставка	1150,6	48,0	1279,8	45,9	1428,4	45,1	1286,3	46,2
Поштово-кур'єрські	642,1	26,8	794,3	28,5	911,6	28,8	782,7	28,1
Пакування	469,9	19,6	522,1	18,7	544,3	17,2	512,1	18,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	80,9	3,4	103,6	3,7	172,3	5,4	118,9	4,3
Інша допоміжна транспортна діяльність	52,3	2,2	86,9	3,1	111,9	3,5	83,7	3,0
Разом	2395,8	100	2786,7	100,0	3168,5	100	2783,7	100,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Так, майже половину виручки (46,2% в середньому за 2021-2023 рр.) припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, 18,4% - виручка від надання послуг пакування, 4,3% - виручка від вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, і 3% виручка від іншої допоміжної транспортної діяльності.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	29790	27819	28187	94,6
Відпрацьовано 1-м працівником в середньому, днів	261	238	247	94,6
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,04	0,95	0,98	94,6
Скоригований чистий дохід на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	699,7	646,0	667,1	95,3
Фонд заробітної плати, тис. грн.	5742731	5345909	5421734	94,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	16064	16014	16029	99,8

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати», офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua>

Вагомим джерелом підвищення ефективності роботи підприємства є раціональне використання трудових ресурсів і зростання продуктивності праці

на основі застосування прогресивних форм її організації та відповідних методів матеріального і морального заохочення працівників для досягнення високих кінцевих результатів. Тож розглянемо і проаналізуємо забезпеченість ТОВ «Нова Пошта» трудовими ресурсами та ефективність їх використання (див. табл. 2.3.).

Констатація даних таблиці 2.3 є свідченням того, що середньорічна чисельність персоналу компанії за період дослідження скоротилася на 5,4% або 1,6 тис. осіб. Причинами цього стало потрапляння частини відділень разом із працівниками на тимчасово окуповані території також мобілізація працівників чоловічої статі.

Показники, які відображають трудове навантаження, а саме кількість відпрацьованих 1-м працівником днів та коефіцієнт використання фонду робочого часу є на високому рівні, хоча і спостерігається їх падіння на 5,4%.

Продуктивність праці - сума скоригованого чистого доходу на 1-ого середньорічного працівника має хвилюподібну динаміку із спадом у 2022 році, однак, слід зауважити, що даний показник жодного разу критично не зменшувався та постійно знаходився на дуже високому рівні (646-699 тис. грн). Це свідчить про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Водночас важливим також є і дослідження соціальних аспектів, пов'язаних із цим використанням, відображених у розмірі фонду заробітної плати та її середньомісячному рівні. У цьому контексті зауважимо, що дані показники мали деяке падіння у 2022 році із послідуєчим відновленням 2023 року. Загальна їх динаміка носить негативний, проте не критичний характер. Зокрема, середньомісячна заробітна плата на підприємстві була протягом 3-х років майже сталою, трохи перевищуючи 16 тис. грн. Це з огляду на воєнний стан та економічну ситуацію в цілому у країні доводить, що власники компанії мають високим рівнем соціальної відповідальності.

Розглянемо як змінилася та ефективність використання персоналу у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 - Чисельності персоналу та ефективність його використання у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	24531	21672	27048	2517,0	110,3
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1887	1806	1932	45,0	102,4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	184	232	226	42,0	122,8
на 1 люд.-год., грн.	97,7	128,6	117,1	19,5	119,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	1631,7	1973,4	2317,6	685,9	142,0
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	10459,6	13704,2	13795,2	3335,6	131,9

Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої аналітичної та фінансової звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

З таблиці 2.4 видно, що середньооблікова чисельність працівників відділення в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 1 особу, або на 7,7%. На 2517 люд. – год., або на 10,3% збільшилася кількість відпрацьованого часу, відповідно на одного працівника приріст склав 45 люд. – год., або 2,4%. Сума чистого доходу від надання послуг в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 42 тис. грн./особу, тобто на 22,8% і на 19,5 грн./ люд.–год., або на 19,9%.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в звітному 2023 р. в порівнянні з базисним 2021 р. склав 3335,6 грн., або 31,9%, так як сума фонду оплати праці за цей період підвищилася на 42%, або на 685,9 тис. грн.

Характеризуючи ТОВ «Нова Пошта» важливо відмітити такий позитивний момент як зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів, адже навіть попри війну та кризу середньорічна вартість ОВФ щороку зростала. Основне джерело – це інвестиції в основний капітал компанії, що

свідчить про дуже добре налагоджену інвестиційну політику власників та професійність найманого ними менеджменту.

Розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» в динаміці за останні три роки (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка і структура основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	92,6	37,4	114,3	36,4	139,1	35,6	46,5	150,2
Транспортні засоби	126,9	51,2	159,6	50,8	201,4	51,5	74,5	158,7
Інструменти, прилади та інвентар	20,4	8,2	29,3	9,3	37,8	9,7	17,4	185,3
Інші основні засоби	7,8	3,1	11,1	3,53	12,9	3,3	5,1	165,4
Всього основних засобів	247,7	100	314,3	100	391,2	100	143,5	157,9

Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої аналітичної та фінансової звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Як свідчать наведені дані таблиці 2.5, в звітному році в порівнянні базисним роком відбулося збільшення вартості основних засобів на 143,5 тис. грн., або на 57,9%. Це відбулося за рахунок приросту вартості транспортних засобів на 74,5 тис. грн., або на 58,7%, вартості машин та обладнання на 46,5 тис. грн., або на 50,2, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 17,4 тис. грн., тобто на 85,3% та вартості інших основних засобів на 5,1 тис. грн., або на 65,4%.

В структурі основних засобів за досліджуваний період найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, їх частка знаходиться в межах 51%. Машини та обладнання становлять трішки більше третини основних засобів відділення ТОВ «Нова Пошта». Решту частку складають інструменти, прилади та інвентар, а також інші основні засоби – 9,7 та 3,3% відповідно в 2023 р.

Обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів відділення за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	229,5	281,0	352,8	123,25	153,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	17,65	23,42	25,20	7,54	142,7
Фондовіддача, грн.	10,439	9,917	8,982	-1,457	86,0
Фондомісткість, грн.	0,096	0,101	0,111	0,016	116,2

Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої аналітичної та фінансової звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Дані, представлені в таблиці 2.6, свідчать про погіршення ефективності використання основних засобів у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваній період, так як фондовіддача в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилася на 1,457 одиниць, або на 9,5%, а фондомісткість відповідно збільшилася на 0,017 одиниць, або 14%. Все відбулося в результаті більш швидких темпів приросту середньорічної вартості основних засобів (зросла на 123,25 тис. грн., або на 53,7%) над темпами приросту суми виручки від надання послуг, яка зросла на 772,7 тис. грн., або на 32,3%. Разом з тим, за період, що аналізується, спостерігається підвищення фондоозброєності на 7,54 тис. грн./особу, або на 42,7%, так як середньооблікова чисельність працівників відділення за даний період збільшилася на 1 особу, що у відносному виміру склало лише 7,7%.

Продовженням дослідження господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» з нашої буде комплексний аналіз його основних економічних результатів. Для глибшої інтерпретації економічних явищ абсолютні показники доповнені коефіцієнтами, які відображують їх відношення до ОВФ та чисельності персоналу, що є важливим з точки зору розуміння масштабів діяльності

компанії ТОВ «Нова Пошта». Інформація щодо зазначеного представлено у додатку Д.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності відділення проаналізуємо основні показники за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Основні показники діяльності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	184,29	232,23	226,32	42,03	122,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,44	9,92	8,98	-1,46	86,0
Собівартість, тис. грн.	1889,8	2267,8	2682,4	792,6	141,9
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	506,0	518,9	486,1	-19,9	96,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	38,92	43,24	34,72	-4,20	89,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,20	1,85	1,38	-0,83	62,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	298,9	251,3	276,4	-22,5	92,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	22,99	20,94	19,74	-3,25	85,9
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,30	0,89	0,78	-0,52	60,2
Рівень рентабельності, %	15,82	11,08	10,30	-5,51	x

Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої аналітичної та фінансової звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Дані таблиці 2.7, вказують на те, що обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг товариством в 2023 р. в порівнянні з 2021р. зріс на 772,7 тис. грн., тобто на 32,3%. Це відбулося в результаті приросту як кількості, так і вартості наданих послуг. Собівартість їх реалізації підвищилася на 792,6 тис. грн., або на 41,9% із-за подорожчання паливо-мастильних матеріалів, запчастин та приросту оплати праці персоналу. Внаслідок цього валовий прибуток відділення «Нової Пошти» зменшився на 19,9 тис. грн., або на 3,9%. В результаті своєї діяльності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» отримує чистий прибуток, хоча його сума за досліджуваний період скоротилася на 22,5 тис. грн., або на 7,5%. Рівень рентабельності коливається від 15,82% в 2021 р. до

10,3% - в 2021 р. Таким чином, можна зробити висновок про те, що відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава є прибутковим та рентабельним.

З урахуванням проведеного аналізу можемо стверджувати, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується стабільністю показників, що підкріплюється зростанням чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та валютного балансу. Виробничо-господарська діяльність компанії може бути визнана успішною. У цілому, компанія «Нова Пошта» пройшла історію успішного розвитку, стала лідером на ринку експрес-доставки в Україні та розширила свою діяльність на міжнародний рівень, одночасно враховуючи соціальні аспекти та впроваджуючи сучасні технології.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та наданих ним послуг в умовах трансформації зовнішнього середовища

Протягом останнього десятиліття «Нова Пошта» виступає лідером і трендсеттером на українському ринку експрес-доставки. Крім того, компанія грає ключову роль в розвитку сталої діяльності, прагнучи стати однією з найкращих соціально відповідальних компаній в Україні. Починаючи з 2016 року, «Нова Пошта» систематично інформує зацікавлені сторони про свої досягнення в галузі сталого розвитку через публікації щорічних Звітів зі сталого розвитку.

Компанія, яка колись починала з двох легкових автомобілів, тепер має мережу, яка охоплює понад 64% населення України, і продовжує привертати увагу своїх клієнтів яскравим червоним дизайном. Важливо зазначити, що «Нова Пошта» продовжує підтримувати високий рівень швидкості та якості обслуговування, що є ключовим фактором її успіху.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (табл. 2.8).

Взявши за основу інформацію дослідників Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова та інформацію

офіційних сайтів [12, 13, 14, 15, 16, 17] щодо провідних логістичних компаній-конкурентів України можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться в стабільному конкурентному середовищі і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Серед переваг: широка мережа відділень, висока якість обслуговування, широкий спектр послуг, швидка доставка, зручний та клієнтоорієнтований сервіс.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика компаній-конкурентів

Назва компанії / Критерії	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Кількість точок взаємодії	23000>	>12000	450>	480>	4000>
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C				
Top of mind	99%	91%	30%	32%	54%
Розрахунок вартості доставки за однакових умов (грн)	70	42	47	50	55
Терміни доставки (дні)	1–2	2–6	1–3	1–3	1–3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот				
Рейтинг додатку (Google play)	3,9	2,1	2,7	4,1	3,4

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua> та URL: <https://razumkov.org.ua>

Top of mind сервіс, який дозволяє проаналізувати думки споживачів та оцінити цільову аудиторію. З діагностики даних можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» займає перше місце серед думок населення. Це насамперед впливає на вибір нових клієнтів щодо користування послугами.

Дослідженнями встановлено, що на ринку м. Полтава, існує три основних компанії – конкуренти: АТ «Укрпошта», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest». Частку ринку компаній-конкурентів представлено на рисунку

ТОВ «Нова Пошта» 46%

АТ «Укрпошта» 40%

ТОВ «Delivery» - 4%

ТОВ «Meest» - 10%

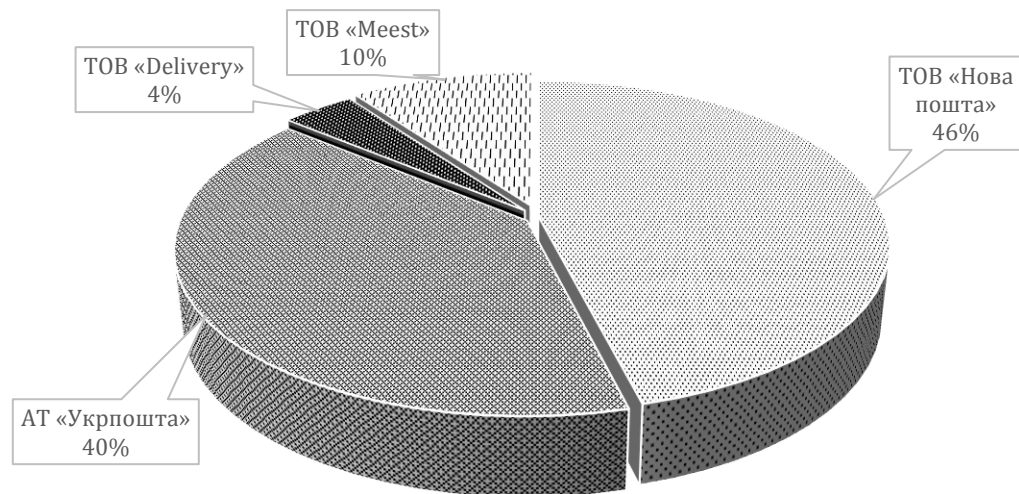


Рисунок 2.2 - Структура ринку логістичних послуг за частками компаній (м. Полтава)

Джерело: розроблено автором на основі даних з офіційних веб-сайтів компаній

ТОВ «Нова Пошта» виходить вперед і продовжує розширювати свою мережу відділень та поштоматів для максимальної доступності.

Стан конкурентного середовища залежить від факторів, які на нього впливають. Детальніше дослідимо середовище в якому знаходиться ТОВ «Нова Пошта» за допомогою моделі Портера методом експертних оцінок.

Завдяки 5 силам впливу (загроза появи послуг-замінників, загроза існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, ступінь влади покупців, ступінь влади постачальників), проведемо та проаналізуємо оцінку конкурентного середовища та позицію компанії в даному середовищі (додаток Е).

Таблиця 2.9 – Середні значення 5 сил впливу за М. Портером

Сила впливу / рік	2023	2022	2021
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)	1,5	2,25	2,125
Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва ($I_{ав}$)	2,25	2	2
Середнє значення сили впливу споживачів ($I_{сп}$)	2,33	1,83	2,33
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)	1,6	1,6	1,4
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами ($I_{к}$)	2,14	2,42	1,85

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків з використанням даних сайтів: URL: <https://novaposhta.ua> та URL: <https://razumkov.org.ua>

Для проведення аналізу та розрахунку коефіцієнту впливу використовуємо середні значення з додатку Е. За результатами оцінки конкурентних сил розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою наведеною в [1, с.37]:

$$K_{\text{впл. 2021}} = 0,2 \times 2,125 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 2,33 + 0,1 \times 1,4 + 0,2 \times 1,85$$

$$K_{\text{впливу}} = 2,034$$

$$K_{\text{впл. 2022}} = 0,2 \times 2,25 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 1,83 + 0,1 \times 1,6 + 0,2 \times 2,42$$

$$K_{\text{впливу}} = 2,043$$

$$K_{\text{впл. 2023}} = 0,2 \times 1,5 + 0,2 \times 2,25 + 0,3 \times 2,33 + 0,1 \times 1,6 + 0,2 \times 2,14$$

$$K_{\text{впливу}} = 2,037$$

Результати розрахунку коефіцієнтів загального впливу зовнішнього середовища знаходяться в проміжку від 2.0 до 2.5 і свідчать про диференційовану продукцію на ринку, ускладнений процес входу на ринок і виходу з нього та можливість підприємств впливати на ціноутворення.

Значення коефіцієнта впливу вказує на суттєвий і значний вплив фактора, який розглядається, на досліджуваний процес або явище. У 2023 році значення 2,037 свідчить про те, що розглядуваний фактор має високу важливість і суттєвий вплив на досліджувані економічні показники чи процеси.

Аналізуючи 2021–2023 роки бачимо, що найбільший коефіцієнт впливу зовнішнього середовища знаходився у 2022 році, що є наслідком періоду трансформації та пристосування до змін через пандемію та війну. У 2023 році коефіцієнт впливу знизився, що свідчить про позитивний процес адаптації.

Наступним кроком нашого дослідження є розгляд сильних та слабких сторін ТОВ «Нова Пошта» за допомогою методу «SWOT-аналіз», який є одним з етапів стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для трансформації слабких сторін у сильні, а загроз в можливості, також розвитку сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей (табл. 2.10).

Сильні сторони:

- За даними InMind TOB «Нова Пошта» має 99% впізнаваності бренду [2].
- TOB «Нова Пошта» має більшу частку ринку зважаючи на свого основного конкурента АТ «Укрпошта», що дозволяє мати великі обсяги надання послуг.

Таблиця 2.10 – SWOT - аналіз TOB «Нова Пошта»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони	Слабкості
1. Висока впізнаваність бренду. 2. Висока частка ринку. 3. Технології та інформаційні системи. 4. Співпраця з іноземним ринком. 5. Інтернет-доступ. 6. Висока автоматизація відділень. 7. Поштомати.	1. Високі ціни на послуги. 2. Високі вимоги до якості. 3. Високі витрати на реалізацію послуг. 4. Залежність від залучення споживачів.
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
1. Міграція населення. 2. Розвиток нових технологій та інформаційних систем. 3. Закриття конкурентів через зовнішні загрози.	1. Збільшення цін на паливо. 2. Конкуренти на міжнародному ринку. 3. російська військова агресія.

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Для підтвердження викладеного нами проведено експеримент, з цією метою за приклад взято доставку посилки (із однаковими габаритами і вагою за маршрутом: із Києва до Полтави) компаніями Нова пошта, Укрпошта, Meest Express, Делівері. Вартість доставки розрахована за допомогою калькуляторів на сайтах служб (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Тип доставки та тарифи стандарт

Тип доставки / Тариф стандарт	Нова пошта	Укрпошта	Meest Express	Делівері
Склад-склад	+	+	+	+
Склад-двері	+	+	+	+
Двері-склад	+	+	+	+
Двері-двері	+	+	+	+
1 кг	70 грн	43 грн	60 грн	55 грн
15 кг	140 грн	91 грн	80 грн	80 грн
30 кг	180 грн	121 грн	130 грн	140 грн
від 30 кг	8 грн/1 кг	3 грн/1 кг	5 грн/1 кг	5 грн/1 кг

Джерело: складено автором

Виявилося, що «Нова Пошта», яка є лідером ринку, утримує найвищі ціни у всіх категоріях доставки.

- ТОВ «Нова Пошта» розробила технологію інноваційних терміналів, які прискорили роботу підприємства та дозволили збільшити об'єм в декілька разів.

Завдяки співпраці на іноземному ринку, ТОВ «Нова Пошта» має змогу доставляти товар по всьому світу.

- ТОВ «Нова Пошта» має зручний сайт та мобільний додаток за допомогою якого можна дізнатись будь-яку необхідну інформацію пов'язану з підприємством, а також отримати персональну допомогу від онлайн-оператора.

- Кожне відділення ТОВ «Нова Пошта» обладнане зоною самообслуговування та розумними шафами, де клієнт має змогу забрати та оплатити товар за допомогою додатку в смартфоні.

- Різке збільшення кількості поштоматів в місті дозволяє споживачам швидко забирати посилки в зручних для них місцях (в під'їзді, біля будинку, магазину).

Слабкі сторони:

- ТОВ «Нова Пошта» має найвищі ціни серед підприємств-конкурентів.

- Високі вимоги до якості потребують збільшення витрат на виробництво послуг та систематичного підвищення кваліфікації у співробітників.

- ТОВ «Нова Пошта» має високу собівартість реалізованих послуг, порівнюючи з основним конкурентом АТ «Укрпошта».

ТОВ «Нова Пошта» має постійно оновлювати свої послуги для споживачів, розширювати мережу та популяризувати послуги для безперервної роботи організації, а також підтримки і збільшення частки ринку.

Можливості:

- Завдяки високій міграції населення ТОВ «Нова Пошта» має змогу розширити кількість відділень безпосередньо в країнах де ТОВ «Нова Пошта» вже працює, а також відкрити відділення в нових країнах.

- Прогрес в розвитку нових технологій та інформаційних систем дозволить покращити якість обслуговування та зменшити витрати.

Загрози:

- Висока конкуренція на міжнародному ринку з такими компаніями як UPS, FeDex, DHL, які були засновані в 1907, 1971 та 1969 роках відповідно. Мають великий досвід та базу клієнтів по всьому світу.

За різними оцінками під час війни з країни виїхало близько 14,5 млн. осіб, що негативно впливає на споживання послуг ТОВ «Нова Пошта» та чистий дохід від реалізації послуг.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» має дуже сильну позицію на ринку поштових послуг в Україні. Однак, компанія повинна постійно розвиватися та вдосконалювати свої технології і послуги, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам споживачів. Також важливим є врахування змін на ринку та швидке реагування на нові тенденції.

Аналізуючи відгуки та скарги від користувачів послуг можна дійти висновку, що ТОВ «Нова Пошта» має незначну кількість незадоволених клієнтів, які претендують на зниженні цін та підвищенні якості обслуговування. Незважаючи на існуючі відгуки, ТОВ «Нова Пошта» має багато сильних сторін, які є рушієм в процесі росту компанії. Серед них важливим є інноваційний прогрес та розгалужена система мережі в країні, що дозволяє компанії бути лідером на економічному ринку та мати легку доступність для споживачів, а також кваліфікація співробітників, яка є важливою для ТОВ «Нова Пошта».

2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю при наданні логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта»

Відповідно до визначеної теми дослідження розглянемо управління конкурентоспроможності послуг, що надає ТОВ «Нова Пошта», застосовуючи методики наведені в [1, 9].

Для оцінювання використовуємо наступні параметри: асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання та швидкість, маркетингова кампанія, рівень ризику та консультаційного обслуговування (табл. 2.12).

Серед залучених експертів було запрошено до опитування 15 споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта».

В результаті розрахунків було отримано загальний фактичний та відносний показники якості послуг, що надаються ТОВ «Нова Пошта» та основними конкурентами АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest».

Таблиця 2.12 – Оцінка рівня якості послуг за допомогою експертних оцінок

Критерії оцінки	Коеф. Важливості	Бальні оцінки				
		Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Асортимент	0.16	50	40	30	20	30
Споживчі властивості послуг	0.1	50	40	30	30	30
Умови надання послуг	0.15	40	30	30	30	30
Швидкість надання послуг	0.2	50	30	40	30	40
Маркетингова кампанія	0.02	30	20	20	10	20
Рівень ризику для споживачів	0.17	40	30	30	20	30
Рівень консультаційного обслуговування	0.2	30	20	30	30	30
Разом	1	290	210	210	170	210
Розрахунок суми рівня якості (1.2)	–	42,4	30,4	31,8	26,3	31,8
Середній рівень якості		32,54				
Відносний рівень якості (1.3)	–	1,3	0,93	0,97	0,8	0,97

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Грунтуючись на наявних даних про тарифи на послуги ТОВ «Нова Пошта» та підприємств-конкурентів, виконаємо оцінку рівня вартості послуг за допомогою експертних оцінок (табл. 2.13).

Базуючись на отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг підприємств поштової логістики, будуємо карту позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку всіх напрямків діяльності організацій. При умові, що вісь Х відображає значення якості послуг від низького (10 балів) до високого (50 балів), а вісь У – значення вартості від низького (50 балів) до високого (10 балів).

Таблиця 2.13 – Оцінка рівня вартості послуг компаній-конкурентів за допомогою експертних оцінок

Критерії оцінки	Коеф. важливості	Бальні оцінки				
		Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Документація	0,2	50	40	40	40	40
Посилки	0,3	50	40	30	30	30
Великогабаритний вантаж	0,16	50	40	40	50	40
Міжнародна доставка	0,2	50	50	50	50	50
Фрахтові перевезення	0,09	50	50	50	50	50
Інші послуги	0,05	50	40	40	40	40
Разом	1	300	260	250	260	250
Розрахунок суми рівня вартості (1.2)	–	50	42,9	39,9	41,5	39,9
Середній рівень вартості	42,84					
Відносний рівень вартості (1.3)	–	1,16	1	0,93	0,96	0,93

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Аналізуючи рис. 2.13 розуміємо, що основні конкуренти надають послуги низької – середньої якості по середній – високій ціні, але не являються лідерами в поштовій логістиці.

Низька ціна (50 балів)

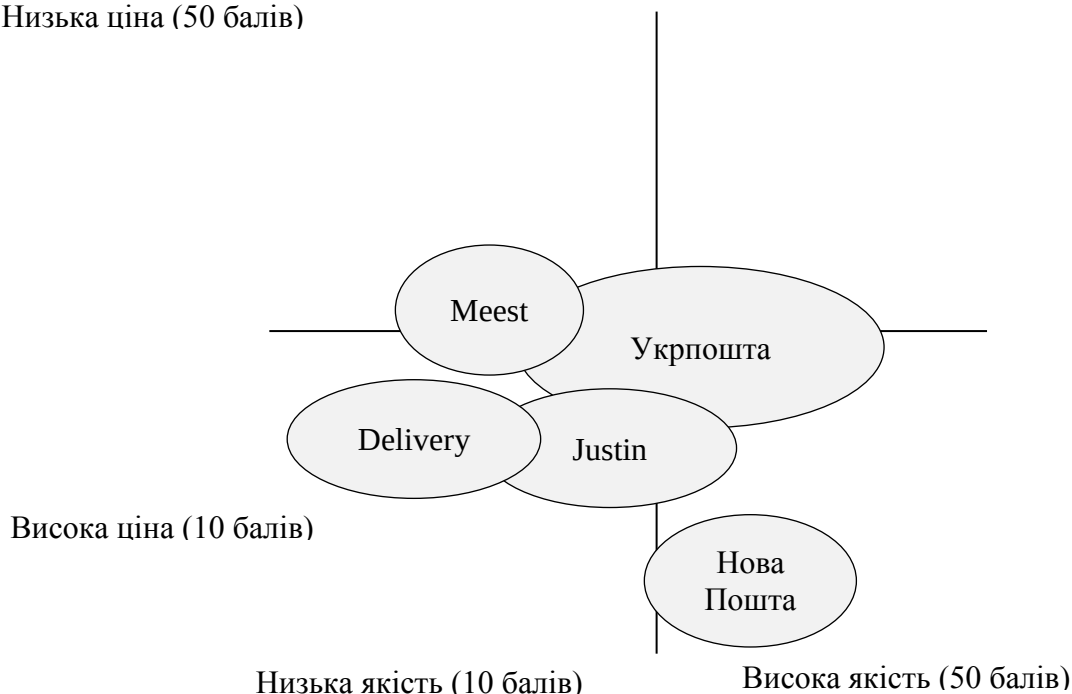


Рисунок 2.3 – Карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку напрямків діяльності підприємств

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Нова Пошта»

При побудові карти позиціонування було виявлено більш точне місцезнаходження підприємств-конкурентів та ТОВ «Нова Пошта», а отже поява можливості для підвищення рівня якості оцінки управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

В результаті діагностики було виявлено високий рівень управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в період 2021–2023 роки. Однак слабкими місцями в організації підприємства є висока вартість послуг. Галузь поштової логістики є привабливою, що пов'язано з високими темпами зростання ринку та постійної модифікації послуг підприємств-конкурентів.

Оцінка управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною частиною для їхнього довготривалого існування в конкурентному середовищі та аналізу перспектив на майбутнє компанії. Згідно з методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможними є ті підприємства, які найкраще змогли організувати роботу всіх своїх підрозділів. Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

$$\text{ККО (2021)} = 0,15 \times 51,57 + 0,29 \times 0,41 + 0,23 \times 0,065 + 0,33 \times 1,12 = 8,24$$

$$\text{ККО (2022)} = 0,15 \times 73,71 + 0,29 \times 0,69 + 0,23 \times 0,092 + 0,33 \times 1,12 = 11,64$$

$$\text{ККО (2023)} = 0,15 \times 77,49 + 0,29 \times 0,64 + 0,23 \times 0,098 + 0,33 \times 1,12 = 12,2$$

Аналізуючи проведені розрахунки з'ясовуємо, що показники за 3 досліджувані роки відповідають базовому або більше за нього. Таким чином, коефіцієнт управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» у 2021 році мав приближені до базових показників результати, вже на 2022 рік відбувається покращення економічно-організаційної діяльності. 2023 рік відповідає різкому піднесенню, та має найвищі показники, що свідчить про якісне управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Середній коефіцієнт за трьохрічний період дорівнює 10,7, що вказує на те, що підприємство досягло значного рівня конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що підприємство успішно конкурує на ринку і має певні переваги над своїми конкурентами.

Високий рівень управління конкурентоспроможністю є наслідком кількох факторів, таких як ефективне управління, інноваційність, висока якість послуг, високий рівень задоволеності клієнтів, ефективне використання ресурсів та оптимізація процесів.

З таким рівнем управління конкурентоспроможністю підприємство має перевагу в привабливості для інвесторів, залученні нових клієнтів та розширенні своєї ринкової частки.

Методом конкурентних переваг визначимо прерогативи в управлінні конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Даний метод є поширеним, завдяки йому проведемо дослідження внутрішніх конкурентних переваг організації, які дозволяють триматися на рівні серед компаній-конкурентів та підвищувати свою частку на ринку.

Для розрахунку показника потенційних переваг використовуємо методику наведену авторами [9].

Аналізуючи ринок поштової логістики робимо висновок, що прямим та головним конкурентом ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта».

Проведемо розрахунки частки ринку за 2021–2023 роки:

$$\text{Ч}_{\text{Нова Пошта}}(2021) = \frac{13\,453\,318}{87\,327\,005} = 0,15$$

$$\text{Ч}_{\text{Укрпошта}}(2021) = \frac{7\,777\,843}{87\,327\,005} = 0,089$$

$$\text{Ч}_{\text{Нова Пошта}}(2022) = \frac{20\,621\,616}{98\,890\,112} = 0,2$$

$$\text{Ч}_{\text{Укрпошта}}(2022) = \frac{9\,182\,437}{98\,890\,112} = 0,092$$

$$\text{Ч}_{\text{Нова Пошта}}(2023) = \frac{25\,549\,607}{129\,479\,992} = 0,19$$

$$\text{Ч}_{\text{Укрпошта}}(2023) = \frac{11\,181\,868}{129\,479\,992} = 0,086$$

З наведених вище розрахунків співвідносимо значення $\text{Ч}_{\text{Нова Пошта}}$ до $\text{Ч}_{\text{Укрпошта}}$ та робимо висновок, що організація ТОВ «Нова Пошта» займає

більшу частку ринку в порівнянні зі своїм прямим конкурентом протягом 2021–2023 років.

Протягом даного періоду, компанія ТОВ «Нова Пошта» змогла збільшити свою частку на ринку. Це свідчить про успішну стратегію розвитку та виконання цілей компанією. Збільшення частки ринку є результатом ряду факторів, таких як покращення якості послуг, ефективне керівництво, інноваційні рішення та ефективна маркетингова стратегія. За даними за період з 2021 по 2023 роки, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала стійкий ріст та здатність займати все більшу частку на ринку, що свідчить про її успішність та конкурентоспроможність у сфері поштових послуг.

Проведена діагностика дозволяє зробити висновки, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною та зростаючою компанією, яка знаходиться в конкурентному середовищі і має переваги та недоліки, але є лідером в своїй ніші.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг, що надає ТОВ «Нова Пошта» в сучасних умовах є важливим завданням, яке може допомогти компанії, зберегти й підвищити свою позицію на ринку. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, включаючи технологічні нововведення, зміни в поведінці споживачів та регуляторні зміни, важливо розглядати стратегічне управління конкурентоспроможністю як невід'ємну частину діяльності компанії.

Розглянемо декілька можливих напрямків формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта»:

- Аналіз зовнішнього середовища: Дослідження та моніторинг змін у галузі логістики та поштових послуг, включаючи зміни в законодавстві, технологічні нововведення, конкурентну ситуацію та потреби клієнтів. Це дозволить компанії адаптуватися до змін та виявити нові можливості;

- Стратегічне планування: Розробка стратегії, яка враховує зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні ресурси, можливості та конкурентні переваги компанії. Це включає визначення цілей, розробку планів дій та використання ключових показників продуктивності для оцінки результатів;

- Інновації та технологічний розвиток: Розробка та впровадження нових технологій та інновацій, які можуть покращити якість послуг, ефективність доставки, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги. Це може включати впровадження автоматизованих систем сортування, використання аналітики даних для оптимізації маршрутів доставки та впровадження електронних сервісів для зручності клієнтів.

Враховуючи ці аспекти, ТОВ «Нова Пошта» може удосконалювати управління своєю конкурентоспроможністю та успішно адаптуватися до сучасного турбулентного зовнішнього середовища.

В період контрольованих та неконтрольованих змін в зовнішньому середовищі важливим є змога підприємства адаптуватись під реалії та не вийти з економічного ринку. Для розширення підприємства та можливості підвищення прибутку доцільним є вихід українських підприємств на зовнішньоекономічний ринок. Так як досліджуване підприємство та його конкуренти вже вичерпали внутрішній ринок та повністю зайняли логістичну нішу, необхідно розширити спектр послуг для вже існуючих клієнтів та здобуття нових.

Зважаючи на існуючу проблематику ведення діяльності в Україні та абсолютно вибраний логістичний ринок, ТОВ «Нова Пошта» необхідно сконцентруватися на зовнішньоекономічній діяльності та розширенні в сусідні країни. Таким чином, постає питання формування управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності та процесів її оптимізації, що складе основу механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

На сьогоднішній день велика кількість українських підприємств активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, що безпосередньо пов'язано з неможливістю повно задовольнити внутрішній ринок України. Підприємства змушені розширювати свої ринки через низьку споживаність всіх товарів і послуг, які пропонують виробники.

ТОВ «Нова Пошта» давно співпрацює із зарубіжними ринками де дуже сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Щоб зайняти певну нішу на зарубіжному ринку, необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку, поліпшити експортну діяльність та покращити якість послуг, що надаються – це дозволить мати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Основною метою формування структури управління конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» буде отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі

від участі в міжнародному бізнесі. Ця структура на підприємстві вимагає постійного розвитку та вдосконалення, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища та управління конкурентоспроможністю.

Для підвищення якості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» необхідно сформулювати стратегію, яка буде орієнтована на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно працює. Стратегія повинна враховувати наступні фактори: формування чітких цілей виходу на зовнішній ринок; попит на цей товар або послугу за кордоном; потенціал і розмір зовнішнього ринку.

Насамперед для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно:

- Вивчити динаміку розвитку управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- Проаналізувати раціональне використання всіх ресурсів, зацікавленість споживачів у послугах ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку;
- Дослідити проблеми підвищення ефективності і розвитку управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності;
- Визначити напрями вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства;
- Оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань за договорами з зарубіжними партнерами, визначити ефективність і вигоди такого співробітництва.

Також необхідно визначити ряд критеріїв, яким повинні відповідати шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності. Основним критерієм має стати підвищення рентабельності виробництва та реалізації послуг, а також збільшення прибутку.

Важливим фактором удосконалення управління конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності є аналіз і оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз сильних сторін дозволяє оцінити перспективи розвитку

ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – ризики.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз, за допомогою якого можна оцінити можливості компанії та вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Розглянемо SWOT - аналіз ТОВ «Нова Пошта», який представлений в таблиці 2.10.

З аналізу бачимо, що великі обсяги надання послуг, вище середньої якості послуг та високі ціни свідчать про здатність ТОВ «Нова Пошта» задовольняти потреби споживачів, попри найвищу ціну серед підприємств- конкурентів. Збільшивши дані показники та дослідивши ціноутворення закордонних підприємств компанія зможе завойовувати нову нішу за кордоном.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю на закордонних ринках дозволить ТОВ «Нова Пошта» мати конкурентні переваги на рівні іноземних компаній та розширити попит споживачів завдяки впровадженню нових систем управління. Досвід роботи ТОВ «Нова Пошта» забезпечить якість управління конкурентоспроможності в короткостроковій перспективі для можливості пристосуватися до нового ринку.

Вихід на нові зарубіжні ринки імовірно вплине на зміну цін на послуги, а також на частку національного ринку поштових послуг, яка відповідає ТОВ «Нова Пошта». Однак, знижуючи ціни за рахунок інших факторів (постачальники, інвестування, транспортні витрати) є можливість зберегти конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта». Висока якість послуг і ефективна система їх реалізації забезпечать компанії захист від конкурентів.

За допомогою досить тісних та довірливих стосунків з основними споживачами послуг, а також здатністю використовувати свої навички, можна забезпечити достатню логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта». За рахунок виходу на нові ринки та вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень можна збільшити прибуток у майбутньому та модернізувати технічне забезпечення, впровадити сучасні інформаційні системи моніторингу руху транспорту тощо.

Можливість створення з європейськими та іншими партнерами спільного

транспортно-експедиторського підприємства – забезпечить сталу роботу парку автомобілів та продаж експедиторських послуг стороннім перевізникам.

За проведеними дослідженнями, ринок послуг експрес-доставки є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості та доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на національному та міжнародному ринку.

Однак слабкою стороною ТОВ «Нова Пошта» є високі ціни на послуги, необхідність постійно надавати якісне обслуговування для підтримки споживацького попиту та високі витрати на собівартість.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке являється однією з важливих складових процесу організації доставки товарів від місця їх виготовлення до місця споживання.

Отже, головними завданнями підвищення ефективності управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта» в зовнішньоекономічній діяльності є вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», мінімізація витрат та систематична підтримка кваліфікації працівників.

Використовуючи наведені вище складові ТОВ «Нова Пошта» зможе побудувати механізм оптимізації управління власною конкурентоспроможністю з акцентом на розвиток на зовнішніх ринках збуту послуг.

Також вважаємо, що для вирішення проблем в управлінні конкурентоспроможністю, необхідно звернутися до смаків споживачів.

За допомогою віртуальної платформи Instagram було проведено опитування в якому взяли участь 100 чоловік, де визначалося що є важливішим для них особисто: зниження цін на продукцію чи підвищення якості. Також для точної оцінки був доданий варіант вибору «все влаштовує».

В опитуванні брали участь населення від 17 до 30 років, яке зазвичай користується доставкою «Нова Пошта» (рис. 3.1).

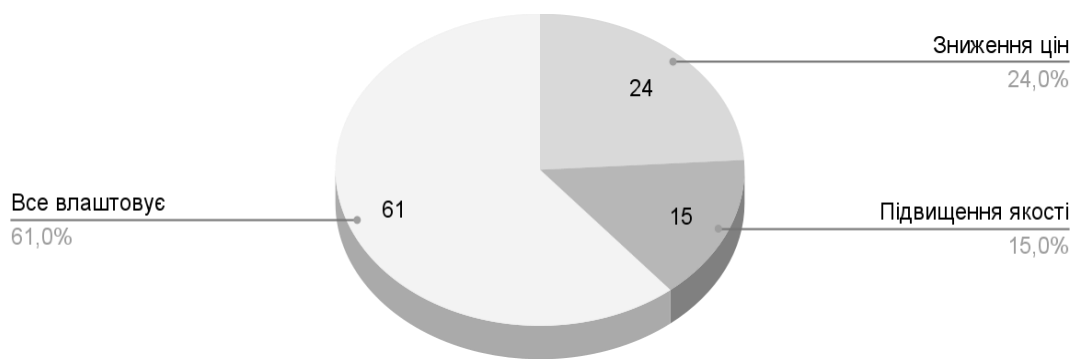


Рисунок 3.1 – Соціальне опитування щодо переваг в споживанні послуг
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи опитування можемо зауважити, що 61% людей вважає, що ТОВ «Нова Пошта» не має проблем та не мають ніяких зауважень до неї. Це дає нам зрозуміти, що ТОВ «Нова Пошта» має більшість прихильників, аніж критиків.

Для аналізу підвищення якості управління конкурентоспроможністю розглянемо саме 24% та 15%. Так, 24 людини обрали варіант зниження цін на послуги ТОВ «Нова Пошта». Для реалізації необхідно знайти методи впровадження даного варіанту. Розглянемо можливі варіанти:

Зниження ціни. Зниження ціни на постійній основі є не вигідним варіантом для підприємства.

Зниження ціни за рахунок зменшення витрат. За рахунок зменшення витрат зниження ціни є цілком прийнятним варіантом для ТОВ «Нова Пошта». Зменшити витрати можна за рахунок транспортування, сировини, ліквідації непродуктивних витрат, зменшення розмірів амортизаційних відрахувань.

Втрачені посилки. Впровадження системи Lost Post Service допоможе позбутися зайвих посилок на складі та можливість споживачам придбати невідому посилку за зниженою ціною. Даний метод практикується за кордоном та має попит серед населення.

Привілегія для постійних клієнтів. Для заохочення нових клієнтів та утримання старих є можливість зробити картку постійного клієнта, яка

дозволить мати певний накопичувальний відсоток знижки.

Шеринг. Важливим є розповсюдження послуг, для цього необхідно заохочувати певними бонусами споживачів аби вони хотіли поділитися цим з тими, хто ще не користується послугами та отримати вигоду для себе.

Надалі розглянемо впровадження нової системи «Lost Post Service».

Система «Lost Post Service» – це комплексна система для вирішення проблем, пов'язаних з втратою посилок. Вона розроблена з метою допомогти відстежувати та знаходити втрачені листи та посилки та забезпечувати швидку та ефективну доставку.

Основні компоненти системи «Lost Post Service» включають:

Ідентифікаційна маркування: Кожен лист або посылка, що проходить через систему, отримує унікальний ідентифікаційний код або маркування. Це дозволяє системі відстежувати місцезнаходження відправлення на кожному етапі.

База даних: «Lost Post Service» підтримує велику базу даних, в якій зберігаються інформація про всі втрачені листи та посилки. Це дозволяє швидко виявляти та відновлювати втрачені відправлення.

Відстеження: Клієнти можуть використовувати онлайн-портал або мобільний додаток «Lost Post Service», щоб відстежувати свої відправлення. Це дозволяє їм перевіряти статус доставки та отримувати оновлення про переміщення їх втраченої пошти.

Сповіщення: Клієнти отримують автоматичні сповіщення про зміни статусу їхньої пошти, наприклад, коли вона була знайдена або доставлена до отримувача.

Пошук та відновлення: У разі втрати відправлення клієнти можуть звертатися до служби підтримки «Lost Post Service» для пошуку та відновлення своєї пошти. Команда фахівців працює над виявленням та відновленням втрачених відправлень з використанням системи відстеження та бази даних.

Система безпеки: «Lost Post Service» забезпечує високий рівень безпеки для всіх відправлень, які проходять через систему. Застосовуються технології

шифрування та захисту даних, щоб запобігти несанкціонованому доступу до інформації про відправлення.

«Lost Post Service» спрощує процес відстеження та відновлення втраченої пошти для користувачів, забезпечуючи надійну систему для їхніх відправлень. Вона сприяє збереженню часу та ресурсів, забезпечуючи швидку та ефективну доставку втраченої пошти.

Також система «Lost Post Service» дозволяє купляти споживачам загублені посилки, що економить простір на складах та час реалізації товару послуг.

Для продажу забутих товарів може бути виставлений наступний прайс зважаючи на кількість товару, який знаходиться в коробці:

1. 3 товари: \$4,99.

Загальна вартість товару складає більше \$10.

2. 6 товарів: \$7,99.

Загальна вартість товару складає більше \$20.

3. 9 товарів: \$9,99.

Загальна вартість товару складає більше \$30.

4. 12 товарів: \$12,99.

Загальна вартість товару складає більше \$40.

5. 20 товарів: \$18,99.

Загальна вартість товару складає більше \$60.

6. 30 товарів: \$25,99.

Загальна вартість товару складає більше \$80.

Ціноутворення було адаптоване зі спеціалізованого сайту по продажу боксів [6].

За такою методикою ТОВ «Нова Пошта» зможе реалізувати забутий товар по низькій ціні та заощадити на зберіганні даних товарів.

У ТОВ «Нова Пошта» загублену пошту визнають за таких умов:

- внутрішні відправлення (в межах України): якщо після доставки замовлення минуло 30 днів, пошта може бути визнана загубленою;

- міжнародні відправлення: якщо після доставки замовлення минуло 24 дні, пошта може бути визнана загубленою.

Дана методика розповсюджена по всьому світу та має великий попит в американському суспільстві, звідки і поширилась.

Таким чином, запровадження комплексу заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» суттєво підвищити власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та збільшити прибутковість здійснення діяльності.

Політика ТОВ «Нова Пошта» у сфері якості спрямована на постійне підвищення якості та конкурентоспроможності послуг на ринку, рівня задоволення споживачів, забезпечення ясності, взаєморозуміння і коректності у взаємовідносинах зі всіма зацікавленими сторонами (суспільством, партнерами, замовниками, постачальниками, співробітниками та власниками підприємства) та постійне поліпшування системи управління якістю.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта». Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Під конкурентоспроможністю підприємств логістичної галузі необхідно розуміти комплекс взаємопов'язаних груп показників, які відображають якість наданих логістичних послуг та ефективність використання ресурсів. Основними специфічними рисами підприємств логістичної галузі є: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача; працівники мобільні та діють за гнучким графіком. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є послідовним процесом, який розпочинається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів і закінчуючи оцінюванням самого продукту. Управління конкурентоспроможністю полягає у виробленні такої стратегії, яка дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси для набуття стійких конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

2. Детальніші дослідження проводились на базі ТОВ «Нова Пошта» та відділення № 10 м. Полтава, тобто української приватної компанії з логістики, яка є лідером експрес-доставок по наданню бізнесу і приватним особам повного спектру вказаних послуг. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» який засвідчив, що динаміка основних показників відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава є позитивною. Так, наприклад, відділення отримано у 2023 році одержано чистий прибуток у сумі - 276,4 тис. грн., цей показник за досліджуваний період хоча і скоротився на 7,5%, проте вже у 2024 р. намічається тенденція до його збільшення. Рівень рентабельності коливається від 15,82% в 2021 р. до 10,3% - в 2023 р. Тож,

можна відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава як і вцілому підприємство є прибутковим і рентабельним.

3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Нова Пошта», з метою виявлення та оцінювання сильних і слабких сторін в їх діяльності, передбачає вивчення стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних процесів, рівня автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій. Встановлено, особливістю розвитку конкуренції на ринку надання послуг підприємством логістичної галузі є те, що вона значною мірою передбачає формування найбільш привабливого комплексу послуг. Виокремлено основні специфічні риси ТОВ «Нова Пошта»: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача.

4. Виокремлено напрями розвитку досліджуваного підприємства, найбільш актуальними та раціональними з яких є: запровадження у своїй діяльності технологій провідних компаній країн Європи; активне використання переваг, які надаються Україні угодами про вільну торгівлю з ЄС: освоєння нових зовнішніх ринків; вирішення логістичних проблем шляхом ефективнішого використання потенціалу та активнішого просування логістичних послуг на зовнішні ринки.

5. Доведено, що головним змістом формування стратегії розвитку управління конкурентоспроможністю надання послуг на підприємстві логістичної галузі є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат. На основі здійсненого аналізу запропоновано інструменти для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними. Намічено алгоритм управлінських заходів по просуванню логістичних послуг на зовнішні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-42.
2. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34.
3. Воловик О.І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2021. Випуск 1(86). Том 26. С. 46-54.
4. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. Економічні науки. 2020. №2 (280). С. 231–235.
5. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93-97.
6. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 123-128.
7. Канівець Д.О., Турчіна С.Г. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств логістичної галузі. *Майбутнє – аудит: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Кривий Ріг, 2024. С. 44-86. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 03.06.2024)
8. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 3' 2020. С. 199-211. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf (дата звернення: 01.06.2024)

9. Кирилов Ю.Є., Желудько К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. №11. С.23-29.

10. Коцюба О.С. Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. №48. С. 96-113.

11. Матусевич А.І., Сітковська А.О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали 356 ХІ міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28-29 жовтня 2021 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77.

12. Офіційний сайт Justin. URL: <https://justin.ua>. (дата звернення: 17.05.2024)

13. Офіційний сайт Meest Україна. URL: <https://ua.meest.com>. (дата звернення: 17.05.2024)

14. Офіційний сайт Логістичної компанії Делівері. URL: <https://www.delivery-auto.com>. (дата звернення: 17.05.2024)

15. Офіційний сайт Міст Експрес. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 17.05.2024)

16. Офіційний сайт Нової Пошти. URL: <https://novaposhta.ua>. (дата звернення: 17.05.2024)

17. Офіційний сайт Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua>. (дата звернення: 17.05.2024)

18. Про поштовий зв'язок: Закон України від 04.10.2001 № 2759-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2759-14> (дата звернення: 27.04.2024)

19. Про захист економічної конкуренції: Закон України від Редакція від 26.12.2002 р. № 2210-III. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 20.03.2024)

20. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 184–190. (дата звернення: 03.05.2024)
21. Савчук Т. Інтернет-торгівля та нюанси оподаткування, пов'язані з нею. *Юрист і закон*. 2020. № 07. URL: <https://idlegallgroup.com/ua/novosti/internet-torgovlya-i-nuansinalogooblojeniya--svyazannie-s-nei---tatyana-savchyk--ayditor-IDLegal-Group--dlya-jyrnala-urist-izakon>. (дата звернення: 18.04.2024)
22. Сітковська А.О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8577>. (дата звернення: 20.03.2024)
23. Сітковська А.О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С.43-47.
24. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
25. Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13–17.
26. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 URL: <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148> (дата звернення: 25.03.2024)
27. Masliaieva O., Sitkovska A. Development of integration processes in agricultural production Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 127-142 p.
28. Types of services and classification of services. BBAMANTRA: Website. 2019. URL: <https://bbamantra.com/types-of-services> (дата звернення: 20.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Таблиця А.1 – Визначення терміну «Конкурентоспроможність підприємства» [16 с. 162].

Автор	Зміст визначення
Воловик О.І., Курсенко Ю. А.	Підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим за умов відкритої економіки [3, с. 47].
Гамова О.В.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу [4, с. 232].
Герасимова В.О., Резанов Е.О.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів [5, с. 94].
Матусевич А.І., Сітковська А.О.	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців [11, с. 77].
Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А.	Можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [25, с. 14].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [11]

Група факторів впливу	Складові
Виробничий потенціал	1. Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів; 2. Система менеджменту якості та ефективність її функціонування; 3. Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу; 4. Наявність власних переробних виробництв.
Ресурсний потенціал	1. Витрати ресурсів на одиницю готової продукції; 2. Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції; 3. Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників.
Технологічний потенціал	1. Рівень технологічного оснащення виробництва; 2. Рівень впровадження досягнень НТП.
Кадровий потенціал	1. Прогресивність оплати праці; 2. Структура та професійно–кваліфікаційний кадровий склад; 3. Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту; 4. Підвищення кваліфікації кадрів.
Інноваційний потенціал	1. Ефективна конкурентна стратегія підприємства; 2. Наявність стратегічних конкурентних переваг; 3. Рівень інноваційної привабливості; 4. Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень.
Інвестиційний потенціал	1. Наявність власних фінансових ресурсів; 2. Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів; 3. Рівень довіри потенційних інвесторів.
Маркетинговий потенціал	1. Наявність маркетингової служби; 2. Імідж підприємства; 3. Наявність розгалуженої системи збуту; 4. Якість продукції.

Додаток В

Таблиця В.1 - Принципи управління конкурентоспроможністю [3, 4]

Принцип	Зміст
1	2
Єдність	Процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності здійснюється у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту.
Науковість	Спрямованість на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, рішення обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад.
Комплексність	Забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства.
Системність	Визначення необхідності представлення управління конкурентоспроможністю як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії та дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники й спрямовувати механізми на досягнення поставлених цілей.
Безперервність	Управління конкурентоспроможністю підприємства безперервним процесом, що вимагає постійної уваги.
Оптимальність	Прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення.
Ефективність	Максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати.
Конструктивність	Логічна послідовність формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування.
Цілісність	Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як єдина система так і підсистема для вищих рівнів.
Структурованість	Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури.

Продовження додатку В

Пріоритетність	Базування розподілу ресурсів та реалізації заходів на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю.
Етапність	Етапне вироблення та подальша реалізація стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства.
Гнучкість	Удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства.
Законність	Знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.
Еквіфінальність	Існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі.
Інкременталізм	Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які ретельно оцінюються в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища.
Емерджентність	Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Додаток Д

Таблиця Д1 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ
«Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
1. Чистий дохід, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	20843502	23687034	27782311	133,3
- 100 грн. ОВФ;	437,7	364,1	402,7	92,0
- 1-го середньорічного робітника	699,7	851,5	985,6	140,9
2. Скоригований чистий дохід, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	20843502	17971953	18803874,6	90,2
- 100 грн. ОВФ;	437,7	276,2	272,5	62,3
- 1-го середньорічного робітника	699,7	646,0	667,1	95,3
3. Валовий прибуток, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	4402498	4410502	4708877	107,0
- 100 грн. ОВФ;	92,5	67,8	68,3	73,8
- 1-го середньорічного робітника	147,8	158,5	167,1	113,0
4. Чистий прибуток, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	2600320	2135960	2579824	99,2
- 100 грн. ОВФ;	54,6	32,8	37,4	68,5
- 1-го середньорічного робітника	87,3	76,8	91,5	104,9
5. Рівень рентабельності, +(-) %	14,3	9,9	10,2	-4,1 в. п.

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Додаток Е

Таблиця Е1 - Оцінка впливу конкурентного середовища за методом Портера

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Рік / Оцінка		
			2023	2022	2021
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єра	Економія на масштабах збуту	2	3	1
		Рівень фінансових інвестицій	1	2	3
		Система постачання	1	2	1
		Ступінь диференціації послуг	1	2	2
		Залучення постійних покупців	2	2	3
	Реакція існуючих конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	1	2	2
		Низька інноваційна активність	2	2	3
		Слабка конкурентна боротьба	2	3	2
	Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів $I_{нк}$			1,5	2,25
2. Поява аналогічного виробництва	Вплив аналогів	Перевагу отримує послуга з нижчою ціною	3	3	3
		Тенденція до реалізації дешевшого та менш якісного виробництва	2	1	2
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	2	2	2
	Протизаконна імітація	Поява великої кількості дубльованих аналогів	2	2	1
Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва $I_{ав}$			2,25	2	2
3. Конкурентна сила споживачів	Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	2	1	2
	Торговельна сила споживачів	Великі можливості покупців у виборі	3	1	2
		Стандартизація продукції	2	2	3
		Схильність до змін в виборі	2	2	1
		Інформаційна обізнаність	2	2	3
		Чутливість до ціни	3	3	3
Середнє значення сили впливу споживачів $I_{сп}$			2,33	1,83	2,33

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6
4. Конкурентна сила постачальників	Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	3	1	1
		Тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	1	1	2
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	2	3	1
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів	1	1	1
		Нестача складських приміщень	1	2	2
Середнє значення сили впливу постачальників $I_{\text{пост}}$			1,6	1,6	1,4
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнений показник інтенсивності конкуренції	3	2	2
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	3	3	1
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	1	2	1
		Диференціація виробництва	2	2	2
	Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	Вдале місце розташування підприємства	3	3	3
		Відсутність дослідження конкурентів	1	2	2
		Досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	2	3	2
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами $I_{\text{к}}$			2,14	2,42	1,85

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків з використанням даних сайтів: URL: <https://novaposhta.ua> та URL: <https://razumkov.org.ua>