

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 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку
поштового зв'язку»**

Виконавець

студент центру заочної та вечірньої
форми навчання

Тодосієнко Вікторія Євгенівна

/підпис/

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

Балабаш Ольга Сергіївна

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ НА РИНКУ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ	5
1.1. Поняття та сутність управління конкурентоспроможністю послуг в сучасному світі.....	5
1.2. Специфіка ринку поштового зв'язку та процесів управління конкурентоспроможністю послуг	10
1.3. Методичні підходи оцінки управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ MEEST ПОШТА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ	22
2.1. Оцінка стану вітчизняного ринку поштового зв'язку	22
2.2. Організаційно-економічна характеристика Meest Пошта	32
2.3. Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємства Meest Пошта на ринку поштового зв'язку	42
2.4. Розробка напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта на ринку поштового зв'язку	50
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки ХХІ ст. характеризується посилення конкуренції у всіх сферах господарської діяльності. Перед сучасними компаніями постає нове завдання – переглянути основи взаємодії між підприємствами та ринком споживання. Відповідно, керівництво компаній потребує сучасного інструментарію, що дасть їм змогу проводити моніторинг здатності суб'єктів господарювання до конкурентної боротьби. Саме таким інструментарієм є система оцінки та управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Поштова індустрія є однією з базових основ функціонування сучасного суспільств. Вся країна залежить від поштового зв'язку, особливо в період воєнного стану, тому дуже важливою є тісна комунікація і співпраця держави і стейкхолдерів поштового зв'язку.

Питання управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку є комплексним і потребує вивчення наукових джерел в сфері маркетингу, менеджменту, економіки підприємств.

Зазначене вище вказує на актуальність обраної теми дослідження, теоретичну і практичну значущість наукових досліджень економічних та організаційних проблем, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку та розробкою напрямків підвищення конкурентоспроможності послуг.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних та методичних аспектів управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку, а також практичне застосування отриманих знань в процесі розробки напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства поштового зв'язку.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні задачі:

- визначити поняття та сутність управління конкурентоспроможністю послуг в сучасному світі;

- розкрити специфіку ринку поштового зв'язку та процесів управління конкурентоспроможністю послуг;
- виділити методичні підходи оцінки управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку;
- провести оцінку стану вітчизняного ринку поштового зв'язку;
- надати організаційно-економічну характеристика підприємства, що працює на ринку надання послуг поштового зв'язку;
- дослідити конкурентоспроможність послуг підприємства на ринку поштового зв'язку;
- розробити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження у роботі є компанія Meest Пошта. Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю послуг.

Методи дослідження. Проведення комплексного та системного дослідження передбачало використання загальнонаукових та приватно-наукових методів. Зокрема, для вивчення теоретичних засад управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку та виявлення існуючих проблем було використано методи аналізу, синтезу, спостереження, порівняння, зведення, тощо. Для оцінки стану вітчизняного ринку поштового зв'язку та дослідження конкурентоспроможності послуг оператора поштового зв'язку було використано методи PEST-аналізу, SWOT-аналізу, побудовано конкурентну карту ринку, проведено оцінку конкурентоспроможності за допомогою зважених бальних оцінок.

Інформаційною базою дослідження стала наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, статична інформація про стан ринку поштового зв'язку в Україні, результати аналітичних досліджень щодо стану ринку поштового зв'язку, матеріали консалтингових агенцій, фактичні дані, що характеризують діяльність оператора поштового зв'язку Meest Пошта.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ НА РИНКУ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

1.1 Поняття та сутність управління конкурентоспроможністю послуг в сучасному світі

В сучасних економічних умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг є актуальним для підприємств усіх галузей світового господарства. Для досягнення ефективних результатів своєї роботи компаніям необхідно пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, що, в свою чергу, вимагає розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності його продукції або послуг.

Вивчення поняття та сутності управління конкурентоспроможністю послуг в сучасному світі потребує, в першу чергу, окреслення змісту самої категорії «конкурентоспроможність». Зокрема, М. Портер [31, с. 86] визначає конкурентоспроможність як «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні із наявними на ньому товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».

В дослідженнях Л.В. Балабанової конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку [5, с. 41]. Конкурентоспроможність визначає здатність витримати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами (товарами або послугами, підприємствами, окремими галузями або регіонами).

Переходячи до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність послуг» важливо відзначити, що в контексті дослідження «послуга» буде розглядатися як «результат діяльності, матеріальний чи нематеріальний продукт, який виробник надає споживачу відповідно до встановлених вимог до

властивостей цього продукту або результату» [37, с. 69]. Тобто, «послуга» буде розглядатися як певний кінцевий продукт, що отримує споживач від підприємства. Стабільність функціонування компаній на ринку визначається конкурентоспроможністю наданих нею послуг, а також можливостей, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Визначення поняття «конкурентоспроможність послуг» представлені в дослідженнях різних українських авторів, систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність послуг» представлені в дослідженнях українських авторів

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	О.В. Ареф'єва [2, с. 62]	Конкурентоспроможність послуг підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми послугами потреб людей і за ефективністю господарської діяльності
2	Л.В. Балабанова [5, с. 64]	Конкурентоспроможність послуг підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
3	С.М. Бондаренко [6, с. 8]	Конкурентоспроможність послуг - комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу
4	С.С. Гаркавенко [8, с. 126]	Конкурентоспроможність послуг підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати такі послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічних послуг компаній-конкурентів
5	І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк [13, с. 112]	Конкурентоспроможність послуг підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність
6	Г.З. Леськів [25, с. 49]	Конкурентоспроможність послуг організації – це рівень її компетенції відносно інших компаній-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як, зокрема, якість надання послуг, прибутковість, продуктивність

Продовження табл. 1.1

1	2	3
7	О.С. Сенишин, О.В. Кривешко [37, с. 59]	Конкурентоспроможність послуг підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 5; 6; 8; 13; 25; 37]

В ході подальшого дослідження, конкурентоспроможність послуг буде розглядатися як властивість послуг виступати на ринку поруч з присутніми там аналогічними послугами конкуруючих суб'єктів ринкових відносин.

Конкурентоспроможність послуг споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (не тільки фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією», а отже, «продуктивністю»), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності.

Забезпечення конкурентоспроможності послуг являє собою управління цілою системою в умовах ринкових відносин, що орієнтується на вирішення таких завдань, як [25, с. 106]:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- надання послуг, що перевершували би послуги конкурента.

Загалом для визначення конкурентоспроможності послуг необхідно знати [40, с. 94]:

- конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до послуг, що пропонуються на ринку;
- можливі розміри та динаміку попиту на послуги;
- розрахунковий рівень ринкової ціни послуг;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних послуг;
- визначальні параметри послуг основних конкурентів;

- найбільш перспективні ринки для відповідних послуг та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нових видів послуг.

В економічній літературі, як правило, можна зустріти чотири основні функції конкуренції: регуляційну, мотиваційну, розподільчу, контролюючу. Розглянемо особливості їх виконання в контексті забезпечення конкурентоспроможності послуг.

1. Регуляційна функція конкуренції на ринку послуг. Намагаючись досягти все нових конкурентних переваг, суб'єкти бізнесу повинні і змушені дбати про пріоритети й інтереси споживачів, поважати незалежність їх вибору. З огляду на це вони спрямовують фактори виробництва та реалізації послуг у галузі сфери, які мають найбільшу потребу в них [2, с. 107].

2. Мотиваційна функція конкуренції на ринку послуг. Суб'єкти бізнесу, які пропонують якісніші послуги чи вищий рівень обслуговування, часто змушені збільшувати виробничі і торговельні витрати, однак нерідко це приносить їм значно вищі прибутки, що стимулює їх подальші старання, а значить, і технічний прогрес. Натомість підприємства, що ігнорують інтереси та потреби клієнтів або здійснюють бізнес із порушенням правил конкуренції, часто зазнають збитків, їх витісняють з ринку конкуренти, які місією своєї діяльності вважають задоволення потреб споживачів.

3. Розподільча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція не тільки стимулює підвищення продуктивності праці, але й сприяє розподілу доходу серед суб'єктів бізнесу і домашніх господарств відповідно до ефективності їхнього внеску. Це відповідає одному з принципів конкурентної боротьби - принципу винагороди за результатами. Тобто компанії, що мають більш конкурентоспроможні послуги, отримують вищі прибутки, ніж компанії, що мають послуги з нижчою конкурентоспроможністю.

4. Контролююча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного суб'єкта бізнесу. Наприклад,

підприємство, маючи певні інтереси, встановлює ціну на послуги, які воно реалізує, однак конкуренція надає покупцю змогу вибрати послуги кількох продавців (нерідко за іншими цінами). Тому від досконалості конкуренції, як правило, прямо пропорційно залежить ціна послуги [2, с. 108].

Питання аналізу й оцінки конкурентоспроможності послуг мають вирішувати на основі узгодженого використання теоретичного і прикладного апарату і доповнювати вирішення проблем такими заходами, як [22, с. 17]:

- вивчення запитів і переваг потенційних споживачів послуг;
- організація моніторингу ринку з метою збору інформації про умови надання послуг і послуги компаній-конкурентів;
- розроблення єдиної системи показників якості послуг, що використовується як її організаціями, що надають послуги, так і споживачем;
- конструювання узагальненої моделі досліджуваної проблеми, в тому числі формування безлічі факторів, що впливають на конкурентоспроможність послуг, і визначення їх взаємозв'язків;
- визначення рівня конкурентоспроможності послуг, що забезпечує заданий обсяг прибутку чи необхідну частку ринку;
- формування підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності послуг, розроблення методів, алгоритмів і процедур вирішення завдань щодо цієї проблеми.

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність послуг підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати такі послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічних послуг компаній-конкурентів. Надання конкурентоспроможних послуг – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Конкурентоспроможність послуг більш повно розкривається через систему її показників. Вони є сукупністю критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності послуг. Основою для побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреби і

послуги, в ході якого здійснюється їх порівняння, а також виявляється ступінь відповідності один одному.

1.2 Специфіка ринку поштового зв'язку та процесів управління конкурентоспроможністю послуг

Сфера зв'язку є надзвичайно важливою у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та інших сфер суспільства, що обумовлює особливу значущість (економічну, соціальну) послуг зв'язку. Поштовий сектор створює тримірну систему для надання фізичних, електронних і фінансових послуг і являє собою складний господарських механізм, що функціонує в системі соціально-економічного комплексу країни. Поштовий зв'язок має завданням приймання, оброблення, перевезення і доставку письмових відправлень, матеріальних цінностей, виконання доручень фізичних і зв'язок відіграє важливу роль у загальному комплексі сфери зв'язку [11, с. 124].

Сьогодні у світі виділяють дві основні тенденції розвитку поштової галузі: повне державне регулювання операторів поштового зв'язку та процеси приватизації поштових підприємств, які мають тенденцію до поширення. Багато європейських країн мають вже не державні пошти, а комерційні підприємства, які були приватизовані. Процеси приватизації викликані прагненням до скорочення державних видатків на поштові відомства й спробою одержання прибутку від поштових послуг з одночасним збереженням доступу громадян до поштового зв'язку. Держави, переставши контролювати діяльність національних поштових служб прямо, створюють спеціальні регуляційні органи, покликані ліцензувати компанії, що займаються поштовою доставкою, і стежити за їхньою діяльністю

В Україні сформувався та функціонує ринок послуг поштового зв'язку, що є важливою і соціально значимою складовою галузі зв'язку. Під впливом економічної і фінансової ситуації, яка склалась як в державі, так і у світі в цілому, ринок послуг поштового зв'язку України зазнає певних змін та

характеризується зниженням обсягів письмової кореспонденції та розширенням поля діяльності у таких сегментах, як електронна торгівля, фінансові послуги та міжнародна логістика [24].

Війна в Україні підняла чимало серйозних викликів для поштової галузі, які національна поштова індустрія гідно долає. Українські стейкхолдери поштового зв'язку довели Європі і всьому світу, що попри повномасштабну війну та закрите авіасполучення, українці мають змогу отримувати та відправляти листи і посилки по всьому світу, мешкаючи навіть у найвіддаленіших населених пунктах країни.

Оскільки конкурентне середовище на ринку послуг поштового зв'язку відрізняється динамічністю, вчені [11] вважають, що для операторів поштового зв'язку стратегію управління конкурентоспроможністю послуг доцільніше розробляти на такі періоди:

- на 1–3 місяці – для вирішення оперативних завдань;
- на 3–6 місяців – для вирішення тактичних завдань;
- на 6–12 місяців – для вирішення стратегічних завдань.

Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю послуг на період, що перевищує 12 місяців, є недоцільним, що обумовлюється складністю прогнозування факторів зовнішнього середовища (економічні, політичні фактори, воєнні дії на території України), а також складністю прогнозування дій конкурентів на такий тривалий термін і їх високою динамічністю.

Конкурентоспроможність послуг поштового зв'язку забезпечується за рахунок досягнення певних конкурентних переваг – характеристик або властивостей послуг, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами [17, с. 46]. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого продукту (базової послуги), так і до додаткових товарів чи послуг, що супроводжують базову. Забезпечення

конкурентних переваг послуг поштового зв'язку вимагає врахування ряду наступних важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування (рис. 1.1).

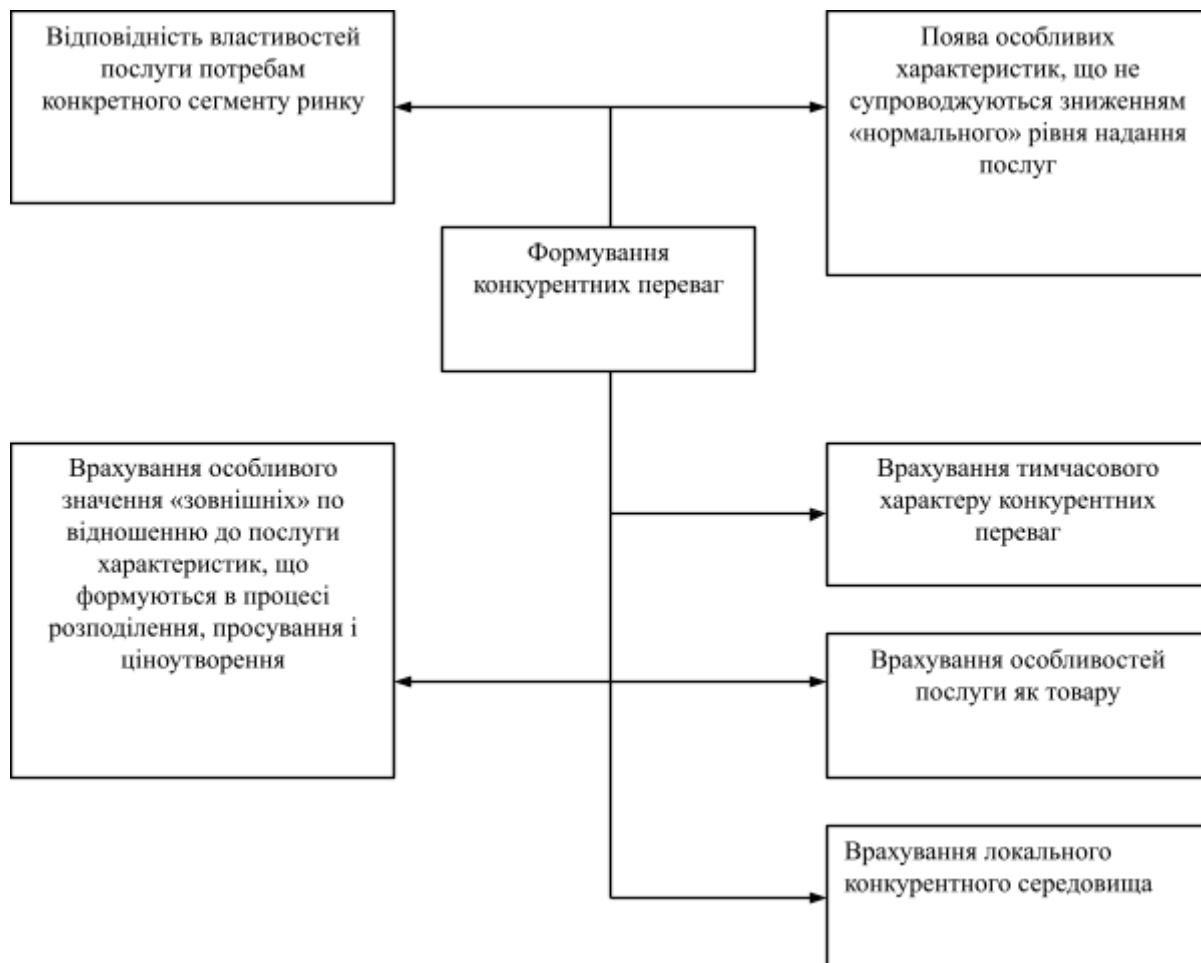


Рис. 1.1. Формування конкурентних переваг послуг поштового зв'язку

Джерело: [38, с. 76]

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку поштового зв'язку є цінність послуги. Цінність послуги є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому важливим моментом для появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості властивої послугі, а її відповідність потребам конкретного сегмента ринку. Більше того, найчастіше конкурентна перевага послуги в межах одного споживчого сегмента робить цю послугу неприйнятною для іншого.

Конкурентна перевага з'являється, як правило, лише за умови «нормального» рівня виробництва й надання послуг. Лише в дуже обмежених випадках пропозиції унікальних характеристик споживач може змиритися з погіршенням якості надання послуги (її падінням нижче звичного рівня, визнаного нормальним).

Конкурентні переваги можуть бути створені в кожному з елементів комплексу маркетингу послуг поштового зв'язку (безпосередньо у самій послугі, ціноутворенні, методах і способах просування, місці надання). При цьому необхідно враховувати і використовувати особливі властивості послуг як товару [17, с. 52].

Важливою конкурентною перевагою підприємств сфери поштового зв'язку є високий професійний рівень їх працівників. Споживачі найчастіше розглядають працівників операторів поштового зв'язку як експертів, довіряючи їх компетенціям. У цьому сенсі майже завжди «продавець» послуги (працівники компаній-операторів поштового зв'язку) є її невід'ємною частиною.

Розглядаючи тенденції розвитку ринку поштового зв'язку в Україні та в світі, які мають враховуватися при управлінні конкурентоспроможністю послуг, варто окремо наголосити на глобалізації та діджіталізації. Сьогодні будь хто може замовляти товар з будь-якої точки земної кулі в декілька кліків, тобто світ змінився і відповідно змінилися підходи до підприємництва та споживачів. Одним із основних трендів глобалізації є зростання ринку електронної комерції. Персоналізація, мобілізація, соціальна комерція, мультиканальність, зростання показника проникнення Інтернету і збільшення частки онлайн-покупців стають головними каталізаторами зростання поштових та кур'єрських перевезень в світі. Український ринок експрес доставки не є виключенням, оскільки його перспективність привертає увагу багатьох учасників ринку – маркетплейси, інтернет-магазини, рітейл та ін. [19, с. 124]

Також одним із головних трендів сучасності стає безконтактна кур'єрська доставка. Кінцевому споживачу пропонується найширший асортимент товарів з безконтактною доставкою додому. З метою уникнення громадських місць, в

умовах пандемії, покупці готові переплачувати 5-10% від вартості за товари з швидкою доставкою (1-3 дні). Оператори поштового зв'язку працюють над мінімізацією участі людини у видаванні посилок. Операція з видавання відправлення теж не вимагає людської участі, тому майбутнє – за пунктами безособистісного видавання (поштоматами), які в майбутньому можуть мати різний дизайн і різну конструкцію.

Ще одним важливим трендом на ринку послуг поштового зв'язку є зростання вимогливості клієнтів – швидкість, якість, надійність, можливість доставки 24/7. Найбільш важливими вимогами для клієнтів є точність і гнучкість доставки. Відправлення мають забиратися в точно обумовлений час із можливістю обрати мінімальний часовий інтервал для доставки, що повністю підпорядковується основним принципам логістики [20].

Клієнт хоче отримувати посилку не тільки в точно визначений час і максимально швидко, а й сам керувати своєю доставкою. У зв'язку із цим на перший план виходить діджиталізація сервісів:

- оформлення посилки в мобільному застосунку;
- можливості безконтактної оплати та безконтактного отримання посилки в поштоMATі;
- інші технології self-service, тощо.

У ланцюгу постачання «продавець – покупець» доставка орієнтується саме на покупця, тобто пріоритетним для операторів ринку послуг поштового зв'язку стає клієнтоорієнтованість їх бізнесу. І цей тренд стане найкращим драйвером зростання ринку поштового зв'язку та захистом від загроз з боку конкурентів [20].

Поліпшення сервісу, збільшення швидкості поставки, професіоналізація логістичних послуг стають необхідними чинниками, які допоможуть подолати стагнацію бізнесу. Подолати спад на ринку логістичних послуг та залишитися

конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, що спроможуться вибудувати політику зменшення постійних і змінних витрат з найменшими втратами для бізнесу.

Основними заходами щодо покращення діяльності компаній та підвищення конкурентоспроможності послуг поштового зв'язку мають бути [35; 36]:

- збільшення обсягів відправлень на внутрішньому ринку та насамперед на міжнародному ринку експрес-доставки;
- подальше запровадження інноваційних технологій для розвитку бізнесу;
- постійний аналіз кон'юнктури ринку експрес-доставки та адекватне і вчасне реагування на його зміни;
- побудова довгострокових партнерських відносин із Інтернет-магазинами та партнерами по мережі відділень;
- здійснення постійного моніторингу задоволеності своїх клієнтів послугами доставки;
- мотивування кожного працівника щодо постійного удосконалення обслуговування клієнтів.

Таким чином, незважаючи на війну, український ринок послуг поштового зв'язку продовжує розвиватися. Основними трендами ринку послуг поштового зв'язку в Україні є інтенсивний розвиток E-commerce; поширення безконтактної кур'єрської доставки (поштоматів); зростання вимогливості клієнтів до зручності, швидкості, якості та надійності доставки; зростання відправлень вантажу невеликих габаритів; посилення конкуренції в сегменті локальної доставки; активний вихід крупних національних операторів поштового зв'язку

на міжнародний ринок з локалізацією власних відділень. Управління конкурентоспроможністю послуг поштового зв'язку є безперервним процесом, який пов'язаний з необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, із вживанням відповідних заходів, здатних попередити втрати ринкових позицій й фінансових засобів, наприклад, припиненням надання певних послуг, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.

1.3 Методичні підходи оцінки управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку

Проведення дослідження та формування заходів управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку потребує розробки відповідного методологічного інструментарію. Дослідження конкурентоспроможності послуг починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування заходів управління конкурентоспроможністю послуг.

Збір інформації для розробки заходів управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку передбачає використання методів кабінетних досліджень на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевої аналітики, бенчмаркінгу, вивчення фінансових документів підприємства та фінансово-економічний аналіз показників його роботи.

Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємства на ринку поштового зв'язку буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових і приватно-наукових методів.

Загальнонаукові методи можуть використовуватися для вивчення явищ і процесів різних наукових напрямків (економіки, менеджменту, соціології, психології і т.д.). Прикладом загальнонаукових методів дослідження є системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші [32, с. 129].

Для вивчення більш вузьких або специфічних проблем у певній сфері застосовуються приватно-наукові методи. Обов'язковим етапом управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку є вивчення зовнішнього середовища і проведення конкурентного аналізу, для чого доцільно використовувати ряд сучасних методів та інструментів, а саме:

- PEST-аналіз (або його більш розширених версій – PESTLE або TEMPLES);

- оцінка привабливості галузі за методом А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда;
- побудова конкурентної карти ринку (карта стратегічних груп операторів поштового зв'язку);
- аналіз конкурентоспроможності послуг на ринку поштового зв'язку (на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, новинних стрічок, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевих оглядів);
- побудова матриці можливостей та матриці загроз.

Вихідним етапом аналізу є дослідження факторів макросередовища, а саме тенденцій в політико-правовій (Political), економічній (Economic), соціально-культурній (Socio-cultural) і технологічній (Technological) сферах. Аббревіатура від англійських назв факторів макросередовища, що підлягають дослідженню, і сформувала назву методу – PEST-аналіз.

Ряд дослідників пропонує розширений підхід до аналізу макросередовища, додаючи додаткового вивчення юридичних (Legal) і екологічних (Environmental) факторів, а також факторів ринкового середовища (Market). Відповідно, і назва методу «PEST» трансформується у «PESTLE» або «TEMPLES») [26, с. 72]. В ході дослідження управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку буде використано метод PEST-аналізу, оскільки юридичні фактори будуть включені до групи політико-правових, екологічні – до групи технологічних, а фактори ринкового середовища – до групи факторів економічної сфери. Характеристика складових зовнішнього середовища, які будуть вивчені в ході проведення PEST-аналізу, представлена в таблиці 1.2.

Використання PEST-аналізу в процесі управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку дає можливість виявлення ключових тенденцій зовнішнього середовища та вихідних факторів впливу на управління конкурентоспроможністю послуг оператора поштового зв'язку з боку макросередовища.

Таблиця 1.2

Характеристика складових зовнішнього середовища, які будуть вивчені при
проведенні PEST-аналізу

№ п/п	Група факторів	Компоненти
1	Політичні фактори	- особливості в існуючій політичній ситуації; - специфіка нормативно-правового ринку поштового зв'язку; - специфіка регулювання відносин між контрагентами ринку; - політика держави на ринку поштового зв'язку, тощо.
2	Економічні фактори	- стан ситуації в національній економіці (з позиції перспектив розвитку ринку поштового зв'язку); - валютні коливання та їх вплив на надання послуг поштового зв'язку; - показник інфляції; - динаміка розвитку інтернет-торгівлі як передумова формування попиту на послуги поштового зв'язку; - динаміка доходів населення, тенденції попиту на послуги поштового зв'язку, тощо.
3	Соціальні фактори	- особливості роботи ринку поштового зв'язку з врахуванням соціальних та демографічних факторів (зміна споживання через соціально-демографічні причини, зміна споживчих переваг, спрощення ставлення населення до замовлення товарів через інтернет, тощо)
4	Технологічні фактори	- спрямованість інноваційних розробок в сфері надання послуг поштового зв'язку, забезпеченні господарських зв'язків, організації ведення бізнесу, комунікації, розрахунків між контрагентами; - швидкість поширення нових технологій в маркетингу, логістиці, комунікаціях, просуванні, тощо.

Джерело: складено автором за матеріалами [7; 23; 26]

Після виділення факторів впливу на ринок послуг поштового зв'язку за допомогою PEST-аналізу буде проведено зважену бальну оцінку груп факторів PEST-аналізу для українського ринку поштового зв'язку.

Порядок проведення зваженої бальної оцінки буде наступним:

1. Для кожного фактору, що впливають на розвиток підприємств галузі поштового зв'язку, буде визначено напрямок впливу – позитивний (оцінка «+») або негативний (оцінка «-»).

2. Для кожного фактору на базі експертних оцінок буде встановлено коефіцієнти вагомості (сума ваги факторів в рамках однієї групи факторів буде дорівнювати 1).

3. Значення кожного фактору буде оцінено за 5-ти бальною шкалою, де 5 – найбільший вплив фактору, 1 – найменший вплив фактору.

4. Зважену оцінку буде розраховано як добуток напрямку впливу («+» або «-»), ваги фактору та середньої оцінки фактору.

5. Для кожної групи факторів (політичні, економічні, соціальні, технологічні) буде розраховано сумарну зважену оцінку.

Результати бальної оцінки будуть представлені у формі таблиці (приклад - табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Форма таблиці для проведення зваженої бальної оцінки факторів PEST-аналізу
для українського ринку поштового зв'язку

Опис фактора	Вплив фактору	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
1	2 («+» або «-»)	3	4	$5 = 3 \cdot 4$
.....				
.....				

Джерело: розроблено автором

Для оцінки привабливості галузі також буде використано комплексну методику, запропоновану А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда. Згідно цього підходу для кожної галузі існує набір факторів, від яких залежить її привабливість. До таких факторів можна віднести розмір ринку, рівень конкуренції, темпи зростання галузі, стадія життєвого циклу галузі, кількість конкурентів, кількість споживачів, швидкість зміни технологій, розмір початкових інвестицій (бар'єри входу і виходу) і середню прибутковість галузі [32, с. 106]. Перелік факторів може розширюватися за доповнюватися за результатами PEST-аналізу.

Далі буде складено таблицю з дійсно значимих факторів (приклад – табл. 1.4), проведено оцінювання питомої ваги кожного з них у відсотках, а потім позначено величину кожного чинника привабливості за шкалою від 1 до 5 (де 5 – найбільша значущість, 1 – найменша значущість). Значення вагових коефіцієнтів визначається на основі аналізу інформації про галузь, її основних показники ефективності і прибутковості, а також з використанням експертної оцінки.

Значення по стовпчику «бал» розраховуються на основі статистичних та інших аналітичних даних.

Таблиця 1.4

Форма таблиці для проведення оцінки привабливості ринку поштового зв'язку України за методом А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда.

№ з/п	Показник	Питома вага	Бал	Оцінка	Пояснення до виставленого балу показника
1	2	3	4	5 = 3*4	6
.....					
.....					

Джерело: розроблено автором

Оцінка привабливості галузі з використанням методики А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда має високу об'єктивність, оскільки залежить від конкретних фактичних даних аналізу галузевого середовища.

Конкурентна карта ринку (карта стратегічних груп операторів поштового зв'язку) представляє собою класифікацію конкурентів за позицією на ринку, що вони займають, допомагає визначити статус конкурентів, виявити основні тенденції зміни позицій конкурентів на ринку, а також систематизувати конкурентні переваги. В процесі дослідження оператори поштового зв'язку будуть розподілені на групи залежно від представленості у сегментах на ринку поштового зв'язку та розміру оператора поштового зв'язку [32, с. 109].

Для аналізу конкурентоспроможності послуг на ринку поштового зв'язку буде використано методику зваженої бальної оцінки. Аналіз конкурентоспроможності послуг передбачатиме:

1. Визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність послуг поштового зв'язку.
2. Для кожного фактору на базі експертних оцінок встановлюється вага фактора (сума ваги факторів буде дорівнювати 1).
3. Значення кожного фактору для кожної компанії-конкурента оцінюється за 10-ти бальною шкалою, де 10 – найкраща оцінка наявності фактору

конкурентоспроможності послуг певної компанії, 1 – найгірша оцінка наявності фактору конкурентоспроможності послуг певної компанії.

4. Зважена оцінка розраховується як добуток ваги фактору та оцінки фактору.

5. Для кожної компанії розраховується сумарна зважена оцінка конкурентоспроможності послуг.

Управління конкурентоспроможністю послуг поштового зв'язку є неможливим без вивчення внутрішнього середовища оператора поштового зв'язку та виявлення потенціалу його розвитку. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення асортименту, організаційної структури, специфіки організації бізнес-процесів, дослідження фінансово-економічних показників роботи підприємства, проведення оцінки ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності (ефективності) роботи [4, с. 161].

За результатом аналізу внутрішнього середовища формується перелік внутрішніх сильних та слабких сторін для подальшої розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Представлені методи дослідження є компонентами комплексного аналізу (для подальшого формування заходів управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку). Їх використання передбачає вивчення значних обсягів інформації, не завжди достовірної або отриманої з перевірених джерел, що вимагає високої кваліфікації дослідників.

Таким чином, було визначено методичні підходи оцінки управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку. Важливо відзначити, що у високо турбулентних умовах сучасного середовища, заходи управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку повинні передбачати трансформацію відповідно до змін кон'юнктури ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування конкурентів, появи нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Відповідно, розробка пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю послуг має бути динамічним

процесом, і керівництво компаній повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ MEEST ПОШТА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Оцінка стану вітчизняного ринку поштового зв'язку

Тенденції розвитку українського ринку поштового зв'язку нині відповідають основним світовим тенденціям. Це пов'язано, у першу чергу з тим, що галузь поштового зв'язку є однією з основних сфер діяльності, яка сприяє формуванню інформаційного суспільства. Соціально-економічна і технологічна важливість і значимість поштового зв'язку в ході розвитку і становлення глобального інформаційного суспільства обумовлює підвищену увагу до розвитку сфери зв'язку з боку держави. Розвиток поштового зв'язку й інформатизації є частиною державної політики України в галузі зв'язку, спрямованої на створення конкурентного середовища і механізмів його ефективного регулювання й інноваційного розвитку.

В Україні станом на 16.02.2024 налічувалось 207 операторів поштового зв'язку (ОПЗ). Найбільший вплив в сфері здійснювали «Укрпошта», «Нова Пошта», «Міст Експрес». Внаслідок воєнної агресії росії проти України найбільші ОПЗ - АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», «Meest Пошта», ТОВ «ДЕЛІВЕРІ» понесли значні фінансові, інфраструктурні та людські втрати. Загальні збитки через воєнні дії склали 294 млн. євро, знищено/пошкоджено 3061 одиниці майна, болісні людські втрати (загиблі та мобілізовані співробітники) [20]. Але незважаючи на значні втрати, українські ОПЗ змогли забезпечити сталість та стійкість діяльності. Крім того в умовах воєнного стану ОПЗ почали надавати додаткові послуги, зокрема – безкоштовне надання приміщень та техніки волонтерам, перевезення вантажів волонтерів, благодійних фондів та міжнародних організацій, малого та середнього бізнесу, послуги для внутрішньо переміщених осіб, фінансування транспортної допомоги, обладнання для держорганізацій, розміщення переселенців та доставка

продуктів та ліків на деокуповані території. В умовах війни українська поштова індустрія отримала підтримку, а також міжнародну допомогу UPU та ERGP. Важливими векторами розвитку ринку поштового зв'язку України є посилення міждооператорської взаємодії, поширення досвіду сталості та стійкості українських поштових операторів в умовах війни.

Розглядаючи динаміку українського ринку послуг поштового зв'язку (рис. 2.1) варто відзначити істотне зростання у 2018-2021 роках (обсяг ринку збільшився з 61,92 до 89,62 млрд. грн., темп приросту становив відповідно 6,3% у 2019 році, 16,3% у 2020 році та 17,1% у 2021 році).

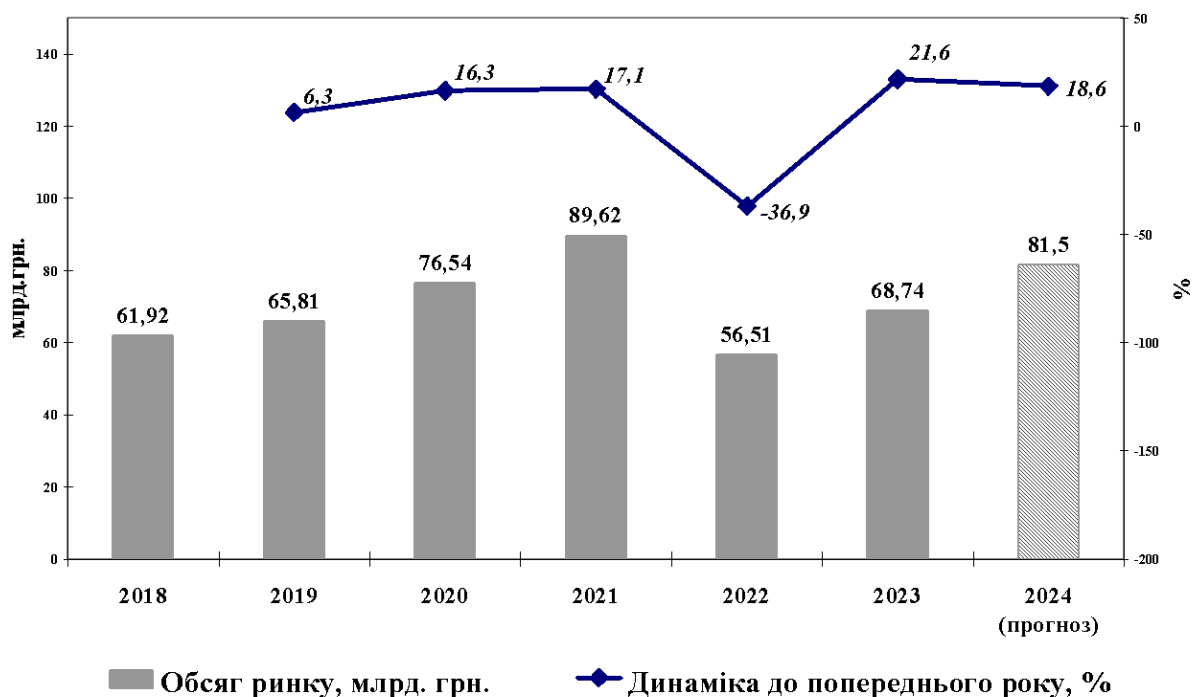


Рис. 2.1. Динаміка ринку послуг поштового зв'язку України у 2018-2023 роках

Джерело: складено автором на підставі даних Державної служби статистики України [27]

Суттєве зменшення обсягу ринку послуг поштового зв'язку відбулося у 2022 році через повномасштабне вторгнення та активізацію бойових дій на всій території України – ринок зменшився до 56,51 млрд. грн. або на 36,9% в порівнянні з 2021 роком. На окупованих територіях та територіях, де ведуться активні бойові дії, послуги поштового зв'язку не надаються. У 2023 році

спостерігається відновлення ринку за рахунок активізації інтернет-торгівлі, розвитку бізнесу та збільшення споживання послуг поштового зв'язку населенням України. За результатами 2023 року обсяг ринку поштового зв'язку становив 68,74 млрд. грн. або на 21,6% більше, ніж у 2022 році. Проте рівня 2021 року ще не досягнуто. На 2024 рік експертами прогнозується збільшення ринку поштового зв'язку до 81,5 млрд. грн. або на 18,6% в порівнянні з 2023 роком.

Позитивний вплив на розвиток ринку послуг поштового зв'язку в Україні має збільшення обсягів інтернет-торгівлі, яка за період 2018-2022 років зросла з 0,75 до 3,14 млрд. дол. США (див. рис. 2.2).

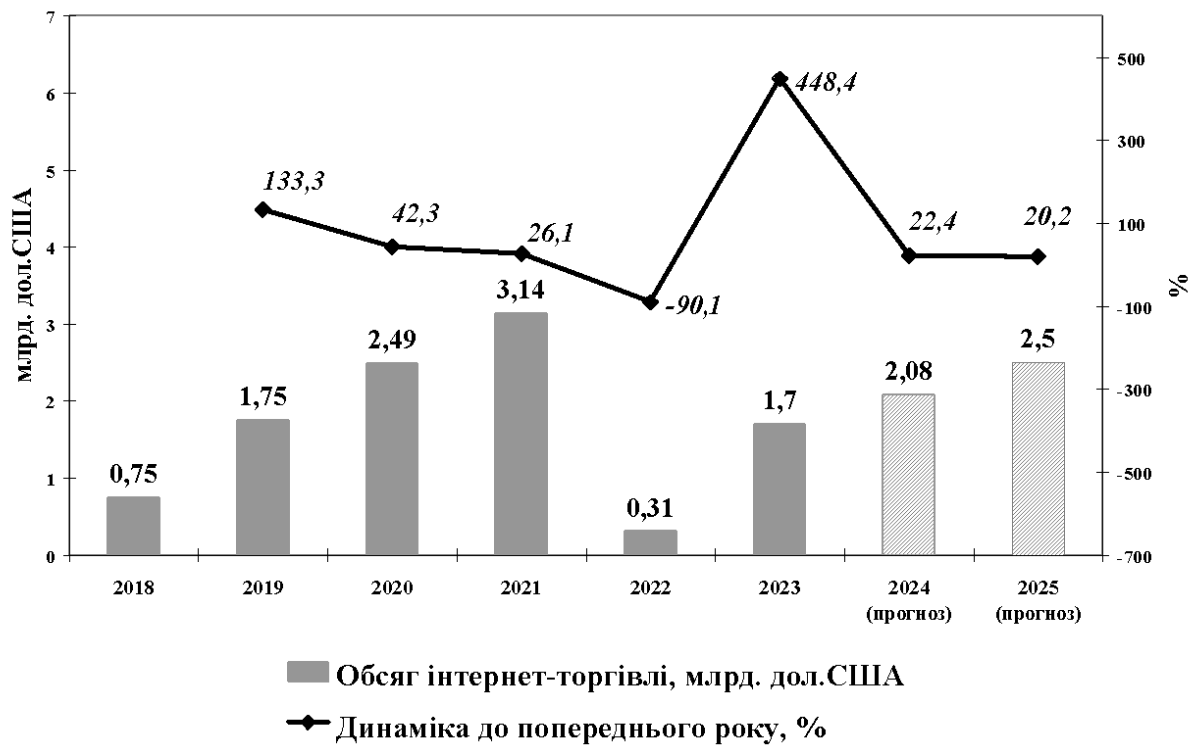


Рис. 2.2. Динаміка обсягу інтернет-торгівлі в Україні у 2018-2023 роках

Джерело: складено автором на підставі даних Державної служби статистики України [16; 27; 39]

Очікувалося, що в 2022 році вдасться наблизитися до позначки 4 млрд. дол. США, однак 24 лютого 2022-го почалося російське повномасштабне вторгнення в Україну, і обсяги ринку електронної комерції стали антирекордними, всього 310 млн. дол. США.

Проте вже в 2023 році обсяги відновилися майже до рівня 2019 року і становили 1,7 млрд. дол. США. За прогнозами, в 2024 році ця сума сягне позначки 2,08 млрд. дол. США, а в 2025 – 2,5 млрд. дол. США. Прогнозувати в умовах військової нестабільності досить складно. Однак об'єктивні дані дозволяють експертам ринку вважати, що перспективи українського e-commerce дійсно оптимістичні.

Важливо зазначити, що вплив на розвиток ринку послуг поштового зв'язку має курс національної валюти та індексу інфляції – ці показники впливають на купівельну спроможність населення та вартість послуг поштового зв'язку. Динаміка індексу інфляції та курсу національної валюти до долара США у 2018-2023 роках представлена на рис. 2.3.

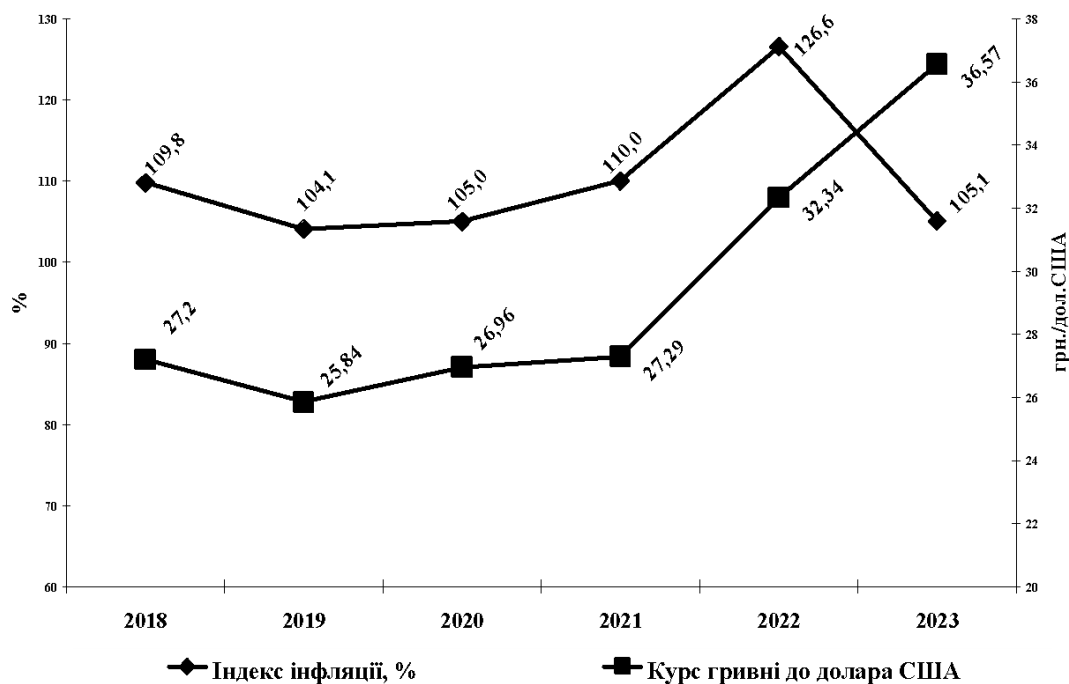


Рис. 2.3. Динаміка індексу інфляції (індексу споживчих цін) та середнього курсу долара США (до гривні) у 2018-2023 роках

Джерело: складено автором на підставі даних Державної служби статистики України [16; 27; 39]

Як свідчать представлені дані, у 2018-2021 роках індекс інфляції не перевищував 10%. У 2022 році, через повномасштабне вторгнення, індекс інфляції збільшився до 26,6%, але у 2023 році інфляції було знижено до 5,1%. Курс національної валюти до долара США протягом 2018-2023 років мав стійку

тенденцію до зниження, відповідно – вартість послуг поштового зв'язку постійно підвищувалася (вартість імпортованих складових в структурі собівартості послуг поштового зв'язку є значною – це імпортоване обладнання для забезпечення надання послуг, транспортні засоби, імпортована комп'ютерна техніка, тощо).

Підприємства галузі поштового зв'язку України розвиваються під впливом факторів зовнішнього середовища. Для аналізу цих факторів було використано метод PEST, що передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів розвитку галузі. Результати аналізу систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати PEST-аналізу українського ринку поштового зв'язку

Політичні фактори	Економічні фактори
- воєнні дії та окупація частини території України; - інтеграція України в ЄС (Україна отримала статус країни-кандидата у члени ЄС); - гармонізація законодавчого регулювання галузі з вимогами законодавства ЄС; - прийняття Закону України «Про поштовий зв'язок».	- відносна стабілізація національної валюти та рівня інфляції; - зниження реальних доходів населення; - підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та енергетичних ресурсів, що обумовлює збільшення собівартості послуг поштового зв'язку; - розвиток інтернет-торгівлі та поява нових сегментів ринку; - значне зростання попиту на послуги поштового зв'язку з боку населення та бізнесу; - посилення конкуренції в галузі; - низька якість інфраструктури (високий відсоток доріг, що знаходяться в незадовільному стані, в тому числі – пошкоджені через активні бойові дії); - складність прогнозування збитків через воєнні ризики (фізичні втрати через обстріли).
Технологічні фактори	Соціальні фактори
- активно розвиваються транспортно-логістичні технології; - активно розвиваються інформаційні технології та інтернет-торгівля; - діджиталізація, розвиток маркетингових технологій та організації співпраці з клієнтами.	- релокація виробництва та переміщення населення (з окупованих територій та з територій ведення активних бойових дій); - підвищення значення корпоративної репутації та іміджу компанії для клієнтів; - зростання популярності послуг поштового зв'язку у населення; - посилення вимог до швидкості доставки посилок, швидкості та якості обслуговування.

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Сфера законодавчого забезпечення надання послуг поштового зв'язку потребує удосконалення правових механізмів державного регулювання, а саме: імплементацію Регламенту Європейського Парламенту та Ради ЄС 2018/644 про послуги транскордонного доставлення посилок; розробку проекту національної стратегії розвитку сфери поштового зв'язку; спрощення процедури проведення позапланових перевірок в умовах воєнного стану.

З метою гармонізації українського законодавства щодо ринку поштового зв'язку з нормами законодавства Європейського Союзу у листопаді 2023 року було прийнято Закон України «Про поштовий зв'язок» (далі – Закон), який визначає правові основи діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку. Закон оновлює перелік понять, пов'язаних із поштовими операціями, відділяє послуги поштового зв'язку від послуг доставки товарів та привносить в українське законодавство частину вимог Директиви 97/67/ЄС щодо організації поштового обслуговування та контролю за поштовими операторами.

Далі було зроблено зважену бальну оцінку виділених факторів. Порядок проведення зваженої оцінки описано у п. 1.3. Результати бальної оцінки представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зважена бальна оцінка факторів PEST-аналізу для українського ринку поштового зв'язку

Опис фактора	Вплив фактор у	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Воєнні дії та окупація частини території України	–	0,40	5	-2,0
Інтеграція України в ЄС (Україна отримала статус країни-кандидата у члени ЄС)	+	0,20	3	+0,60
Гармонізація законодавчого регулювання галузі з вимогами законодавства ЄС	+	0,15	4	+0,60
Прийняття Закону України «Про поштовий зв'язок»	+	0,25	5	+1,25
Разом				+0,45

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Економічні фактори				
Відносна стабілізація національної валюти та рівня інфляції	+	0,05	2	+0,1
Зниження реальних доходів населення	–	0,05	3	-0,15
Підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та енергетичних ресурсів, що обумовлює збільшення собівартості послуг поштового зв'язку	–	0,05	3	-0,15
Розвиток інтернет-торгівлі та поява нових сегментів ринку	+	0,30	5	+1,5
Посилення конкуренції в галузі	–	0,15	5	-0,75
Значне зростання попиту на послуги поштового зв'язку з боку населення та бізнесу	+	0,30	5	+1,5
Низька якість інфраструктури	–	0,05	3	-0,15
Складність прогнозування збитків через воєнні ризики	–	0,05	2	-0,1
Разом				+1,8
Технологічні фактори				
Активно розвиваються транспортно-логістичні технології	+	0,3	5	+1,5
Активно розвиваються інформаційні технології та інтернет-торгівля	+	0,35	5	+1,75
Діджиталізація, розвиток маркетингових технологій та організації співпраці з клієнтами	+	0,35	4	+1,4
Разом				+4,65
Соціальні фактори				
Релокація виробництва та переміщення населення	+	0,20	3	+0,6
Підвищення значення корпоративної репутації та іміджу компанії для клієнтів	+	0,15	2	+0,3
Зростання популярності послуг поштового зв'язку у населення	+	0,35	5	+1,75
Посилення вимог до швидкості доставки посилок, швидкості та якості обслуговування	+	0,30	4	+1,5
Разом				+4,15

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Дослідження показало, що зовнішнє середовище несе значний потенціал для розвитку компанії Meest Пошта – ринок послуг поштового зв'язку значно зростає, активно розвивається інтернет-торгівля, в культурі споживання процес купівлі товарів через інтернет (з подальшою доставкою покупок операторами поштового зв'язку) стає повсякденною рутиною. Розвиток інформаційних та

маркетингових технологій сприяє налагодженню стійких зв'язків з клієнтами та вдосконалення обслуговування. Посилення вимог до швидкості доставки посилок вимагає від операторів поштового зв'язку вдосконалення бізнес-процесів.

В рамках аналізу ринку поштового зв'язку України також буде проведено оцінку привабливості даної галузі за методом Томпсона-Стрікланда (методика оцінки описана в п. 1.3). Виходячи зі специфіки розвитку ринку поштового зв'язку України та сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища (вимовлені за допомогою PEST-аналізу), доцільно виділити наступні показники, що будуть використані при оцінці привабливості ринку поштового зв'язку України: розмір ринку; прогнозований темп зростання ринку; рівень конкуренції; бар'єри входу у галузь; стабільність попиту на послуги операторів поштового зв'язку з боку фізичних осіб; стабільність попиту на послуги операторів поштового зв'язку з боку юридичних осіб; вимоги до рівня діджиталізації надання послуг та технічного розвитку оператора поштового зв'язку; попит на додаткові послуги поштового зв'язку (окрім безпосередньо доставки); вплив законодавчої та соціальної політики; інноваційні можливості.

Результати оцінки привабливості ринку поштового зв'язку України для компанії Meest Пошта методом Томпсона-Стрікланда представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка привабливості ринку поштового зв'язку України за методом А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда.

№ з/п	Показник	Питома вага	Бал	Оцінка	Пояснення до виставленого балу показника
1	2	3	4	5	6
1	Розмір ринку	0,15	5	0,75	Розмір ринку у 2023 році становив 68,74 млрд. грн.
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,15	5	0,75	Прогноз приросту ринку у 2024 році становить 18,6%
3	Рівень конкуренції	0,08	3	0,24	На ринку працює три крупних оператори поштового зв'язку (Нова Пошта, Укрпошта та Meest Пошта, та більше 200 дрібних операторів)

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
4	Бар'єри входу у галузь	0,1	3	0,3	Бар'єри входу в галузь є середніми, оскільки для активізації роботи на ринку необхідні значні інвестиції у відкриття відділень та забезпечення логістики
5	Стабільність попиту на послуги операторів поштового зв'язку з боку фізичних осіб	0,11	5	0,55	Попит на послуги операторів поштового зв'язку з боку фізичних та юридичних осіб є стабільним та має тенденцію до збільшення, існує сезонна компонента (наприклад, попит зростає перед новорічними святами)
6	Стабільність попиту на послуги операторів поштового зв'язку з боку юридичних осіб	0,11	5	0,55	
7	Вимоги до рівня діджиталізації надання послуг та технічного розвитку оператора поштового зв'язку	0,08	4	0,32	Вимоги до рівні діджиталізації послуг поштового зв'язку та технічного розвитку оператора доволі високий (бажання відслідковувати посилки в мобільному додатку, оформлення посилок в мобільному додатку, тощо)
8	Попит на додаткові послуги поштового зв'язку (окрім безпосередньо доставки)	0,1	4	0,4	Попит на додаткові послуги поштового зв'язку є високим (упаковка посилок, переадресація під час доставки, накладений платіж, тощо)
9	Вплив законодавчої та соціальної політики	0,05	2	0,1	Ринок послуг поштового зв'язку нормативно врегульований, у 2023 році прийнято закон про поштовий зв'язок
10	Інноваційні можливості	0,07	4	0,28	Прагнення українського суспільства до інноваційного розвитку є високим, в тому числі високі вимоги до інноваційних можливостей в сфері послуг поштового зв'язку
11	Разом	1		4,24	

Джерело: власна розробка автора

Проведена оцінка привабливості ринку поштового зв'язку України за методом Томпсона-Стріклєнда свідчить, що даний ринок має високий рівень привабливості.

Факторами, які найбільше вплинули на привабливість ринку – прогнозований темп зростання ринку та сталий попит на послуги поштового зв'язку. Серед основних підсумків проведеного аналізу привабливості ринку поштового зв'язку доцільно виділити:

- ринок поштового зв'язку України має стабільний та високий рівень попиту, що створює сприятливі умови для розвитку та зростання операторів поштового зв'язку;

- прогнозований темп зростання у 2024 році становить 18,6%, що підвищує привабливість галузі для виходу нових компаній, проте це потребує значних інвестицій;

- рівень конкуренції є високим, ринок характеризується високими бар'єрами входу. На ринку поштового зв'язку України працює три крупних оператори («Укрпошта», Нова Пошта та Meest Пошта), а також значна кількість операторів поштового зв'язку, що працюють у вузьких сегментах (наприклад – тільки у сегменті вантажних перевезень);

- для успіху на цьому ринку компаніям слід активно працювати над вдосконаленням якості, швидкості та вартості надання послуг поштового зв'язку.

Таким чином, проведений аналіз ринку поштового зв'язку свідчить, що в Україні діє ліберальний режим реєстрації поштового оператора, найнижчі тарифи на посилки в Європі, при цьому є 100% покриття поштовим зв'язком країни, навіть під час війни (поштовий зв'язок відсутній тільки на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій). Присутність відразу декількох потужних операторів на українському ринку створює конкурентні умови та захищає клієнтів. До особливостей поштової індустрії України можна віднести відсутність допомоги та субсидування з боку держави, більш гнучкі можливості для розвитку приватних операторів. Для успішного функціонування компанії на ринку поштового зв'язку важливим є діджиталізація, цифровізація, технологічність оператора поштового зв'язку та максимальна орієнтованість на клієнта (користувача послуг). Особливе значення для розвитку поштової індустрії та надання якісних послуг користувачам має створення зручних мобільних додатків, які спрощують життя українців, удосконалення онлайн-інтерфейсів, підвищення швидкості та якості обслуговування під час відправлення та отримання посилок.

2.2 Організаційно-економічна характеристика Meest Пошта

Компанія Meest Пошта входить до складу поштово-логістичної групи Meest Group, яка утворилася з міжнародної корпорації Meest Corporation Inc., Торонто, Канада (заснована у 1989 році).

У 2005 році було засновано українського поштового оператора Meest Express. З 2010 року Meest Express пропонує клієнтам послугу доставки до поштоматів. У 2013 році запущено on-line сервіси «Міст кабінет» та myMeest.

У 2020 році компанію Meest Express перейменовано на Meest Пошта.

Станом на початок 2024 року Meest Пошта спеціалізується на експрес-доставці поштових відправлень, активно розвиває мережу пунктів обслуговування і поштоматів (близько 4 000).

Meest Пошта є важливим постачальником, що забезпечує організацію «останньої милі» для міжнародної електронної комерції.

Meest Пошта надає широкий спектр послуг поштового зв'язку для приватних клієнтів та для бізнесу. Характеристика основних послуг компанії Meest Пошта представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика послуг поштового зв'язку компанії Meest Пошта

Категорія клієнтів	Послуги	Характеристика
1	2	3
Приватні особи	Доставка посилок по Україні	Широка мережа власних та партнерських відділень, швидка доставка посилок за доступними тарифами
	Міжнародна доставка посилок	Відправка посилок для фізичних осіб у більш, ніж 70 країн світу
	Доставка он-лайн покупок з Європи та США	Сервіс доставки покупок з інтернет-магазинів США та Європи, які не мають прямої доставки в Україну
	Міжнародні грошові перекази	Миттєві перекази з картки на картку, в середині країни та за кордон в понад 50 країн світу
Бізнес-клієнтам	Доставка для інтернет-магазинів по Україні	Оперативна доставка товарів з інтернет-магазинів до покупців
	Доставка посилок для бізнесу	Ефективна логістика залежно від потреб бізнес-клієнтів

	Доставка за кордон для підприємців	Забезпечення доставки при продажу на закордонних маркетплейсах (Etsy, Amazon, eBay)
--	------------------------------------	---

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	Міжнародна доставка вантажів	Міжнародна доставка та митно-брокерські послуги
	Імпорт в Україну	Імпорт товарів в Україну
	Фулфілмент в США з Meest	Забезпечення зберігання товару, обробки замовлень та доставки до покупців на ринку США

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Динаміка обсягу надання послуг поштового зв'язку компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках представлено на рис. 2.4.

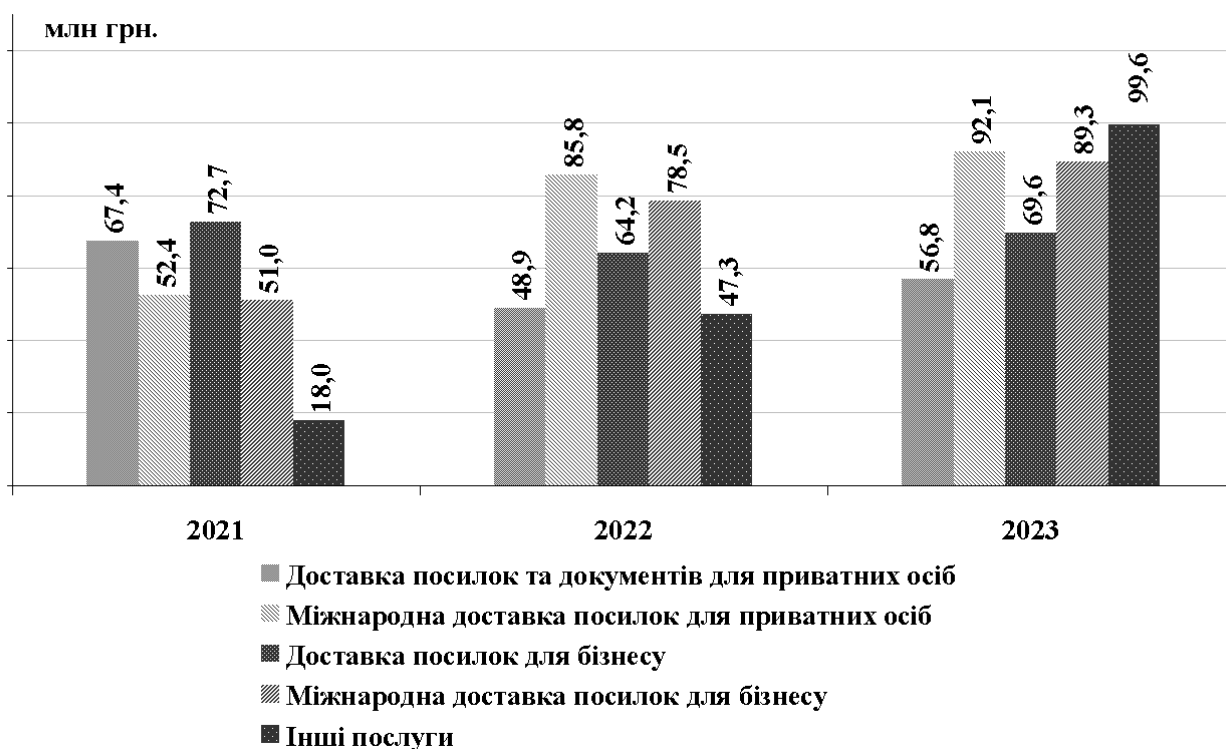


Рис. 2.4. Динаміка обсягу надання послуг поштового зв'язку компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Як свідчать представлені дані, обсяг надання послуг Meest Пошта протягом 2021-2023 років змінювався наступним чином:

- обсяг надання послуг доставки посилок та документів приватних осіб (по Україні) зменшився з 67,4 млн. грн. до 56,8 млн. грн.;

- обсяг послуг міжнародної доставки посилок для приватних осіб зріс з 52,3 млн. грн. до 92,1 млн. грн.;
- обсяг надання послуг доставки посилок для бізнесу (по Україні) зменшився з 72,7 млн. грн. до 69,6 млн. грн.;
- обсяг надання послуг міжнародної поставки посилок для бізнесу зріс з 51,0 млн. грн. до 89,3 млн. грн.;
- обсяг надання інших послуг компанії збільшився з 18,0 млн. грн. до 99,6 млн. грн.

Структура надання послуг Meest Пошта у 2021-2023 роках представлена на рис. 2.5.

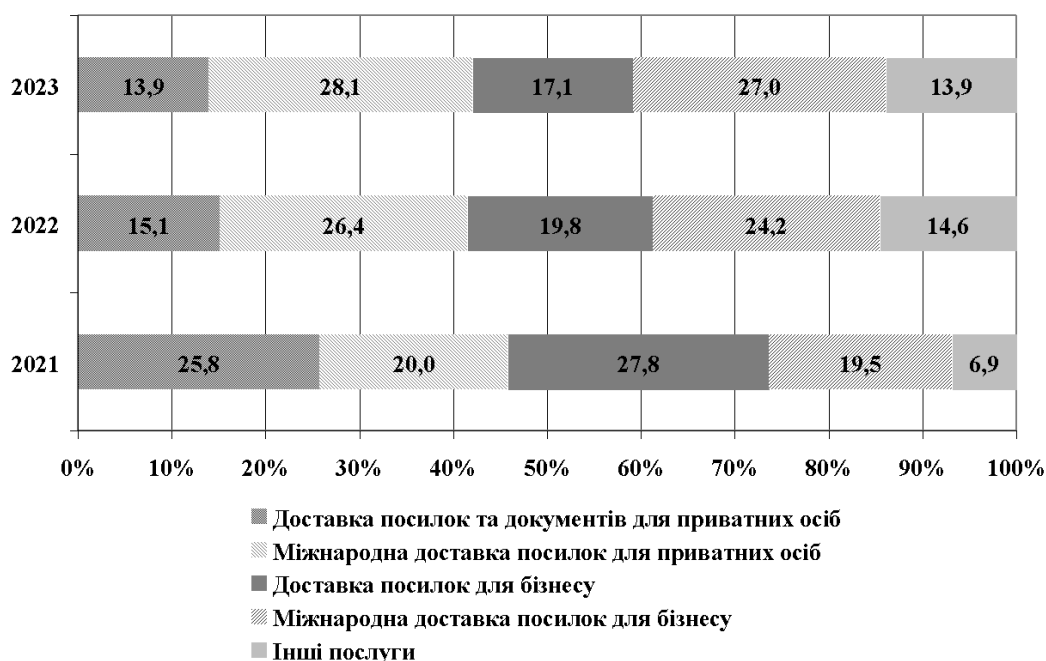


Рис. 2.5. Структура надання послуг компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Як свідчать представлені дані, структура надання послуг Meest Пошта протягом 2021-2023 років істотно змінилася – зменшилися частки доставки посилок та документів для приватних осіб та бізнесу, натомість зросла частка міжнародної доставки посилок для приватних осіб та бізнесу. Зміна структури надання послуг компанії Meest Пошта обумовлена ситуацією в Україні –

внаслідок повномасштабного вторгнення відділення на окупованих територіях та територіях активних бойових дій були зачинені, з боку населення та бізнесу зріс попит на міжнародні відправлення.

Компанія Meest Пошта не має відкритої програми лояльності для своїх клієнтів, але має вигідні пропозиції для партнерів. Для фізичних осіб компанія періодично пропонує акції, що передбачають знижки на поштові послуги або безкоштовну доставку з певних інтернет-магазинів.

Організаційна структура компанії Meest Пошта є лінійно-функціональною (рис. 2.6).

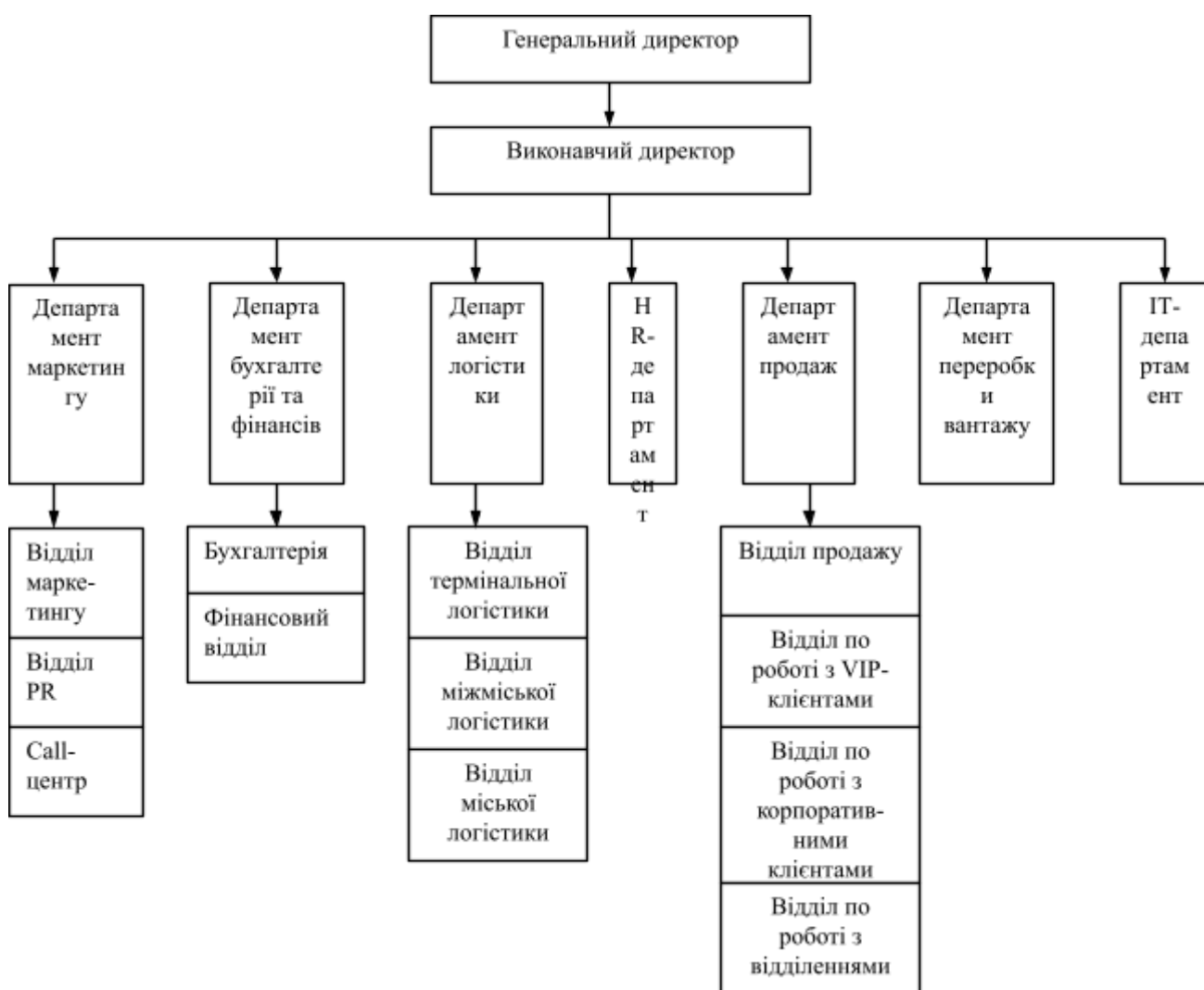


Рис. 2.6. Організаційна структура компанії Meest Пошта

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Досліджуючи дану структуру, можна побачити, що кожен відділ є самостійним, але пов'язаний з іншими відділами та підрозділами в цілому. Найголовніше у великій структурі підприємства – це своєчасний зв'язок між підрозділами, тобто ефективна комунікація, слідування установленим правилам компанії, донесення інформації до керівництва, а також робота згідно ієрархії.

Проведення аналізу виробничо-господарської діяльності компанії Meest Пошта передбачає вивчення основних економічних показників діяльності за період 2021-2023 років. Основні економічні показники діяльності компанії Meest Пошта представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності Meest Пошта у 2021-2023 роках

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Чистий дохід від надання послуг, тис.грн.	261527	324710	407405	124,2	125,5
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	213507	271630	343430	127,2	126,4
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	48021	53081	63975	110,5	120,5
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	8383	11712	14638	139,7	125,0
5. Витрати на збут, тис.грн.	10926	22506	7224	206,0	32,1
6. Інші операційні доходи, тис. грн.	46006	76151	87419	165,5	114,8
7. Інші операційні витрати, тис.грн.	51098	81190	110087	158,9	135,6
8. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	23619	13824	19446	58,5	140,7
9. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	15545	4517	7910	29,1	175,1
10. Чистий прибуток, тис.грн.	12747	3704	6486	29,1	175,1
11. Необоротні активи, тис.грн.	89277,1	107977,1	115728,8	120,9	107,2
12. Оборотні активи, тис.грн.	82163,4	82677,1	141879,1	100,6	171,6
13. Запаси, тис.грн.	0	0	0	-	-
14. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	66968,2	56017,3	97405,5	83,6	173,9
15. Грошові кошти, тис.грн.	9722,7	2266,2	7160,5	23,3	316,0
16. Власний капітал, тис. грн.	75748,2	73719,8	92590,3	97,3	125,6
17. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	28186,4	60261,3	18830,9	213,8	31,2
18. Поточні зобов'язання, тис.грн.	71756,3	60725,5	158001,8	84,6	260,2
19. Валюта балансу, тис.грн.	175690,9	194706,6	269423	110,8	138,4
20. Витрати на 1 грн. наданих послуг, грн.	0,816	0,837	0,843	102,5	100,8

21. Прибуток на 1 грн. наданих послуг, грн.	0,184	0,163	0,157	89,0	96,1
22. Фондовіддача, грн./грн.	2,929	3,007	3,520	102,7	117,1

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Як свідчать представлені дані, за період 2021-2023 років фінансовий стан Meest Пошта покращився. Чистий дохід від надання послуг Meest Пошта за період 2021-2023 років зріс з 261527 тис. грн. до 407405 тис. грн. (на 24,2% або 63183 тис. грн. у 2022 році та на 25,5% або 82695 тис. грн. у 2023 році в порівнянні з попередніми роками). Важливо відзначити, що збільшення доходу Meest Пошта навіть в умовах повномасштабного вторгнення у 2022 році обумовлено специфікою роботи компанії – дохід збільшився за рахунок зростанням обсягу міжнародних відправлень та активізацією надання послуг поштового зв'язку на території Західної України.

Собівартість надання послуг Meest Пошта становила у 2021 році 195527 тис. грн., у 2022 році цей показник збільшився на 38,9% (до 271630 тис. грн.), а у 2023 році собівартість надання послуг компанії зросла на 26,4% і становила 343430 тис. грн.

Перевищення темпів росту собівартості на темпами росту чистого доходу свідчить про зниження ефективності роботи компанії. Валовий прибуток компанії Meest Пошта зріс протягом 2021-2023 років з 48021 до 63975 тис. грн. (на 110,5% та 120,5% у 2022 та 2023 роках відповідно).

Чистий прибуток компанії Meest Пошта у 2021 році становив 14747 тис. грн., у 2017 році спостерігалось значне зменшення чистого прибутку підприємства (до 3704 тис. грн. - на 70,9% в порівнянні з попереднім роком). Причиною зменшення чистого прибутку стало зростання витрат на збут та інших операційних витрат. У 2023 році менеджмент Meest Пошта докладав зусиль для стабілізації роботи компанії і обсяг чистого прибутку збільшився до 6486 тис. грн., перевищивши рівень попереднього року на 75,1%.

Стосовно динаміки основних та оборотних засобів, то у 2022 році в порівнянні з попереднім обсяг основних засобів зріс на 20,9% (з 89277,1 тис. грн. до 115728,8 тис. грн.), а обсяг оборотних коштів – збільшився на 0,6% (з

82163,4 тис. грн. до 82677,1 тис. грн.). У 2023 році обсяг основних засобів компанії Meest Пошта зріс до 115728,8 тис. грн. та перевищив обсяг основних засобів 2022 р. на 7,2%. Значне зростання у 2023 році спостерігається у оборотних засобах компанії, які зростають у порівнянні з 2022 роком на 71,6% (з 82677,1 тис. грн. до 141879,1 тис. грн.). Це обумовлене значним збільшенням (практично в 2 рази) дебіторської заборгованості компанії Meest Пошта. Зростання необоротних активів Meest Пошта обумовлено збільшенням власного автомобільного парку компанії.

Негативною тенденцією в роботі компанії Meest Пошта є зростання витрат на 1 грн. наданих послуг – з 0,816 грн. у 2021 році до 0,843 грн. у 2023 році (відповідно прибуток на 1 грн. наданих послуг зменшився з 0,184 грн. у 2021 році до 0,157 грн. у 2023 році).

Фондовіддача Meest Пошта у 2021-2023 роках зростала з 2,929 грн./грн. до 3,520 грн./грн., що є позитивною тенденцією в роботі компанії і свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів.

Результати розрахунку показників рентабельності компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності компанії Meest Пошта
у 2021-2023 роках

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Динаміка, +/-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Рентабельність підприємства, %	6,0	1,4	1,9	-4,6	0,5
Рентабельність надання послуг, %	7,3	1,9	2,4	-5,4	0,5
Рентабельність активів, %	16,8	5,0	7,0	-11,8	2,0
Рентабельність власного капіталу, %	13,4	7,1	7,2	-6,3	0,1

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Проведений розрахунок показників рентабельності свідчить про істотне зниження ефективності роботи компанії у 2022 році. Причиною цього стало значне зменшення прибутку Meest Пошта внаслідок повномасштабного вторгнення та початку бойових дій на значній території України. Компанії

вдалося зберегти прибуткову діяльність (як зазначалося вище, виручка від надання послуг навіть збільшувалася протягом 2021-2023 років), проте операційний та чистий прибуток Meest Пошта зменшилися. Це і стало причиною зниження показників рентабельності у 2022-2023 роках в порівнянні з 2021 роком.

Собівартість послуг компанії Meest Пошта формується за рахунок матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат. Динаміка та структура витрат в рамках повної собівартості послуг Meest Пошта представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка та структура витрат в рамках повної собівартості послуг
компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках**

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Повна собівартість надання послуг, тис. грн.	247668,1	317807,1	393227,4	128,3	123,7
<i>А) Матеріальні витрат</i>	76777,1	103287,3	120720,8	134,5	116,9
<i>Б) Витрати на оплату праці</i>	37645,6	47353,3	59377,3	125,8	125,4
<i>В) Відрахування на соціальні заходи</i>	13175,9	16573,6	20782,1	125,8	125,4
<i>Г) Амортизація</i>	70585,4	91846,3	112856,2	130,1	122,9
<i>Д) Інші операційні витрати</i>	49484,1	58746,6	79490,9	118,7	135,3
Структура собівартості, %				Динаміка, +/-	
Повна собівартість надання послуг	100	100,0	100,0	0,0	0,0
<i>А) Матеріальні витрат</i>	31,0	32,5	30,7	1,5	-1,8
<i>Б) Витрати на оплату праці</i>	15,2	14,9	15,1	-0,3	0,2
<i>В) Відрахування на соціальні заходи</i>	5,3	5,2	5,3	-0,1	0,1
<i>Г) Амортизація</i>	28,5	28,9	28,7	0,4	-0,2
<i>Д) Інші операційні витрати</i>	20,0	18,5	20,2	-1,5	1,7

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Як свідчать представлені результати, повна собівартість надання послуг Meest Пошта за досліджуваний період демонструє стійку тенденцію до збільшення – зростає з 247,7 млн. грн. до 393,2 млн. грн. Структура собівартості

послуг Meest Пошта протягом 2021-2023 років лишається практично незмінною. Найбільшу частку у структурі повної собівартості займають матеріальні витрати (їх частка зменшується з 31,0% до 30,7%), також є значної частка амортизаційних витрат (28,7% у 2023 році) та інших операційних витрат (20,2% у 2023 році). Частка витрат на оплату праці становить 15,1%, частка відрахувань на соціальні заходи – 5,3%.

Результати оцінки ліквідності та фінансової стійкості компанії Meest Пошта у 2021-2023 роках представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості компанії Meest Пошта у
2021-2023 роках

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Динаміка, +/-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма 1-2)	1,15	1,36	0,90	0,2	-0,5
Коефіцієнт термінової ліквідності (норма 0,6-0,8)	1,15	1,36	0,90	0,2	-0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма 0,2-0,25)	0,14	0,04	0,05	-0,1	0,0
Робочий капітал, тис.грн.	10407,1	21951,6	-16122,7	11544,5	-38074,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,3	1,6	1,9	0,3	0,3
Коефіцієнт власного капіталу	0,43	0,38	0,34	-0,1	0,0
Коефіцієнт оборотності активів	1,49	1,67	1,51	0,2	-0,2

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Приклад розрахунку показників у табл. 2.8 (для 2023 року):

1. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$\text{Кп.л.}^{2023} = 141879,1 : 158001,8 = 0,90.$$

2. Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується як відношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань:

$$\text{Кт.л.}^{2023} = (141879,1 - 0) : 158001,8 = 0,90.$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань:

$$\text{Ка.л.}^{2023} = 7160,5 : 158001,8 = 0,05.$$

4. Робочий капітал розраховується як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями:

$$\text{Рк}^{2023} = 141879,1 - 158001,8 = -16122,7 \text{ тис. грн.}$$

5. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення суми довгострокових та поточних зобов'язань до власного капіталу:

$$\text{Кф.с.}^{2023} = (18830,9 + 158001,8) : 92590,3 = 1,9.$$

6. Коефіцієнт власного капіталу розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу:

$$\text{Кв.к.}^{2023} = 92590,3 : 269423 = 0,34.$$

7. Коефіцієнт оборотності активів розраховується як відношення чистого доходу до валюти балансу:

$$\text{Ко.а.}^{2023} = 407405 : 269423 = 1,51.$$

Проведені розрахунки виявили наступні тенденції:

- коефіцієнт поточної ліквідності Meest Пошта протягом 2021-2023 років має нестійку тенденцію до зменшення і у 2023 році стає нижчим за нормативне значення;

- коефіцієнт термінової ліквідності у 2021-2023 роках перевищує нормативне значення, що є позитивним для компанії;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду нижче нормативного значення та має тенденцію до зменшення. Відповідно, компанії необхідно збільшувати абсолютну ліквідність (розмір грошових коштів на рахунках) або зменшувати розмір поточних зобов'язань;

- розраховані коефіцієнти фінансової стійкості свідчать, що Meest Пошта є фінансово стійкою компанією;

- коефіцієнт власного капіталу свідчить, що робота компанії фінансується переважно за рахунок запозичених коштів (довгострокових та поточних зобов'язань).

Таким чином, можна зробити загальний висновок, що компанія Meest Пошта в умовах воєнного стану та негативних явищ в економіці України

продовжує стабільну роботу, надаючи послуги поштового зв'язку. Негативними тенденціями в роботі компанії є зменшення операційного та чистого прибутку, зниження рентабельності роботи та ліквідності. Проте компанія має ресурси для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємства Meest

Пошта на ринку поштового зв'язку

Як було зазначено вище, в Україні станом на 16.02.2024 налічувалось 207 операторів поштового зв'язку. Для того, щоб визначити конкурентів Meest Пошта побудуємо матрицю, у якій зобразимо співвідношення між двома категоріями: представленість у сегментах на ринку поштового зв'язку та розмір оператора поштового зв'язку.

Представленість у сегментах на ринку поштового зв'язку є важливим параметром, оскільки ринок поштового зв'язку включає в себе послуги приватним клієнтам, послуги бізнес-клієнтам, перевезення вантажів різної ваги, доставка документів, внутрішні та міжнародні поштові відправки. Оцінку цього параметра буде згруповано у дві категорії:

- широка представленість (послуги оператора поштового зв'язку представлені у широкій кількості сегментів – пропонуються послуги приватним клієнтам, бізнес-клієнтам, перевезення вантажів різної ваги, внутрішні та міжнародні поштові відправки);

- вузька представленість (оператор поштового зв'язку спеціалізується на окремих сегментах ринку, наприклад – пропонуються вантажні перевезення для корпоративних клієнтів або міжнародна доставка вантажів).

Розмір оператора поштового зв'язку передбачає оцінку мережі відділень та поштоматів. Розмір оператора згрупуємо у три категорії:

- малий (до 500 відділень та поштоматів);
- середній (від 500 до 1000 відділень та поштоматів);
- великий (більше 1000 відділень та поштоматів).

Найбільшими компаніями ринку є «Укрпошта», Нова Пошта та Meest Пошта. Крупними, але менш відомими поштовими операторами, що спеціалізуються переважно на вантажних перевезеннях, є компанії Делівері, САТ, «Експрес Мото Україна», «Нічний Експрес». На міжнародних послугах поштового зв'язку спеціалізуються компанії DHL, «Глобекс-Пост», ЄвроПошта, Інтерпост, та інші.

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№ з/п	Назва компанії	Представленість на ринку	Розмір оператора
1	«Укрпошта»	Широка	Великий
2	Нова Пошта	Широка	Великий
3	Meest Пошта	Широка	Великий
4	Делівері	Широка	Середній
5	САТ	Вузька	Середній
6	«Експрес Мото Україна»	Вузька	Малий
7	«Нічний Експрес»	Вузька	Малий
8	DHL	Вузька	Середній
9	«Глобекс-Пост»	Вузька	Малий
10	ЄвроПошта	Вузька	Малий
11	Інтерпост	Вузька	Малий

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

На основі проведеної аналітики побудовано карту стратегічних груп конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку (рис. 2.7).

Представленість у сегментах на ринку поштового зв'язку	Широка представленість			Meest Пошта «Укрпошта» Нова Пошта
	Вузька представленість	«Експрес Мото Україна» «Нічний Експрес» «Глобекс-Пост» ЄвроПошта Інтерпост	САТ DHL	Делівері
		Малий	Середній	Великий

Розмір оператора

Рис. 2.7. Карта стратегічних груп операторів поштового зв'язку

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

На основі карти стратегічних груп можна зробити висновки, що основними конкурентами Meest Пошта на українському ринку послуг поштового зв'язку є компанії «Укрпошта» та Нова Пошта.

Компанія «Нова Пошта» є лідером українського ринку логістики, яка працює у сегментах B2B, B2C, електронної комерції. Компанією «Нова Пошта» надається широкий спектр логістичних послуг, в тому числі послуги фулфілменту та миттєві грошові перекази, а також комплекс послуг із міжнародної доставки для фізичних та юридичних осіб (в тому числі з інтернет-магазинів США та Китаю), а також митного оформлення. Компанія «Нова Пошта» відрізняється швидкою доставкою, широкою мережею відділень, зручною автоматизацією та інтеграцією з різними сервісами. У 2023 році «Нова Пошта» активно інвестувала у будівництво нових сортувальних терміналів, автоматизацію вже працюючих терміналів, розвиток мережі відділень та поштоматів (на кінець 2023 року компанія мала понад 27000 точок сервісу), автоматизацію робочих місць, підвищення зручності та безбар'єрності відділень, оновлення транспортного парку. До слабких сторін компанії «Нова Пошта» слід віднести високу вартість послуг (вище середньої по ринку).

Компанія «Укрпошта» є державним оператором поштового зв'язку та відрізняється невисокою ціною, повільною доставкою, поганим сервісом (за відгуками споживачів) та незручним он-лайн кабінетом. До переваг компанії «Укрпошта» належить розгалуженість мережі відділень та найбільше представлення в сегменті «останньої милі» - віддалених населених пунктів, де живе менше 2 тис. населення. У 2024 році компанія «Укрпошта» планує збільшити присутність у сегменті вантажних перевезень для чого буде відкрито 41 вантажне відділення по Україні. Аналізуючи запити клієнтів і партнерів та попит на послуги, компанія вирішила запровадити проєкт вантажних відділень,

які б зосереджувалися на прийманні та видачі відправлень (послуги оплати комунальних платежів та видача пенсій у таких відділеннях надаватися не будуть). У вантажних відділеннях будуть доступні наступні послуги: надсилання й відправлення посилок (по Україні та світу) вагою до 30 кг з максимальною стороною 200 см; післяплата за товари; купівля пакування. У перспективі розглядається підвищення вагових критеріїв чи робота без вагових обмежень.

Дослідження конкурентоспроможності послуг компанії Meest Пошта на ринку поштового зв'язку буде здійснюватися за наступними основними параметрами:

- вартість доставки;
- швидкість доставки;
- кількість відділень;
- час роботи відділень;
- наявність мережі поштоматів;
- обмеження ваги та габаритів посилок при доставці в поштомати;
- швидкість обслуговування у відділеннях;
- наявність мобільного додатку;
- зручність користування мобільним додатком;
- програма лояльності для постійних клієнтів (приватні особи);
- програма лояльності для постійних клієнтів (бізнес-клієнти);
- додаткові послуги у відділеннях (пакування, накладений платіж, тощо);

- використання партнерської системи та франчайзингу для розширення мережі відділень.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності послуг Meest Пошта в порівнянні з основними конкурентами було використано рейтингову оцінку (табл. 2.10). Оцінювання послуг здійснюється по десятибальній шкалі, де 10 – найвища оцінка, 1 – найнижча. Вагу показників було визначено методом експертних опитувань. Зважені оцінки визначаються як добуток ваги кожного з параметрів порівняння на оцінку, яку отримала відповідна компанія.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності послуг Meest Пошта

Параметр	Вага	Meest Пошта		Нова Пошта		«Укрпошта»	
		ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.
1. Вартість доставки	0,15	6	0,9	4	0,6	10	1,5
2. Швидкість доставки	0,15	6	0,9	10	1,5	7	1,05
3. Кількість відділень	0,12	5	0,6	10	1,2	8	0,96
4. Час роботи відділень	0,06	7	0,42	8	0,48	7	0,42
5. Наявність мережі поштоматів	0,08	5	0,4	10	0,8	0	0
6. Обмеження ваги та габаритів посилок при доставці в поштомати	0,05	4	0,2	8	0,4	0	0
7. Швидкість обслуговування у відділеннях	0,06	5	0,3		0		0
8. Наявність мобільного додатку	0,05	7	0,35	8	0,4	6	0,3
9. Зручність користування мобільним додатком	0,04	6	0,24	9	0,36	6	0,24
10. Програма лояльності для постійних клієнтів (приватні особи)	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
11. Програма лояльності для постійних клієнтів (бізнес-клієнти)	0,07	3	0,21	6	0,42	8	0,56
12. Додаткові послуги у відділеннях (пакування, накладений платіж, тощо)	0,05	3	0,15	6	0,3	5	0,25
13. Використання партнерської системи та франчайзингу для розширення мережі відділень	0,06	6	0,36	9	0,54	0	0
Разом	1,00	66	5,21	92	7,24	60	5,46

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Проведене оцінка конкурентоспроможності послуг Meest Пошта свідчить, що послуги компанії отримала оцінку 5,21 бали (з 10-ти максимально можливих) та має нижчу конкурентоспроможність, ніж послуги компанії Нова Пошта (оцінка 7,24 бали) та послуги компанії «Укрпошта» (оцінка 5,46 бали).

Одним із ключовим параметрів конкурентоспроможності послуг для операторів поштового зв'язку є вартість доставки. Результати порівняльного аналізу вартості доставки у компанії Meest Пошта та її основних конкурентів представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз вартості доставки Meest Пошта та її конкурентів в різних сегментах доставки

	Meest Пошта	Нова Пошта	Укрпошта
Документи	30-40 грн.	55 грн.	40 грн.
Бандероль або посилка до 10 кг	35-75 грн.	до 2 кг – 70 грн., до 10 кг – 100 грн.	25-50 грн (Стандарт) 35-60 грн (Експрес)
Посилки 10-30 кг	95-115 грн.	120 грн.	75-100 грн. (Стандарт) 100-120 грн. (Експрес)
Вантажі від 30 кг	3-6 грн. за кожний кілограм	4-8 грн. за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників

Джерело: складено автором на підставі даних компанії Meest Пошта, Нова Пошта, Укрпошта

Представлені дані свідчать, що послуги компанії Meest Пошта мають конкурентні ціни. Водночас, для послуг компанії Meest Пошта слабкими місцями в порівнянні з конкурентами є:

- швидкість доставки (доставка є більш тривалою, ніж у компанії Нова Пошта);
- швидкість обслуговування у відділеннях (обслуговування у відділеннях є більш тривалим, ніж у компанії Нова Пошта);
- менша кількість відділень, ніж у компаній Нова Пошта та «Укрпошта»;
- менша кількість поштоматів, ніж у компанії Нова Пошта;
- недостатня обізнаність споживачів про можливості компанії Meest Пошта (наприклад, Meest Пошта має зручний мобільний додаток в якому можна відслідковувати відправлення, створювати ТТН, оплачувати відправлення, тощо. Проте мобільним додатком Meest Пошта клієнти практично не користуються. Натомість про мобільний додаток компанії Нова Пошта споживачі обізнані і активно користуються ним).

Для визначення впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність послуг компанії Meest Пошта було складено матрицю можливостей (табл. 2.12) та матрицю загроз (табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Матриця можливостей для компанії Meest Пошта на ринку послуг
поштового зв'язку

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний	Помірний	Слабкий
Ймовірність реалізації можливосте й	Висока	Розширення клієнтської бази за рахунок співпраці з маркет-плейсами та українськими інтернет-магазинами Збільшення кількості відділень та розширення мережі поштоматів		
	Середн я	Активне впровадження інформаційних технологій для вдосконалення співпраці з клієнтами та партнерами	Вдосконалення логістики та збільшення мережі сортувальних центрів для зменшення термінів доставки	
	Низька			

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Аналіз матриці можливостей компанії Meest Пошта на ринку послуг поштового зв'язку свідчить, що потребує уваги врахування таких можливостей, як активізації співпраці з маркет-плейсами та українськими інтернет-магазинами, збільшення кількості відділень та поштоматів, активне впровадження інформаційних технологій для вдосконалення співпраці з клієнтами та партнерами. Враховуючи тенденції інформатизації суспільства та роботи бізнесу, компанії Meest Пошта особливо варто зосередитися на пришвидшенні доставок, покращанні сервісу та розширенні клієнтської бази за рахунок інформаційних технологій.

Таблиця 2.13

Матриця загроз для компанії Meest Пошта на ринку послуг поштового зв'язку

		Вплив загроз на підприємство		
		Сильний	Помірний	Слабкий
Ймовірність реалізації загроз	Висока	Посилення конкуренції з боку компанії Нова Пошта – зростання кількості поштоматів та відділень у основного конкурента	Ризики, пов'язані зі зміною законодавства (зміна регулювання послуг поштового зв'язку) Ризики, пов'язані з воєнними діями	
	Середня	Агресивна конкуренція, вихід на ринок нових гравців	Проблеми з пошуком персоналу необхідної кваліфікації для збільшення кількості відділень Інфляція та зростання собівартості послуг	
	Низька			

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Аналіз матриці загроз свідчить, що суттєвий вплив на роботу операторів поштового зв'язку мають всі загрози. Високу ймовірність має посилення конкуренції з боку компанії Нова Пошта, яка планує активно інвестувати у свій розвиток у 2024 році.

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності послуг компанії Meest Пошта виявив наявні слабкі сторони та напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта на ринку поштового зв'язку. Стратегічними активами компанії Meest Пошта для підвищення конкурентоспроможності послуг виступають відома торгова марка компанії, досвід роботи на ринку, низька вартість послуг в порівнянні з основними конкурентами, наявність власних фінансових ресурсів для розвитку компанії, активне використання в роботі інформаційних технологій.

2.4 Розробка напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта на ринку поштового зв'язку

Проведене дослідження конкурентоспроможності послуг Meest Пошта виявило слабкі місця в порівнянні з конкурентами. Розробка напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта планується для ринку поштового зв'язку України та передбачає збільшення обсягу надання послуг в наступних сегментах: послуги доставки посилок та документів приватних осіб та послуги доставки посилок для бізнесу (по Україні).

Базуючись на результатах оцінки конкурентоспроможності послуг, проведеному SWOT-аналізі, вивченні тенденцій розвитку українського ринку послуг поштового зв'язку та вивченні особливостей діяльності основних гравців ринку (компаній Нова Пошта та «Укрпошта»), було зроблено висновки, що заходи з удосконалення конкурентоспроможності послуг Meest Пошта мають бути спрямовані на:

- розширення мережі відділень для збільшення доступності надання послуг;
- збільшення швидкості обслуговування під час надання послуг у відділеннях;
- для збільшення обсягу надання послуг та залучення клієнтів необхідним є формування позитивного іміджу компанії Meest Пошта серед споживачів та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток та інші можливості компанії Meest Пошта;
- для збільшення обсягу надання послуг та залучення клієнтів необхідним є активізація співпраці з маркетплейсами (Пром, Bigl, Епіцентр Маркетплейс, Алло Маркетплейс) – щоб покупці на цих маркетплейсах при купівлі товарів обирали доставку Meest Пошта.

Далі кожен із запропонованих напрямків буде розглянуто більш детально.

Для споживачів при виборі поштового оператора важливим є доступність місця відправлення та отримання посилки або документів. Тому розширення мережі відділень є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності послуг Meest Пошта.

Збільшення кількості відділень доцільно за рахунок так званих «партнерських відділень», коли точка видачі та прийняття посилок Meest Пошта відкривається у вже існуючих закладах (магазини, автозаправки). Такий формат передбачає, що у вже існуючих закладах торгівлі встановлюється сканер, принтер штрих-кодів та спеціальне програмне забезпечення на касовий пристрій, ПОС-термінал, комп'ютер або планшет. Для персоналу закладу проводиться швидке навчання роботі з відправленням та отриманням посилок Meest Пошта.

Перевагами такого формату співпраці є:

- простота та швидкість відкриття точки прийняття та видачі посилок Meest Пошта (компанії Meest Пошта не потрібно орендувати окремі приміщення, набирати персонал, тощо);
- можливість додаткового заробітку для закладів торгівлі.

Недоліками такого формату співпраці є:

- додаткове навантаження на персонал закладів торгівлі (але це вже завдання менеджменту закладів торгівлі – сформувати відповідну систему винагороди за додаткові обов'язки);
- у партнерських відділеннях відсутня можливість оплатити вартість відправлення або отримання посилок Meest та неможливо здійснити післяплату посилки готівкою (вартість транспортування та післяплата можуть бути сплачені тільки безготівково у додатку Meest).

Планові витрати на збільшення кількості відділень представлено у табл. 2.14.

Пояснення до таблиці 2.15:

Розрахунок проведено з врахуванням роботи відділення протягом року.

Обладнання для роботи партнерського відділення (сканер, принтер штрих-кодів) належить Meest Пошта та надається в користування партнерському

відділення на умовах оренди. В перший рік співпраці для стимулювання відкриття партнерських відділень компанії Meest Пошта вартість оренди становить 1 грн./міс.

Таблиця 2.14

Планові витрати на відкриття партнерського відділення

Категорія витрат	Сума витрат, тис. грн.
Купівля обладнання (сканер, принтер штрих-кодів)	12,5
Сервісне обслуговування обладнання (за 12 місяців)	2,4
Встановлення та обслуговування ПЗ (за 12 місяців)	1,7
Навчання персоналу	2,0
Разом витрати на відкриття партнерського відділення	18,6

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Винагорода партнерських відділень за приймання та видачу посилок Meest Пошта закладена у вартість транспортування, тому у витратах у табл. 2.15 не враховується.

За перемовини, консультування та організацію відкриття партнерських відділень відповідають менеджери з продажу Meest Пошта. Ці функції входять у їх посадові обов'язки, тому додаткового фінансування не потребує.

За оцінками експертів компанії, на першому етапі розширення Meest Пошта доцільно профінансувати відкриття 45 партнерських відділень. Відповідно, загальні витрати становитимуть:

$$V_{\text{заг}} = 45 * 18,6 = 837 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальні планові витрати на збільшення мережі відділень Meest Пошта становитимуть 837 тис. грн.

Нові відділення будуть відображатися у мобільному додатку Meest – щоб побачити найближчий пункт на карті у телефоні, користувачам достатньо буде просто зайти у додаток. Передбачається, що в додатку Meest автоматично генерується карта доступних відділень, враховуючи поточну геолокацію користувача, й прокладається найкоротший та найзручніший шлях до обраного пункту.

Збільшення швидкості обслуговування у відділеннях як напрям підвищення конкурентоспроможності послуг компанії можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації працівників відділень Meest Пошта;
- вдосконалення інформаційної системи формування посилок (спрощення інтерфейсу для введення та отримання даних про відправника та одержувача).

Підвищення кваліфікації буде проводитися у форматі он-лайн курсу для працівників відділень, відповідальним за розробку та проведення навчання буде HR-департамент компанії Meest Пошта.

За вдосконалення інформаційної системи формування посилок буде відповідати IT-департамент компанії Meest Пошта.

Витрати на збільшення швидкості обслуговування у відділеннях представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Витрати на збільшення швидкості обслуговування у відділеннях

Категорія витрат	Відповідальний	Сума витрат, тис. грн.
Навчання та підвищення кваліфікації працівників відділень Meest Пошта	HR-департамент	25,0
Оцінка недоліків існуючої IT-системи формування посилок	IT-департамент	10,0
Розробка моделі вдосконалення IT-системи формування посилок	IT-департамент	15,0
Впровадження вдосконалень в IT-систему формування посилок	IT-департамент	15,0
Разом витрати на збільшення швидкості обслуговування у відділеннях		65,0

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Таким чином, загальні планові витрати на збільшення швидкості обслуговування у відділеннях становитимуть 65,0 тис. грн.

Формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток та інші можливості компанії Meest Пошта передбачає активізацію заходів PR та реклами. Компанія Meest Пошта потребує, щоб у населення України та бізнесу було сформовано чітке розуміння, що Meest Пошта є надійним поштовим оператором, який пропонує швидку доставку за ціною

нижче, ніж у конкурентів, а також постійно розширює мережу відділень для підвищення зручності доставки. Пропонується використовувати виставки, презентації, спонсорські заходи, зовнішню рекламу, рекламу в соціальних мережах та рекламу в мережі Інтернет. Відповідальним за цей напрям буде Департамент маркетингу Meest Пошта, розробкою та запуском реклами буде займатися рекламна агенція BBDO Ukraine (входить до ТОП-10 найкращих рекламних агенцій України). Планові витрати на формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток Meest Пошта представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Планові витрати на формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток Meest Пошта

Категорія витрат	Відповідальний	Сума витрат, тис. грн.
Витрати на рекламу	Департамент маркетингу, рекламна агенція BBDO Ukraine	60,0
Витрати на PR-заходи	Департамент маркетингу, рекламна агенція BBDO Ukraine	72,0
Разом		132,0

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Таким чином, планові витрати на формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток Meest Пошта становитимуть 132,0 тис. грн.

Важливим напрямком управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта є активізація співпраці з маркетплейсами (Пром, Bigl, Епіцентр Маркетплейс, Алло Маркетплейс) – щоб покупці на цих маркетплейсах при купівлі товарів обирали доставку Meest Пошта.

Відповідальним буде Департамент продаж, а саме відділ по роботі з VIP-клієнтами.

Передбачається, що з маркетплейсами буде укладено угоду, за якою при купівлі товарів та вибору доставки Meest Пошта – доставка товарів вагою до

10кг до відділення або точки видачі буде безкоштовною для покупців (фактично – оплата доставки буде відбуватися за рахунок коштів компанії Meest Пошта).

Акцію планується проводити протягом 1 місяця.

Планове фінансування на проведення акції – 120 тис. грн.

Якщо протягом місяця сумарний обсяг доставок буде коштувати менше, ніж заплановане фінансування акції, то акцію може бути продовжено.

Очікуваними результатами від активізація співпраці з маркетплейсами буде підвищення обізнаності споживачів про компанію Meest Пошта та формування споживчої звички користуватися саме цим поштовим оператором.

Таким чином, було розроблено заходи з управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта. Систематизація витрат на реалізацію розроблених заходів представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Витрати на реалізацію заходів з управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта

Категорія витрат	Сума витрат, тис. грн.	Частка у загальній сумі витрати, %
Збільшення кількості відділень	837	72,5
Збільшення швидкості обслуговування у відділеннях	65	5,6
Формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток Meest Пошта	132	11,4
Активізація співпраці з маркетплейсами	120	10,4
Разом	1154	100,0

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Як свідчать проведені розрахунки, загальні витрати на управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта становитимуть 1154 тис. грн. Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних коштів компанії Meest Пошта.

Для прогнозування впливу розроблених заходів з управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта на обсяг надання послуг з доставки посилок та документів для приватних осіб та для бізнесу буде

використано метод експертних оцінок. В якості експертів виступатимуть заступник директора Департаменту продаж, заступник директора Департаменту маркетингу, заступник директора Департаменту логістики. Методика прогнозування передбачала, що експертам було задані питання щодо потенційного відсотку збільшення обсягу надання послуг доставки (для приватних осіб та бізнесу по Україні). Кожен з експертів виставив свою оцінку для кожного з запропонованих заходів. Потім було розраховано середнє арифметичне по кожному заходу. Загальна оцінка розраховувалася як сума середніх арифметичних. Експертні оцінки представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінки впливу заходів управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта на обсяг надання послуг

Розроблені заходи	Оцінка збільшення обсягу надання послуг, %			Загальний результат (середнє арифметичне), %
	Заступник директора Департаменту продаж	Заступник директора Департаменту маркетингу	Заступник директора Департаменту логістики	
Збільшення кількості відділень	0,85	1,05	1	0,97
Збільшення швидкості обслуговування у відділеннях	0,35	0,3	0,2	0,28
Формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток Meest Пошта	0,45	0,35	0,35	0,38
Активізація співпраці з маркетплейсами	0,85	0,65	0,7	0,73
Разом	2,5	2,35	2,25	2,37

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Таким чином, проведене прогнозування свідчить про збільшення обсягу надання послуг з доставки посилок та документів для приватних осіб та для бізнесу на 2,37%.

За результатами 2023 року обсяг надання послуг доставки посилок та документів для приватних осіб становив 56,8 млн. грн., обсяг доставки посилок по Україні для бізнесу – 69,6 млн. грн.

Відповідно, прогнозне збільшення обсягу надання послуг ($D_{\text{пр}}$) за рахунок управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта становитиме:

$$D_{\text{пр}} = (69,6 + 56,8) * 2,37\% = 2,99568 \text{ млн. грн.} = 2995,68 \text{ тис. грн.}$$

Далі буде проведено оцінку впливу розроблених заходів на показники роботи компанії Meest Пошта. Для проведення порівняння в якості базових показників буде прийнято фінансові результати підприємства за 2023 рік.

Результати оцінки представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка впливу розроблених заходів на показники роботи компанії
Meest Пошта

Показник	Базове значення (2023 рік)	Прогнозне значення (після впровадження розроблених заходів)	Відхилення, +/-	Динаміка, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	407405	410401	2996	0,74
2. Змінні витрати, тис. грн.	124321,66	125241,64	919,98	0,74
3. Маржинальний прибуток, тис. грн.	283083,34	285159,36	2076,02	0,73
4. Постійні витрати, тис. грн.	219108,34	220262,34	1154	0,53
3. Прибуток, тис. грн.	63975	64897,02	922,02	1,44

Джерело: розроблено автором за матеріалами Meest Пошта

Порядок розрахунків:

1. Чистий дохід від надання послуг за умови реалізації розроблених заходів збільшиться на $D_{\text{пр}}$ і становитиме:

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = 407405 + 2995,68 = 410400,68 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в порівнянні з базовим 2023 роком чистий дохід зросте на 0,74% (розрахунок: $2995,68 / 407405 * 100\%$).

2. Оскільки змінні витрати залежать від обсягу надання послуг, то при збільшенні обсягу надання послуг змінні витрати також збільшаться на 0,74%.

Змінні витрати компанії Meest Пошта становлять 36,2% від виробничої собівартості або 124321,66 тис. грн.

Прогнозні змінні витрати становитимуть:

$$\text{Взм.} = 124321,66 * (1 + 0,74/100\%) = 125241,64 \text{ тис. грн.}$$

3. Прогнозний маржинальний прибуток:

$$\text{ПМ} = 410400,68 - 125241,64 = 285159,04 \text{ тис. грн.}$$

4. Постійні витрати збільшаться на суму витрат на реалізацію запропонованих заходів (1154 тис. грн.). Постійні витрати у базовому 2023 році становили 219108,34 тис. грн.

Прогнозні постійні витрати:

$$\text{Впост.} = 219108,34 + 1154 = 220262,34 \text{ тис. грн.}$$

5. Прогнозний прибуток:

$$\text{ПП} = 285159,04 - 220262,34 = 64896,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, реалізація розроблених заходів управління конкурентоспроможністю послуг Meest Пошта забезпечить зростання обсягу надання послуг на 2995,68 тис. грн. або на 0,74%. При цьому зростання прибутку становитиме 922,02 тис. грн. (на 1,44%).

Реалізація розроблених заходів вплине на конкурентоспроможність компанії Meest Пошта. Оцінка конкурентоспроможності компанії Meest Пошта та її основних конкурентів після реалізації запропонованих заходів представлена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка конкурентоспроможності компанії Meest Пошта після реалізації
запропонованих заходів

Параметр	Вага	Meest Пошта (фактичні значення)		Meest Пошта (прогнозні значення)		Відхилення	
		ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вартість доставки	0,15	6	0,9	6	0,9	0	0
2. Швидкість доставки	0,15	6	0,9	7	1,05	1	0,15
3. Кількість відділень	0,12	5	0,6	8	0,96	3	0,36
4. Час роботи відділень	0,06	7	0,42	7	0,42	0	0

5. Наявність мережі поштоматів	0,08	5	0,4	5	0,4	0	0
6. Обмеження ваги та габаритів посилок при доставці в поштомати	0,05	4	0,2	4	0,2	0	0
7. Швидкість обслуговування у відділеннях	0,06	5	0,3	7	0,42	2	0,12
8. Наявність мобільного додатку	0,05	7	0,35	7	0,35	0	0
9. Зручність користування мобільним додатком	0,04	6	0,24	7	0,28	1	0,04

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Програма лояльності для постійних клієнтів (приватні особи)	0,06	3	0,18	3	0,18	0	0
11. Програма лояльності для постійних клієнтів (бізнес-клієнти)	0,07	3	0,21	3	0,21	0	0
12. Додаткові послуги у відділеннях (пакування, накладений платіж, тощо)	0,05	3	0,15	3	0,15	0	0
13. Використання партнерської системи та франчайзингу для розширення мережі відділень	0,06	6	0,36	9	0,54	3	0,18
Разом	1,00	66	5,21	76	6,06	10	0,85

Джерело: складено автором на підставі даних Meest Пошта

Після реалізації запропонованих заходів очікуються наступні зміни в оцінках:

- оцінка за критерієм «швидкість доставки» зросте з 6 до 7 балів;
- оцінка за критерієм «кількість відділень» збільшиться з 5 до 8 балів;
- оцінка за критерієм «швидкість обслуговування у відділеннях» збільшиться з 5 до 7 балів;
- оцінка за критерієм «зручність користування мобільним додатком» збільшиться з 6 до 7 балів;
- оцінка за критерієм «використання партнерської системи та франчайзингу для розширення мережі відділень» збільшиться з 6 до 9 балів.

- загальна оцінка конкурентоспроможності компанії Meest Пошта збільшиться з 5,21 до 6,06.

Як свідчать проведена оцінка, конкурентоспроможність послуг Meest Пошта після реалізації розроблених рекомендацій підвищиться. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності послуг компанії доцільно активізувати рекламну діяльність та формувати програму лояльності для постійних клієнтів. Відповідно, проведена оцінка розроблених заходів свідчить про їх ефективність та доцільність до реалізації.

ВИСНОВКИ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети – узагальнити теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг на ринку поштового зв'язку та застосувати на практиці отримані знання в процесі розробки напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства поштового зв'язку.

Проведене дослідження дає можливість зробити ряд висновків.

1. Визначивши поняття та сутність управління конкурентоспроможністю послуг в сучасному світі було зроблено висновки, що конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Надання конкурентоспроможних послуг – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Конкурентоспроможність послуг більш повно розкривається через систему її показників. Вони є сукупністю критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності послуг. Основою для побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреби і послуги, в ході якого здійснюється їх порівняння, а також виявляється ступінь відповідності один одному.

2. Розкриття специфіки ринку поштового зв'язку та процесів управління конкурентоспроможністю послуг свідчить, що, незважаючи на війну, український ринок послуг поштового зв'язку продовжує розвиватися. Основними трендами ринку послуг поштового зв'язку в Україні є інтенсивний розвиток E-commerce; поширення безконтактної кур'єрської доставки (поштоматів); зростання вимогливості клієнтів до зручності, швидкості, якості та надійності доставки; зростання відправлень вантажу невеликих габаритів; посилення конкуренції в сегменті локальної доставки; активний вихід крупних національних операторів поштового зв'язку на міжнародний ринок з локалізацією власних відділень.

3. Виділивши методичні підходи оцінки управління конкурентоспроможністю послуг підприємства на ринку поштового зв'язку було

зроблено висновки, що проведення дослідження потребує комплексного використання загальнонаукових і приватно-наукових методів. До загальнонаукових методів, що будуть використані при проведенні дослідження, належать системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші. Приватно-наукові методи застосовуються для вивчення більш вузьких або специфічних проблем у певній сфері. В ході проведення дослідження будуть використані такі приватно-наукові методи, як PEST-аналіз, оцінка привабливості галузі за методом А. Дж. Томпсона та А.Д. Стрікланда, побудовано конкурентну карту ринку (карту стратегічних груп операторів поштового зв'язку), проведено аналіз конкурентоспроможності послуг на ринку поштового зв'язку (на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, новинних стрічок, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевих оглядів), використано SWOT-аналіз, побудовано матриці можливостей та матриці загроз.

4. Проведена оцінка стану вітчизняного ринку поштового зв'язку свідчить, що в Україні діє ліберальний режим реєстрації поштового оператора, найнижчі тарифи на посилки в Європі, при цьому є 100% покриття поштовим зв'язком країни, навіть під час війни (поштовий зв'язок відсутній тільки на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій). Присутність відразу декількох потужних операторів на українському ринку створює конкурентні умови та захищає клієнтів. У 2022 році, із початком повномасштабного вторгнення, в Україні спостерігалось різке падіння ринку послуг поштового зв'язку (на 36,9% в порівнянні з 2021 роком), проте у 2023 році ринок відновлюється, і у 2024 році прогнозується його подальший розвиток. Особливе значення для розвитку поштової індустрії та надання якісних послуг користувачам має створення зручних мобільних додатків, які спрощують життя українців, удосконалення онлайн-інтерфейсів, підвищення швидкості та якості обслуговування під час відправлення та отримання посилок.

5. Надана організаційно-економічна характеристика підприємства, що працює на ринку надання послуг поштового зв'язку свідчить, що компанія Meest

Пошта надає широкий спектр послуг поштового зв'язку для приватних клієнтів та для бізнесу. Meest Пошта є одним з трьох найбільших операторів поштового зв'язку України, забезпечує доставку вантажів, документів та грошових переказів по Україні та більш, ніж у 170 країн світу. За період 2021-2023 років фінансовий стан Meest Пошта покращився. Збільшення доходу Meest Пошта навіть в умовах повномасштабного вторгнення у 2022 році обумовлено специфікою роботи компанії – дохід збільшився за рахунок зростанням обсягу міжнародних відправлень та активізацією надання послуг поштового зв'язку на території Західної України. Негативними тенденціями в роботі компанії у 2021-2023 роках є зменшення операційного та чистого прибутку, зниження рентабельності роботи та ліквідності. Проте компанія має ресурси для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

6. Дослідивши конкурентоспроможність послуг підприємства на ринку поштового зв'язку було зроблено висновки, що основними конкурентами Meest Пошта на українському ринку послуг поштового зв'язку є компанії «Укрпошта» та Нова Пошта. Для послуг компанії Meest Пошта слабкими місцями в порівнянні з конкурентами є швидкість доставки; швидкість обслуговування у відділеннях; менша кількість відділень, ніж у компаній Нова Пошта та «Укрпошта»; недостатня обізнаність споживачів про можливості компанії Meest Пошта. Стратегічними активами компанії Meest Пошта для підвищення конкурентоспроможності послуг виступають відома торгова марка компанії, досвід роботи на ринку, низька вартість послуг в порівнянні з основними конкурентами, наявність власних фінансових ресурсів для розвитку компанії, активне використання в роботі інформаційних технологій.

7. Розроблені напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта на ринку поштового зв'язку спрямовані на розширення мережі відділень для збільшення доступності надання послуг; збільшення швидкості обслуговування під час надання послуг у відділеннях; формування позитивного іміджу та розширення обізнаності споживачів про мобільний додаток та інші можливості компанії Meest Пошта; є

активізація співпраці з маркетплейсами (Пром, Bigl, Епіцентр Маркетплейс, Алло Маркетплейс) – щоб покупці на цих маркетплейсах при купівлі товарів обирали доставку Meest Пошта.

Розроблені пропозиції потребують фінансування у розмірі 1154 тис. грн. Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних коштів компанії Meest Пошта.

Для оцінки впливу заходів управління конкурентоспроможністю послуг компанії Meest Пошта на обсяг надання послуг було використано метод експертних оцінок. В якості експертів виступатимуть заступник директора Департаменту продаж, заступник директора Департаменту маркетингу, заступник директора Департаменту логістики. Проведене прогнозування свідчить про збільшення обсягу надання послуг з доставки посилок та документів для приватних осіб та для бізнесу по Україні на 2,37%.

Оцінка впливу розроблених заходів на показники роботи компанії Meest Пошта свідчить про зростання обсягу надання послуг на 2995,68 тис. грн. або на 0,74%. При цьому зростання прибутку становитиме 922,02 тис. грн. (на 1,44%).

Конкурентоспроможність послуг Meest Пошта після реалізації розроблених рекомендацій підвищиться за рахунок таких критеріїв, як: швидкість доставки, зручність розміщення відділень, швидкість обслуговування у відділеннях, зручність користування мобільним додатком та використання партнерської системи та франчайзингу для розширення мережі відділень. Відповідно, розроблені пропозиції є ефективними та доцільними до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алеканкіна К. Індекс реформ 200: суперечливий закон про поштові послуги. URL: <https://voxukraine.org/indeks-reform-193-superechlyvyj-zakon-pro-poshtovi-poslугy>
2. Ареф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342.
3. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. К. : Ліра-К, 2021. 664 с.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базилінська. К. : Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
5. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
6. Бондаренко С. М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 28 грудня 2020 року. Київ : ТОВ "ВІПО", 2020. С. 7-9.
7. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ.: Лібра, 2018. 705 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.
10. Гірна О.Б., Кобилух О.Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 5 (28). 2021. С.56-63.
11. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 123–128.

12. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
15. Ільченко Л. В Україні з'явився ще один поштовий оператор. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/08/11/703151/>
16. Інтернет-торгівля в Україні: останні тенденції. 28.01.2024. URL: <https://tovar.media/internet-torgivlya-v-ukrayini-ostanni-tendencziyi/>
17. Князева О.А. Стратегія розвитку поштового зв'язку: [навч. посіб.]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 100 с.
18. Кобилух О., Гірна О. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. *Академічні візії*. 2022. №12. С.3-12.
19. Кобилух О.Я. Гірна О.Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. *Socioeconomic and management concepts: колективна монографія*. – International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2021. С. 121-127.
20. Конференція стейхолдерів поштового зв'язку. 20.12.2023. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/news/item/141449>
21. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е издание. / Пер. Малкова И., под ред. Т. Середовой. СПб.: Питер, 2018. 480 с.
22. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. І. О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 14-24.
23. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2017. № 5 (247). С.96-106.

24. Кушнір О., Кріль О. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку *Економіка та суспільство*, 2021, № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>.
25. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
26. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Офіційний сайт компанії Meest Пошта URL: <https://ua.meest.com/>
29. Офіційний сайт компанії Нова Пошта URL: <https://novaposhta.ua/>
30. Офіційний сайт компанії Укрпошта URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
31. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
32. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
33. Про поштовий зв'язок. Закон України від 3 листопада 2022 року № 2722-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#n311>
34. Прокопишина О. Чому «Нова пошта» та «Укрпошта» посперечалися через новий закон «Про поштовий зв'язок». URL: https://biz.censor.net/resonance/3380994/chomu_nova_poshta_ta_ukrposhta_posperechalysya_cherez_novyiy_zakon_pro_poshtovyyi_zvyazok
35. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/>

36. Романич І.Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf)

37. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

38. Тардаскіна Т.М., Станкевич І.В., Івасілевіч С.І. Маркетинговий інструментарій визначення конкурентних переваг операторів поштового зв'язку. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2018. Вип. 15. С. 73-83.

39. Український ринок e-commerce активно відновлюється – головні тенденції інтернет-торгівлі. 23.01.2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ukrayinskyj-rynok-e-commerce-aktyvno-vidnovlyuyetsya-golovni-tendencziyi-internet-torgivli/>

40. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.