

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Забезпечення високого конкурентного статусу організації»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Колодій Наталія Ярославівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.ф.-м.н. Лисенко Олена Анатолівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

економіки праці та

менеджменту

Березянюк Т. В.

“19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ****Колодій Наталії Ярославівні**

1. Тема роботи Забезпечення високого конкурентного статусу організації
керівник роботи Лисенко О.А., к.ф.-м.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19. 10. 2020 року № 843-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 1 лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади щодо забезпечення високого конкурентного статусу організації.
Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» та конкурентний статус підприємства
Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентного статусу підприємства ТОВ «Нова Пошта»
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 25 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Н.Я. Колодій
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

О.А. Лисенко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади конкурентного статусу підприємства. В роботі проаналізовано основні шляхи підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта». В роботі виокремлено сутність конкурентного статусу та визначено його місце в підприємстві.

На основі узагальнення результатів дослідження конкурентного статусу підприємства розроблено пропозиції щодо забезпечення високої конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», запропоновано основні напрями збільшення частки ринку експрес-доставки в Україні, зокрема, обґрунтовано необхідність проведення рекламної кампанії, угод з АЗС «ОККО», та «ШИПШИНА», а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 88 сторінках (без урахування додатків), містить 16 таблиці, 26 рисунків.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ , АНАЛІЗ РИНКА ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НОВА ПОШТА», УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ, ДОЦІЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ.

ANNOTATION

The final work considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of the competitive status of the enterprise. The work analyzed the main ways to increase the competitive status of Novaya Pochta LLC. The work identifies the essence of competitive status and identifies its places in the enterprise.

Based on the synthesis of the results of the study of the competitive status of the enterprise, proposals were developed to ensure the high competitiveness of Novaya Pochta LLC, the main directions for increasing the share of the express delivery market in Ukraine were proposed, in particular, the need for an advertising campaign, agreements with OKKO gas stations, and SHIPSHINA were justified, and the impact of the proposed

The output work is presented on 88 pages (excluding attachments), contains 16 tables, 26 figures.

Key words: COMPETITIVE STATUS OF ORGANIZATION, ANALYSIS OF EXPRESS DELIVERY MARKET, CHARACTERISTICS OF LLC "NEW POST," IMPROVEMENT OF COMPETITIVE STATUS, FEASIBILITY OF THE PROJECT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність та поняття терміну «конкурентний статус організації».....	10
1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентного статусу організації.....	16
1.3. Методичні підходи до дослідження конкурентного статусу організації вітчизняними та зарубіжними науковцями.....	22
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ... ТОВ «НОВА ПОШТА ТА КОНКУРЕНТНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Аналіз ринку доставки України.....	38
2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»	45
2.3. Оцінка конкурентного стану підприємства ТОВ «Нова пошта».....	58
Висновки до розділу 2.	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	68
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова пошта»	68
3.2. Обґрунтування доцільності обраного рішення з метою зміцнення конкурентного статусу.....	75
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»	80
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

В будь якій галузі є поняття конкурентоспроможність.

Конкуренція формує значну частку економіки будь якої країни, та дає змогу відсіяти неефективні виробництва, стимулює до розвитку та постійного росту підприємства, що формує попит вітчизняних і зарубіжних споживачів, та позитивно впливає на конкуренцію країни в загальному. Будь-який ринок вітчизняної економіки має бути пристосованим до функціонування в умовах швидкого росту технологій та науки, коли на ринку товарів і послуг посилюється конкурентна боротьба, виробники мають задовольняти потреби споживачів новими товарами та посилювати свої конкурентні позиції на ринку . В цих умовах створення ефективної, ринково орієнтованої галузі неможливе без управління її конкурентоспроможністю.

Під конкурентним статусом організації слід розуміти всі складові його формування. Тобто показник є комплексним, який відображає спроможність підприємства продавати свої товари та послуги на ринку в певні терміни та в певних обсягах, що впливає на результат показників діяльності компанії та її стан в цілому.

Отже, конкурентний статус дає змогу оцінити ресурсне забезпечення й готовність підприємства до досягнення стратегічних цілей та завдань, є комплексною порівняльною характеристикою підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом нестабілізаційних факторів зовнішнього середовища

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що в сучасних економічних умовах кількість компаній зростає, для того, щоб організації функціонувати та займати певну нішу на ринку, потрібно підвищувати свій конкурентний статус та бути конкурентоспроможною.

Для ефективної діяльності та підвищення конкурентного статусу, компанії постійно оптимізують витрати, використовуючи різні методи та знаходяться в постійному пошуку кращих конкурентних пропозицій.

Підвищення конкурентоспроможності за рахунок проведення ефективних проектів та операцій є одним із пріоритетних напрямів розвитку багатьох підприємств. Це, впливає на сучасні потреби економіки України, направлених на побудову ринкового господарства, появу нових конкуруючих підприємств.

Теоретичну основу дослідження питань дипломної роботи склали поняття та методи, вітчизняних та зарубіжних науковців. Питання складових конкурентного статусу широко висвітленні у зарубіжній науковій літературі. В Україні зазначеними проблемами займаються такі науковці як, Наливайко А. П., Іванов Ю.Б., Шипуліна В.О., Шинкаренко В.Г., Кирчата І. М., Матвеев В.В., Лозинський І.Є. та інших.

Метою дипломної роботи є забезпечення високого конкурентного статусу організації шляхом підвищення конкурентної позиції підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні **завдання**:

- дослідити сутність та поняття конкурентного статусу організації визначення її ефективності;
- дослідити структуру та склад конкурентного статусу організації;
- провести аналіз ринку експрес-доставки в Україні;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести аналіз конкурентного статусу діяльності підприємства;
- виділити проблемні аспекти ТОВ «Нова Пошта» та проаналізувати можливі шляхи забезпечення конкурентного статусу .

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є ринок експрес-доставки, а саме підвищення конкурентних позицій для ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення високого конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта».

Сферою застосування є фінансова діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: експериментальний (для дослідження проблем конкурентної позиції); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Теоретична та практична цінність роботи полягає у об'єднанні і узагальненні матеріалів різних видань в одному документі та поглибленні власних знань стосовно предмету дослідження. Також, результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для забезпечення високого конкурентного статусу, зокрема, ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 . Сутність та поняття терміну «конкурентний статус організації»

Конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв’язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства [39].

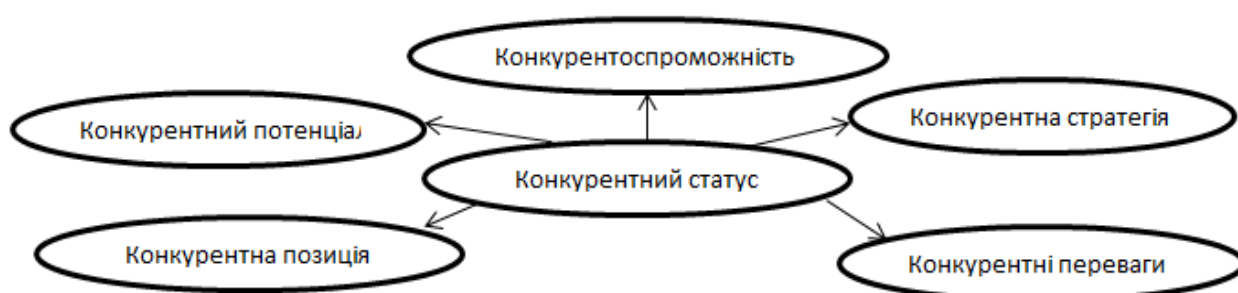


Рис.1.1. Взаємозв’язок основних характеристик конкуренції підприємства

Джерело: складено автором на основі вивченої інформації

У той же час певний рівень конкурентоспроможності дає можливість підвищувати або хоча б підтримувати конкурентний статус, оскільки є динамічною здатністю підприємства реагувати на негативний вплив та вдало використовувати позитивний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Поняття конкурентоспроможність у науковій літературі застосовують для надання характеристики суб’єктам (від окремого товару, підприємства до галузі, ТНК, держав та їх регіонів) та їх становищу у конкурентній боротьбі, які відносяться до мікро-, мезо-, макрорівнів економічних відносин. Якщо розглядати конкурентоспроможність у найбільш узагальненому розумінні, то конкурентоспроможність економічної системи розглядають як її здатність змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку та створення нових конкурентних переваг [7].

Конкурентний статус визначається конкурентною позицією підприємства

і є передумовою для досягнення певного рівня конкурентних переваг.

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 [36].

Слід зауважити на визначенні конкурентного статусу підприємства як оцінці положення (позиції) підприємства на ринку, яке відбиває рівень його конкурентоспроможності [6].

В умовах динамічних змін, нестабільності зовнішнього середовища, інтеграції України у світову економічну спільноту, актуальною проблемою управління вітчизняними підприємствами є забезпечення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. При виході на новий ринок, визначенні стратегії, здійсненні інвестицій, реструктуризації підприємства тощо потрібна об'єктивна оцінка його конкурентного стану, який можна описати системою взаємопов'язаних понять – «конкурентний потенціал», «конкурентна політика», «конкурентна стратегія», «конкурентна перевага», «конкурентостійкість», «конкурентна позиція», «конкурентний статус» та «конкурентоспроможність».

Деякі автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність лише з точки зору статичного підходу, без урахування динамічних змін (фактору часу). Також, є ряд науковців, що не враховують можливість адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Тому вважаємо, що перевагу слід надавати визначенням, які акцентують увагу на можливості адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективності господарювання, тобто розглядають «конкурентоспроможність» через призму динамічності та системності.

Узагальнивши підходи щодо визначення «конкурентоспроможності» встановлено, що їх можна поділити на такі групи, а саме: ринковий (порівняльний), ресурсний, системний та з точки зору конкурентоспроможності продукції. При цьому, конкурентоспроможність розглядається на таких рівнях: продукція, підприємство, ринок, регіон, галузь та держава.

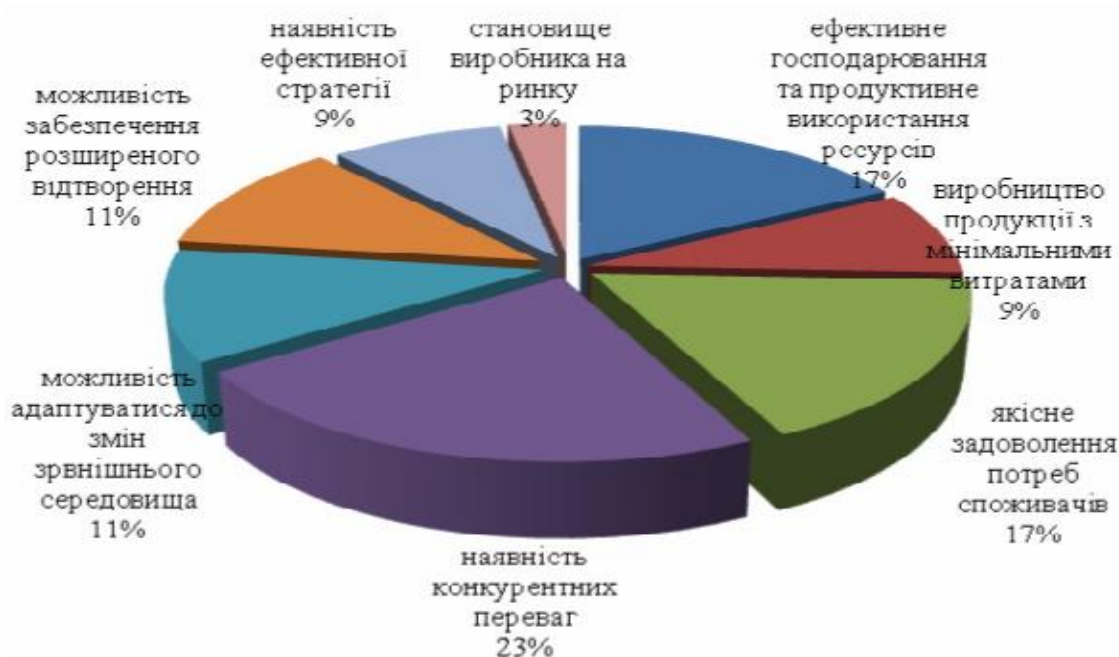


Рис. 1. 2. Структурний розподіл визначень поняття “конкурентоспроможність” за напрямками наукової інтерпретації

Джерело: складено на основі [34]

Проаналізувавши підходи вчених-економістів щодо трактування базових складових конкурентоспроможності, зауважимо що, ця складна категорія поєднує у собі набір та взаємодію наступних ознак: 1) ефективне господарювання і протистояння конкуренції з боку інших суб’єктів господарювання; наявність ефективної стратегії конкурентного розвитку; утримання та реалізація конкурентних переваг; виробництво конкурентоспроможної продукції; забезпечення розширеного відтворення господарської діяльності та можливість адаптації до кон’юнктурних змін [34].

«Конкурентний потенціал» С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут визначають як «потенційна можливість підприємства підтримувати конкурентоспроможність». Також під ним розуміється «систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус» чи «потенційна можливість підприємства (регіону, галузі, країни) зберігати та

збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді за допомогою формування сукупності параметрів, що забезпечуватимуть можливість і здатність суб'єкту конкурентних відносин ефективно функціонувати в перспективі» [29].

Проведений вище аналіз визначень конкурентного потенціалу свідчить, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику. Це загальне завдання можна виокремити на два окремих: у короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає в пошуку резервів, розвитку нових ресурсів. Конкурентний потенціал підприємств, на нашу думку, є сукупність показників або факторів підприємства, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси і багато інших виробничих резервів, які створюють, зберігають й розвивають стійкі конкурентні переваги на ринку, сприяють досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей, забезпечуючи йому високий конкурентний статус.

Одним з факторів успіху підприємства на ринку є ефективно обрана конкурентна стратегія. В економічній літературі міститься багато різноманітних визначень щодо сутності поняття «конкурентна стратегія». Так, наприклад В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух зазначають, що конкурентна стратегія – комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. Ю. І. Кулиняк розглядає конкурентну стратегію, як комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил [12].

Підходи до визначення «конкурентна позиція» різняться, проте незмінною залишається сконцентрованість уваги на стані, позиції, місці підприємства у конкурентному середовищі.

Особливістю запропонованого підходу у визначенні конкурентного статусу підприємства є відображення оцінки ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства і умов зовнішнього середовища для підтримки його конкурентних переваг на високому рівні.

У деяких авторів поняття «конкурентна перевага» визначається як властивості товару / підприємства, що дають йому перевагу над конкурентом, ті характеристики, що створюють для підприємства певну вигідну позицію серед конкурентів. Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що: конкурентна перевага – ефективність використання конкурентного потенціалу, яким володіє підприємство і який надає йому перевагу над конкурентами, сприяючи збереженню та завоюванню нових міцних позицій на ринку [9].

Таким чином, конкурентні переваги досягаються виділенням набору ключових факторів, які враховують так звані стратегічні ступені свободи: наскільки в умовах сформованого рівня впливу неконтрольованих факторів підприємство зможе варіювати основними параметрами даного чинника.

Отже, оцінку конкурентного статусу підприємства потрібно здійснювати на основі дослідження його конкурентного потенціалу, що констатує наявність у підприємства передумов досягнення кращого рівня конкурентних переваг. Мається на увазі, що ці передумови в великій мірі залежать від стратегічного потенціалу, який є внутрішніми факторами формування конкурентоспроможності, а також від впливу зовнішніх факторів маркетингового середовища (факторів виробництва та інфраструктури, наявності супутніх галузей, параметрів попиту, параметрів конкурентоспроможності фірм-конкурентів) за умови наявності у підприємства певного рівня конкурентних переваг.

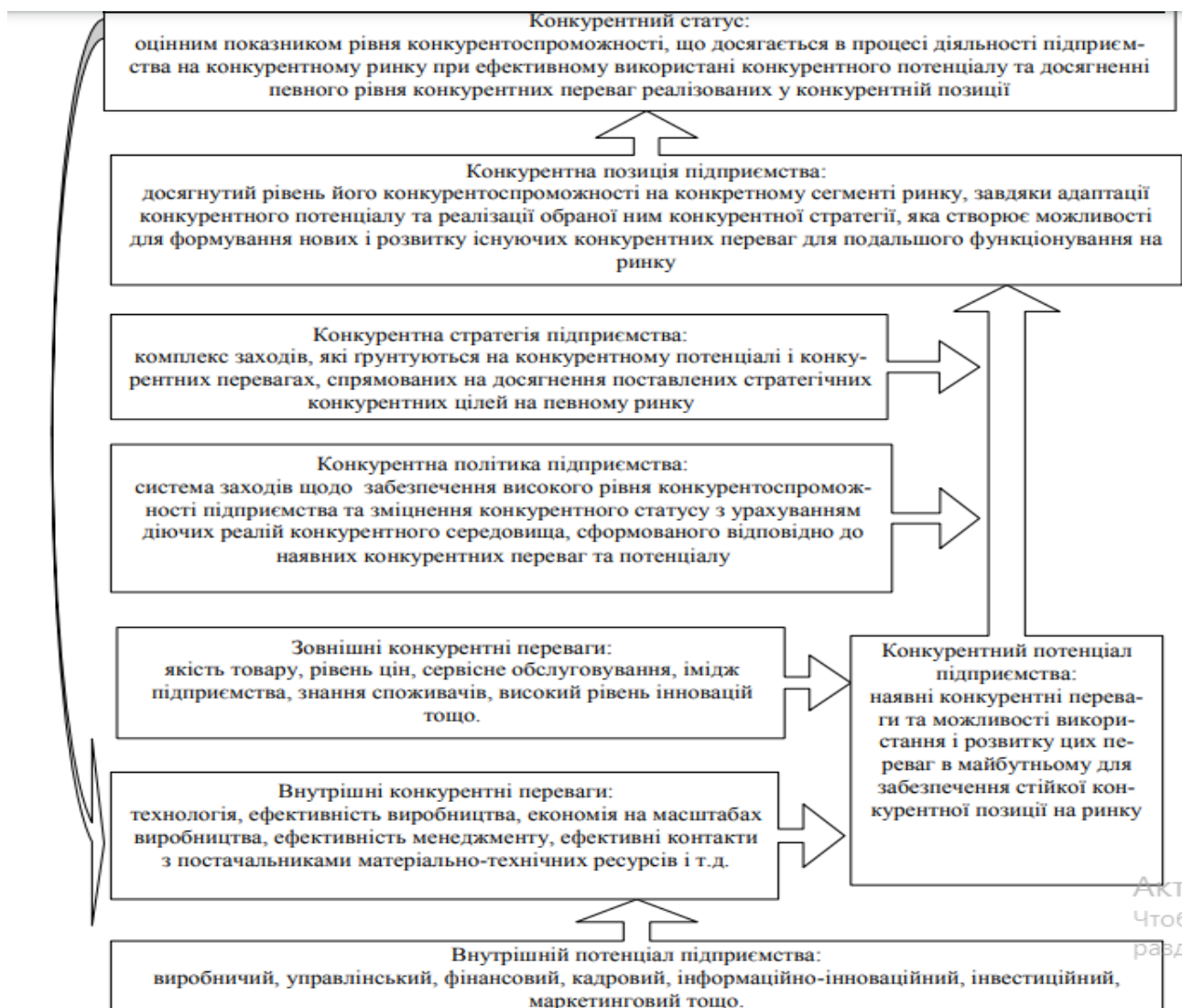


Рис. 1.3 Взаємозв'язок понять теорії конкурентоспроможності у формуванні конкурентного статусу підприємства

Джерело: складено на основі вивченої інформації.

Таким чином, конкурентний статус – це статус підприємства, який відбиває його конкурентний потенціал, позицію на конкретному сегменті ринку в конкретному періоді часу з урахуванням впливу дестабілізуючих факторів і виступає підґрунтям для досягнення ним стратегічних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що кожен з елементів наведеної вище моделі можна описати як складну відкриту систему факторів, які пов'язані та взаємодіють між собою відповідно до цілей підприємства в конкретних умовах управління ними. Крім того, відкритість системи передбачає активний вплив зовнішнього середовища на кожну систему, що в свою чергу потребує адаптивності та адекватності в реагуванні на зміни будь-якого характеру.

Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкурентної позиції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства. Тобто, конкурентний статус виступає однією з характеристик ідентифікації конкурентного позиціонування, є показником ранжування підприємств-конкурентів на ринку [38].

1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентного статусу організації

Об'єктивний процес формування конкурентного статусу підприємства висуває проблему забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, які не тільки збільшать обсяг виробництва, а й створять підґрунтя для довгострокового всебічного розвитку та ефективного функціонування у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Мінлива ринкова ситуація, кидаючи виклики підприємствам експрес-доставки, вимагає від них швидкого реагування та підпорядкування потребам ринку. Необхідність вирішення подібного виду проблем обумовлює розробку гнучких стратегій розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності та пристосування до середовища, що стає все більш нестабільним та невизначеним. Тож, сучасний стан розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення конкурентного статусу, який є головним елементом при плануванні діяльності та розробці стратегії конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентних переваг на ринку залишається однією з найбільш актуальних проблем на сьогоднішній день, чим вимагає створення на кожному підприємстві такої системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечувати конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

Означена конкретним моментом конкурентна позиція, виступає результатом взаємодії конкурентного потенціалу та конкурентної політики, зумовлює формування конкурентного статусу та подальшого напрямку

поведінки підприємства в таблиці 1.1. [9].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентний статус»

Визначення	Джерело
Конкурентний статус – позиція в конкуренції. Це своєрідний вимірник становища фірми на ринку	І. Ансофф
Конкурентний статус – передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентних переваг	А.П. Градов
Конкурентний статус - комплексна порівняльна характеристика стосовно конкурентів, що відбиває його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища	О.М. Тридід
Конкурентний статус – показник, що відображає конкурентні позиції підприємства	Н.А. Дробітько
Конкурентний статус – характеристика передумов досягнення фірмою того чи іншого рівня конкурентної переваги	В.Ф. Оберемчук
Конкурентний статус – напрямок поведінки підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, оцінки конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг	Н. С. Педченко

Джерело: складено на основі [9]

Проте конкурентний статус займає основне місце та відіграє провідну роль у системі визначених категорій та безпосередньо пов'язаний з ними, а тому і є однією з базових категорій теорії конкуренції. Слід також зазначити про необхідність постійного оновлення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку конкурентного потенціалу та перегляду конкурентної політики.

Конкурентний статус – це визначене на конкретний момент часу становище підприємства на ринку, яке обґрунтоване кількісною порівняльною характеристикою відносно реальних конкурентів та відбиває його конкурентоспроможність і конкурентну позицію.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав відсутність єдиного підходу до визначення поняття «конкурентний статус». Проте окремі його особливості та ознаки розглянули у своїх працях такі автори, як І. Ансофф [3], А.П. Градов [42], В.О. Шипуліна [39], В.Г. Шинкаренко [38], І.М. Кирчата [9] та ін. У зв'язку з різноманітністю наукових підходів питання систематизації

основних понять теорії конкурентоспроможності залишається відкритим та потребує подальших розробок. У тому числі це стосується узагальнення та систематизації наукових поглядів щодо проблематики дослідження формування конкурентного статусу підприємств, а також обґрунтування підходу до його визначення для відображення оцінки ступеня достатності джерел його формування та схильності до впливів зовнішнього середовища для підтримки його конкурентних переваг на високому рівні.

Вважаємо за доцільне конкретизувати конкурентний статус як результуючий елемент цього взаємозв'язку, що є індикатором досягнення підприємством у відповідний проміжок часу певного рівня конкурентоспроможності. Подібну думку поділяють І.М. Кирчата та Г.В. Поясник [9], які визначають конкурентний статус як «визначене на конкретний момент часу становище підприємства на ринку, яке обґрунтоване комплексною порівняльною характеристикою стосовно реальних конкурентів та відбиває його конкурентоспроможність і конкурентну позицію»[29].

Деякі науковці вважають, що конкурентний статус є передумовою для досягнення визначеного рівня конкурентних переваг, з точки зору інших він лише відображає ступінь володіння певними конкурентними перевагами. На думку А.П. Градова при розкритті сутності конкурентного статусу є необхідність враховувати зовнішні фактори впливу, тобто, пропонує визначитись «як робити, якими засобами, щоб зберегти конкурентну перевагу».

У зв'язку з особливостями економічної науки, коли одна і та ж категорія трактується по різному в залежності від постановки завдання, мети та предмета дослідження, об'єкта та суб'єкта конкуренції, масштабу та сфери його діяльності, трансформаційні зміни, які відбувалися у підходах до визначення поняття «конкурентоспроможності» в ході розвитку економічної думки тривають і нині.

Тобто, основою цього підходу можна вважати теорію конкурентних переваг М. Портера, а конкурентоспроможність розглядати як порівняльну характеристику підприємства, що дає можливість комплексно співставити показники індикатори успіху діяльності підприємства на ринку за певний

проміжок та визначити ступінь його переваг над підприємствами-конкурентами. Недоліком підходу є обмеженість його застосування для аналізу конкурентоспроможності підприємств, що випускають товари-субститути та функціонують в межах одного ринку [24].

Популярним підходом до визначення конкурентоспроможності є системний підхід, що базується на дослідженні розвитку взаємовідносин внутрішнього середовища підприємства (що є відкритою економічною системою) з зовнішнім середовищем. Представниками цього підходу Ю.В. Івановим, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко, О.М. Тищенко та ін. в основному конкурентоспроможність трактується як здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг.

Проаналізувавши наведені вище підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність», визначимо її як реалізовану можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції у галузі завдяки наявній та потенційній здатності виробляти конкурентоспроможні товари чи послуги, які максимально задовольняють потреби споживачів, та ефективному використанню свого потенціалу та переваг над конкурентами.

Крім цього, конкурентоспроможність є передумовою наявності у підприємства певної частки ринку – його конкурентну позицію та статус підприємства на ринку. Тож наступним поняттям у теорії конкурентоспроможності підприємства є «конкурентна позиція». Г.Л. Азоев під конкурентною позицією розуміє позицію, яку компанія займає у певній галузі відповідно до результатів своєї діяльності та зі своїми перевагами й недоліками порівняно з конкурентами.

На думку авторів роботи, конкурентна позиція підприємства є місцем в конкурентних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів. На наш погляд, зводити це поняття виключно до ринкової частки підприємства є не досить коректним. Найбільш вдале трактування терміну «конкурентна позиція», на наш погляд, надане Д. В. Резніченко та В. В. Матвеев, а саме:

конкурентна позиція підприємства відображає положення підприємства, що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному сегменті ринку, завдяки адаптації конкурентного потенціалу та реалізації обраної ним конкурентної стратегії, яка створює можливості для формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг для подальшого функціонування на ринку.

У роботі авторів Д. В. Резніченко, С. Б. Романишина наведене поняття «конкурентний статус» є більш широким, що охоплює не лише позицію підприємства, а й ступінь володіння ним певними конкурентними перевагами. Адже підприємство на початковому етапі свого розвитку може мати не надто вигідну конкурентну позицію, але мати, за рахунок певних конкурентних переваг (інноваційний продукт, низька ціна тощо), дещо вищий конкурентний статус порівняно з аналогічними підприємствами. Цікавою для нашого дослідження є класифікація конкурентних переваг, яка за ознакою спрямованості (на ті, що спрямовані на формування майбутнього конкурентного статусу підприємства, і ті, що спрямовані на підтримання наявного конкурентного статусу), за ознакою тривалості дії існують конкурентні переваги, що є тривалими у часі та спрямовані на підтримання наявного конкурентного статусу підприємства, що доводить необхідність виділення окремої ознаки класифікації щодо спрямованості дії. [13]:

В нашому розумінні під конкурентним статусом слід розуміти інтегральну конкурентоспроможність підприємства, яка формується за рахунок ефективно-раціонального використання потенційних можливостей (потенціалу), з метою формування стійких конкурентних переваг, що передбачає їх динамічний колаж й створює архітектурну платформу щодо стратегічних конкурентних позицій відповідно до стратегії підприємства.

В свою чергу, конкурентний статус визначає характерні риси та траєкторії ведення конкурентної боротьби [15].

Іванов Ю. та інші науковці, розглядають конкурентоспроможність економічної системи як її здатність змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього

середовища з метою збереження, розвитку та (або) створення нових конкурентних переваг. У поняттях «конкурентоспроможність» і «рівень конкурентоспроможності» знаходять втілення наступні важливі положення теорії конкуренції [31]:

- наявність у суб'єкта підприємницького бізнесу конкурентного потенціалу (його людського, організаційного, підприємницького потенціалу);
- порівняльна оцінка ступеню організаційної стійкості, кадрової спроможності і підприємницької активності суб'єкта підприємницького бізнесу;
- порівняльна оцінка ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницького бізнесу, що використовується в процесі ділової діяльності і протистояння конкурентам;
- порівняльна оцінка ступеню ефективності поточних і одноразових витрат, що здійснюються суб'єктом підприємницького бізнесу в процесі ділової діяльності і протистояння конкурентам
- порівняльна оцінка ступеню привабливості продукції (послуг) компанії для її клієнтів, а також ступеня довіри клієнтів до нової продукції;
- порівняльна оцінка ступеню надійності, передбачуваності компанії для її контрагентів, а також ступеня довіри до неї з боку діючих і гіпотетичних контрагентів;
- порівняльна оцінка ступеню небезпеки компанії і одночасно її корисності в плані освоєння чужого досвіду щодо її конкурентів;
- порівняльна оцінка ступеня привабливості діяльності компанії і її зовнішнього іміджу для різних верств громадськості.

Отже, конкурентний статус має формуватись за рахунок врахування внутрішньої середовища підприємства в поєднанні з адаптивним, оперативним реагуванням щодо змін зовнішнього середовища в аспекті специфічності галузевого розвитку, що дає можливість реалізувати стратегічні плани й випередити конкурентів, формуючи довготривалі тренди лідирування

Кількісні вимірювання конкурентного статусу підприємства необхідні для формування стратегічної конкурентної позиції, в тому числі найкращої, домінуючої і динамічно стійкої, що можна вважати етапом еволюції

підприємства. Для оцінки ефективності стратегії, яка реалізується підприємством необхідно враховувати [3]:

- 1) фактори конкуренції та конкурентні переваги;
- 2) значимість чинників для стратегії підприємства;
- 3) варіативність моделей конкурентних стратегій;
- 4) необхідність моделі конкурентної стратегії, яка може стати оптимальною стратегією в майбутньому;
- 5) порівняти кожен фактор оптимальної моделі з відповідними факторами приватних субстратегій в рамках діючої стратегії для визначення відповідності діючої стратегії оптимальної.

Врахування загальноприйнятих показників економічної ефективності інвестиційних проектів може слугувати критерієм цінності підприємства та його конкурентного статусу.

1.3 Методичні підходи до дослідження конкурентного статусу організації вітчизняними та зарубіжними науковцями

Загалом теорія конкурентоспроможності бере початок з 60-х років ХХ ст. із введення в науковий обіг термінів «нова конкуренція» М. Бестома та «конкурентна перевага» М. Портера. У тому числі саме Портер наголосив на тому, що конкурують не регіони або держави, а окремі компанії, тоді як регіони та держави є лише зовнішнім середовищем, яке може позитивно або негативно впливати на конкурентні позиції компаній. Так у праці «Конкуренція» М. Портер протиставив поняття «конкурентні переваги країни» поняттю «порівняльні переваги фірми», стверджуючи, що конкурентні переваги, а отже і конкурентоспроможність окремої країни обумовлені зусиллями фірм щодо створення нових брендів та методів їх доставки, розвитку нового продукту, здійснення змін, тобто залежить від «схильності її промисловості до інновацій та модернізації» [24].

Відомі різні підходи до визначення поняття й оцінки конкурентного

статусу фірми (КСФ). І. Ансофф трактує поняття конкурентного статусу як позицію фірми в конкуренції, як своєрідний вимірник положення фірми на ринку. У цьому змісті КСФ використовується в «Мак-Кінзі» для визначення порівняльних конкурентних позицій фірми при формуванні її стратегічних завдань.

Й трактування І. Ансоффа в економічному змісті якоюсь мірою близькі до поняття конкурентної переваги в трактуванні М. Портера, оскільки і той, і другий вважають, що необхідно визначати співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів фірми. Однак М. Портер не уточнює показника продуктивності. На відміну від М. Портера, І. Ансофф визначає цей показник як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректованого на ступінь «оптимальності» стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії. На цій сутнісній основі І. Ансофф пропонує формулу для розрахунку показника КСФ:

$$\text{КСФ} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o},$$

де I_f — рівень стратегічних капітальних вкладень фірми;

I_k — критична точка розміру капітальних вкладень, що перебуває на межі прибутків і збитків і яка показує, що розмір капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, не приводить до одержання доходу

I_o — точка оптимального розміру капітальних вкладень, після якої збільшення капітальних вкладень призводить до зниження доходу;

S_f, S_o — відповідно діюча й «оптимальна» стратегія фірми;

C_f, C_o — відповідно наявна й оптимальна можливості фірми.

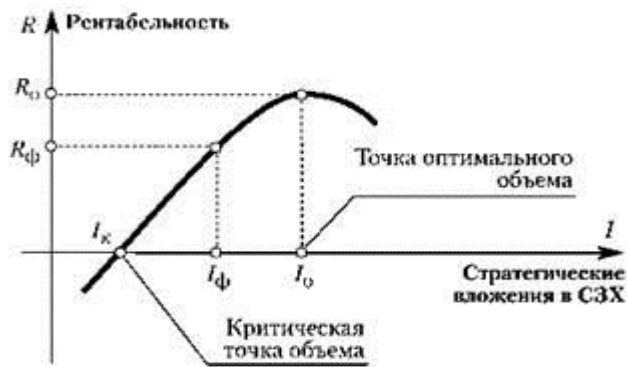


Рис. 1.4. Рентабельність та стратегічні капіталовкладення

Джерело: складено на основі [3]

Показники S_f/S_0 й C_j/C_0 можуть оцінюватися, на думку І. Ансоффа, як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) міри відповідності факторів діючої стратегії або наявних можливостей факторам оптимальної стратегії або оптимальних можливостей. Для визначення факторів стратегій і факторів можливостей І. Ансофф пропонує набори типових факторів і характер їхнього впливу на зростання обсягів виробництва й рентабельність фірми.

Якщо $КСФ = 1$, то фірма зможе забезпечити собі винятково сильний конкурентний статус і буде однією з найефективніших. Якщо хоча б один з показників (складових) $КСФ$ дорівнює нулю, фірма не одержить прибутки. Пропонуються такі градації $КСФ$:

$0 < КСФ < 0,4$ — слабка позиція;

$0,5 < КСФ < 0,7$ — середня позиція;

$0,8 < КСФ < 1,0$ — сильна позиція.

Проаналізуємо запропонований І. Ансоффом підхід з двох точок зору. По-перше, у якому випадку фірма володіє «нульовим» $КСФ$.

Це можливо (видно з формули) у трьох випадках: коли стратегічні капітальні вкладення фірми відповідають критичній точці; коли відсутня яка-небудь стратегія фірми; коли фірма не має у своєму розпорядженні ніяких («нульові») можливостей. Що стосується першого положення (рівності I_f та I_k), то це цілком можливий варіант.

Що до другого й третього положень. Таке категоричне затвердження про «нульову» фактичну стратегію й «нульовий» потенціал фірми навряд можна

визнати обґрунтованим, оскільки навіть «погана», нерациональна стратегія, а тим більше якийсь «убогий» потенціал у будь-якої фірми є.

Отже, найбільш імовірним є критичний рівень капітальних вкладень. По-друге, як впливають на КСФ фактори зовнішнього стосовно фірми характеру.

У самій оцінці КСФ за запропонованою І. Ансоффом формулою такий вплив не враховується.

Побічно, при виборі стратегічних зон господарювання фактори зовнішнього середовища впливають на вибір стратегії й напряму формування потенціалу фірми, але як це вплине на конкурентну позицію фірми з оцінки за формулою, установити не вдається, тому що немає чіткого визначення поняття «оптимальна» стратегія й оптимальні можливості фірми.

Крім того, І. Ансофф не розглядає повною мірою вплив на конкурентну перевагу фірми (КПФ) усіх факторів зовнішнього середовища, які М. Портер назвав детермінантами «національного ромба».

Вважаємо за доцільне об'єднати позиції обох авторів на підставі, по-перше, розмежування самих понять КПФ і КСФ; по-друге, на основі конкретизації методів оцінювання того й іншого; по-третє, визначення залежності рівня КПФ від КСФ.

Конкурентний статус фірми, повинен характеризувати передумови досягнення фірмою того чи іншого рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом фірми (СПФ), з іншого — сукупним впливом детермінантів «національного ромба» на умови досягнення цього рівня.

Інакше кажучи, КСФ повинен відповідати на питання:

1) чи достатньо розвинені елементи стратегічного потенціалу, тобто чи забезпечені повною мірою ресурсами всіх видів «здатності» фірми для захоплення лідируючих позицій у галузі (на світовому ринку);

2) чи достатньо сприятливі і якою мірою використовуються фірмою умови зовнішнього середовища, сформовані детермінантами «національного ромба», для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги фірми.

Таким чином, рівень конкурентної переваги фірми визначається її конкурентним статусом.

Головною проблемою у визначенні КСФ стає проблема оцінки міри достатності розвитку стратегічного потенціалу фірми й умов зовнішнього середовища для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги фірми. Вирішивши цю проблему, можна говорити про рівень КСФ як міри достатності передумов для створення й підтримки відповідного рівня КПФ[3].

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двомірному полі (див. рис. 1.5).

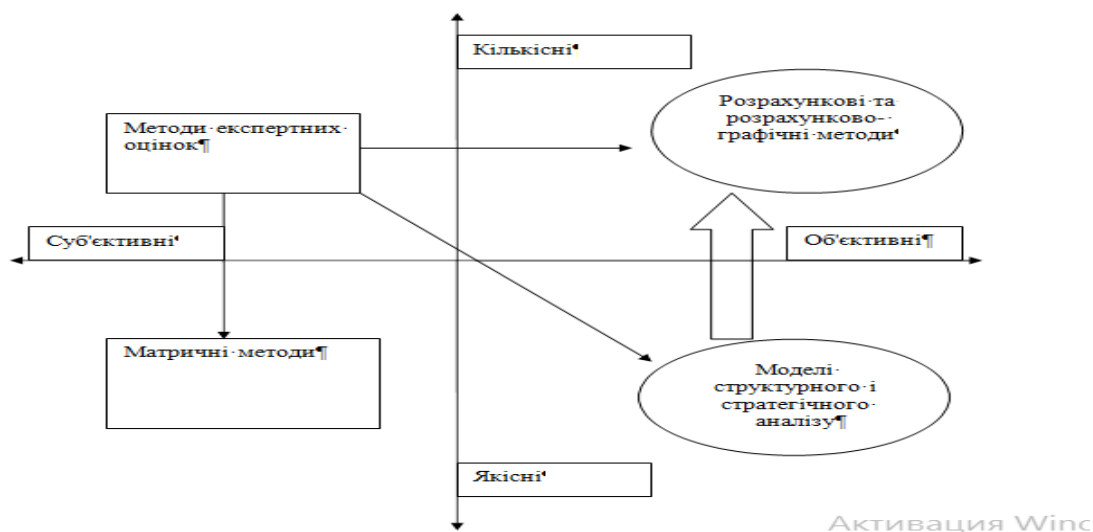


Рис. 1.5. – Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено на основі [35]

Розглянемо деякі методи оцінки конкурентного статусу організації більш детально.

Усі методи можна об'єднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі

стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL) [23].

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

Разом з тим, всі якісні методи оцінки – моделі структурного аналізу, стратегічного аналізу, а також матричні методи – досить універсальні, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей народного господарства. Цим обумовлена їх популярність і широта застосування в теорії та практиці управління [41].

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою

А.А. Томпсона і А. Дж. Стрикленда та ін.), а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні і т.д.) [35].

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів.

Проте експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності. Головна перевага методу експертних оцінок – в його універсальності: за допомогою експертної групи можна досить швидко і просто отримати оцінку стану того чи іншого підприємства. Крім того, експертні оцінки незамінні в тих випадках, коли деякі необхідні параметри

неможливо оцінити кількісно.

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Матричні методи. Заснованій на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Будь-який товар або технологія з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу. У середині 70-х років маркетингова організація «Бостон консалтинг груп» розробила матричну методику оцінки конкурентоспроможності різних товарів, яка згодом застосовувалася не тільки для аналізу характеристик товарів, але і при вивченні конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей [40].

Про конкурентоспроможність можна також судити за низкою економічних показників, що містяться у фінансовій звітності фірм:

- якщо вартість реалізованої продукції зростає швидше, ніж її фізичний обсяг, отже, попит на неї зростає (при цьому необхідно враховувати фактор інфляційного зростання цін);
- відношення прибутку до обсягу продажів (у разі збільшення може означати підвищення конкурентоспроможності);
- відношення обсягу продажів до вартості матеріально-виробничих запасів;
- відношення обсягу продажів і вартості нереалізованої продукції доповнює два попередні і в разі зменшення означає зниження попиту, або перевиробництво продукції;
- завантаження виробничих потужностей;
- портфель замовлень;

– обсяг і напрями капіталовкладень.

Цілі будуть визначати вибір тих чи інших показників, що характеризують фірму, які ставить перед собою підприємство при виборі іноземного партнера. Але найбільш важливими факторами, якими необхідно керуватися, є репутація фірми та якість її продукції, надійне фінансове становище і платоспроможність, достатній виробничий і науково-технічний потенціал.

Група методів базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства на основі побудови *матриці конкурентних стратегій*. Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку. З деякими варіаціями подібний підхід можна зустріти в роботах І. Ансоффа [3], А. Томпсона і А. Стриккланда [35].

Переваги методу: за наявності інформації про обсяги реалізації і відносні частки ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин, що відбуваються, та ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що вабить необхідність відповідних досліджень.

В їхніх перевагах приховуються і їхні недоліки – наочність забезпечується за рахунок спрощеного рішення з втратою точності. Ці методи дозволяють успішно визначати положення товару на ринку і перспективи його розвитку відповідно до його життєвого циклу, причому, на відміну від інших, ці методи показують положення кількох конкурентів і надають уявлення про їх можливості. Практика показала, що їх застосування є ефективним у поєднанні з іншими, більш точними розрахунками, до яких вони є ілюстрацією.

Методи, що засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на думці про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна/якість. Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності. У свою чергу, вказані індекси визначаються шляхом підсумовування частинних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагомих коефіцієнтів.

Кожен з частинних індексів за відповідним параметром приймається як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного показника в конкуруючій продукції (чи іншій продукції, обраної за базу порівняння). При цьому параметричний індекс визначається на основі оцінки технічних (якісних) параметрів продукції, економічний – вартісних. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом. Зокрема, в деяких методах в якості одного із вартісних параметрів розглядається величина витрат з після продажного обслуговування продукції. Параметричний і економічний індекси конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції по відношенню до конкуруючої продукції. Він визначається як відношення параметричного індексу до економічного.

Показники конкурентоспроможності обчислюються по кожному виду продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства: знаходиться середнє зважене значення серед показників по кожному виду продукції, де вагою виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції [2].

До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він

враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоздатність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності. Крім того, визначені недоліки викликають зведення конкурентоспроможності продукції до оцінки співвідношення ціна/якість, яка не враховує ступінь інновації продукції, що має суттєве значення при позиціюванні продукції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють також за якістю продукції з використанням методу *багатокутних профілів* [5].

Цей метод є одним з небагатьох, що володіють наочністю оцінки. В даному методі, на відміну від інших підходів, вивчаються сегменти ринку, оцінюється можливість зміни рентабельності виробництва і збуту з урахуванням вимог ринку, проводиться аналіз збутової мережі. Метод базується на виявленні критеріїв задоволення потреб споживачів стосовно конкретного продукту, встановленні ієрархії потреб, їх порівняльній важливості в межах того спектру, який може оцінити споживач.

У науковій літературі, як правило, наводяться багатокутники порівняльних характеристик конкурентоспроможності підприємств, в яких виділяють вісім векторів компетентності: концепція, якість, ціна, фінанси, торгівля, після продажний сервіс, зовнішня політика, передпродажна підготовка. Основний його недолік полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства і прийнятний для тих підприємств, які випускають один вигляд продукції.

Методи, засновані на *теорії ефективної конкуренції*. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті організації, де щонайкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб робить вплив безліч факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі підходу лежить оцінка

групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [14].

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат (відображає ефективність витрат при випуску продукції); раціональність експлуатації основних фондів (показник фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних виробничих фондів); досконалість технології виготовлення товару (рентабельність товару – характеризує ступінь прибутковості виробництва товару); організацію праці на виробництві (продуктивність праці, що відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили).

До другої групи об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (коефіцієнт автономії, що характеризує незалежність підприємства від позикових джерел); спроможність підприємства розплачуватися за свої борги (коефіцієнт платоспроможності, який відображає спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства); можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань та коефіцієнт оборотності оборотних коштів, який характеризує ефективність використання оборотних коштів та відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва й обігу).

До третьої групи входять показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажів – характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність установлення ціни товару; коефіцієнт затовареності готовою продукцією – відображає ступінь затовареності готовою продукцією (зростання показника свідчить про зниження попиту); коефіцієнт завантаження виробничої потужності – характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту; коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту –

характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту).

І в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару: якість товару (характеризує спроможність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення) і його ціну.

Зважене підсумовування окремих факторів при визначенні деякого інтегрального показника широко застосовується в маркетингових дослідженнях (див. роботи [40]). При цьому вага окремих факторів визначаються тим або іншим методом, що ґрунтується на експертних оцінках.

При аналізі конкуренції на рівні галузі, необхідно звертати увагу, перш за все, на суперництво підприємств, оскільки саме результат їх діяльності формує стан галузі. У межах цієї теорії існують два основних підходи до визначення критерію конкурентоспроможності: 1) структурний і 2) функціональний. Згідно зі структурним підходом становище можна оцінити на основі знання рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів для підприємств, що знову йдуть на ринок. Основними перешкодами на шляху нових конкурентів є: економічність великомасштабного виробництва, ступінь диференціації продукції; абсолютні переваги у витратах в існуючих підприємствах; розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва [2].

Значення підходу полягає в оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна зі сформульованих в ході попереднього аналізу конкурентоспроможності підприємства, що досягла конкурентних переваг, оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів. При цьому склад і структура оцінюваних спроможностей значно варіюють у різних методиках: від показників собівартості і фінансової стійкості до спроможності організації адаптуватися до нововведень.

Надалі, залежно від самого методу, з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства отримані експертні оцінки піддаються різному математичному обробленню. Найчастіше показник конкурентоспроможності організації знаходиться шляхом обчислення

середньозваженого значення з отриманих експертних оцінок з урахуванням питомої ваги, яка відводиться кожній з оцінених спроможностей в досягненні конкурентних переваг підприємства [3].

До переваг даного підходу слід віднести урахування достатньо різносторонніх аспектів діяльності організації. У той самий час посилення на те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування спроможностей підприємства до досягнення конкурентних переваг, є недоведеним, оскільки сума окремих елементів складної системи (яким є будь-яке підприємство), як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому.

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху і передбачає оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та коефіцієнтами вагомості. Модель оцінювання конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції більш широко охоплює ресурсні джерела формування конкурентоспроможності, проте, вона ґрунтується виключно на суб'єктивній (бальній) оцінці ресурсних джерел, що також знижує об'єктивність оцінювання.

Функціональний підхід полягає у визначенні співвідношення витрати/ціни, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норми прибутку і т.д. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможними є ті підприємства, де краще організовані виробництво і збут товару, ефективно управління фінансами. [5].

Перевага функціонального підходу є у використанні показників, які дають можливість зробити висновки про певні напрями господарської діяльності підприємства. Проте необхідно зауважити, що цей підхід має і певні недоліки, оскільки не враховує таких важливих критеріїв як визначення конкурентоспроможності підприємства, та наявність конкурентоспроможного потенціалу, показників екологічності виробництва,

соціальної ефективності та іміджу підприємства.

Графічні моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності, та визначення конкурентного статусу підприємства. Графічним інструментом порівняння стану функціонування підприємства та його конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності у вигляді векторів-осей, порівняння яких дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Для кількісного вимірювання цих сторін також використовується експертний підхід – метод шкалування. Загальним недоліком графічних методів є їх функціональна обмеженість: вони дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують головного – інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Комплексні методи. Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні внаслідок того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного із методів ведеться на підставі виділення не лише поточної, але і потенційної конкурентоспроможності підприємства. В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу.

Поточна конкурентоспроможність підприємства, визначається як спроможність господарюючого суб'єкта приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої прибутковості [14].

Конкурентний потенціал – потенційна можливість (поточні передумови) зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді бачиться як відношення поточного потенціалу підприємства до оптимального потенціалу (норматив можливостей), що задається рівнем майбутній нестабільності зовнішнього середовища.

Вагові коефіцієнти показують частку сукупних стратегічних капітальних вкладень, які йдуть відповідно на вкладення в стратегію і

потужності (витрати на стратегічне планування, дослідження ринків, розробку нової продукції і запуск її в серійне виробництво, будівлі та обладнання, збутову мережу, маркетинг); вкладення в потенціал підприємства (наймання та навчання персоналу, придбання технологій, витрати на створення функціональних служб і т.д.).

Визначення показників в рамках даного методу здійснюється експертним шляхом на підставі різних оцінних таблиць і матриць [4].

До переваг підходу слід віднести те, що він враховує не лише досягнутий рівень конкурентоспроможності організації, але і його можливу динаміку в майбутньому.

Як недолік даної групи методів слід зазначити те, що конкретні засоби і прийоми, використовувані при визначенні поточної і потенційної конкурентоспроможності кінець кінцем відтворюють методи, використовувані в розглянутих раніше підходах, що відображає і недоліки відповідних підходів.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати про необхідність системного підходу до економічного змісту категорії «конкурентний статус підприємства». Це є особливо актуальним саме в умовах дослідженої проблеми, а саме – бажання забезпечити стабільність конкурентного статусу підприємств на ринку. Проведені дослідження та узагальнення найбільш визначальних теорій та концепцій, надали можливість уточнити сутність поняття «конкурентний статус підприємства» та ідентифікувати його характерні риси в умовах мінливого ринкового середовища. Крім того, було чітко виділено елементи системи формування конкурентного статусу підприємства із чітким встановленням їх сутності та взаємозв'язку. Головною передумовою розвитку підприємств в ринкових умовах є формування дієвої та гнучкої стратегії розвитку в умовах

конкурентного середовища.

Тому розвиток підприємства повинен бути спрямований на формування і підтримку конкурентного статусу підприємства, який би забезпечував підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його окремих підсистем.

Конкурентний статус підприємства виступає критерієм ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності, передумовою його розвитку та успіху на ринку. Тому методи рівня конкурентного статусу – одне з актуальних питань в системі управління будь-якого підприємства. Методи конкурентного статусу дозволяють виявити реальні шанси та можливості підприємства, встановити чинники, що впливають на рівень конкурентного статусу, дослідити теперішній стан та перспективи розвитку підприємства, систематична оцінка конкурентоспроможності сприяє стабільному розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентного статусу. Конкурентний статус дозволяє відокремити з великої кількості підприємств неодмінних лідерів, здатних виробляти по-справжньому якісні та актуальні для сучасного життя товари і послуги.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні

Поштовий зв'язок – один із важливих елементів інфраструктури держави, адже він не тільки відіграє важливу роль у єднанні суспільства, а є важливим господарським механізмом в економіці кожної країни. Незважаючи на потужний розвиток сфери електронних засобів зв'язку, фінансових послуг, послуг логістики, пошта й досі залишається надійним засобом комунікації для більшості українців. Як наслідок, актуалізується питання аналізу ринку послуг поштового зв'язку України та шляхів його розвитку.

Досліджуючи тематику, Князева О. А. [10] доводить необхідність формування стратегічних напрямів розвитку поштового зв'язку відповідно до векторів розвитку національної економіки та світових тенденцій'

Надання послуг поштового зв'язку регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок» та «Правилами надання послуг поштового зв'язку». Надання таких універсальних послуг забезпечує національний оператор, функції якого за розпорядженням КМУ «Про національного оператора поштового зв'язку» було покладено на Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», 100 % акцій якого належить державі.

Раніше компанія, що надає послугу експрес-доставки, отримувала поштову ліцензію і працювала за умовами поштового зв'язку. Однак у 2010 р. ліцензування було скасоване у зв'язку з набуттям чинності Закону України № 2608 – VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» [25].

Зокрема, змінами до Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» передбачено припинення ліцензування діяльності з пересилки поштових переказів, простих і реєстрованих листів, поштових карток, бандеролей і посилок масою до 30 кілограмів [26].

Послуги поштового зв'язку мають важливе значення для України, яка з

урахуванням вигідного географічного розташування може отримати перспективний ринок транзитера поштової логістики для країн ЄС. Важливою передумовою виходу України на світовий ринок послуг поштового зв'язку є Угода про асоціацію між Україною та ЄС. На виконання положень Угоди, згідно з якими передбачено наближення законодавства України у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг до права ЄС (а саме: підрозділу 4 «Поштові та кур'єрські послуги» частини п'ятої «Нормативно-правова база» глави 6 «Заснування підприємницької діяльності, торгівля послугами та електронна торгівля» розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею») КМУ 14.08.2018 р. прийняло «Стратегію імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»))» [28].

Сьогодні ринок поштового зв'язку України зростає, адже у зв'язку зі стрімким розвитком інформатизації суспільства, внаслідок якого дедалі більше зростають замовлення через Інтернет, попит на поштові відправлення збільшується [17].

Загалом ринок доставки в Україні в останні роки переживає сплеск. З'явилося багато приватних поштово-логістичних операторів, що доставляють кореспонденцію протягом однієї-двох діб. Водночас, з оновленою командою та новими планами тримається на плаву і традиційна державна «Укрпошта», що входить до Всесвітнього поштового Союзу.

Останнім часом в галузі кур'єрською, експрес-доставки і доставки посилок (СЕР) спостерігаються високі темпи зростання по всьому світу, і зокрема в Україні. Електронна комерція є основним фактором зростання ринку СЕР, що приносить значні доходи для галузі.



Рис. 2.1. Об'єм реалізованих транспортних послуг в розрізі кур'єрських та поштових послуг за 2016-2018 рр. млн. грн.

Джерело: дані державної служби статистики України.

Індустрія СЕР демонструє вражаючий ріст в країні, що зумовлено зростанням міжнародної торгівлі, зростанням проникнення інтернету і смартфонів, збільшенням продажів електронної комерції, зростанням населення середнього класу і наявних доходів, а також підвищенням рівня життя.

Спеціальні «поштові» умови експрес-доставки виражаються у вигляді обмежень з компенсації у випадку втрати поштового відправлення (2 тарифу за пересилання), а також обмежень щодо компенсації за затримку в доставці (0,25% від тарифу) та інших умовах, які вписуються в договір і не завжди вигідні для клієнта [27].

Наприклад, при середньому тарифі українського експрес-перевізника в 40 гривень, вартість до відшкодування по одній посиці буде 80 гривень, що дуже часто набагато нижче фактичної вартості вкладення. Компенсація ж за прострочення в доставці ще нижче – 10 гривень за день прострочення. Підписуючи договір з експрес-перевізником, працюючим по поштовій ліцензії, клієнт повинен чітко знати обмеження, які «Young Scientist» накладає на його права з компенсації і правилам перевезення закон про поштовий зв'язок. Одними з перших організовану систему з перевезення вантажів в Україні надали компанії «Автолюкс» і «Гюнсел» – з 1998 року [13].

До цього вони займалися виключно пасажирськими перевезеннями. Також в числі піонерів на ринку були іноземні інвестори, серед яких можна

виділити міжнародних перевізників так званої великої четвірки – компанії DHL, TNT, UPS і FedEx. Вони обслуговували на той момент значну частину міжнародних вантажних перевезень в нашій країні. Але їх бачення перспектив українського ринку було неоднозначним. Всі іноземні компанії основний акцент робили на міжнародній доставці вантажів – з України за кордон і назад. Внутрішні перевезення цікавили «велику четвірку» в значно меншому ступені. Даний факт слугував появою низки українських гравців на ринку експрес-доставки у 2000 рр. На сьогоднішній день ринок послуг експрес-доставки розвивається стрімкими темпами. Локомотивом зростання ринку послуг є поява приватних компаній вантажно-перевізників, які виникли на ринку України, як альтернатива «Укрпошти», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Але на розвиток ринку деякий вплив зробила світова фінансова криза, внаслідок чого значно знизився товарообіг основних корпоративних клієнтів і, отже, вантажно-перевізників. Водночас зріс сегмент споживачів, які не мали можливості здійснити перевезення товарів власними силами. Хоча й економічна криза 2008 року для багатьох компаній в Україні стала важким випробуванням, яке вдалося пройти далеко не всім; однак ринок послуг експрес-доставки один із небагатьох у період кризи 2008-2009 рр. демонстрував відносну стабільність – більша частина гравців цього ринку перенесли цей важкий період без вагомих втрат

Та якщо одинадцять років тому пальма першості в обміні листами та посилками між українцями була за «Укрпоштою», то сьогодні дехто з приватних гравців рішуче претендує на нішу монополіста.

Стаціонарних відділень АТ «Укрпошта» налічує 13,1 тис., компанія «Нова Пошта» складається з 6,1 тис., «МістЕкспрес» нараховує 1,7 тис. точок видачі поштових відправлень.

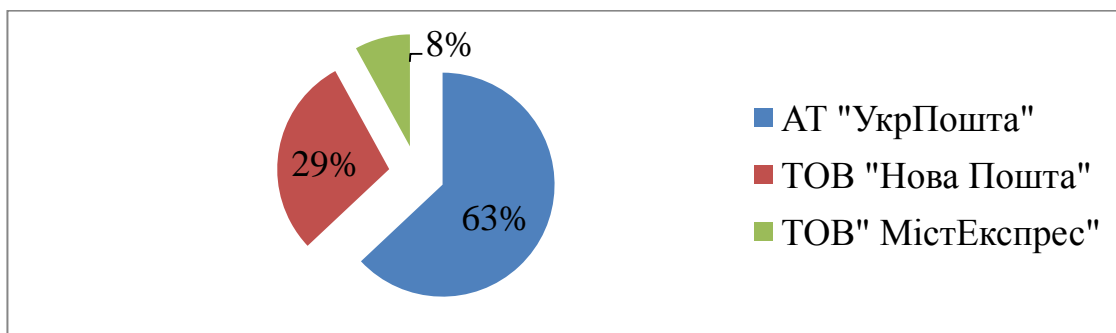


Рис. 2.2. Частка відділень операторів послуг поштового зв'язку

Джерело: власне дослідження

Необхідно зауважити, що частка відділень АТ «Укрпошта» є найбільшою серед основних конкурентів, що в свою чергу становить 63 % від загального ринку.

Кількість відділень Нової Пошти на 2019 рік був в 2 рази менший ніж в Укрпошті, але дана відмінність не заважала майже в 5 разів більше відправляти (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Статистика відділень та відправлень в порівнянні двох найбільших конкурентів ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта.»

Назва поштового оператора	Кількість відділень по Україні (тис.)			Кількість відправлень посилок (млн)		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ТОВ "Нова Пошта"	2650	3000	6050	139	174	212
АТ "Укрпошта"	11700	12800	13700	19,4	21,1	24,7

Джерело: власне дослідження на основі даних компаній

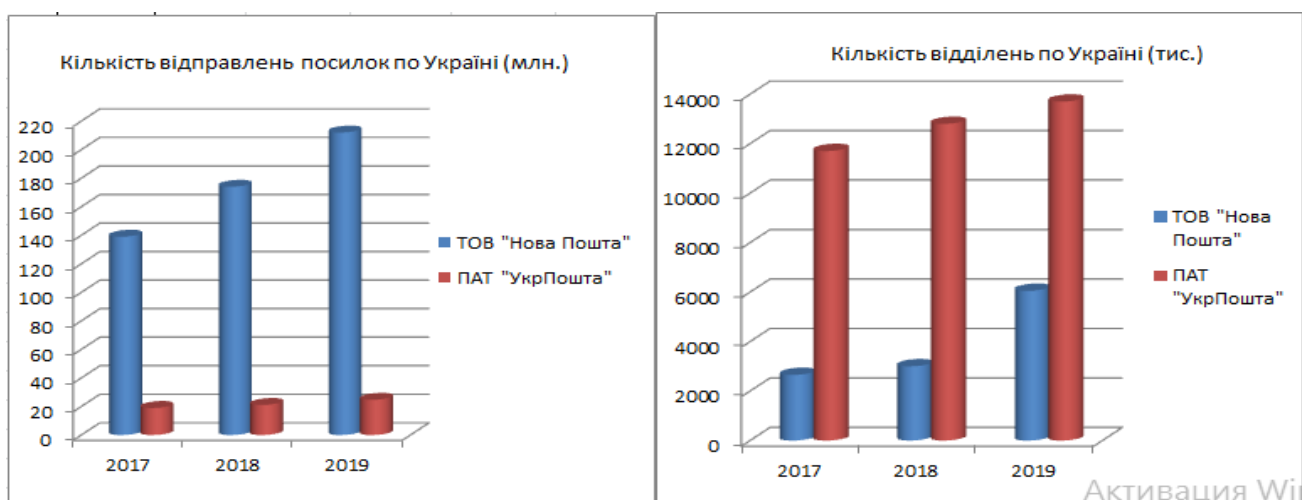


Рис. 2.3. Динаміка кількості відділень та відправлень посилок ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»

Джерело: власне дослідження на основі даних компанії

Як показують дані з (табл. 2.1.) з 2017 по 2019 рр. суттєво збільшилася кількість посилок на Новій Пошті на 73 млн., а в Укрпошті лише 5.7 млн. посилок, тобто на 67,3млн. посилок більше було відправлено Новою Поштою, що є вагомим плюсом для неї, але для Укрпошти мінусом, також це показує довіру з боку клієнтів. Що до відділень то в Укрпошті їх більше в 2 рази порівняно з Новою Поштою, але це не заважає бути Новій Пошті №1 на ринку експрес-доставки, та набагато швидше виконувати свої послуги з доставки посилок.

Будь-яка кур'єрська служба доставки має велику кількість офісів в різних міста України і мають цілу низку переваг, одним з яких є практично моментальна відправка і доставка вантажів. Наприклад, за умовами компанії Нова Пошта вантажі доставляються одержувачу за 1-2 дня. При цьому вантаж можна отримати за допомогою кур'єра на дому або забрати зі складу. За таким же принципом працює будь-яка інша кур'єрська служба доставки, наприклад, Нічний Експрес, Автолюкс, Делівері. До речі кажучи, дані компанії є лідерами на ринку вантажоперевезень по Україні.

Інші, менш великі транспортні компанії, здійснюють ту ж діяльність, але на відміну від вище перерахованих служб, мають дещо меншу кількість офісів в різних містах. Проте, дані служби тісно взаємодіють між собою, доставляючи вантажі між складами компаній, тим самим вантажоперевезення по Україні виконуються якісно і в строк.

Українці щорічно збільшують кількість отриманих і відправлених посилок. Згідно з даними Державної служби статистики (Держстат) в 2018 році обсяг послуг у сфері поштової та кур'єрської діяльності збільшився на 23% до 7,55 млрд гривень. 27% послуг отримало населення, 66% - підприємства [18].

Одним з найважливіших двигунів цього процесу, як і в усьому світі, є розвиток електронної комерції. Українці все частіше замовляють товари через вітчизняні та іноземні інтернет-сайти. Але разом з ростом кількості, на звичному рівні повинні залишатися якість, швидкість і надійність доставки. Тому компанії-гравці поштового ринку почали інвестувати в розвиток і

автоматизацію сортувальних терміналів і інших об'єктів своєї інфраструктури.

Незважаючи на те, що на ринку змагаються два великих гравці, у альтернативних служб доставки достатньо можливостей для розвитку. Ринок - великий і конкурентний, тому великі гравці не можуть покрити всі сегменти послуг. Завдяки цьому навіть з'являються нові компанії. Монополія з боку Української пошти на доставку газет і листів може привести до закриття багатьох кур'єрських служб. Але зате Укрпошта зможе заробити близько 500 мільйонів гривень. Саме до таких висновків прийшли українські експерти.

А причиною для таких кардинальних дій з боку Укрпошти став той факт, що частка поштових відправлень через державну пошту знизилася з 80% до 40%.

Задовольняючи потреби периферії, Укрпошта була практично витіснена з великих міст. Миритися з таким ходом справ Україна не має наміру. І відтепер тільки через державну пошту можна буде відправляти прості листи і отримати періодичні видання.

Міністерство інфраструктури активно працює над цим проектом. Деякими чиновниками було висунуто пропозицію про створення реєстрів операторів ринку поштових послуг, куди будуть відбиратися кур'єрські компанії за певними критеріями. Які, поки ще не вирішено!

В результаті це держпідприємство виявилось в складній ситуації. Пропонуючи дорогі послуги, вони багато в чому програвали, що дали змогу відкритись новим кур'єрським службам. Але якщо спочатку для жителів України кур'єр слово було дике і вони все ж користувалися послугами пошти, то тепер ситуація кардинально змінилася. І тепер ніж платити 2.5 гривня за доставку конверта з рахунками за комунальні послуги, вони віддають перевагу кур'єрській службі, яка за це візьме всього одну гривню.

Ну а поки Україна в очікуванні - чи буде прийнятий закон або кур'єрам і цього разу пощастить [1].

Аналіз сучасного стану ринку експрес-доставок України свідчить, що на сьогодні галузь відіграє важливу роль не тільки у соціальному розвитку суспільства, а й економічному розвитку країни в цілому. Стрімке посилення

конкурентної боротьби на цьому ринку є наслідком швидкого розвитку інформатизації суспільства й онлайн-торгівлі. Так, як обсяги замовлень через мережу Інтернет динамічно зростають, відповідно збільшуючи попит і на поштові відправлення.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Історія компанії «Нова Пошта» почалася в лютому 2001 року, коли університетські друзі В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк вирішили заснувати спільну справу. Обом було по 25 років. З вибором ринкової ніші допоміг визначитися невеликий кондитерський бізнес Володимира. Він якраз шукав шляхи транспортування товару з Полтави по Україні. Так у молодих підприємців з'явилася ідея запропонувати українцям нову послугу – швидку і зручну доставку.

Стартовий капітал компанії «Нова Пошта» становив 7000 доларів, а команда на початку включала в себе 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк - міноритарним.

Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала в Україні ринок експрес-доставки.

6 етапів становлення «Нової пошти»:

1 етап: На старті (2001-2004)

На початку 2000-х в Україні не існувало ринку доставки: його замінювали провідники поїздів і водії маршруток. Передача посилки без будь-яких гарантій через незнайомих людей передбачала багато ризиків. Тоді В'ячеслав і Володимир поставили мету - прищепити українцям культуру безпечних і легких відправок. Перші три роки роботи компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive MBA. Навчання в бізнес-школі

обидва називають відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління бізнесом.

2 етап: Загартовування (2005-2006)

На четвертому році існування у компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких слугувало для компанії важливим і потрібним загартовуванням.

Адаптація до нових ринкових умов вимагала від власників «Нова Пошта» переглянути підходи до якості сервісу. Саме тоді в компанії сформувалися і зміцніли дві основні цінності - клієнтський сервіс і висока якість послуг.

В цей час в «Нова Пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві.

3 етап: Динамічний розвиток 2007-2008 рр.

2007 стає роком, коли «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази.

Прикметно, що компанія вистояла восени 2008-го, під час світової фінансової кризи. В умовах важкої економічної ситуації, коли обороти компанії «Нова Пошта» впали на 30%, власники приймають рішення осідлати хвилю кризи і витягти з неї вигоду. Климов і Поперешнюк роблять ставку на розвиток: оптимізують логістику, змінюють підхід до мотивації персоналу і маркетингу, фокусуються на ефективності продажів. І вже в грудні «Нова Пошта» знову демонструє зростання. На той час компанія вже представлена в усіх регіонах України.

4 етап: Осідлала хвилю 2009-2011 рр.

В 2009 році «Нова Пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи

обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році «Нова Пошта» доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 - понад 4 млн.

Схожими темпами розвивається й мережа відділень. Якщо в 2009-му вона складається з восьми десятків відділень, в 2010 році їх стає вже 140.

Одна з основних цілей компанії - підвищення ефективності процесів. Розширюється мережа, вдосконалюється система логістики і сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки роботі цього складного і водночас злагодженого механізму «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу.

В цей період «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту "логістики під ключ" дозволяє їй міцно закріпитися на ринку B2C.

Уже через два роки, до кінця 2011-го, кількість посилок, відправлених з «Нова Пошта», збільшується до 12 млн в рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні.

На цей час команда компанії включає вже понад 5 тисяч осіб. Щоб дати їм можливість навчатися і розвивати компетенції, необхідні для успішної кар'єри в компанії «Нова Пошта», прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.

5 етап: Структурування (2012-2016)

З 2012 року по сьогоднішній день в «Нова Пошта» тривають структурні зміни. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу.

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких - міжнародний напрямок («Нова Пошта Глобал»). У 2014 році «Нова Пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки.

Для українців «Нова Пошта» перестала бути лише сервісом доставки. Нова корпоративна структура являє собою групу компаній, що надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях

можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»).

Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку, що дозволяє максимально легко користуватися сервісами компанії. Станом на кінець 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.

Успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-відділення (parcel shops). Завдяки їм клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

В рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова Пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону АТО. За 1,5 роки існування проекту було перевезено понад 15 000 т вантажів для 300 волонтерських груп.

У 2015 році проект був відзначений нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок в розвиток підприємництва Володимир Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали нагороду «Люди нового времени» від авторитетного тижневика «Новое время».

На кінець 2015 року мережа компанії, яка покриває майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів. У 2015-му компанія перевезла близько 100 млн відправлень.

6 етап: Стійке зростання (2016-2020)

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

Серед основних пріоритетів Стратегії-2020 - підвищення ефективності внутрішньо-корпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, поліпшення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів (адресна доставка, запуск і розвиток мережі власних поштоматів).

Крім того, в компанії прагнуть до того, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців love mark - улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоб кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.

За даними Української асоціації директ-маркетингу до 2016 року найбільшим гравцем поштового ринку (відправлення до 30 кг) стала компанія «Нова Пошта», яка займала 52% ринку. За нею з 34% опинилася державна Укрпошта. Найближчим з переслідувачів виявилася група компаній Міст Експрес, у якій було майже 4,5%. Всі інші гравці разом виконували менше 9% поштових послуг.

За даними НВ Бізнес, в 2018 році два найбільших гравця залишилися незмінними, але «Нова Пошта» посилила позиції. У травні 2017 року в колонці для НВ Бізнес генеральний директор «Укрпошти» Ігор Смілянський оцінював частку «Нова Пошта» в 60-70%, а своєї компанії тільки в 20%.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта», найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє

регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів. Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства. Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору. Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни. За виникнення будь-яких непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби повинен вирішувати їх разом з територіальним менеджером, який за необхідності може підключити до вирішення того чи іншого питання керівників відділень.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входять управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру. Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів» (див. рис.2.4.) [21].

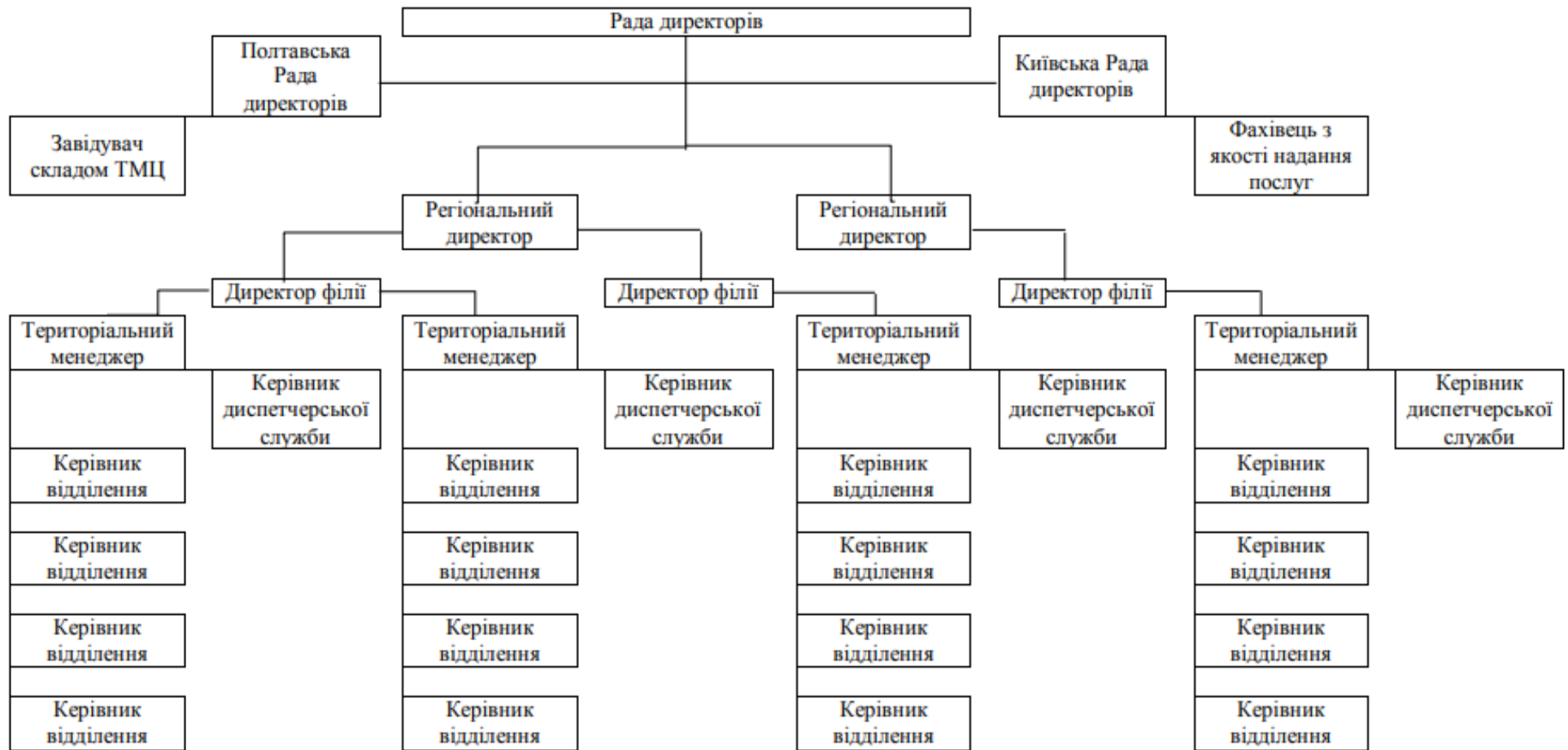


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: взято з офіційного сайту Нової Пошти [21].

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

Представники «Нова Пошта» тільки підтверджують своє лідерство на ринку експрес-доставки, не називаючи конкретної частки. За підсумками 2018 року компанія доставила 174 млн посилок - на 20% більше, ніж в 2017-му. І в подальшому не планує зменшувати оберт. У цьому році «Нова Пошта» пішла в села, відкривши там вже більше 800 відділень. Власники компанії побачили потенціал в цьому напрямі, і відразу бачили позитивну динаміку - кількість посилок зросло в рази. Загальна кількість відділень компанії на сьогодні - більше 6000 (див. Рис. 2.5) [21].



Рис. 2.5. Структура компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2019 р.

Джерело: складено на основі [21]

Порівняно с 2018 роком показники структури компанії збільшилися в рази:

- Загалом, кількість відділень збільшилася в 2.27 рази;

- Валютні транзакції збільшилися на 30%;
- За рахунок добавлення ще одного фулфілмент-центра, істотно зменшилася загальна площа підприємства, що дало змогу скоротити витрати на персонал та оренду або купівлю приміщення під склад.

- Люди почали більше довіряти та відправляти посилки за кордон.

ТОВ «Нова Пошта» почала набирати оборот і за кордоном, але при цьому не завершає свій розвиток на вітчизняному ринку експрес доставки.

Таблиця 2.2.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2018- 2019 рр.

Показники	Нормативне значення	2018	2019	Відхилення (+, -) 2019 від 2018
Фінансова стабільність	≤ 1	0,19	0,33	0,14
Фінансова залежність	≤ 2	6,34	4,06	-2,28
Фінансова стійкість	0,7-0,9	0,40	0,45	0,05
Забезпечення оборотних активів власними коштами	0,1 і вище	-0,36	-0,7	-0,34

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи наведені у табл. 2.2 показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що:

- збільшення коефіцієнту фінансової залежності свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів;

- коефіцієнт фінансової стабільності, з огляду на те, що, низьке значення показника не говорить про швидке банкрутство, але вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі;

- зменшення останнього показника є значенням нижче нормативного і свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Негативне значення показника говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Таблиця 2.3

Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2018- 2019 рр.

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсл.відхл.	Віднс.відхл.	Зміни у структурі, % пунктів (+,-)
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %			
Матеріальні витрати	1183904	11,7	1328450	10,6	144546	10,9	1,1
Витрати на оплату праці	3527543	34,8	4202519	33,4	674976	16,1	1,3
Відрахування на соціальні заходи	686604	6,8	824113	6,6	137509	16,7	0,2
Амортизація	131360	1,3	675301	5,4	543941	80,5	4,1
Інші операційні витрати	4617435	45,5	5544309	44,1	926874	16,7	1,4
Разом	10146846	100,0	12574692	100,0	2427846	19,3	0,0

Джерело: розраховане автором на основі даних підприємства

Дані дають можливість виявити динаміку витрат і суми відхилень по кожному елементу. Так, виробничі витрати 2019 р. більші за витрати 2018 р. на 144546 тис. грн. Також різниця збільшилася в інших операційних витратах.

З (табл. 2.3) спостерігаємо, що підприємство працює в повну свою силу та не планує завершувати свою підприємницьку діяльність.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності 2018-2019 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2018	2019	Абсл.відхл.	Віднсн. Відхл
			Від 2019 до 2018	Від 2019 до 2018
Рентабельність продукції, %	0,06	0,07	-1	X
Рентабельність власного капіталу, %	0,36	1,60	1	X
Рентабельність активів, %)	0,09	0,25	0	X

Джерело: розраховане автором на основі даних підприємства

Аналізуючи наведені у табл. 2.4 показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за останні роки, можна зробити наступні висновки:

- за періоди 2018, 2019 р. рентабельність продукції та рентабельності власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» відповідають нормативному значенню
- у 2018 р. та 2019 р рентабельність активів та рентабельність власного капіталу мають позитивне значення.

Розглянемо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2019рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2018-2019 рр.

Показники	2018	2019	Абсл. відхл, +, -	Віднос відхл, %
			Від 2019 до 2018	Від 2019 до 2018
<i>1</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	10515739	13453318	2937579	27,94
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	26180	27334	1154	4,41
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	285201	297406	12205	4,28
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн./особу	402	492	9	22,53
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	11	11	0	-0,12
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис.грн.	2108977	546694	-1562283	-74,08
Фондовіддача, грн./грн.	5	25	20	393,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	7	2	53,05
Середньорічна вартість активів, тис. грн. (валюта балансу)	5168079	3097689	-2070390	-40,06
Власний капітал, тис. грн.	1271410	488456	-782954	-61,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8550741	10504342	1953601	22,85
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	10146846	12574692	2427846	23,93
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,96	0,93	-0,03	-3,13
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1964998	2948976	983978	50,08
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	452649	782954	330 305	72,97

Джерело: розраховане автором на основі даних підприємства

Як показують дані (табл. 2.5.), добре видно, що показники підприємства збільшилися порівняно з 2018 роком, окрім пункту: (Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), Середньорічна вартість активів, Власний капітал) Так як всі власні кошти інвестувались в Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ).

Але попри відкриття ХІТ, чистий прибуток та прибуток від реалізації продукції підприємства з 2018 до 2019 рр. збільшився майже у двічі.

З року в рік Нова Пошта все швидше розвивається не стоїть на місці попри її досягнення, та у зв'язку з розширенням компанії з'являються нові вакантні місця, що дає можливість для покращення економіки Україні та зменшення безробіття. Тобто порівняно з 2018 роком працювало 26180 осіб, а у 2019 році працює 27334 осіб, це на 1154 осіб більше ніж у попередньому.

Фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний. Однак негативна динаміка в економіці країни вплинула і стан підприємства.

Результати соціологічного дослідження у 2018 році показали наступну структуру та частку споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта», що представлено на (рис. 2.6).

Аналізуючи основних споживачів поштових послуг, можна виділити наступні:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки, партійні організації тощо;
- організації законодавчої та виконавчої влади;
- преса; телекомунікаційні організації;
- органи суду та прокуратури)[33].

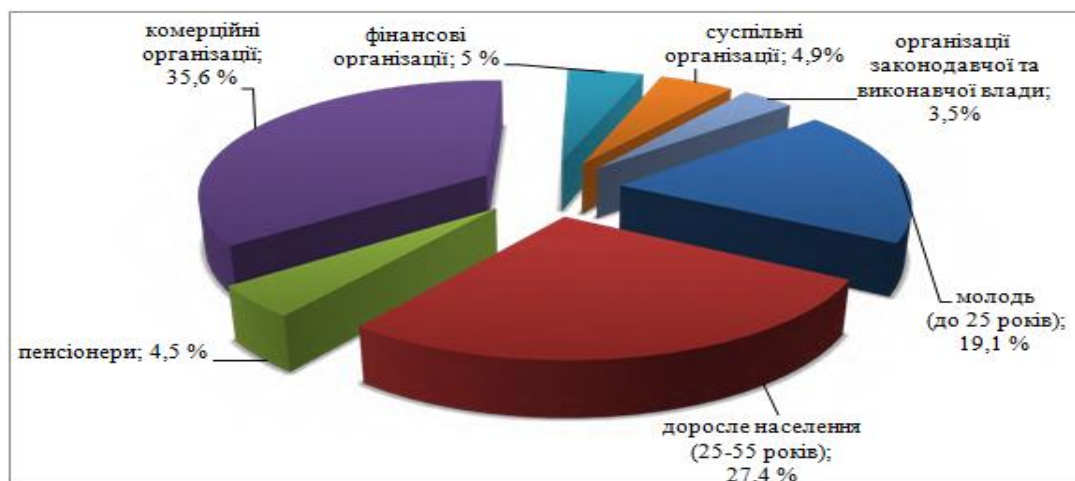


Рис. 2.6. Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

Джерело: складено на основі [33]

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що пенсіонери найменш користуються послугами традиційної пошти. Молодь становить майже 20%. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Впровадження новітніх послуг дало змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2017 роком.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази. Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку інших операторів, які мають більш досконалу систему доставки та кур'єрської служби. Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачі, призводить до зростання прибутку підприємства, що в свою чергу і формує конкурентний статус організації.

2.3 Оцінка конкурентного стану ТОВ «Нова пошта»

Впродовж останнього десятиліття «Нова Пошта» виступає лідером і трендсеттером українського ринку експрес-доставки. В сфері сталого розвитку також займає позицію лідера, маючи на меті стати однією із кращих соціально відповідальних компаній України. З 2016 року «Нова Пошта» розпочала інформувати зацікавлені сторони про свою діяльність в галузі сталого розвитку в тому числі через публікацію річних Звітів зі сталого розвитку [30].

Компанія «Нова Пошта», чий транспортний парк на початку 2000-х складала два легковики, і чия мережа нині охоплює понад 64% населення, своїм яскравим червоним кольором продовжує переманювати і пересічних споживачів, бізнес та відомі інтернет-магазини.

Не хочуть поступатися, але таки поступаються «МістЕкспрес», «Автолюкс», «Делівері», «Нічний експрес». Та, попри це, лишаються на слуху.

Для споживача ж тут дві біди - він не завжди розуміє, на кого орієнтується оператор, та не завжди бачить альтернативу лідерам ринку [26].

Найбільшою компанією з доставки вантажів є всім відома державна Укрпошта, яка, має великий недолік щодо швидкості доставки вантажу. Крім того Укрпошта не доставляють вантажі на будинок. Однак відділення УкрПошти є в будь-якому місті та селі України.

Вартість доставки - один з найважливіших критеріїв при виборі служби. У компаній різні тарифи, які залежать від ваги, габаритів і відстані між пунктами призначення.

Для чистоти експерименту, потрібно взяти за приклад посилки з однаковими габаритами і вагою. І «відправляти» їх по одному і тому ж маршруту: з Києва до Одеси. Дізнатися точну вартість доставки допомогли калькулятори на сайтах служб.

Тип доставки та тарифи стандарт

Тип доставки / Тариф стандарт	 Нова Пошта	 Укрпошта	 Автолюкс	 Делівері	 Нічний Експрес
Склад-склад	+	+	+	+	+
Склад-двері	+	+	+	+	+
Двері -склад	+	+	+	+	+
Двері-двері	+	+	+	+	+
1 кг.	45 грн.	27 грн.	34 грн.	35 грн.	35 грн.
15 кг.	85 грн.	57 грн.	74 грн.	60 грн.	80 грн.
30 кг.	105 грн.	82 грн.	90 грн.	90 грн.	130 грн.
від 30 кг.	6 грн/1 кг	0 зона - 500 1 зона- 700 2 зона-1000 3 зона-1300	5,35 грн/ 1 кг.	4,20грн./ 1 кг.	4 грн./ 1 кг.

Джерело: складено автором

Виявилося, що невеликі вантажі дешевше перевозити службами Укрпошта (27 грн) і Автолюкс (34 грн). Середні - Делівері (60 грн) і Укрпошта (57 грн). А для великих дешевше використовувати Автолюкс (90грн/ 30 кг. +5,35 грн/ 1 кг.), Делівері (90 грн/30 кг.+ 4,20 грн./1 кг.).

Найдорожче перевезення невеликого вантажу обійдеться в службах Нова Пошта (45 грн) . Середнього - в Нова Пошта (85 грн), Нічний експрес (80 грн.) А за доставку об'ємних вантажів більше всіх візьме служба доставки Укрпошта (0 зона – 500 грн., 1 зона- 700 грн., 2 зона-1000 грн., 3 зона-1300 грн.).

ВІДПРАВЛЕННЯ

Вага ³ до (включно), кг	Між відділеннями ¹				Доплата за адресний забір або доставку					
	В межах міста ²	В межах області	По Україні (тарифні зони)				1	2	3	4
0,5			30	35	40					
1	35	40	45							
2	40	45	50							
5	45	50	55							
10	55	60	65							
20	75	80	85							
30	95	100	105				+25 за 1 відправлення			
Доплата за 1 кг понад 30 кг	1,5	2	3	3,5	4,5	6				

Параметри відправлень до 30 кг, які приймаються:

довжина кожної сторони – до 120 см, вага – до 30 кг

Параметри відправлень, які приймаються для доставки у Поштомати:

довжина – до 58, ширина – до 24 см, висота – до 42 см, вага – до 30 кг

Вартість доставки у Поштомати відповідає наведеним тарифам для обслуговування між відділеннями

Параметри відправлень від 30 кг, які приймаються⁴:

довжина – до 300 см, ширина – до 170 см, висота – до 170 см, вага – від 30 кг до 1000 кг

Рис. 2.7. Базові тарифи ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: взято з офіційного сайту Нова Пошта [21]

Лідер ринку Нова Пошта утримує самі великі ціни по всім категоріям доставки, окрім великих посилок. Також виявилось, що з Укрпоштою, яка відома як найдешевша служба доставки в Україну, дуже дорого відправляти великі посилки.

Тарифні зони	відділення — відділення	
	грн без ПДВ	грн із ПДВ
Зона 0	416,67	500,00
Зона 1	583,33	700,00
Зона 2	833,33	1000,00
Зона 3	1083,33	1300,00

Рис. 2.8. Ціна посилок понад 30 кг. тарифних зон АТ «Укрпошта»

Джерело: офіційний сайт АТ «Укрпошта» [22]

«Нова Пошта» першою серед українських поштових операторів розпочала масштабне оновлення сортувальних терміналів. У 2018 році вони відкрили в першу чергу Київський інноваційний термінал за 15 млн. євро, а в травні 2019 року – схожий термінал в Хмельницькому, за 10 млн. євро.

Це майже повністю автоматизований термінал, здатний обробляти 600 вантажівок на добу і сортувати за цей час 400 000 одиниць товару (8000–10 000 посилок на годину). Площа першої черги терміналу – 15 000 кв. м. «Тут майже немає операцій з ручним сортуванням. Всі рішення приймають «мізки» комп'ютера, посилки упорядковано за допомогою системи сканерів», – розповідає Климов. У НП порахували, що така автоматизація допомогла виграти в кількості співробітників на новому складі приблизно в три-чотири рази.

Таблиця 2.6.

Коротка характеристика інноваційних терміналів ТОВ "Нова пошта"

Назва	Дата відкриття	Вартість терміналу	Загальна площа	Кількість посилок на/ год	Кількість посилок за добу	Кількість роб/місьць
КІТ	березень 2018 р.	15 млн євро	23 тис. кв. м.	14 500	рекорд 400 000	750
ХІТ	17 травня 2019 р.	9,5 млн євро	7,7 тис кв. м.	13 100	-	300
ЛЕО	20 вересня 2019 р.	-	15 тис. кв. м.	13 100	-	300

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

Термінали вирізняються обладнанням голландської компанії Vanderlande, яке дозволяє швидко сортувати посилки – до 8 тисяч відправлень за годину в одній лінії. Ключовий елемент цієї системи – сканер штрих-коду (ШК), який завдяки конструкції з дзеркал дає можливість сканувати штрих-код на посилці з будь-якої сторони.

Аналогів таких терміналів в Україні на сьогодні тільки 3 і всі вони Нової пошти. На майбутнє планується відкриття в Одесі, Харкові, Дніпрі.

Такі інвестиції - ознака зростаючого ринку, так як будувати сортувальний термінал без збільшення кількості посилок немає сенсу. Малі обсяги не дозволяють швидко консолідувати збірні відвантаження з терміналу - машини будуть або довго чекати, або їздити напівпорожніми [21].

Активізація логістичної діяльності для самого надавача послуг з експрес-доставки вантажів пов'язана із виникненням певних проблем. Основною проблемою, як вже зазначали, є зростання кількості дрібних замовлень, яка для окремого пункту обслуговування клієнтів експрес доставки в пунктах активації надання цієї послуги становить близько 1,5-3 тис. замовлень щоденно. Це призводить до необхідності впровадження автоматизованих систем обробки інформації не тільки в окремих функціональних галузях – транспортуванні чи складуванні, а й в усьому ланцюзі поставок експрес-вантажів з метою пришвидшення термінів доставки вантажів та полегшення обробки інформації, оскільки час є найважливішим параметром доставки експрес-замовлення. Параметр часу визначально впливає на такі показники та параметри логістичної системи, як потреба в робочому парку автомобілів, попит на перевезення експрес-вантажів, собівартість та фінансовий результат перевезень експрес-вантажів та ін. Окрім того, у пунктах обслуговування клієнтів з метою пришвидшення обслуговування запроваджуються спеціалізовані конвеєрні лінії, технології управління голосом тощо. Запровадження автоматизованих систем обробки інформації (залежно від її типу та потужності) пришвидшує обробку замовлення у близько 10–300 разів. Подрібнені замовлення піддаються індивідуальному упакуванню, вимоги до яких зростають (наприклад, щодо

виду картонного конверту та наявності самоклеючої відривної стрічки – для документів вагою не більше 1 кг та до індивідуалізованого упакування за бажанням клієнта з використанням спеціальної пакувальної плівки та інших пакувальних матеріалів – для нестандартних відправлень) [37].

Було проведено експеримент сайтом <https://horoshop.ua/>. Вони розіслали інтернет-магазинах анкету, в якій попросили вказати, якими службами доставки інтернет-магазини користуються і в яких обсягах. У підсумку, 120 власників інтернет-магазинів розповіли про свій досвід співпраці зі службами доставки.

Служба доставки Нова Пошта виявилася найпопулярнішою. Нею користуються 97%, що в три рази перевищує результат її конкурента Укрпошти 33%. Найменш популярними виявилися Автолюкс 4% і Делфаст 0,8%.

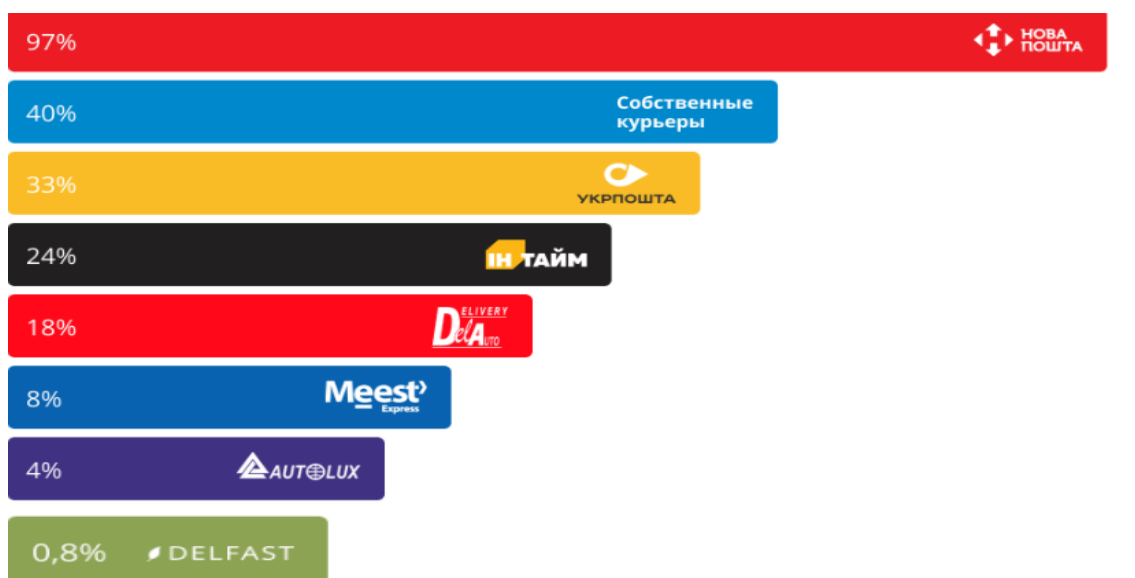


Рис.2.9 Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів.

Джерело: [8]

Інтернет-магазини залежать від правил, які диктують їм служби доставки. Рейтинг "Нової пошти" дуже високий. Вона - практично монополіст у цій галузі, тому постійно змінює умови користування і підвищує вартість послуг. Проте, зараз у неї з'явився серйозний конкурент - "Укрпошта", яка нещодавно провела ребрединг і почала впроваджувати оновлення. Процес йде повільно, але служба залучає все більше клієнтів. Наприклад, недавно великий інтернет-магазин Rozetka заявив про початок співпраці з "Укрпоштою"[32].

Сильні сторони, завдяки яким підприємство може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання фірми і створення конкурентних переваг, розглянемо на прикладі служби експрес доставки «Нова Пошта», що практично є монополістом на ринку експрес доставки України.

За рахунок вище вивченої інформації побудуємо розгорнуту SWOT – матрицю для ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі Сторони
1. Стабільне фінансове становище; 2. Наявність кваліфікованого персоналу; 3. Висока мотивація співробітників ; 4. Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу; 5. Низька плинність кадрів; 6. Наявність налагоджених партнерських відносин; 7. Висока якість послуг, що надаються; 8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта; 9. Наявність інноваційних терміналів; 10. Лідер та фактично монополіст ринку експрес доставки; 11. Вихід на європейський ринок експрес доставки; 12. Наявність мобільного додатка; 13. Швидка доставка.	1. Відсутність проектного відділу; 2. Затримка виплат по заробітній платні; 3. Недостатня рекламна політика; 4. Низький рівень менеджменту; 5. Висока ціна за надавання послуг; 6. Не можливість швидко вирішити внутрішню проблему відділення з радою директорів.
Можливості	Загрози
1. Наявність налагоджених партнерських відносин. 2. Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів. 3. Незадоволений попит на послуги деяких конкурентів. 4. Поліпшення демографічної ситуації. 5. Поява нових технологій. 6. Залучення нових клієнтів 7. Залучення нових іноземних інвесторів	1. Поява конкурентних переваг у конкурентів. 2. Відсутність бар'єрів входження в галузь. 3. Перехід кваліфікованого та підготовленого персоналу до конкурентів. 4. Збільшення мита на доставку за кордон. 5. З боку держави (можливість введення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою»)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Визначені можливості мають різне значення для підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано звернути увагу на такі можливості:

- кваліфікація персоналу та висока якість послуг може забезпечити розширення сегменту споживачів;
- поява та використання нових технологій формують конкурентну перевагу компанії і дозволяє ще більш ефективно працювати на ринку.
- зменшення цін на доставку за рахунок пошуку зменшення цін на обслуговування авто, та збільшення частки ринку
- Вчасна виплата заробітної плати

До основних загроз слід віднести вплив держави на ринок експрес доставки (можливість введення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою» і надання для неї обслуговування всіх посилок до 10 кг.), низький рівень менеджменту і появу нових конкурентів, які можуть значно погіршити конкурентну позицію підприємства. Звідси необхідно забезпечити належний підхід до ліквідації або нейтралізації таких загроз:

- поява конкурентних переваг у конкурентів;
- недосконала рекламна політика може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг.

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність:

- невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент;
- відвернена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє

зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<p><i>Політичні чинники (P):</i> Початок співпраці з 2018 р. на міжнародному ринку; регламентація організаційної структури; скорочення поштових потоків через політичні конфлікти</p>	<p><i>Соціальні чинники (S):</i> високий платоспроможний попит населення; пріоритет споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; плинність кадрів, в т.ч. в наслідок трудової міграції за кордон</p>
<p><i>Економічні чинники (E):</i> залежність фінансових результатів від можливого державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати тощо; залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу, їх кваліфікації; брак часу на здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції</p>	<p><i>Технологічні чинники (T):</i> наявність технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що позитивно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів</p>

Джерело: складено автором

Це, у свою чергу, впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансові результати. Також важливим є фактор часу, оскільки підприємство, яке має велику мережу та численний персонал в наслідок новітньої системи управління завжди встигає на темпами НТП. Таким чином, основними обмеженнями за результатами PEST-аналізу є часові та політичні (вплив держави на повне регулювання доставок та змінна кадрового складу). Також важливими є пріоритет у бік надання переваги послугам ІКТ, що також дає змогу до утримування лідерства на ринку експрес-доставки.

Для визначення поточної конкурентного статусу ТОВ «Нова пошта», і перспектив його подальшого розвитку скористаємося методикою матричного портфельного аналізу. Для того, щоб побудувати матрицю БКГ (рис. 2.5), були розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Делівері».

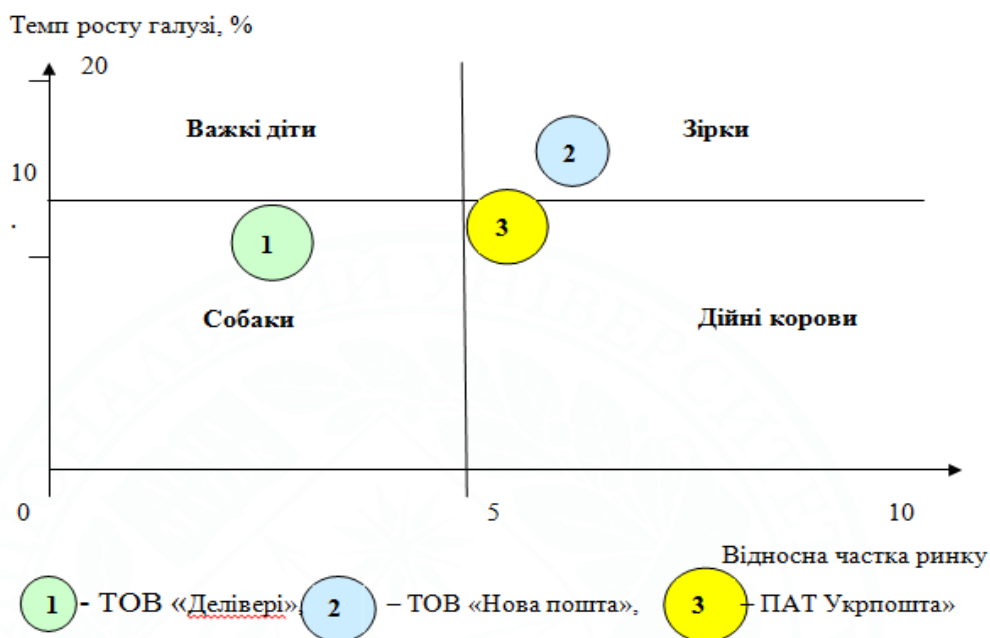


Рис. 2.10 – Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці БКГ показав, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку. АТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку.

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

ТОВ «Нова Пошта» на даний час на території країни є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча поштові послуги є унікальними у своєму роді, проводиться постійна їхня модифікація й удосконалення

Висновки до розділу 2

1) Ринок експрес-доставки охоплює послуги з виїмки, перевезення і доставку листів, бандеролей, пакетів та посилок вагою до 30 кг, здійснювані «Укрпошта» та іншими комерційними компаніями по території України. Протягом своєї діяльності Нова Пошта створювала ринок доставки, задавала темп його розвитку, впроваджувала нові стандарти, та утримує статус лідера і по сьогодні.

2) «Нова Пошта» - це компанія, яка стрімко розвивається і допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За час свого існування «Нова Пошта» не просто набула національного масштабу і стала лідером експрес-доставки по Україні. Це організація, що задає вектор розвитку ринку, біля витоків якого стояли, розвиває цілий сектор економіки, виходить на міжнародні ринки. Лідерська позиція обумовлює природне прагнення нести хороший приклад побудови нового, відповідального українського бізнесу. Якщо аналізувати фінансовий стан компанії «Нова Пошта», то можна сміло сказати, що вона стрімко розвивається, має стабільно високий дохід, посідає провідне місце на ринку України у своєму сегменті.

3) Що стосується конкурентного статусу, ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючу позиції на ринку експрес-доставки, вона по факту є монополістом.

Нова Пошта планує побудувати за п'ять років 6 інноваційних терміналів. Зараз такі термінали є в Києві, Хмельницькому та Львові. У 2020 році автоматична обробка посилок стартує в Харкові і Дніпрі. Нова Пошта стала партнером українського онлайн-ритейлера Rozetka для доставки в Молдову.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно, зростає і покращує своє фінансове становище з кожним роком, однак існують ряд проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта»

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо [11].

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.

3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Узгодження рішень в організації.
6. Затвердження рішення.
7. Підготовка рішення до реалізації.
8. Управління реалізацією рішення.
9. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Постійне удосконалення конкурентного стану підприємства є його запорукою до розвитку та росту фінансових показників і збільшення клієнтів.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, челенджера, послідовника та фахівця ("нішера")

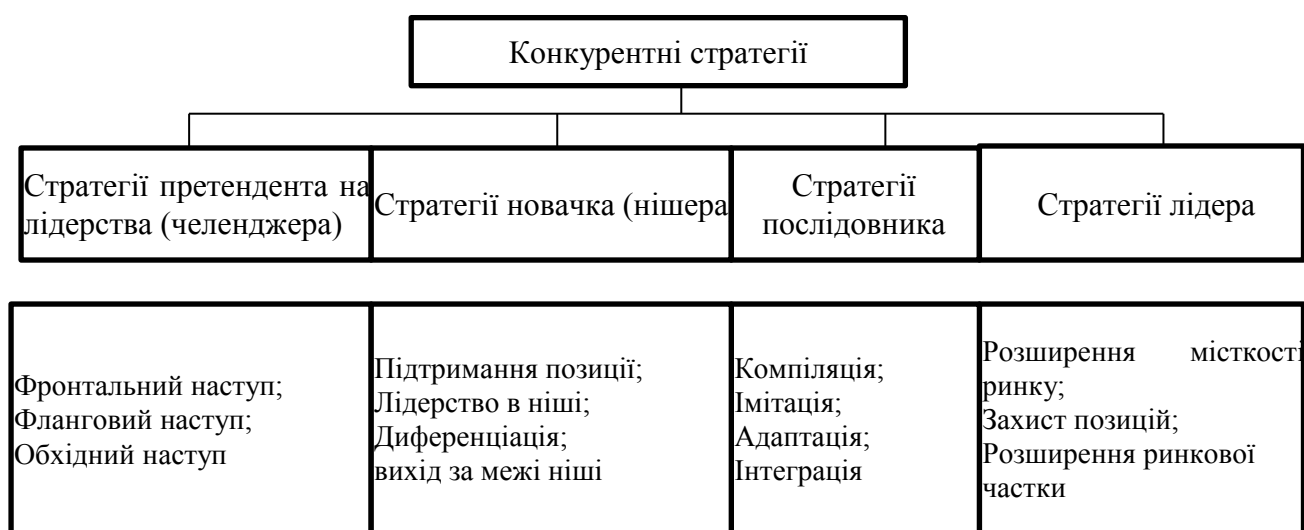


Рис. 3.1 Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Джерело: складено на основі [16]

Для ТОВ «Нова Пошта» буде доцільніше вибрати стратегію лідера, для захоплення більшої частки ринку, задоволення потреб уже існуючих клієнтів за рахунок зменшення цін на доставку.

Процес прийняття управлінських рішень:

1. Ціль організації ТОВ «Нова Пошта» підвищення конкурентного статусу, шляхом зниження цін на доставку та захоплення більшої частки ринку експрес – доставки в Україні

2. На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» має декілька проблем, але одну дуже вагому, до покращення свого конкурентного статусу на ринку.

3. Для визначення проблеми було здійснено дослідження– це ціна на послуги доставки та кількість використання населенням даної компанії в повсякденному житті на рік.

В процесі дослідження було проведено 2 опитування на віртуальній платформі Instagram. В 1-му опитуванні прийняло 60 осіб до 30 років в 2-му 42 особи до 30 років, за результатами опитування побудовані графіки та діаграми (рис. 3.2., 3.3., 3.4).

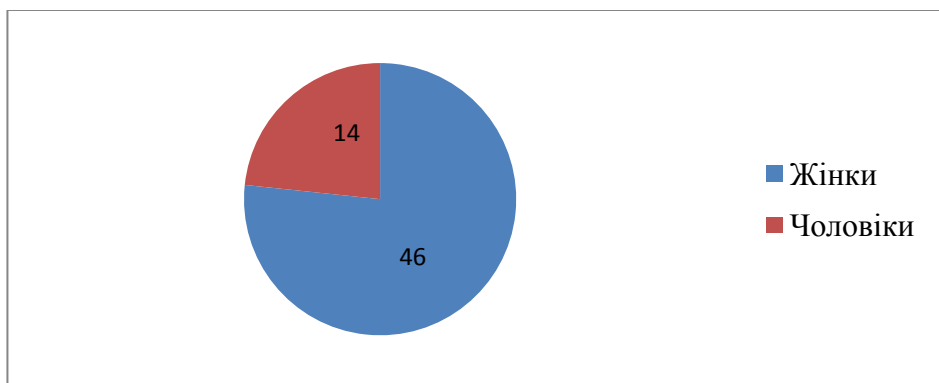


Рис. 3.2. Кількість опитаних респондентів (чоловіків/жінок до 30 років)

Джерело: власне дослідження

Опитані респонденти визначили, що краще для них, швидка доставка чи зниження цін на послуги Нової пошти (рис. 3.3.)



Рис.3.3. Потреби вибору населення

Джерело: власне дослідження



Рис. 3.4. Скільки разів на рік опитане населення користується послугами ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: власне дослідження

Виходячи з отриманої інформації завдяки опитуванню, потрібно розрахувати для Нової пошти можливість зниження цін на доставку, що дасть змогу підвищити конкурентний статус на ринку порівняно з іншими службами доставки.

4. Для цього потрібно запровадити ряд ідей та пропозицій для покращення даної ситуації.

1. Реклама:


З 2019 р. компанія почала співпрацювати та відкривати відділення у сільських місцевостях.

Для того, щоб клієнти охоче користувалися послугами Нової пошти, потрібно не просто повідомити про відкриття, а надати коротку інформацію про організацію.

Чим займається, скільки часу працює на ринку України, кількість відділень по країні.

Які послуги надає (доставка по країні та за кордон), та обов'язкове посилення на офіційний сайт.

2. Угода з АЗС яка має найбільш розгалужену мережу по Україні

(ОККО). 

Заключити угоду про отримання знижки на пальне для водіїв Нової пошти, в замін, якщо водії будуть використовувати 2000 тис. грн на картці до повного баку, 3 грн на 1 літр пального.

3. Угода з «ШИПШИНА» 

Заклучити угоду про отримання знижки від 10 до 30 % в залежності від загального чеку на зміну та ремонт шин, запчастин для водіїв Нової пошти, в замін, якщо водії будуть обслуговуватися тільки в даної компанії.

Для початку роботи над зниженням цін на послуги потрібно узгодити суму бюджету, яку організація готова витратити на дану кампанію та час для її реалізації .

5. Стосовно того хто саме буде цим займатися? Це завдання слід приділити маркетинговому відділу організаційної структури підприємства, який відіграє вирішальну роль у формуванні оперативних задач та реалізації самої стратегії розвитку конкурентоспроможності.

6. Узгодження рішень в організації (див. рис. 3.5)

Повідомлення засновників про дану пропозицію, що до підвищення конкурентного статусу та отримання від них згоди.

Узгодити бюджет на дану конкурентну стратегію з директором, та переведення коштів на відділ маркетингу від бухгалтерії.

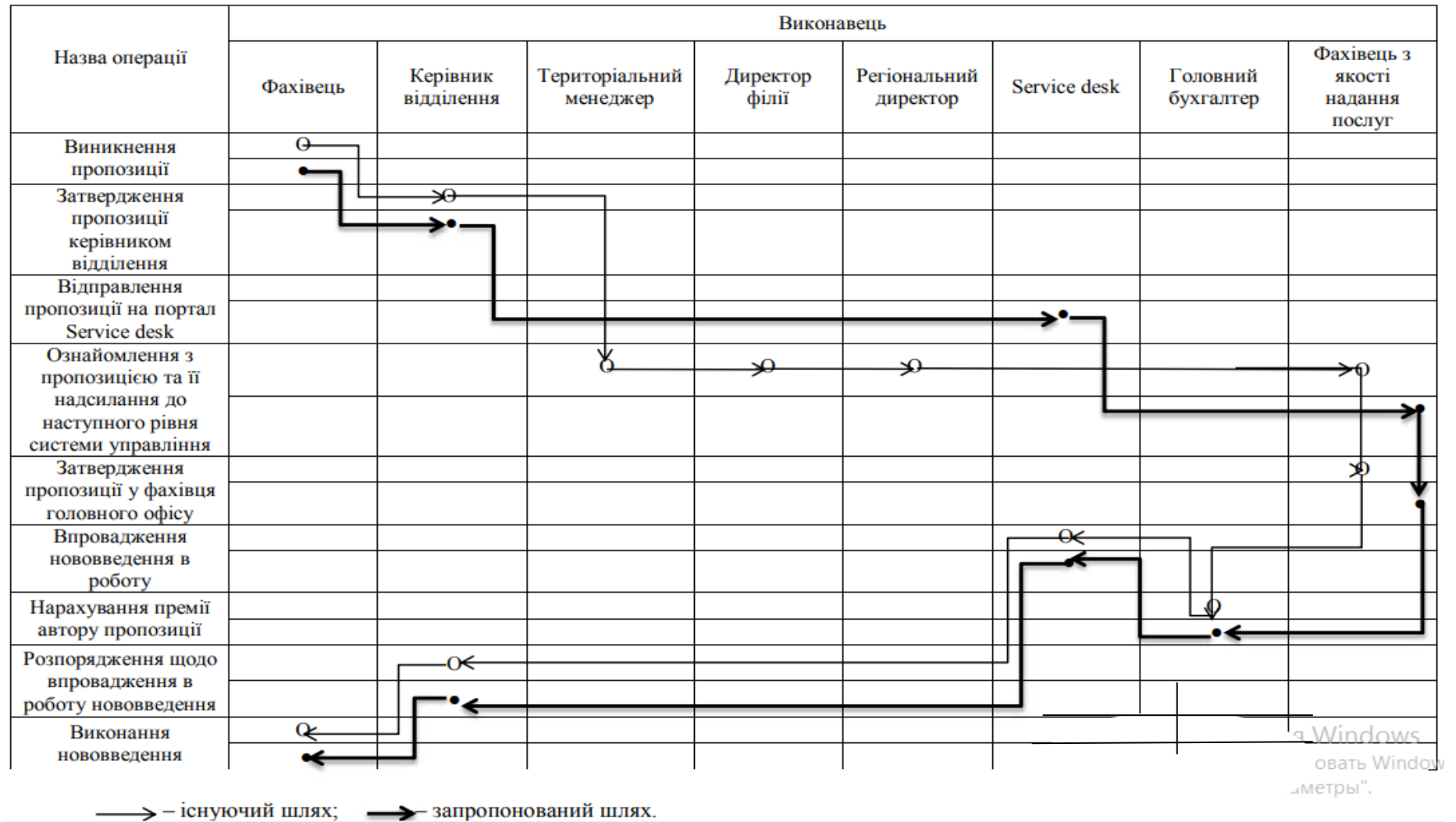


Рис. 3.5. Схема впровадження нових ідей у ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [21]

7. Розробити план дій, що до покращення конкурентоспроможності організації та отримати підпис з печаткою від засновників, директора, фінансового відділу (головного бухгалтера), та відділу маркетингу (керівника відділу).

8. Підготовка рішення до реалізації.

Для пункту реклами потрібно:

- виділити частину коштів з загального бюджету, що призначений для даної ідеї ;
- знайти компанію для виготовлення листівок та плакатів;
- узгодити з рекламною компанією вартість та час виконання послуги;
- знайти місце для розташування плакатів та листівок;
- оплатити рахунок за надавані послуги;
- розрахувати фактично потрачені кошти на дану пропозицію.

Для пункту АЗС потрібно:

- виділити частину коштів з загального бюджету, що призначений для даної ідеї ;
- зв'язатися з АЗС та домовитися про зустріч;
- узгодити вартість та час виконання послуги;
- забрати картки та оплатити рахунок;
- надіслати картки в кожне обласне відділення;
- розрахувати фактично потрачені кошти на дану пропозицію.

Для пункту «ШИПШИНА» потрібно:

- виділити частину коштів з загального бюджету, що призначений для даної ідеї;
- зв'язатися з компанією та домовитися про зустріч;
- узгодити вартість та час виконання послуги;
- перерахувати кошти на рахунок компанії;
- повідомити водіїв про дану послугу;
- розрахувати фактично потрачені кошти на дану пропозицію.

9. Управління реалізацією рішення. – Обґрунтування доцільності обраного рішення з метою зміцнення конкурентного статусу

10. Перевірка ефективності рішення.

Після всіх заходів потрібно підрахувати загальні витрати та співставити з початковим бюджетом для отримання різниці. Для розуміння чи вдала виявилася пропозиція, детально провести аналіз всіх витрат та вирахувати на скільки можливо зменшити ціну на доставку посилок та прогнозовану економічно-платоспроможну кількість населення в сільських місцевостях.

3.2. Обґрунтування доцільності обраного рішення з метою зміцнення конкурентного статусу

Для будь якої реалізації пропозиції потрібен початковий капітал. Кошти вкладаються з метою окупності довготривалої або короткотривалої.

В даному проекті це довготривала окупність більше 1 року.

Для втілення запропонованої ідеї потрібно близько 2,5 млн. грн.

Щоб втілити в життя пункт 1 необхідно:

- Виділили 2 млн. грн.;
- Знайти компанію, яка займається поліграфією – OneTwoPrint;
- Розрахувати вартість та строки роботи.

Для того, щоб відкрити відділення потрібна реклама. В Україні майже 27 000 тисяч сіл і кожне потрібно повідомити про відкриття. Для цього заплановано закупівля листівок та плакатів. Листівки будуть знаходитися в магазинах, а плакати по 1 розклеїти на зупинках.

В компанії OneTwoPrint є можливість розрахувати на сайті ціну та час виконання роботи. Процедура виготовлення займає всього 5 робочих днів.

Необхідність в листівках:

$27\ 000 * 500 \text{ шт.} = 13\ 500\ 000 \text{ шт. листівок.}$

27 000 – кількість сіл в Україні

500 – кількість листівок на кожне село.

Ціни на листівки та плакати розраховано в (табл. 3.1, табл.3.2)

Таблиця 3.1

Розрахунок цін на листівки

Листівки			
Щільність паперу	Мел.гл. 90	Мел.гл. 115	Мел.гл. 130
Кількість	200 000	200 000	200 000
Ціна за 200 000 шт.	27 024	31 236	34140
Ціна за 1 листівку	0,13512	0,15618	0,1707
Кількість потрібних листівок	13 500 000	13 500 000	13 500 000
Ціна за всю партію листівок	1 824 120	2 108 430	2 304 450

Джерело: розраховане автором

Таблиця 3.2

Розрахунок цін на плакати

Формат паперу	A1	A2	A3
Кількість	27 000	27 000	27 000
Ціна за всю партію плакатів	65 748	33 987	17 838

Джерело: розраховане автором

Бюджет дозволяє вибрати будь який формат плакату, а от листівок ні. На листівках буде потрібно заощадити кошти та вибрати більш дешевий варіант, а саме з щільність паперу мел.гл. 90.

Таблиця 3.3

Розрахунок пункту 1 - Реклама

Фактична сума пункту 1 – РЕКЛАМА	
Ціна листівок	1 824 120 грн.
Ціна плакатів	65 748 грн.
Разом	1 889 868 грн.

Джерело: розраховане автором

Загалом на рекламу довелось витратити 1 889 868 грн.

Економічно активного сільського населення від 15 до 70 років на 2020р. 5,6 млн. осіб.

Якщо припустити, що 20% сільських жителів хоча би раз в рік користуються послугами ТОВ «Нова Пошта» по мінімальному тарифу в 55 грн., за доставку то:

1 120 000 осіб * 55 грн = 61 600 000 грн. доходу за рік з сільського населення буде отримувати Нова Пошта.

Щоб втілити в життя пункт 2 – АЗС потрібно:

Домовитися з АЗС «ОККО», про співпрацю.

АЗС «ОККО» може надати картку фішка в онлайн варіанті

Умови по картці Visa Fishka (див на рис 3.6.)

Картка Visa Fishka від Райфу змінюється, щоб бути ще кориснішою для вас!

З 20.12 за розрахунки карткою Visa Fishka отримайте:

- Постійну знижку на ОККО:
3 грн/л балами за пальне
1 грн/л балами за ГАЗ
5% балами в магазинах і кафе на АЗК
- 1% балами Fishka за покупки у партнерів Програми Лояльності Fishka, а це більше 2000 магазинів в Україні
- додаткові бали за всі інші розрахунки карткою

Змінювати картку не потрібно, ваша Visa просто стала кращою!

Де замовити картку: <https://cutt.ly/QhK6EX5>

Рис. 3.6 Умови картки лояльності Visa Fishka

Джерело: складено на основі [20]

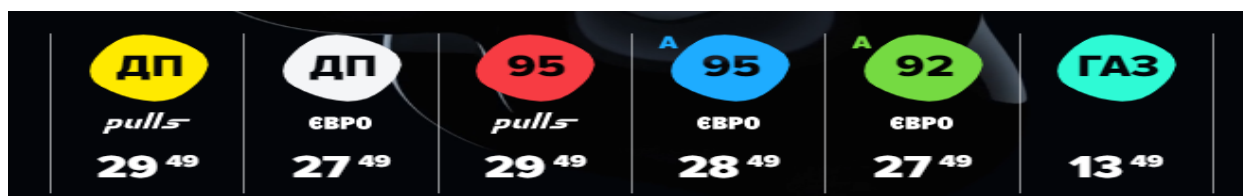


Рис. 3.7 Ціни на пальне на АЗС «ОККО»

Джерело: складено на основі [19]

Таблиця 3.4

Розрахунок економії з карткою Visa Fishka

Пальне	ДП pulls	ДП Євро	95 pulls	95 Євро	92 Євро	ГАЗ
Ціна на пальне (грн.)	29,49	27,49	29,49	28,49	27,49	13,49
Знижка (грн.)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00
Ціна зі знижкою (грн.)	26,49	24,49	26,49	25,49	24,49	12,49
Ціна без знижки на 30 літрів пального (грн.)	884,70	824,70	884,70	854,70	824,70	404,70
Ціна зі знижкою на 30 літрів пального (грн.)	794,70	734,70	794,70	764,70	734,70	374,70
Різниця на пальне зі знижкою і без (грн)	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	30,00

Джерело: розраховане автором

Завдяки картці Visa Fishka економія 3 грн на бензин, дизель та 1 грн на газ, ряд інших цікавих знижок.

Visa Fishka	
Картка	Visa Fishka
Щомісячне обслуговування	безкоштовно, за умови: -покупок з картою – від 2000 грн/міс; -залишок на рахунку від 2000 грн. або – 36 грн/місяць
Отримання готівки	безкоштовно в банкоматах на території України
Безготівкове поповнення	безкоштовно
P2P поповнення картки	безкоштовно на сайті банку або через "Raiffeisen Online"
Мобільний банкінг	безкоштовні PUSH-повідомлення про операції від 1 копійки

Рис.3.8 Умови використання картки Visa Fishka

Джерело: складено на основі [20]

При умові якщо водії не будуть витратити 2000 грн на місяці, то знімається плата 36 грн/1 місяць.

Плата за 1 водія на рік:

$36 \text{ грн.} * 12 \text{ місяців} = 432 \text{ грн} / 1 \text{ рік}$

Якщо 200 водіїв:

$432 \text{ грн} * 200 \text{ осіб} = 86\,400 \text{ грн.} / 1 \text{ рік}$ за 200 водіїв буде платити Нова

Пошта.

Якщо кожен водій в день витрачає 10 літрів бензину ДП pulls:

$10 \text{ л.} * 200 \text{ осіб} = 2000 \text{ л.}$ Бензину за день

$2000 \text{ л.} * 29,49 \text{ грн} = 58980 \text{ грн} /$ за 1 день без знижки на пальне витричають 200 водіїв.

$2000 \text{ л.} * 26,49 \text{ грн.} = 52980 \text{ грн}$ за 1 день зі знижкою на пальне витричають 200 водіїв.

$58980 \text{ грн.} - 52980 \text{ грн} = 6000 \text{ грн.}$ За 1 день економія на пальне з картою Visa Fishka.

$6000 \text{ грн.} * 365 \text{ днів} = 2\,190\,000 \text{ грн.} /$ за 1 рік. економить Нова Пошта з картою Visa Fishka.

$2\,190\,000 \text{ грн.} - 86\,400 \text{ грн} /$ плата за 200 осіб в рік = $2\,103\,600 \text{ грн.}$ чиста економія.

Економія на пальне зі знижкою складає -10,17%

При умові якщо кожен водій буде виконувати витрати 2 тис. грн в

місяць, то економія складе 2 190 000 грн. в рік.

Витрат по даній ідеї -86 400 грн на 1 рік.

Щоб втілити в життя пункт 3 – «Шипшина» потрібно.

Домовитися з організацією «Шипшина» про взаємну співпрацю.

В умовах угоди домовитися про знижки, якщо :

- в одному чеку від 3 000 грн - знижка 5%
- в одному чеку від 10 000 грн - знижка 15%
- в одному чеку від 20 000 грн - знижка 25%

Для того, щоб водії Нової пошти могли користуватися знижками, потрібно їм надати картки в яких будуть зазначені умови самої знижки.



Рис. 3.9 Приклад картки на знижку від «Шипшина»

Джерело: складено автором

Замовлення карток коштує:

2000 шт= 798 грн.

Якщо до прикладу взяти літню шину замінити на зимову шину для машин Peugeot Partner.

В автопарку Нової пошти на 2020р. таких авто 60.

1386 грн * 4= 5544 грн.

Ціна однієї зимової шини для Peugeot Partner – 1386 грн.

5544 грн – 5 %= 277,2 грн

277,2 грн. економить Нова Пошта на 1 машині.

60 * 277,2 = 16632 грн.

16632 грн. економить Нова Пошта на змінні шин з літніх на зимні для автомобілів Peugeot Partner за рік

Ціна однієї зимової шини для Mercedes-Benz *Sprinter* – 2543 грн.

$2543 * 4 = 10172$ грн

10172 грн – 15 % = 1525,8 грн

1525,8 грн. економить Нова Пошта на 1 машині.

$60 * 1525,8 = 518772$ грн.

518772 грн. економить Нова Пошта на змінні шин з літніх на зимні для автомобілів Mercedes-Benz *Sprinter* за рік

Нова Пошта заощаджує на змінні шин з літніх на зимні на 120 авто:

16632 грн + 518772 грн = 535404 грн. на рік зі знижкою.

Витрати на дану ідею складають 798 грн.

Основним напрямом підвищення конкурентного статусу організації діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є зниження вартості послуг експрес доставки та збільшення частки ринку в Україні за рахунок відкриття відділень сільських місцевостях та пошук зниження цін на обслуговування авто.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо забезпечення високого конкурентного статусу організації ТОВ «Нова Пошта».

Щоб визначити стратегію для підвищення конкурентного статусу, було використано метод Ф. Котлера, який дає змогу зрозуміти, що більше підходить для ТОВ «Нова Пошта».

Це стратегія лідера ринку. Що обумовлює розширення місткості ринку, захист позицій та розширення ринкової частки.

Визначимо необхідний обсяг початкових витрат для впровадження на ТОВ «Нова Пошта» проекту реклама, угода з АЗС «ОККО» , угода з «Шипшина» та в несемо дані у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» проектів Реклама, угода з АЗС «ОККО», угода з «ШИПШИНА».

	Реклама	Угода з АЗС "ОККО"	Угода з "Шипшина"
Сума витрат за рік	1 889 868 грн.	86400 грн.	798 грн.
Загальні витрати - 1977066			
Чистий дохід від реалізації продукції за рік	61 600 000.грн	2 190 000 грн	535 404 грн.
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 695 252 грн	2 103 600 грн.	534606 грн.
Загальний чистий прибуток від реалізації проектів - 4 333 458 грн			

Джерело: розраховано автором

На початку проекту бюджет складав 2,5 млн . грн, а по факту витрачено всього 1 977 066 грн., що позитивно вплине на фінансовий результат ТОВ «Нова Пошта». Завдяки здійсненню даного проекту є можливість зниження цін та послуги доставки та підняття конкурентного стану організації.

Отже, найбільше витрат у першому проекті - Реклама -1 889 868 грн

Найменше у 3 проекті - угода з «ШИПШИНА»- 798 грн.

Вирахуємо чистий прибуток від 1 проекту- Реклама складає.

3 585 120 грн - 1 889 868 грн = 1 695 252 грн.

Аналізуючи фінансову діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік можна вирахувати чистий прибуток в 2020 та 2020 рр.

Таблиця 3.6

Фінансові результати після впровадження проекту Реклама та порівняння з попередніми роками 2018 – 2020рр/тис. грн

Показники	2018р	2019 р	2020р	Абсл.відх	Відн.відх
				2020-2019	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції	10515739	13453318	13514918	61600	0,46
Чистий фінансовий результат: прибуток	452649	782954	784649	1695	0,22

Джерело: складено на основі даних підприємства та власного дослідження.

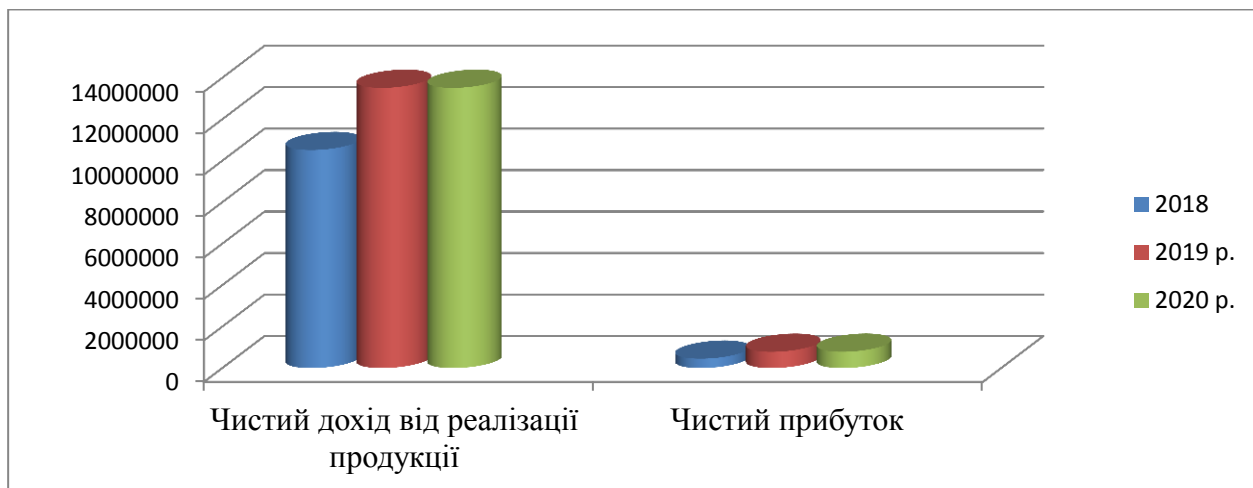


Рис. 3.10. Динаміка змін фінансових результатів після впровадження проекту Реклама та порівняння з попередніми роками 2018 – 2020рр / тис. грн
Джерело: складено на основі даних підприємства та власного дослідження.

Аналізуючи таблицю 3.6, можна побачити, що показник зміни чистого доходу від реалізації продукції за 2019р. збільшився на 2937579 тис. грн., порівняно з 2018 р., а з 2020 р на 61600 тис. грн., порівняно з 2019р. Показник зміни чистого прибутку за 2019тр. збільшився на 330305 тис. грн., порівняно з 2018 р., з 2020 р на 1695 тис. грн., порівняно з 2019р. ,а в 2021 р. чистий прибуток прогнозовано збільшиться на 3585 тис. грн., так як витрат на рекламу не буде. З вище наведених розрахунків випливає, що проект реклама є вигідним та слід запустити в розробку.

Як показують розрахунки у проектах АЗС «ОККО», «ШИПШИНА», витрат тут найменше, хоча економія досить вагома для ТОВ «Нова Пошта».

При впровадженні на підприємстві нових рішень, і проектів, необхідно розробляти економічне обґрунтування даного рішення.

Таблиця 3.7

Динаміка показників рентабельності 2018-2020 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення,
				Від 2020 до 2019
Рентабельність продукції, %	0,06	0,07	0,07	0
Рентабельність власного капіталу, %	0,36	1,60	1.61	0,01
Рентабельність активів, %)	0,09	0,25	0.25	0
Рентабельність виробництва	0,2	0,3	0,3	0

Джерело: розраховане автором на основі даних підприємства

Аналізуючи наведені у табл. 3.7 показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за останні роки, можна зробити наступні висновки:

– за досліджуваний період рентабельність продукції та рентабельності власного капіталу, рентабельність активів ТОВ «Нова Пошта» відповідають нормативному значенню.

– після впровадження проекту в дію зміниться лише рентабельність власного капіталу, що говорить про незначний вплив проекту на діяльність підприємства в перший рік.

– в цілому фінансовий стан підприємства за проектний 2020 р. сильно не змінюється і стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

Розглянемо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2019рр. (табл. 3.8)

Таблиця 3.8.

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта" за 2018-2020рр./тис.

грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсл. відхл.	Віднос. ві дхл.
				Від 2020 до 2019	Від 2020 до 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	10515739	13453318	13517643	64325	0,48
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	8550741	10504342	10638385	134043	1,28
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	10146846	12574692	12576669	1977	0,02
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп	0,96	0,93	0,93	0	-0,44
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1964998	2948976	2973881	24905	0,84
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	452649	782954	787287	4333	0,55

Джерело: розраховане автором на основі даних підприємства

Дані табл. 3.8 свідчать про те, що в проектному році (2020) на підприємстві планується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 6432500 тис. грн. Темпи зростання склали 0,48%. Собівартість реалізованої продукції також зросла – на 134043 тис. грн. або 1,28%. Повні витрати збільшились на 1967 тис. грн., або 0,46 % , ця різниця і є затратами на проект. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції не змінилися. Прибуток від реалізації

продукції, збільшився 24905 тис. грн., або 0,84%. Що стосується прибутку підприємства можна зазначити, що він також зросте на 4333 тис. грн., або 0,55%.

Отже, можна зробити висновок, що данні запропонованих проектів є прибутковими та позитивно вплинуть на конкурентний статус організації, тому ці проекти треба впроваджувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», що до зниження цін на доставку для населення в 2020 році, це не реально, так як підприємство буде працювати не раціонально.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділу розраховані шляхи що до, забезпечення високого конкурентного статусу, та розглянуто вплив на основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2020 р.

Було виявлено одну головну проблему шляхом опитування населення – це висока вартість на послуги доставки.

Для того, щоб знайти вирішення даної проблеми, було розраховано три проекта. Реклама - залучення нових клієнтів, а саме сільського населення для збільшення частки ринку експрес-доставки, угода з АЗС «ОККО», яка має найбільшу мережу в Україні та угода з СТО- магазином «Шипшина».

У ході дослідження було розраховано, що найбільші витрати будуть у проекті – реклама, а найменші у третьому.

Загалом компанія в перший рік проекту прогнозовано може залучити близько 1 120 тис. осіб сільської місцевості, та збільшити чистий дохід на 64325 тис.грн., порівняно з 2019 р.

Отже, компанія ТОВ «Нова Пошта» завдяки запропонованим заходам не тільки поліпшить своє фінансове становище, а й забезпечить високий конкурентний статус для організації, та закріпить своє положення на ринку в якості лідера.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній дипломній роботі висвітлено та вивчено поняття конкурентний статус організації й розглянуто шляхи забезпечення високого конкурентного статусу для організації ТОВ «Нова Пошта».

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.

Конкурентний статус організації має широке поняття, яке включає в себе всі розуміння стосовно даного терміну – це «конкурентоспроможність», «конкурентна стратегія», «конкурентні переваги», «конкурентна позиція», «конкурентний потенціал».

На сьогодні економіка не може працювати без конкуренції підприємств, так як саме вона є рушійною силою та забезпечує пропозицію та попит на ринку товарів та послуг.

В Україні з 2004 р. розпочала набирати оберти конкуренція на ринку експрес-доставки, що дає можливість вибору більшого спектру послуг в даній галузі для населення.

Найбільшими підприємствами на ринку СЕР - є ТОВ «Нова Пошта» та національна АТ «Укрпошта».

В ході дослідження дипломної роботи було виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючу позиції в даній галузі та кожного року збільшую кількість відправлень на 20 %. З 2015 р. вийшла на міжнародний ринок, а у 2014 р. відкрила представництво у Грузії та Молдові. На початку 2019 року прийняла рішення співпрацювати з місцевими органами самоврядування в сільській місцевості, що послугувало відкриттям 800 відділень в селах міського типу.

Починаючи з 2007-2009 рр. коли Нова Пошта вперше вийшла в прибуток, саме в той період почала стрімко рости та позиціонувати себе як швидка

доставка та надійна компанія, що і привернула увагу не тільки сегменту ринку B2B, а також B2C.

Конкурентній статус організації ТОВ «Нова Пошта» є досить високим по відношенню до конкурентної компанії АТ «Укрпошта» та інших конкурентів в галузі, вона володіє 64% ринку експрес – доставки, та займає 97% ринку в e-commerce в Україні.

За результатами SWOT аналізу виявлено, що до основних слабких сторін та загроз діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід віднести ослаблення конкурентних переваг, відносно висока ціна на ринку, можливість повного регулювання ринку експрес доставок АТ «Укрпоштою» та недостатню комунікаційну політику. Збереження такого стану може призвести до втрати звання «лідера експрес-доставки» в Україні. Для того, щоб цього уникнути, рекомендовано розробити і провести кампанію по зменшенню цін на послуги експрес-доставки «Нова Пошта» за рахунок збільшення частки ринку, пошуку зменшення цін на обслуговування автомобілів, що дасть в свою чергу можливість залучення додаткових клієнтів, та збільшить прибуток в майбутньому.

Для покращення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта» було прийнято рішення по запровадженню 3-х проектів: реклама в сільській місцевості, угода з АЗС «ОККО» та угода з СТО – магазином «ШИПШИНА».

У ході дослідження було розраховано, що найбільші витрати будуть у проекті – реклама, а найменші у угоді з «ШИПШИНОЮ».

Загалом компанія в перший рік проекту прогнозовано може залучити близько 1 120 тис. осіб сільської місцевості, та збільшити чистий дохід на 64325 тис.грн., порівняно з 2019 р.

Під час розрахунку запроваджених ідей було виявлено, що рентабельність компанії ТОВ «Нова Пошта» зросте тільки у власному капіталові, це зумовлено тим, що витрати в запроваджених проектах є досить великими та в перший рік принесуть лише 4333 тис. грн. чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу характеризує прибутковість бізнесу для його власників.

Під час дослідження на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» був виявлений ще один недолік, який впливає на швидкість прийняття рішень. Це дуже довгий ланцюжок впровадження нових ідей, на нього слід звернути увагу для керівництва. Для прикладу вирішення даної проблеми, можливо створення корпоративної електронної пошти. Свої ідеї й пропозиції відправляти на неї та відразу перенаправляти у відділ маркетингу та реклами.

Отже, основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» в 2020 р. виростуть порівняно з попереднім, збільшиться частка ринку, що у свою чергу приведе до високого конкурентного статусу організації, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А в Украине началась монополизация почтового рынка, призванная уничтожить курьерские службы [Электронный ресурс]– Режим доступа до матеріалу: https://vestovoy.ru/novosti/a_v_ukraine_nachalas_monopolizatsiya_pochtovogo_rynka__prizvannaya_unichtozhit_kurerskie_sluzhby
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1998
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989
4. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005
5. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность продукции /М. Г. Долинская, И. А. Соловьев – М.: Экономика, 1999
6. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамов. - Х.: ХНЕУ, 2004
7. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2008.
8. Каркунова К. Аналіз українських служб доставки [Електронний ресурс]– Режим доступа до матеріалу: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>.
9. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009
10. Князева О. А. Стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 88–97. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_10_11

11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.
12. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011
13. Лозинський І.Є. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв'язку / І.Є. Лозинський, Ю.В.Доцяк // Економіка і регіон. – 2012
14. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996
15. Матвеев В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / В.В. Матвеев // Інтелект ХХІ. – 2014.
16. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001.
17. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm
18. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Офіційна сторінка компанії «ОККО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу <https://www.okko.ua/ru>
20. Офіційна сторінка компанії «My Fishka» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <https://myfishka.com/partner/001>
21. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс]– Режим доступу до матеріалу: <https://novaposhta.ua/ru>.
22. Офіційна сторінка компанії «Укрпошта» [Електронний ресурс]– Режим доступу до матеріалу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-vidpravlennia-masoiu-ponad-30-kh>
23. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів / Портер М. – К.: Основи, 1997

24. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Майкл Э. Портер – М.: Вильямс, 2006.

25. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеж. державного регулювання господарської 192 «Молодий вчений» • № 6 (09) • червень, 2014р. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ діяльності: Закон України [19 жов. 2010 року №2608-VI]// Офіційний вісник України. – 2010. – 26 лист. – С. 9.

26. Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку: Постанова КабМіну України [5 бер. 2009 р. № 270] // Офіційний вісник України. – 2009. – 6 квіт. – С. 357.

27. Про поштовий зв'язок: Закон України [4 жов. 2001 року № 2759-III] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>.

28. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг (“дорожньої карти”))» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80>.

29. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2009.

30. Росік Л.. Ринок доставки: Чи є альтернатива літерам? [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2111474-rinok-dostavki-ci-e-alternativa-lideram.html>

31. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003

32. Самые популярные службы доставки среди украинского e-commerce – опрос horoshop.ua [Електронний ресурс]– Режим доступу до матеріалу: <https://retailers.ua/news/partneryi/8174-samyie-populyarnyie-sljubyi-dostavki-sredi-ukrainskogo-e-commerce>

33. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf.
34. Ткачук Г. Ю. Дослідження проблем розвитку малих підприємств агробізнесу Житомирщини / Г. Ю. Ткачук // Вісн. ДАУ. – 2007
35. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – [12-е изд.]; пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003
36. Тридід, О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / О.М. Тридід. - Автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н. – Донецьк: ДНУ, 2003
37. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>
38. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко – Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003.
39. Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В.О. Шипуліна, В.Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009.
40. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке /В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000
41. Шмулевич Т. В. Конкурентоспособность крупных предприятий и ее роль в развитии предпринимательства / Т. В. Шмулевич // Материалы Междунар. научн. конгресса : [Народы СНГ накануне третьего тысячелетия],– Н. Новгород, 1999
42. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб.: Спец. лит-ра, 1995.

ДОДАТКИ

Додаток А

Код за ЄДРПОУ емітента: 31316718
 Повне найменування емітента: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 "НОВА ПОШТА"
 Дата, на яку складено інформацію: 31.12.2019

Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
			2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	27334		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса 03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
			V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	113538	104485	
первісна вартість	1001	182683	195854	
накопичена амортизація	1002	69145	91369	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437370	
Основні засоби:	1010	546694	2108977	
первісна вартість	1011	906067	3101898	
знос	1012	359373	992921	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			

Продовж. додатка А

Відстрочені податкові активи	1045	57406	89651	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	36668	38995	
Усього за розділом I	1095	1185201	2880117	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	113628	96635	
Виробничі запаси	1101	112609	96635	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1019		
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534697	445265	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	142669	172415	
з бюджетом	1135	40891	21600	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	14015	29833	
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840437	587721	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	213380	921223	
Готівка	1166	3166	4144	
Рахунки в банках	1167	49745	680375	
Витрати майбутніх періодів	1170	12771	13270	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1912488	2287962	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	3097689	5168079	
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27300	27300	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460703	1243657	

Продовж. додатка А

Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом І	1495	488456	1271410	
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	165581	160020	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	597762	907094	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
Ін. страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом ІІ	1595	763343	1067114	
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	20234		
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	189767	1179572	
за товари, роботи, послуги	1615	508728	612206	
за розрахунками з бюджетом	1620	285853	343819	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	50049	50458	
за розрахунками зі страхування	1625	22451	38619	
за розрахунками з оплати праці	1630	297406	285201	
за одержаними авансами	1635	49916	42888	
за розрахунками з учасниками	1640	182000	39440	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	284071	282302	
Доходи майбутніх періодів	1665	660	1150	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4804	4358	
Усього за розділом ІІІ	1695	1845890	2829555	
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	3097689	5168079	
Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності			
Керівник	Бульба О.М.			
Головний бухгалтер	Козак В.В.			

Додаток Б

		КОДИ	
	Дата(рік, місяць, число)		2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬ НІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13453318	10515739
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-10504342	-8550741
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2948976	1964998
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	145518	124853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-1244681	-1087128
Витрати на збут	2150	-337356	-247477
Інші операційні витрати	2180	-488313	-261500
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1024144	493746
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		

Продовж. додатка Б

Інші фінансові доходи	2220	493080	251504
Інші доходи	2240		16
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-429857	-180216
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	-219010	-54399
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868357	510651
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85403	-58002
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782954	452649
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	782954	452649
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1328450	1183904
Витрати на оплату праці	2505	4202519	3527543
Відрахування на соціальні заходи	2510	824113	686604
Амортизація	2515	675301	131360
Інші операційні витрати	2520	5544309	4617435
Разом	2550	12574692	10146846
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		
Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності		
Керівник	Бульба О.М.		
Головний бухгалтер	Козак В.В.		

Додаток В

		КОДИ			
		Дата(рік, місяць, число)		2020 01 01	
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ		31316718	

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		Надходження	видаток	Надходження	Видато к
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	868357		510651	
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	675301	X	131360	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		1769	134681	
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515				
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	155787		3493	
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521				
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522				
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523				
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524				
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526				
Фінансові витрати	3540	X	63223	X	71288
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	277608		13703	
Збільшення (зменшення) запасів	3551		12773		28079
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552				
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	59949			12924
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	232759		103113	
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556				
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		2327	67912	
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	194366		271590	
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	2106427		994190	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	116071		52472	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	57557		109682	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	16168		8969	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564		12205	68891	
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	490			189

Продовж. додатка В

Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		446		825
Сплачений податок на прибуток	3580	X	117239	X	59061
Сплачені відсотки	3585	X		X	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1989188		935129	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		X		X
необоротних активів	3205	406	X	3056	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	74166	X	14393	X
дивідендів	3220	423000	X	196963	X
Надходження від деривативів	3225		X		X
Надходження від погашення позик	3230	226063	X		X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		X		X
інші надходження	3250		X		X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X		X	()
необоротних активів	3260	X	997651	X	544739
Виплати за деривативами	3270	X		X	
Витрачання на надання позик	3275	X	397120	X	586010
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X		X	
інші платежі	3290	X		X	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		671136		916337
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від: Власного капіталу	3300		X		X
Отримання позик	3305	1020000	X	689610	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		X		X
інші надходження	3340		X		X
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	X		X	
Погашення позик	3350	X	625817	X	419618
Сплату дивідендів	3355	X	142560	X	37056
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	244061	X	118540
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової ренди	3365	X	617771	X	13401
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X		X	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X		X	
інші платежі	3390	X		X	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		610209	100995	
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	707843		119787	
Залишок коштів на початок року	3405	213380	X	93593	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410				
Залишок коштів на кінець року	3415	921223		213380	
Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності				
Керівник	Бульба О.М.				
Головний бухгалтер	Козак В.В.				

							коди		
				Дата(рік, місяць, число)			2020 01 01		
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"					за ЄДРПОУ	31316718		

Звіт про власний капітал за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	453		27300		460703			488456
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005								
Виправлення помилок	4010								
Інші зміни	4090								
Скоригований залишок на початок року	4095	453		27300		460703			488456
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					782954			782954
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111								
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112								
Накопичені курсові різниці	4113								
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114								
Інший сукупний дохід	4116								
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200								
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								
Відрахування до резервного капіталу	4210								

Продовж. додатка Г

Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220								
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225								
Внески учасників:	4240								
Внески до капіталу									
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
Вилучення капіталу:	4260								
Викуп акцій (часток)									
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Зменшення номінальної вартості акцій	4280								
Інші зміни в капіталі	4290								
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291								
Разом змін у капіталі	4295					782954			782954
Залишок на кінець року	4300	453		27300		1243657			1271410
Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності								
Керівник	Бульба О.М.								
Головний бухгалтер	Козак В.В.								