

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ___ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах TQM»

Виконавець:

студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Саєнко Анастасія
Русланівна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства: основні трактування	5
1.2. Класифікаційні підходи до конкурентних стратегій	12
1.3. Концепція Total Quality Management як інструмент реалізації конкурентної стратегії	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «УКРПОШТА»	28
2.1. Аналіз ринку поштових та кур'єрських послуг України	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ПублАТ «Укрпошта»	39
2.3. Аналіз можливих заходів щодо формування конкурентних переваг ПублАТ «Укрпошта»	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛАТ «УКРПОШТА»	47
3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії ПублАТ «Укрпошта»	47
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії ПублАТ «Укрпошта»	52
3.3. Формалізація процесу відкриття логістичного сортувального хабу	66
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	75

ВСТУП

Розуміння динаміки розвитку галузі та дій конкурентів є передумовою укріплення ринкової позиції підприємства. Проте для успішного функціонування в бізнес-сегменті цього недостатньо. Підприємство повинно використовувати ефективні методи конкурентної боротьби, оформлені в сформульовану конкурентну стратегію, що розроблена на плановій основі. Не є виключенням підприємства поштових та кур'єрських послуг України. У зв'язку з загостренням конкуренції на однойменному ринку актуальною є проблема формування конкурентної стратегії для підприємств ринку.

Метою роботи є вивчення теоретичних положень формування конкурентної стратегії підприємства та застосування отриманих знань для розробки конкурентної стратегії підприємства «Укрпошта». Для досягнення поставленої мети встановлено та розв'язано наступні завдання:

- вивчити сутність поняття "конкурентна стратегія підприємства";
- проаналізувати розвиток ринку поштових та кур'єрських послуг України;
- обґрунтувати конкурентну стратегію підприємства «Укрпошта» та запропонувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є заклад державне підприємство «Укрпошта».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи досліджень, використані в роботі, включають: метод узагальнення (для встановлення сутності поняття «конкурентна стратегія»), метод групування (для встановлення класифікаційних підходів до конкурентних стратегій), концепцію життєвого циклу галузі М. Портера (для встановлення стадії життєвого циклу галузі поштових та кур'єрських послуг); дерево цілей або деревоподібну діаграму (для опису пріоритетних цілей діяльності підприємства), діаграму зв'язків (для встановлення можливих причин недостатньої потужності / пропускну здатності системи),

FMEA-аналіз (для остаточного встановлення операцій процесу відправлення посылки адресату, які можуть бути «вузьким місцем» та пов'язані з великою кількістю відмов); діаграму процесу здійснення програми (для виявлення можливих кризових явищ в реалізації проекту побудови логістичного сортувального центру та контрзаходів їх нівелювання), графік Гантта (для забезпечення координованості виконання операцій проекту будівництва логістичного сортувального центру та дотримання термінів їх виконання).

Інформаційну базу дослідження створюють: наукові публікації, зокрема статті, монографії та тези доповідей, фінансова звітність підприємства «Укрпошта», законодавчі акти України.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку:

методичний підхід до реалізації процесу впровадження проекту відкриття логістичного сортувального хабу, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через діаграми процесу здійснення програми PDPC та графіки Гантта.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованого методичного підходу для відкриття логістичного сортувального хабу в Одеській області.

Результати кваліфікаційної роботи опубліковано:

Саєнко А.Р., Карпенко Ю.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства: основні етапи процесу та їх зміст. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.). –Одеса: ОНЕУ, 2023. – 324 с. (С.54-56). <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, проведеного в роботі, нами було зроблено наступні висновки:

1. Більш об'єктивним для тлумачення конкурентної стратегії є науковий підхід, в межах якого конкурентна стратегія розглядається як стратегія, що будується на основі стійкої конкурентної переваги підприємства в стратегічному бізнес-сегменті в умовах конкурентної боротьби. Конкурентна стратегія має ґрунтуватися на внутрішньому потенціалі організації, який використовується для створення конкурентних переваг, а також повинна бути адаптивною для своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища.

2. Ретельний аналіз ринку послуг поштової та кур'єрської доставки України дозволив визначити «життєвий цикл»: за більшістю показників він знаходиться на стадії зростання. На початок 2022 р. кількість суб'єктів господарювання на ринку зростала, розширювався асортимент їх послуг, обсяги наданих послуг також збільшувалися. Деякі негативні зміни на ринку, поки ще не враховані статистикою, відбулися з початком військових дій.

3. обґрунтовано, що компанія «Укрпошта» дотримується конкурентної стратегії лідирування у витратах, що на стадії зростання життєвого циклу галузі доцільно реалізовувати шляхом оптимізації виробничих потужностей. З метою розширення пропускної здатності операційної системи було досліджено основні вузькі місця процесу відправлення посилки, якими потенційно може бути недостатня пропускна здатність дільничних та регіональних відділень, центрального вузлу зв'язку, недостатня кількість автотранспорту для організації поштових перевезень та невдало побудовані логістичні потоки. За допомогою FMEA – аналізу встановлено найбільш проблемну операцію процесу - обробку посилки у центральному вузлу зв'язку. Для усунення критичного «вузького місця» запропоновано відкриття логістичного сортувального центру (хабу), що дозволить збільшити

пропускну здатність системи, а також зменшити кількість помилок обслуговування, що прискорить терміни доставки відправлень.

Проект буде реалізовано за кошти забудовника та отримано «Укрпоштою» в лізинг на період у 8 років з правом наступного викупу. Період реалізації проекту - 8,25 міс.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Экономика, 1989. 519 с.
2. Божидай І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. №4(205). 2019. С. 6-10.
3. Бондаренко С. М. Система "бережливе виробництво плюс шість сигм" як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17. 2022. С. 62-67.
4. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №7. 2016. Ч. 1. С. 40–44.
5. Ванько В., Приходько О. Матричний метод проведення FMEA-аналізу як інструмент прогнозування якості продукції. *Вимірювальна техніка та метрологія*. №78. 2017. <https://science.lpnu.ua/uk/istcmtm/vsi-vypusky/volume-78-2017/matrychnyy-metod-provedennyya-fmea-analizu-yak-instrument>
6. Вісич С. Ю., Русанова С. В., Андрюкова Л. М., Доровський О. В. Проведення аналізу та оцінки ризиків методом FMEA/FMECA для процедури біовейвер. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. № 4 (52). 2017. С. 4-11.
7. Воронюк Т.А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Інноваційна економіка*. №7-8. 2018. С. 63-67.
8. Говоровська О. Вплив суспільних запитів на появу та розвиток систем управління якістю вищої освіти у XX-XXI ст. *Humanitarium*. №45. Вип. 2. 2019. С. 36-43.
9. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес Інформ*. №5. 2019. С. 123-128.

10. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. №. 1. 2016. С. 84–90.
11. Гуржій Н. М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. № 6 (51). ч. 2. 2011. С. 147-152.
12. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3-4(40). 2022. С. 29-34.
13. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Пер. с англ. Григорова А. 3-е изд. Альпина, 2015. 254 с.
14. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. 2008. 560 с.
15. Кобилуох О., Гірна О. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. *Академічні візії*. №12. 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7442047>
16. Кобилуох О.Я., Гірна О.Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. *Економіка та управління національним господарством*. №68. 2022. С.44-49.
17. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер, 2015. 144 с.
18. Краус Н.М., Рамський А. Ю., Краус К. М. Проектна діяльність інститутами екосистеми інноваційно-підприємницького університету: проблеми, ризики, можливості. *Ефективна економіка*. №5. 2020. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/7.pdf
19. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264 с.
20. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. №

5. С. 95-105.
21. Леон Р. Управление качеством. Робастное проектирование. Метод Тагути. Пер. с англ. Сейви, 2002. 384 с.
 22. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика. К. : Знання, 2009. 294 с.
 23. Мазур І.І., Шапіро В.Д. Управління якістю. Вища школа, 2003. 334 с.
 24. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. №23(1). 2017. С. 108-111.
 25. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. <https://novaposhta.ua/>
 26. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской, 2001. 864 с.
 27. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. *Інтернаука*. № 19(99). Т.2. 2020. С. 29-32.
 28. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86.
 29. Основні показники розвитку ринку поштового та кур'єрського зв'язку. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 30. Перцова А.Р., Сидоренко О.В. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Інтернаука*. №8. 2020. <https://www.inter-nauka.com/ru/issues/2020/8/5989>
 31. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ., 2006. 343 с.
 32. Пунчак Л.А. Формування якості продукції на основі розгортання функції якості. *Інтелект XXI*. № 5. 2014. С. 26-32.
 33. Савчук С. Кур'єрська еволюція: чи займуть пошти нішу на ринку фінансових послуг. *Економічна правда*.

<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/02/21/645499/>

34. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №10. 2016. С. 500-504.
35. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. Т. 30. № 4. 2020. С.84-92.
36. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Банки и биржи; ЮНИТИ. 1998. 576 с.
37. Тульчинський Р.В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2021. С. 5-9.
38. Укрпошта. Офіційний сайт компанії. <https://ukrposhta.ua/>
39. Фризенвинкель Х., Гунин В. Н. Управление инновациями. ИНФА-М, 2000. 74 с.
40. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Шандрівський В.А. Дослідження сегменту експрес-доставки вантажів в Україні з використанням методів математичної статистики. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2015. № 815. С. 169-184.
41. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. №7. 2018. С.26-30.
42. Шмалій Н. А. Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. № 3. 2020. С. 116–125.
43. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С. 402-412.
44. Fedirko H. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance. *Економічний вісник НТУУ "Київський*

політехнічний інститут. №17. 2021. С. 159-164.

45. Meest. Офіційний сайт компанії. <https://ua.meest.com/>
46. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.