

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“___” _____ (підпис) 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентною позицією підприємства Нова
Пошта»

Виконавець:

Студентка 4 курсу 46 групи
Факультету Менеджменту, обліку та
інформаційних технологій

Гарабажиу Вікторія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатюк Валентина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ	4
1.1 Сутність та поняття конкурентної позиції підприємства	4
1.2 Методи визначення конкурентної позиції підприємства.....	10
1.3 Теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
2.1 Аналіз ринку поштових послуг	22
2.2 Аналіз поточного стану ТОВ «Нова Пошта»	34
2.3 Визначення конкурентної позиції підприємства «Нова Пошта»	46
2.4 Шляхи покращення конкурентної позиції підприємства «Нова Пошта»	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
Додатки.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, жорсткою конкуренцією та постійними змінами. В таких умовах вижити та досягти успіху можуть лише ті підприємства, які здатні ефективно управляти своєю конкурентною позицією.

Управління конкурентною позицією дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, аналізувати конкурентне середовище та розробляти оптимальні стратегії для досягнення цілей. Управління конкурентною позицією включає в себе інноваційні підходи та стратегії, які дозволяють підприємствам займати лідерські позиції на ринку через розробку нових продуктів, послуг або методів виробництва. Актуальність роботи полчає в необхідності дослідження ключових аспектів конкурентної боротьби на ринку та особливостей розробки стратегії, що забезпечує стійку конкурентну позицію.

Метою дослідження визначення особливостей та розробка рекомендації щодо управління конкурентною позицією підприємства.

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та поняття конкурентної позиції підприємства та розглянути теоретичні аспекти її формування;
- дослідити особливості функціонування на ринку поштових послуг;
- провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити поточну конкурентну позицію ТОВ «Нова Пошта» та розробити заходи щодо її покращення

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, організаційно-методичних та практичних засад управління конкурентною позицією підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу й синтезу для визначення сутності поняття «конкурентна позиція». Метод порівняльного

аналізу для аналізу методів визначення конкурентної позиції та типів конкурентних позицій. Метод узагальнення до дослідження процесу управління конкурентною позицією підприємства. Методика М.Портера для дослідження основних тенденцій ринку поштового зв'язку. Метод SNV-аналізу для узагальнення результатів дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта». Метод конкурентного аналізу для визначення поточної конкурентної позиції підприємства.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо покращення конкурентної позиції досліджуваного підприємства за рахунок відкриття інноваційного терміналу у м.Одеса.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ

1.1 Сутність та поняття конкурентної позиції підприємства

Основною метою діяльності сучасних підприємств є отримання максимального прибутку, що значно впливає на визначення форм господарської діяльності та стимулює розвиток конкуренції, що в свою чергу сприяє розвитку суспільства в цілому.

У сучасних умовах кожне підприємство прагне забезпечити сталу конкурентну позицію, яка передбачає здатність підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності у конкурентному середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток та ефективну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [25].

Управління конкурентоздатністю підприємства повинно розглядатися як відносна характеристика, що виявляється у конкурентному середовищі через здатність залучати необхідні ресурси, можливість перетворення їх на конкурентоспроможний продукт, ефективне використання виробничих ресурсів, що формує стійку конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку. [20, с.75]

Для більш досконалого розуміння сутності поняття «конкурентна позиція», ми проаналізували його трактування сучасними дослідниками. На основі критичного аналізу літератури, ми виділили два підходи до трактування поняття «конкурентна позиція» (табл.1.1).:

- конкурентна позиція як положення або стан підприємства;
- конкурентна позиція як сукупність характеристик підприємства.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентна позиція»

Автор	Визначення
<i>Конкурентна позиція як положення або стан підприємства</i>	
М.О. Рудницька [3, с.254]	це визначене положення , яке воно займає на ринку в порівнянні з іншими учасниками галузі.
М. Д. Баринець, Л. П. Довгий [22, с.117]	це визначене положення підприємства на ринку порівняно з іншими учасниками галузі.

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення
А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник [40, с.71]	це положення або стан , який підприємство займає на ринку порівняно з іншими учасниками, включаючи його здатність конкурувати, відмінності в продукції, послугах, ціноутворенні, маркетинговій стратегії тощо.
В.В. Ровенська [34, с.62]	це стан підприємства , що визначається порівняльною оцінкою основних аспектів діяльності компанії відносно провідного конкурента.
Н.О. Євтушенко, Н.І. Дрокіна, Н.В. Савенко [7, с.130]	це положення підприємства на ринку щодо його конкурентів, визначене його участю у ринковій діяльності, долею ринку та сприйняттям споживачів.
<i>Конкурентна позиція як сукупність характеристик підприємства</i>	
О. В. Гамова [4, с.121]	це сукупність характеристик і факторів , що визначають його здатність ефективно конкурувати на ринку і досягати успіху.
С.В. Андрос [3, с.37]	це порівняльна характеристика основних ринкових параметрів організації в сучасних умовах та її продукції щодо конкурента.
Н.О. Голда [6, с.603]	це відображення конкурентних взаємин , результатів боротьби на ринку і визначає можливості існування підприємства в конкурентному середовищі.

Джерело: складено автором

На нашу думку, обидва підходи відображають сутність досліджуваного поняття та доповнюють одне одного. Тобто, конкурентна позиція – це стан підприємства, що визначається порівняльною оцінкою основних аспектів діяльності компанії відносно провідного конкурента, а також здатністю ефективно конкурувати на ринку і досягати успіху.

В основі конкурентної позиції лежить наявність стійкої конкурентної переваги, яка включає в себе комплексну комбінацію факторів, таких як унікальність продукту або послуги, ефективність виробництва, досвідчений менеджмент, ефективна маркетингова стратегія, інновації та взаємовідносини з клієнтами. Ці фактори спільно дозволяють підприємству зберігати свою конкурентну перевагу на тривалий термін, забезпечуючи стабільність та успішність на ринку у порівнянні з конкурентами[4, с.37].

Таким чином, конкурентна перевага дозволяє підприємству створювати продукцію високої цінності для своїх клієнтів і отримувати значний прибуток.[9, с.79].

Щоб вважати певні характеристики підприємства конкурентними перевагами, вони повинні відповідати певним критеріям:

1. Вони повинні бути значущими у вимірах конкуренції в галузі та потребах ринку, що відображається в ключових факторах успіху. Наприклад, розташування в центрі міста може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, орієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих приміщень у центрі міста може перетворити цей чинник дислокації на конкурентну слабкість.

2. Вони повинні бути стійкими в динамічному ринковому середовищі та неприступними для легкого відтворення конкурентами.

3. Вони повинні бути очевидними для споживачів. Це означає, що підприємство має використовувати їх у процесі розробки своїх маркетингових стратегій, зокрема, у рекламних кампаніях [15, с.168-169].

На основі критичного аналізу літературних джерел, ми систематизували низку підходів до класифікації конкурентних переваг(табл.1.2).

Таблица 1.2

Класифікація конкурентних переваг

Автор Конкурентна перевага	Майкл Портер	М.О. Шульга	О. П. Красняк, В. О. Мицик	М.О.Рудницька	К. Долик	І.В. Павлиш	І.О. Кузнєцова	Н.О. Голда	В.В. Ровенська	Г.Є. Рябик, О. Б. Яворська	І. А. Чіков
Цінова перевага	+		+	+		+				+	+
Диференційована перевага	+							+			
Вартісна перевага		+						+			
Виробнича перевага			+			+		+	+	+	
Маркетингова перевага		+			+	+					
Технологічна перевага				+	+						
Доступ до ресурсів					+			+			
Домінуюча позиція							+			+	
Створення цінності							+		+		
Інновації									+		+
Кадрова перевага			+		+			+		+	+

Джерело: систематизовано автором за[4],[8],[9],[33],[41],[42]

На основі проведеного аналізу ми визначили, що найбільш розповсюдженими є класифікаційні ознаки такі як цінова перевага, виробнича перевага та кадрова перевага.

Окрім цього, для визначення сутності конкурентної переваги необхідним є визначення її джерела. За джерелами виникнення конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні (рис.1.1). Цей поділ обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.

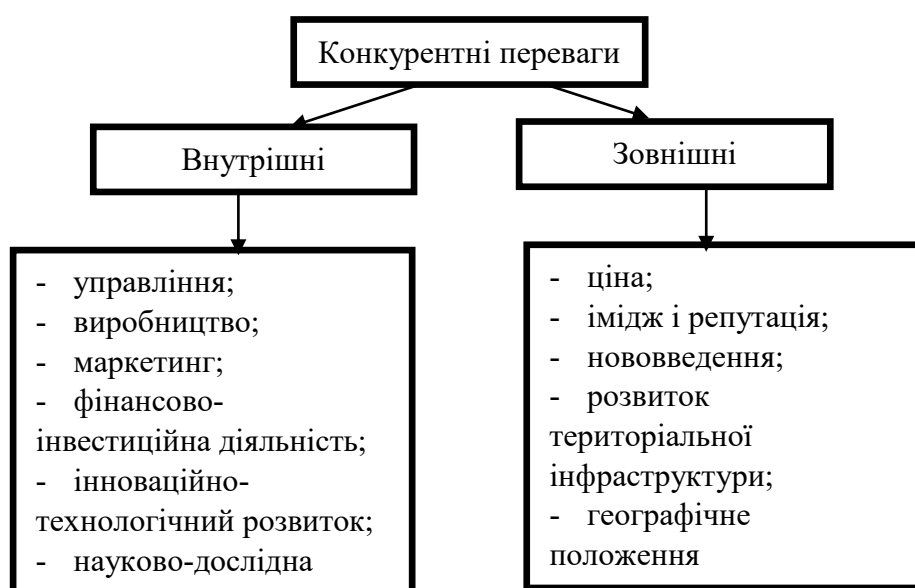


Рис.1.1. Класифікація конкурентних переваг за джерелами виникнення

Джерело: складено автором за [12],[18]

Так, зовнішні конкурентні переваги відображають переваги підприємства у задоволенні потреб споживачів. Вони створюють цінність для споживачів через такі аспекти, як якість товарів, цінова політика та інші. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для самого виробника і базуються на процесах формування конкурентних переваг у всіх сферах його діяльності. [2, с.59]

Конкурентні переваги підприємства мають значний вплив на його конкурентну позицію на ринку. Конкурентні переваги дозволяють компанії

ефективніше конкурувати з іншими учасниками ринку, привертати більше клієнтів, забезпечувати більший обсяг продажів та збільшувати свою частку на ринку. Коли підприємство має сильні конкурентні переваги, воно є більш стійким до змінних ринкових умов і має більше можливостей для росту та розвитку. Тому розробка та підтримання конкурентних переваг є ключовими завданнями для будь-якого підприємства, що прагне забезпечити собі успішну позицію на ринку.

М.О. Шульга виділяє чотири основні різновиди конкурентних позицій фірми на ринку: домінуюча, прибуткова, надійна, слабка (рис.1.2).



Рис.1.2. Види конкурентних позицій підприємства

Джерело : складено автором за [42, с.138]

У табл.1.3 наведено порівняльну характеристику досліджуваних конкурентних позицій.

Домінуюча позиція забезпечує підприємству значний вплив на ринок через унікальність продуктів, велику базу клієнтів, ефективність виробництва та інновації, що створює можливості для подальшого зростання. Прибуткова позиція дозволяє підприємству отримати вигідні умови для реалізації продукції завдяки аналізу фінансових показників і стратегій доходів, що відкриває можливості для подальшого зростання прибутку. Надійна позиція характеризується стійкістю до змін на ринку та забезпеченістю фінансовими ресурсами, що дозволяє розширювати географічне охоплення та вводити нові продукти на існуючих ринках для зміцнення позиції. Слабка позиція має невелику частку ринку з тенденцією до скорочення і недостатньою

конкурентоспроможністю продукції, але проведення глибокого аналізу ринку та конкурентів може допомогти ідентифікувати слабкі та сильні сторони, що дозволить підприємству зосередитися на областях для виявлення переваг.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика конкурентних позицій підприємства

Конкурентна позиція	Характеристика позиції	Стан підприємства	Можливості підприємства
Домінуюча	забезпечує підприємству можливість впливати на ринок у цілому та займає більшу частину ринкової долі	унікальність продуктів або послуг, велику базу клієнтів, ефективність виробництва, інновації, бренд або доступ до ресурсів	розвиток нових продуктів або послуг може допомогти підприємству збільшити свою аудиторію та ринкову частку
Прибуткова	створює можливості для підприємств отримати вигідні умови для реалізації власної продукції	аналіз фінансових показників, стратегій доходів та можливостей для подальшого зростання прибутку	можливості для підприємств отримати вигідні умови для реалізації власної продукції
Надійна	забезпечена фінансовими ресурсами та стійка до змін на ринковій кон'юктурі	аналіз стійких факторів, стратегій ризик-менеджменту та можливостей для подальшого зміцнення позиції	розширення географічного охоплення або введення нових продуктів на існуючих ринках може збільшити обсяги продажів та зміцнити позицію підприємства
Слабка	невеликою часткою ринку, яка ще й має тенденцію до скорочення;	підприємство не має або має мало конкурентоспроможної продукції та недостатньо ефективних методів реалізації	проведення глибокого аналізу ринку та конкурентів допоможе ідентифікувати слабкі та сильні сторони. Це надасть можливість підприємству зосередитися на областях, де воно може виявити перевагу

Джерело: складено автором за[21]

Дослідивши сутність поняття конкурентна позиція, було визначено що його можна розглядати як положення або стан підприємства, а також як сукупність характеристик підприємства. При цьому важливим аспектом у формуванні конкурентної позиції є необхідність визначення поточного стану підприємства на ринку. Методи визначення конкурентної позиції на ринку ми розглянемо у наступному пункті.

1.2 Методи визначення конкурентної позиції підприємства

Визначення поточної конкурентної позиції на ринку має надзвичайно важливе значення, оскільки є основою для подальшого планування та прийняття рішень.

З огляду на поточні умови, варто одночасно оцінювати роботу досліджуваного підприємства та порівнювати її з провідним конкурентом у цій галузі чи ринковому сегменті. Такий підхід стає необхідним у сучасних умовах для ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити його конкурентоспроможність [19, с.112].

Показники, які визначають конкурентні позиції підприємства на ринку, включають такі аспекти:

- економічний потенціал, який відображається у таких показниках, як активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність та інші;
- збутовий потенціал, що охоплює ширину асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації та технології процесу збуту тощо;
- репутація підприємства та виконання договірних зобов'язань;
- фінансове становище, включаючи платоспроможність, кредитоспроможність, структуру капіталу та інші аспекти;
- організаційна структура;
- менеджмент організації, склад та професійний рівень керівництва, ринкова стратегія, репутація підприємства тощо [23].

В науковій літературі прийнято поділяти методи оцінки конкурентної позиції підприємства на якісні та кількісні.

До методів «якісної» діагностики конкурентної позиції підприємства, які часто застосовуються в українській практиці відносяться:

- SWOT-аналіз,
- SNW-аналіз,
- PEST-аналіз;
- Модель ЖЦТ.

Метод SWOT-аналізу є стратегічним інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Аббревіатура «SWOT» вказує на англійські слова Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Метод SWOT надає компаніям системний підхід до стратегічного планування, дозволяючи виокремити ключові аспекти їхнього внутрішнього та зовнішнього оточення. Він допомагає підприємствам визначити свої конкурентні переваги, виправити слабкі сторони, ефективно використовувати можливості та вирішити проблеми, пов'язані з загрозами на ринку.

Аналіз SNW (StrengthPosition - сильна позиція; NeutralPosition - нейтральна позиція; WeaknessPosition - слабка позиція) дозволяє оцінити фактори внутрішнього середовища підприємства. У цьому методі нейтральна позиція зазвичай відповідає середнім показникам у конкретній галузі або порівняно з аналогічними підприємствами. Визначення ключових позицій конкурентоспроможності під час SNW-аналізу дозволяє виявити проблеми, які потребують негайного вирішення, і визначити ефективні стратегії для управління підприємством.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, призначеним для оцінки впливу політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів на діяльність організації чи підприємства. Скорочення «PEST» вказує на англійські слова Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) і Technological (технологічні). PEST-аналіз надає комплексний огляд зовнішнього середовища, що може впливати на стратегічне планування та прийняття управлінських рішень. Цей інструмент допомагає підприємствам адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, передбачати ризики та визначати можливості для розвитку.

Модель життєвого циклу товару є концептуальною рамкою, яка описує етапи, через які проходить продукт від його введення на ринок до вилучення з нього. Зазвичай ця модель включає чотири основні етапи:

Введення (запуск). На цьому етапі товар вперше виводиться на ринок. Часто характеризується низькими обсягами продажів та великими інвестиціями в рекламу та маркетинг для стимулювання попиту.

Зростання. Продукт починає здобувати популярність серед споживачів, що призводить до швидкого зростання обсягів продажів та прибутків. На цьому етапі також може відбуватися поява нових конкурентів.

Зрізання (зріст). Зростання обсягів продажів сповільнюється, оскільки ринок насичується товаром, а конкуренція зростає. Компанії можуть реагувати на це шляхом зниження цін або вдосконалення товару.

Занепад (зниження). Обсяги продажів починають зменшуватися через насичення ринку, зміну споживчого попиту або появу нових технологій. На цьому етапі компанії можуть припинити виробництво та виводити товар із ринку.

Модель життєвого циклу товару допомагає підприємствам розуміти, на якому етапі знаходиться їхній товар і які стратегії маркетингу та управління можуть бути найбільш ефективними на кожному етапі циклу. [17, с.65-67]

Кількісна оцінка під час управлінського процесу повинна включати аналіз поточного стану підприємства, який може бути проведений шляхом комплексної діагностики або експрес-діагностики, а також оцінку перспектив його майбутнього розвитку.

Експрес-діагностика застосовується для оперативного отримання інформації щодо виявлення показників відхилень економічної діяльності від норми. Це досягається розрахунком ключових показників і швидкою наданням допомоги підприємству. Система експрес-діагностики дозволяє виявляти проблемні аспекти, досліджувати критичні ситуації, розпізнавати ознаки підприємницької кризи та робити рекомендації для її попередження.

Інформаційною базою для експрес-діагностики є бухгалтерські, статистичні та фінансові звітні дані підприємства. На практиці, оскільки не всі підприємства можуть використовувати всі рекомендовані коефіцієнти системи експрес-діагностики, вони вибирають найпоказовіші показники, які

характеризують фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання.[11, с.85].

До матричних методів належать: модель Shell/DPM; Модель БКГ; Модель Хофера/Шенделя; Метод «МакКінзі»; Метод PIMS.

Модель Shell/DPM - модель спрямована на вирішення стратегічних завдань компанії шляхом максимального використання потенціалу її працівників. Модель поєднує стратегічний підхід до управління людськими ресурсами з методологією управління проектами для досягнення стратегічних цілей компанії. Основна увага при цьому зосереджена на досягненні конкретних результатів проектів, які сприяють реалізації стратегічних цілей. Модель дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в середовищі та ефективно використовувати людські ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Метод «МакКінзі» - це стратегічний аналітичний підхід, розроблений консалтинговою компанією McKinsey&Company. Він широко використовується в управлінні бізнесом та допомагає підприємствам здійснювати стратегічне планування, приймати управлінські рішення та досягати конкурентних переваг. Метод МакКінзі передбачає детальний аналіз ринку, конкурентів, технологічних та соціокультурних трендів, а також оцінку внутрішніх ресурсів, компетенцій та процесів підприємства. На основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка враховує зовнішні умови та внутрішні можливості підприємства. Він надає рекомендації щодо впровадження стратегії та управління змінами в організації. Після впровадження стратегії проводиться постійний моніторинг її ефективності та оцінка результатів з метою коригування та вдосконалення. Цей підхід дозволяє підприємствам зосередитися на ключових аспектах їхнього бізнесу, використовуючи аналіз даних та експертні знання для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Його застосовують в різних галузях та масштабах бізнесу, від малих стартапів до великих міжнародних корпорацій[22].

Модель Хофера/Шенделя - ця модель допомагає підприємствам аналізувати їхнє становище на ринку та розробляти стратегії, які враховують їхні внутрішні можливості та зовнішні умови. Вона часто використовується в академічних дослідженнях та в практиці управління бізнесом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Основні компоненти моделі Хофера/Шенделя включають:

1. Ресурси. Аналіз ресурсів підприємства, таких як фінансові, людські, технологічні та інші, для визначення його потенційних можливостей та обмежень.
2. Цільові групи. Визначення груп споживачів або клієнтів, на яких спрямовані продукти або послуги підприємства.
3. Конкуренти. Аналіз конкурентів, їхніх стратегій та позиції на ринку, щоб зрозуміти конкурентне середовище підприємства.
4. Контекст. Урахування зовнішнього середовища, такого як економічні, політичні та соціокультурні чинники, які можуть впливати на стратегічні можливості та загрози.
5. Стратегії. Розробка стратегій, що базуються на аналізі ресурсів, цільових груп, конкурентів та контексту, які допомагають підприємству досягти своїх цілей та забезпечити конкурентну перевагу[17, с.65-66].

Модель БКГ - ця модель дозволяє підприємствам зробити стратегічні рішення щодо кожного з їхніх бізнес-одиниць або продуктів на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Вона допомагає визначити оптимальні рівні інвестицій у кожну з бізнес-одиниць та максимізувати прибутковість портфеля продуктів або бізнесу в цілому.

Метод PIMS - цей метод дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на фінансовий успіх підприємства в конкретній галузі або ринковому сегменті. Метод PIMS є важливим інструментом для підприємств у визначенні ефективних маркетингових стратегій та прийняття стратегічних рішень. Він допомагає підприємствам зосередитися на ключових факторах

успіху та визначити оптимальні напрямки розвитку для досягнення конкурентних переваг.

Якісні методи конкурентних переваг є важливою складовою аналізу та стратегічного управління бізнесом. Застосування таких методів дозволяє підприємствам отримати глибше розуміння їхніх унікальних міцних сторін, а також виявити можливості для досягнення конкурентних переваг. [14, с.66]

На основі вищевикладеного, ми провели порівняльний аналіз досліджених методів визначення конкурентної позиції підприємства за характеристиками. 6 аспект аналізу, переваги, недоліки методу (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методів визначення конкурентної позиції підприємства

Метод	Аспект аналізу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища	Відображає поточний стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; простий у використанні; передбачає формування актуальних стратегічних напрямків	Складність доступу до інформації необхідної для аналізу Суб'єктивізм співробітників фірми
SNW-аналіз	Внутрішнє середовище підприємства	Дозволяє провести досконалий аналіз внутрішнього середовища підприємства та виявити його недоліки	Не поширюється на зовнішні аспекти організації
PEST-аналіз	Зовнішнє середовище підприємства	Дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища підприємства та виявити його вплив на діяльність підприємства	Не поширюється на внутрішні аспекти організації
Модель ЖЦТ	Стадії розвитку товару	Допомагає визначити етапи життєвого циклу товару	Не завжди враховується вплив зовнішнього середовища на ЖЦТ
Метод «МакКінзі»	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Розширений аналіз привабливості ринку; збільшення кількості факторів оцінки	Не враховуються можливості позитивного впливу компанії на зовнішнє середовище
Модель Shell/DPM	Зовнішнє середовище підприємства	Вирішує проблему об'єднання якісних і кількісних змінних в одну систему; не залежить від статичного взаємозв'язку між долею ринку і прибутковістю	Значимість змінних не визначена

Продовження табл..1.4

Метод	Аспект аналізу	Переваги	Недоліки
Модель Бостонської Консалтингової групи (БГК)	Зовнішнє середовище підприємства	Надає фундаментальні знання для проведення аналізу взаємодії між різними видами діяльності	Складність оцінювання привабливості того чи іншого ринку
Метод ADL	Внутрішнє середовище підприємства	Дозволяє планувати стратегію відповідно до стадії ЖЦ галузі і рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку	Не враховується рівень невизначеності зовнішнього середовища Суб'єктивізм співробітників фірми
Метод PIMS	Внутрішнє середовище підприємства	Вимір відносної якості продукту; оцінка відповідності структури виробництва до структури потреб	Не поширюється на зовнішні аспекти організації
Модель Hofer/Schendel	Внутрішнє середовище підприємства	Зосередження уваги на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів	Відсутній аналіз відмінностей між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу

Джерело: складено автором за [7], [11], [14], [17], [19],[22], [23].

Вище наведений огляд сучасних методів оцінки конкурентних позицій підприємства дозволяє дійти до наступних висновків: ці методи є важливими інструментами для аналізу й порівняння конкурентних переваг підприємства на ринку. Використання цих методів дозволяє отримати повну картину про поточну ситуацію підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення.

Оцінка конкурентних позицій може бути здійснена як із використанням окремих методів, так і шляхом їх комбінування для досягнення більш глибокого і комплексного аналізу. Що, в свою чергу, дає можливість підприємству сформувати ефективну стратегію для зміцнення своїх позицій на ринку, підвищення рентабельності та стійкості до змін у ринковому середовищі.

1.3 Теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства

На формування конкурентної позиції підприємства мають вплив певний ряд чинників. Їх можна поділити на дві категорії: зовнішні та внутрішні (рис. 1.3).

Зовнішні чинники охоплюють різноманітні суб'єкти господарювання, економічні, суспільні та природні умови, національні та міжнародні інституціональні структури, а також інші чинники, що діють у глобальному середовищі та можуть впливати на діяльність підприємства.

Внутрішні чинники діяльності підприємства є контрольованими.

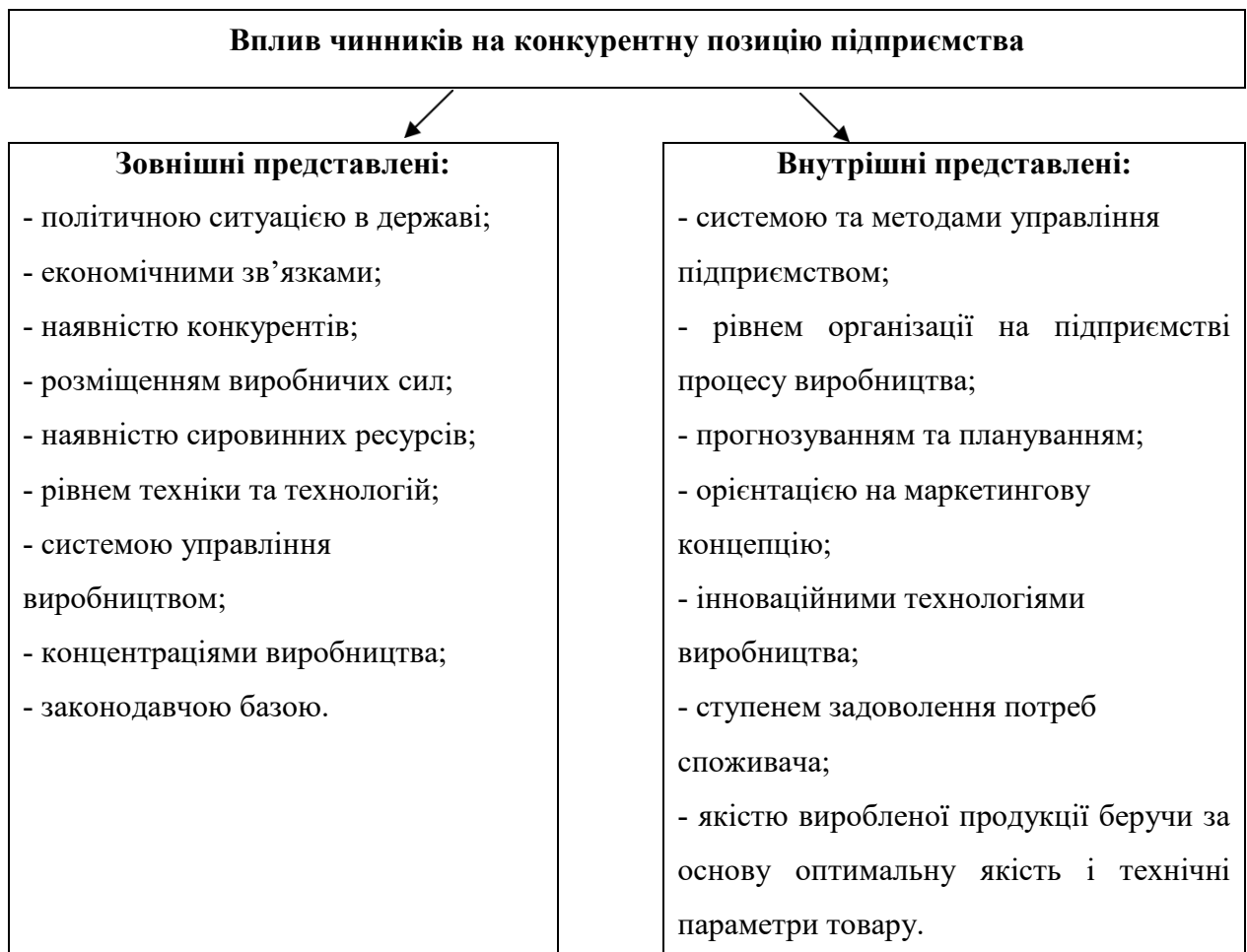


Рис.1.3. Вплив чинників на конкурентну позицію підприємства

Джерело [20, с.77]

Слід зазначити, що управління конкурентної позиції відбувається на основі конкурентної стратегії.

Розглянемо загальний алгоритм формування конкурентної стратегії:

1. Аналіз зовнішнього середовища: оцінка галузі та ринкових умов, включаючи тенденції, конкурентів, потенційні загрози та можливості; визначення ключових факторів успіху у галузі та ідентифікація факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

2. Аналіз внутрішнього середовища: оцінка ресурсів, можливостей та обмежень підприємства, включаючи фінансові, технічні, людські та організаційні аспекти; визначення сильних і слабких сторін підприємства, які можуть впливати на його конкурентну позицію.

3. Визначення стратегічних цілей: встановлення конкретних і вимірюваних цілей, які підприємство прагне досягти для забезпечення конкурентної переваги.

4. Розробка конкурентних стратегій: вибір одного чи кількох видів конкурентних стратегій (лідерство за вартістю, диференціація, фокусування або комбінована стратегія), які найбільше відповідають стратегічним цілям та внутрішнім ресурсам підприємства.

5. Розробка плану дій: створення конкретного плану дій для реалізації обраної конкурентної стратегії, включаючи оперативні заходи, визначення відповідальних осіб та контрольні точки.

6. Впровадження та контроль: реалізація запланованих дій та встановлення механізмів контролю, щоб переконатися, що стратегія ефективно впроваджується і досягаються стратегічні цілі; постійний аналіз та оновлення стратегії відповідно до змін в середовищі та внутрішніх умовах підприємства.
[12, с.110]

Адаптуючи досліджений процес до процесу управління конкурентною позицією підприємства, ми розробили модель процесу управління конкурентною позицією підприємства(рис.1.4).

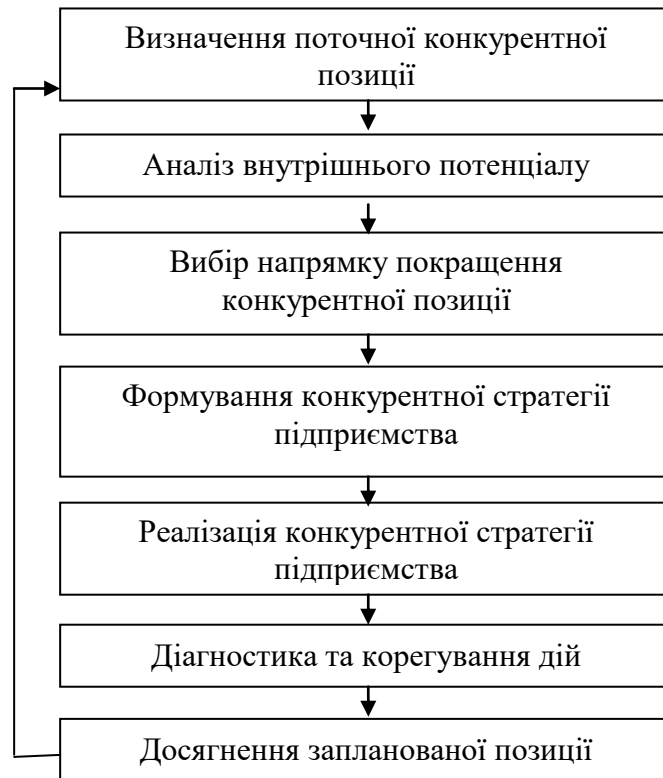


Рис.1.4 Модель управління конкурентною позицією підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонована нами модель, на першому етапі передбачає визначення поточної конкурентної позиції на основі аналізі зовнішнього середовища підприємства та конкурентного аналізу за використанням методів досліджених нами у попередньому пункті.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, виявлення нереалізованих можливостей або ж недоліків діяльності.

Нам основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього необхідно обрати напрямок покращення конкурентної позиції. Реалізація обраного напрямку можлива на основі формування конкурентної стратегії підприємства.

Як зазначає І.А Чіков, конкурентна стратегія — це план або набір дій, які підприємство використовує для досягнення і підтримання конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія визначається з урахуванням конкретної галузі, цільової аудиторії, ресурсів компанії та внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. [20, с.78]

М.Портер виділяє наступні види конкурентної стратегії, що забезпечують досягнення конкурентної переваги на ринку[33,с.15]. Ось деякі з них:

1. Лідерство за вартістю. Підприємство ставить перед собою мету надавати продукти або послуги за найнижчу ціною в галузі. Це може включати мінімізацію витрат виробництва, оптимізацію ланцюга постачання та інші ефективні методи зниження вартості.

2. Диференціація. Підприємство створює унікальність своїх продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів. Це може включати якість продукту, бренд, інновації, обслуговування клієнтів та інші унікальні характеристики, що роблять підприємство виразним на ринку.

3. Фокусування. Підприємство концентрується на конкретному сегменті ринку або групі клієнтів і виробляє продукти або послуги, які відповідають їхнім унікальним потребам або вимогам. Це може бути фокус на географічних ринках, демографічних групах або специфічних потребах клієнтів.

4. Комбінована стратегія. Підприємство поєднує елементи лідерства за вартістю і диференціації, щоб створити унікальну позицію на ринку. Це може включати надання високої якості продуктів за конкурентоспроможними цінами або створення унікального продукту з певними вигодами для клієнтів.

Обравши конкурентну стратегію підприємства має обрати відповідні інструменти для її реалізації, особливо важливу роль на цьому етапі грає компетентність персоналу у виконанні покладених на них обов'язків та у мінні реагувати на зміни під час впровадження конкурентної стратегії. Саме тому важливим є навчання персоналу для діагностики поточного стану реалізації стратегії та корегування дій, для досягнення запланованого стану на ринку.

Реалізувавши цикл з досягнення запланованої конкурентної позиції підприємству необхідно переходити до пошуку нових шляхів вдосконалення і в той же час реалізувати заходи для утримання здобутої позиції.

На основі критичного аналізу наукових джерел, ми визначили заходи, щодо зміцнення конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах передбачають:

- здійснення маркетингових досліджень та систематичного аналізу конкурентних переваг, порівняльного аналізу з конкуруючими підприємствами, а також оцінка ризиків у сфері збуту і постачання, разом із аналізом структури основних виробничих ресурсів.
- створення та впровадження стратегії стимулювання попиту на продукцію підприємства, а також розробка та виконання програми підтримки репутації та формування іміджу.
- застосування передового світового досвіду в організації виробництва та збуту, а також удосконалення систем розрахунків за продукцію.
- створення оптимальних умов для виробництва та підвищення продуктивності використання ресурсів підприємства.
- забезпечення постійного оновлення технологій виробництва та підвищення якості та дизайну продукції.
- створення стратегій, спрямованих на забезпечення стабільного та своєчасного постачання матеріальних ресурсів в необхідних якості та обсягах.[24]

Таким чином, формування конкурентних позицій є складним та багатогранним процесом, що вимагає уваги до різноманітних аспектів діяльності підприємства. Підприємствам важливо постійно вдосконалювати свої стратегії та дії, враховуючи вплив різноманітних чинників на їх конкурентну позицію. Тільки так вони можуть забезпечити собі стабільний та успішний розвиток у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз ринку поштових послуг

Для виявлення основних тенденцій ринку поштових послуг, ми вважаємо проведення аналізу ринку за методикою М.Портера, яка передбачає виявлення впливу на галузь 5 сил конкуренції: внутрішньогалузевої конкуренції, постачальників, споживачів, потенційних конкурентів та замінників.

Для оцінювання підприємств за зазначеною методикою, необхідно виділити рушійні чинники за кожною з сил, визначити рівень їх впливу (низький, середній, високий) та розрахувати виважену оцінку(ВО), з урахуванням ваги кожного з виділених чинників.

На основі розрахунку виваженої оцінки визначається вплив кожної з сил галузі:

- 1 - 1,7 балів – низький рівень впливу конкурентної сили;
- 1,8 – 2,4 бали – середній рівень впливу конкурентної сили;
- 2,5-3 - високий рівень впливу конкурентної сили.

Першою аналізованою силою є *внутрішньогалузева конкуренція*.

Першим важливим показником, при оцінці внутрішньогалузевої конкуренції є визначення темпу зростання ринку. Для визначення цього показника, ми проаналізували обсяги реалізації ринку поштових та кур'єрський послуг України(рис.2.1).

За результатами проведеного аналізу, ми визначили, що протягом 2019-2023 років відбулося зростання обсягів реалізації поштових та кур'єрський пологу в Україні. Спад обсягів реалізації послуг відбувся у 2022 році, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, та як результат окупації частини територій України, зниженням точок надання послуг поштового зв'язку.

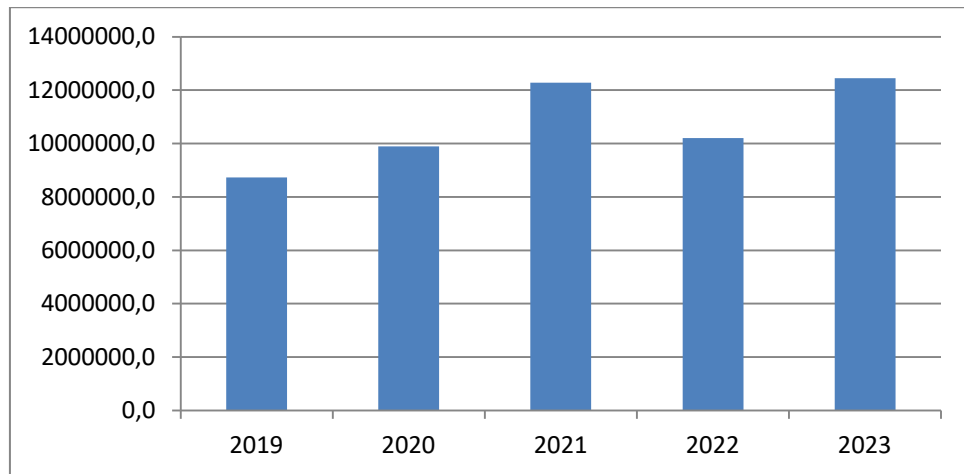


Рис.2.1 Динаміка обсягу реалізації ринку поштових та кур'єрських послуг України, тис.грн

Джерело: складено автором за [7]

В середньому, не враховуючи тенденцію 2022 року, щорічне зростання обсягів реалізації послуг галузі складало від 15%, що свідчить про високі темпи зростання галузі.

Насьогодні ринок представлений національним оператором «Укрпошта» і більш ніж 200 приватними компаніями. Динаміка кількості підприємств ринку поштових послуг наведено на рис.2.2

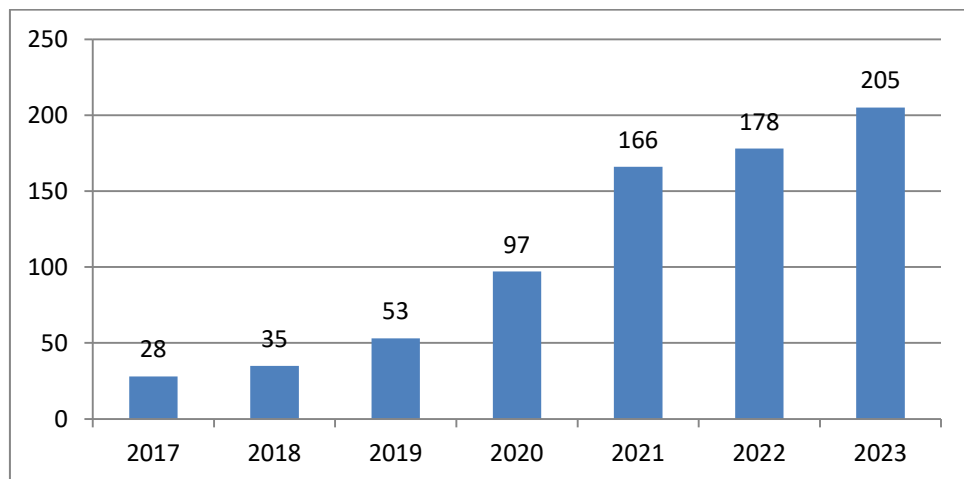


Рис.2.2 Динаміка кількості підприємств ринку поштових послуг

За результатами аналізу кількості підприємств поштового зв'язку, ми визначили, тенденцію до їх зростання, у 2023 році порівняно з 2017 кількість підприємств збільшилась в 8 разів.

Розглянемо більш детально частки ринку комерційних підприємств у 2023 рік (Рис. 2.3).

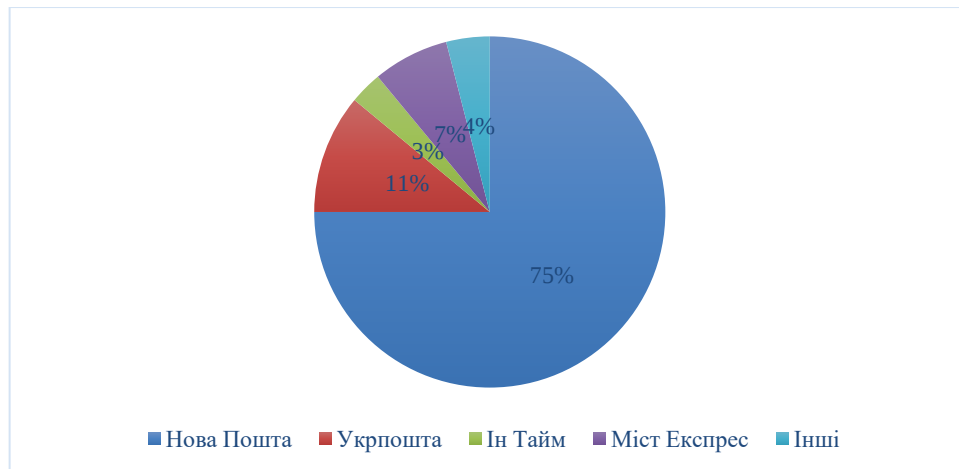


Рис. 2.3 Частка компаній на ринку поштових послуг

Джерело: складено автором за [24]

Лідером ринку у 2022 році є «Нова пошта», частка якої складає 75% в 2022 році. Майже незмінними залишились обсяги компанії «Міст Експрес» – в 2022 році вона займала 7% ринку послуг експрес-доставки України.

Попередньою підприємства прагнули розширювати географію присутності у регіонах, портфель наданих послуг, збільшувати власний автотранспортний парк, складські площі та ін. Насьогодні головним напрямком розвитку серед поштових перевізників є робота з операторами Інтернет-торгівлі (e-commerce). При цьому має місце якісна зміна структури замовників доставки (відправників посилок і листів). Активно скорочується частка відправлень фізичних осіб (C2C – відправлення) та активно зростає частка листів і посилок, відправниками яких є компанії (B2B та B2C).

Доліджуючи диференціацію послуг, що надають оператори поштового зв'язу, ми визначили що існує частка стандартизованих послуг: прості поштові відправлення, швидка доставка, видача готівки, кур'єрська доставка. При цьому між основними гравцями ринку існує певна частка диференціації: фінансові послуги, страхування вантажу, міжнародні поштові перекази, листи і т.д.

Підсумки проведеного аналізу внутрішньогалузевої конкуренції систематизовано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції ринку надання поштових послуг

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			ВО
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Темп зростання ринку	0,3	Високий (від10%)	Помірний (до 10%)	Відсутній або спад	0,3
2. Кількість підприємств	0,25	Невелика кількість підприємств, серед яких є 1-2 лідери галузі	Невелика кількість підприємств, домінує обмежена група	Велика кількість підприємств, жодна з яких не є лідером галузі	0,5
3. Цінова конкуренція	0,25	Відсутня	Обмежена	Значна	0,75
4.Стандартизація послуги	0,1	Послуги фірм унікальні	Послуги підприємств схожі за ключовими ознаками, однак є додаткові переваги	Послуги стандартизовані	0,2
5. Концентрація фірм	0,1	Висококонцентрований ринок	Помірноконцентрований ринок	Низькоконцентрований ринок	0,2
Загальна виражена оцінка впливу					1,95

За результатами аналізу внутрішньогалузевої конкуренції ринку поштових послуг, ми визначили середньо виражену оцінку впливу сили на галузь 1,95, що відповідає середньому рівню впливу внутрішньогалузевої конкуренції на ринок.

Наступною силою галузі є вплив з боку *постачальників*.

Постачальниками для операторів поштових послуг є юридичні особи, які постачають:основні засоби (обладнання, комп'ютерну техніку, транспортні засоби);матеріали (паливо, пакувальні матеріали, витратні матеріали, канцтовари та господарчі товари).

Важливим у співпраці з постачальниками є якість поставленого обладнання(комп'ютерна техніка, касові апарати, зчитувальні апарати тощо). Надійне обладнання допомагає забезпечити швидку та точну обробку відправлень. На українському ринку зареєстровано більше 5 тис підприємств постачальників електроніки, що свідчить про меншу концентрацію постачальників електротехніки, ніж підприємств поштового зв'язку.

Окрім цього постачальниками поштових підприємств є виробники тари, пакувальних матеріалів, марок тощо. На українському ринку представлено більше 300 масштабних виробників зазначеної продукції, що дає можливість підприємствам поштового зв'язку за необхідності змінити постачальника.

Постачальники можуть впливати на розвиток нових технологій та послуг у сфері поштового зв'язку. Наприклад, постачальники програмного забезпечення можуть пропонувати нові рішення для автоматизації процесів управління поштовими відправленнями.

Однак варто зазначити, що зазначені види витрат мають низьку частку в структурі собівартості надання поштових послуг, що значно знижує рівень їх впливу.

Підсумки проведеного аналізу постачальників систематизовано в табл..2.2

Таблиця 2.2

Оцінка впливу постачальників ринку надання поштових послуг

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Концентрація постачальників	0,4	Концентрація постачальників нижча концентрації підприємств галузі	Концентрація постачальників відносно однакова концентрації підприємств галузі	Концентрація постачальників вища концентрації підприємств галузі	0,4
Можливість переключення між постачальниками	0,2	Велика кількість постачальників з високоякісною продукцією	Помірна кількість постачальників, продукція яких відмінна за якістю	На ринку діє декілька постачальників, з унікальними характеристиками товарів	0,2
Важливість ресурсу постачальників для галузі	0,2	Низька	Помірна	Висока	0,2
Диференціація ресурсу	0,1	Висока	Помірна	Низька	0,1
Можливість інтеграції в галузь покупців	0,1	Інтеграція недоцільна	Існує можливість інтеграції	Постачальники інтегровані в галузь	0,1
Загальна оцінка впливу					1

За результатами аналізу постачальників ринку поштових послуг, ми визначили середньо виважену оцінку впливу сили на галузь 1, що відповідає низькому рівню впливу постачальників на ринок.

Оцінка впливу з боку споживачів. Споживачами послуг поштового зв'язку є:

- приватні особи;
- юридичні особи;
- інтернет-сервіси.

Аналізуючи попит з боку приватних осіб, ми проаналізували динаміку кількості населення країни й визначили тенденцію до зниження кількості населення країни, а отже й споживачів досліджуваної галузі(рис.2.7).

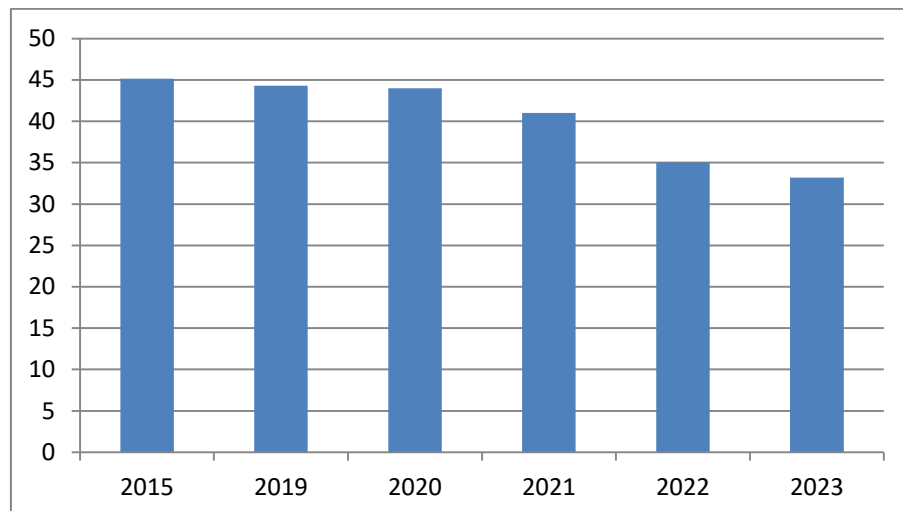


Рисунок 2.4 Динаміка кількості населення України протягом 2015-2023 років, млн.чол.

Джерело: складено автором за [7]

Різне зниження кількості населення з 41 млн.чол(2021 р.) до 35 млн.чол.(2022 р.) відбулося за рахунок окупації частини територій України та міграції населення..

За допомогою поштових послуг приватні особи пересилають товари, тримують перекази, пенсії, проводять оплату платежів, пересилають міжнародні посилки й здійснюють міжнародні перекази, що породжує зростання попиту на поштові послуги.

Однак, пандемія та початоквоєнних дій на території України, стимулювали зростання попиту на послуги з доставки як серед фізичних так і серед юридичних осіб, а також стимулювало розвиток інтернет-сервісів для продажу товарів.Аналізуючи риное e-commerce у 2023 році, ми розглянули стуктуру ринку за терміном функціонування на ринку(рис.2.5).

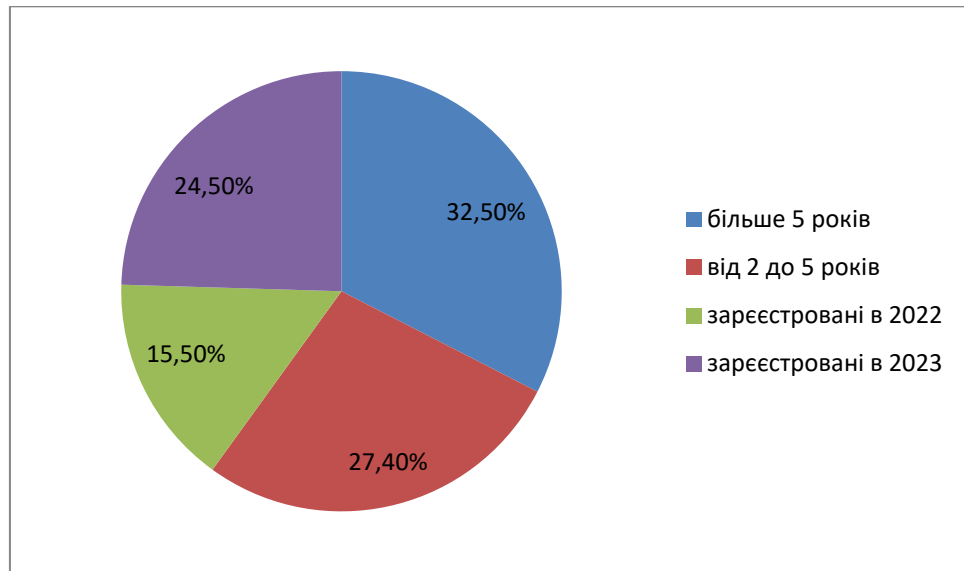


Рис.2.5 Структура ринку e-commerce у 2023 за терміном функціонування підприємств на ринку.

Джелеро: складено автором за [24]

Недоілком ринку інтернет-сервісів є велика частка тіньової діяльності. Однак серед офіційно zareєстрованих підприємств, більше 27% були відкриті у 2023 році. Основною причиною такої тенденції є передислокація підприємств з окупованих та прифронтових територій. Ще одним рушійним чинником є складнощі у функціонуванні підприємств, що виникли у зв'язку з відключеннями світла.

При цьому доставка товарів відбувалась саме через засоби поштового зв'язку, в меншій кількості через топ-гравців електронної комерції(Rozetka, Kasta, Parfums тощо).

Окрім цього реалії воєнного стану збільшили обіг гуманітарної допомоги, волонтерську діяльність в країні, й відповідно частки здійснюваних операцій припадає на підприємства поштового зв'язку.

Підсумки аналізу впливу споживачів на ринок поштових послуг наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу споживачів ринку надання поштових послуг

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			CO
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Концентрація споживачів	0,3	Низька	Помірна	Висока	0,3
Чисельність споживачів	0,2	Висока	Помірна	Невелика	0,2
Важливість послуги для споживачів	0,15	Висока	Помірна	Низька	0,15
Чутливість до ціни	0,15	Споживачі не чутливі до ціни	Споживачі чутливі до ціни в залежності від складності послуги	Споживачі чутливі до ціни	0,45
Повнота володіння інформацією	0,3	Споживачі не володіють повною інформацією щодо відмінності між підприємствами	Споживач володіють обмеженою інформацією	Споживачі володіють повною інформацією	0,9
Загальна оцінка впливу					2

За результатами аналізу споживачів ринку поштових послуг, ми визначили середньо виважену оцінку впливу сили на галузь 2 , що відповідає середньому рівню впливу споживачів на ринок.

Для визначення впливу з боку *потенційних конкурентів* необхідно превести оцінку вхідних бар'єрів до галузі.

Першим бар'єром входу в галузь є початкові капіталовкладення. Основними необхідними групами витрат, при відкритті підприємства поштового зв'язку є:

- інфраструктура – закупівля або оренда необхідної інфраструктури, такої як поштові скриньки, транспортні засоби, обладнання для сортування та доставки пошти;

- оплата праці – важливим аспектом є пошук кваліфікованих працівників та фінансові витрати на оплату праці співробітників;

- маркетинг та реклама - витрати на рекламу та маркетинг, щоб привернути клієнтів та позиціонувати своє підприємство на ринку;

- запаси: розробка та придбання поштових матеріалів, таких як конверти, пакувальні матеріали, марки тощо;

- технології та програмне забезпечення - придбання та налаштування необхідного програмного забезпечення для ведення обліку поштових відправлень, клієнтської бази тощо.

Враховуючи вищенаведені статі витрат ми визначили, що відкриття підприємства поштового зв'язку має помірний рівень першоразових капіталовкладень.

Окрім цього на ринку сформована лояльність серед споживачів, щодо того за якими послугами до якого підприємства необхідно звертатись.

Масштаби надання послуг наймасштабніших виробників створюють ще один бар'єр – можливість економії на масштабі.

Окрім цього, діяльність підприємств поштового зв'язку у питання ліцензування та правил надання поштових послуг регламентується державним законодавством, а саме:

- Законом України «Про поштовий зв'язок»;
- Законом України «Про кур'єрську діяльність»;
- Законом України «Про захист прав споживачів»;
- Законом України «Про захист персональних даних».

Однак тенденції ціноутворення, вибір діяльності та інші аспекти функціонування підприємств державою не регламентуються.

Підсумки проведеного аналізу потенційних конкурентів систематизовано в табл..2.4

Таблиця 2.4

Оцінка впливу потенційних конкурентів ринку надання поштових послуг

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Темп зростання ринку	0,15	Відсутній або спад	Помірний (до 10%)	Високий (від 10%)	0,45
Початкові інвестиції	0,2	Високий рівень капітальних інвестицій .	Помірний рівень початкових інвестицій.	Невисокий рівень початкових інвестицій.	0,4
Торгові марки	0,15	На ринку представлені сильні торгові марки	На ринку діє декілька торгових марок	Відсутність торгових марок	0,15
Економія на масштабі	0,15	Значна	Помірна	Не існує	0,15
Диференціація послуг	0,1	Висока	Помірна	Низька	0,2
Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,2	На ринку є лідери за ціною	Цінова політика гравців на одному рівні	Не має можливості демпінгу	0,2
Державне регулювання	0,05	Діяльність підприємств повністю контролюється державою	Держава частково контролює діяльність підприємств	Відсутнє державне регулювання галузі	0,1
Загальна оцінка впливу					1,65

За результатами аналізу потенційних конкурентів ринку поштових послуг, ми визначили середньо виважену оцінку впливу галузі 1,65, що відповідає низькому рівню впливу потенційних конкурентів на ринок.

Останньою аналізованою силою галузі є загроза з боку замінників. До замінників підприємств поштового зв'язку можна віднести:

- організація власної доставки підприємств;
- відкриття пунктів видачі;
- доставка через топ-гравців електронної комерції.

На рис.2.6 наведено динаміку кількості точок видачі інтернет-замовлень протягом 2022-2023 років.

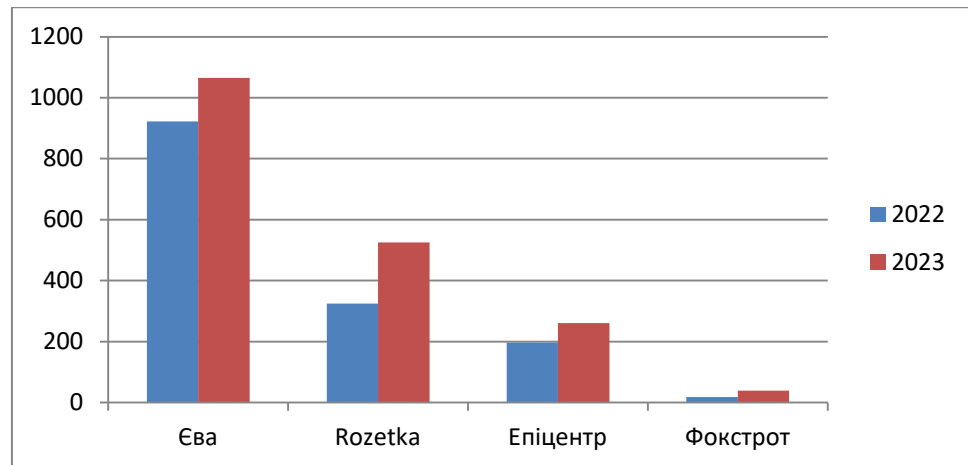


Рис.2.6 Динаміка кількості точок видачі інтернет замовлень топ-гравців електронної комерції протягом 2022-2023 років

Джелеро: складено автором

При цьому підприємства, що надають замінуючі послуги мають перевагу в організації безкоштовної доставки.

Підсумки проведеного аналізу заміників систематизовано в табл..2.5

Таблиця 2.5

Оцінка впливу заміників для ринку надання поштових послуг

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Складність послуги	0,3	Складна	Помірна	Легко відтворювана	0,6
Відмінності між послугою галузі та заміником	0,3	Явна відмінність	Існують незначні відмінності	Відмінність виявити складно	0,9
Різниця між ціною на послуги галузі та заміник	0,4	Значна різниця в ціновій політиці	Існує різниця в ціні на певні види послуг	Однаковий рівень цін	0,8
Загальна оцінка впливу					2,3

За результатами аналізу заміників для ринку поштових послуг, ми визначили середньо виважену оцінку впливу галузі 2,3, що відповідає середньому рівню впливу заміників на ринок.

Результати аналізу ринку за М.Портером наведені на рис.2.7

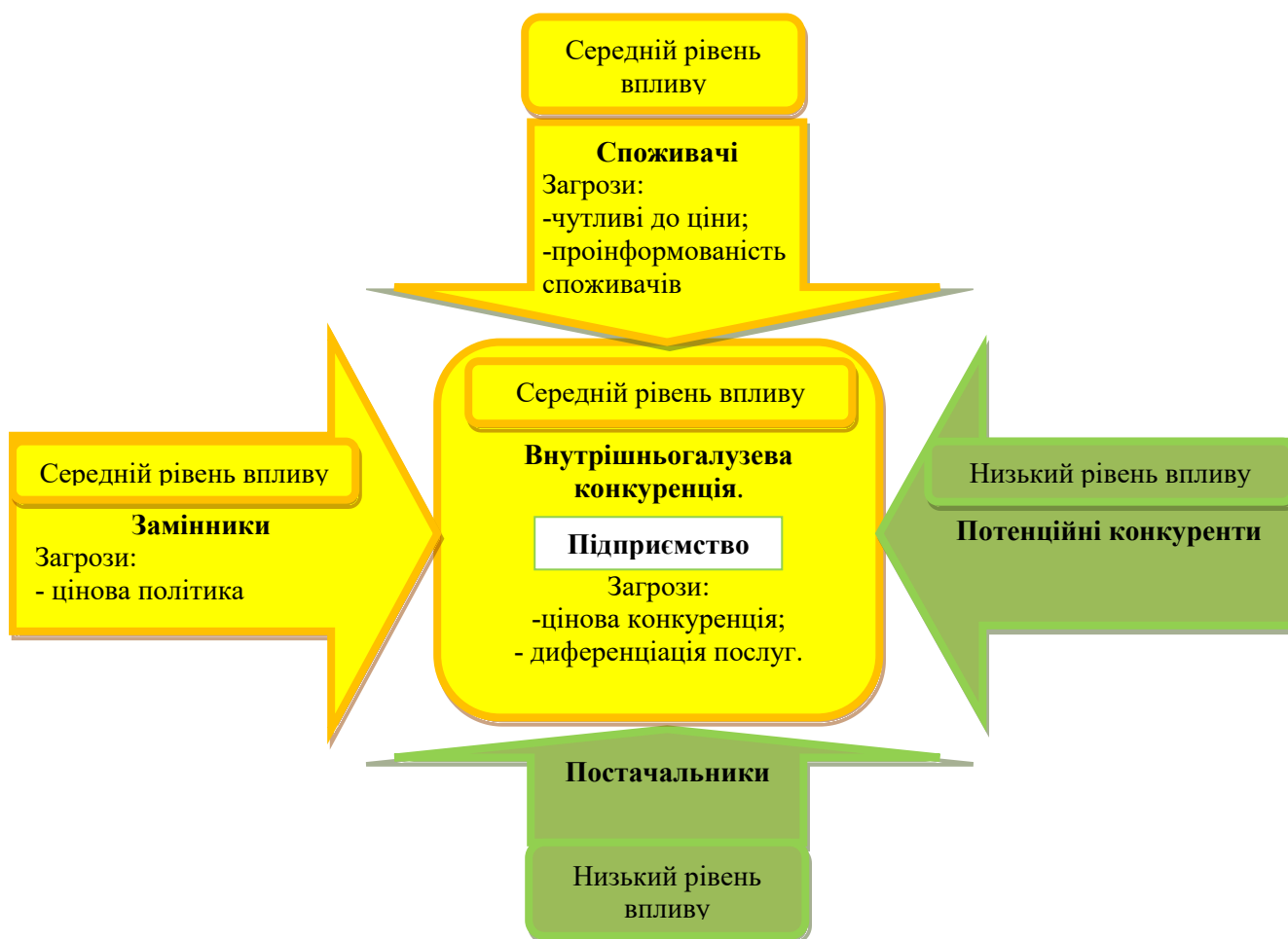


Рис.2.7 Рівень впливу рушійних сил ринку поштових послуг

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу, ми виявили, що найбільший вплив на галузь мають внутрішньогалузева конкуренція, споживачі та замінники. Середній рівень впливу пов'язаний з ціновою політикою в галузі.

Для виявлення можливості досліджуваного підприємства протистояти силам галузі, необхідно проаналізувати його поточний стан.

2.2 Загальна характеристика та аналіз поточного стану підприємства «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» підприємство засноване 19.01.2001 (запис у Єдиному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців №1 588 120 0000 001718).

Форма власності — приватна.

Загальна кількість працівників компанії в 2020 р. становила 30 687 осіб.

Юридична адреса та місцезнаходження компанії: 03026, м.Київ, вул. Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова пошта» є:

- експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» сьогодні є лідером логістичного ринку України. Підприємство надає можливості для легкої доставки кожному клієнтові та створює умови для розвитку бізнесу підприємців в Україні та закордоном. В середньому, мережа здатна обробляти 14-20 тисяч замовлень на годину, що стало можливим за рахунок впровадження інноваційних технологій в роботу. Згідно з інформацією, що міститься на сайті «Нової пошти», мережа налічує більше 10 тис. відділень по всій країні та понад 13 тис. поштоматів, а кількість відправлень за 2021р. збільшилась на 14 % та перевищила 372 млн. посилок та вантажів [14].

Лінійно-функціональна структура(Додаток 1) є поєднанням лінійної та функціональної структур. В основі такої організаційної структури управління лежить принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та

прийняття рішень по вертикалі. Тож, управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у здійсненні управлінських функцій.

Місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда Нової пошти впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Надання послуг. Компанія надає послуги іншим бізнесам (B2B ринок), приватним особам (B2C ринок) та співпрацює з інтернет-сервісами (E-commerce). Обслуговування ринку e-commerce розділили вісім основних компаній(рис.2.8).

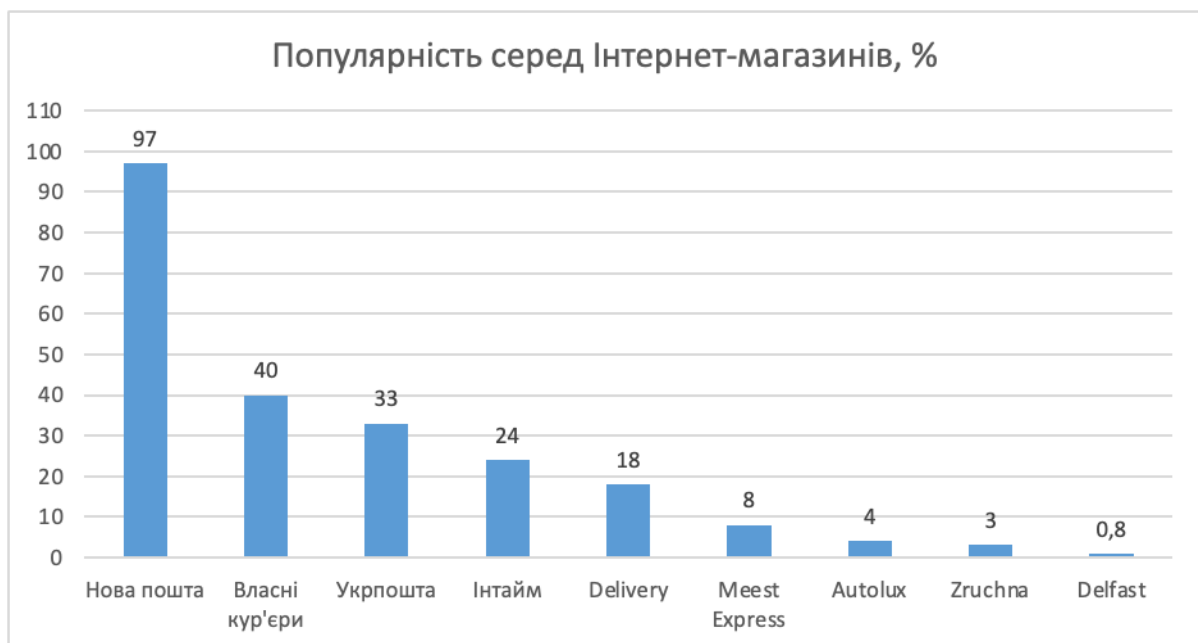


Рис 2.8 Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів [24]

Найбільшою та найбільш популярною очікувано стала «Нова пошта». Її послугами користуються майже усі інтернет-магазини та їхні клієнти — 97%. Сумарна кількість балів в рейтингу значно перевищує 100%. Це пояснюється тим, що більшість підприємців у своїй діяльності вдаються до послуг різних сервісів доставлення.

Починаючи з 2012 року по теперішній час у «Новій пошті» відбуваються структурні зміни, пов'язані з розширенням спектру надання послуг, що стало причиною диверсифікації бізнесу.

«Нова пошта» перестала бути лише службою доставки, вона почала надавати клієнту ще логістичні та супутні послуги.

На сьогоднішній день група компаній «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

Таблиця 2.6

Послуги Нової Пошти та їх сутність

Послуга	Сутність
Доставка	Доставка відправлень до відділення, поштомату або за адресою.
Фулфілмент	Зберігання товару на складах, комплектація і відправлення замовлень одержувачам.
Фінансові послуги	Грошові перекази та операції з електронними грошима через "NovaPay"

ТОВ «Нова пошта» стала на шлях сталого зростання, удосконалення внутрішньокорпоративних процесів та розширення міжнародного напрямку діяльності. Компанія обрала для себе стратегію використання інноваційних рішень, покращення існуючих та запуск нових продуктів та сервісів, а також формування позитивного іміджу у споживачів послуг.

Аналізуючи динаміку кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» ми визначили динаміка їх зростання, що свідчить про збільшення коефіцієнту покриття територій наданих послуг(рис.2.9)

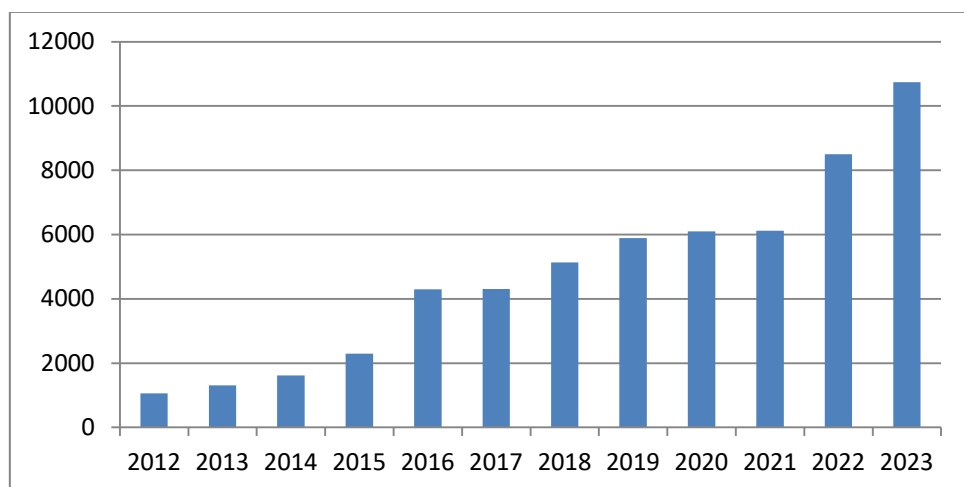


Рис.2.9 Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова Пошта»

Окрім цього підприємство розвиває інший напрямок доставки – доставка до поштоматів, яких у 2023 році нараховується вже більше 15,5 тис.

Окрім цього, протягом досліджуваного періоду значно зросла кількість відправлень оброблених підприємством(рис.2.10).

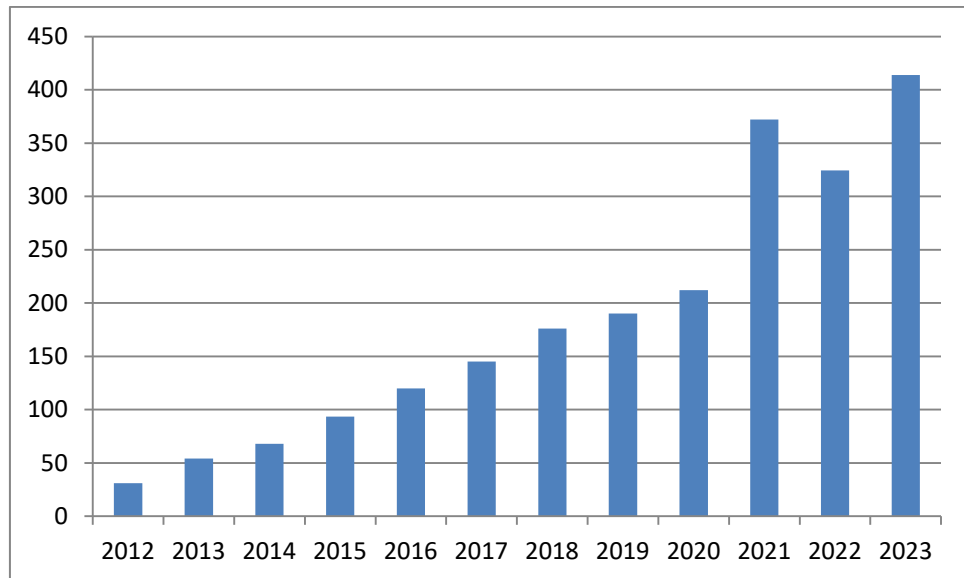


Рис.2.10 Динаміка кількості відправлень Тов «Нова Пошта», шт.37., шт.

За результати аналізу динаміки кількості відправлень, ми визначили, що їх зниження відбулося у 2022 році, що пов'язано з початком воєнних дій та втратою потужностей в окупованих та прифронтових територіях, однак у 2023 році підприємство підвищило цей показник вище довоєнного показника.

Маркетинг. У рамках комплексу просування ТОВ "Нова Пошта" найбільший акцент робиться на рекламі, стимулюванні збуту і взаємодії з громадськістю. Відбираючи канали реклами, фахівці враховують, що цільовою аудиторією є фірми-дилери, інтернет-магазини та інші клієнти компанії. Тому у своїй рекламній стратегії вони використовують Інтернет та соціальні мережі, де міститься повна інформація про послуги і їх ціни. Цей підхід також відзначається відносно низькими витратами на рекламу. Методи просування включають активну роботу з поширення інформації про послуги експрес-доставки та переконання цільових споживачів у перевагах обрання. ТОВ «Нова Пошта» управляє складною системою маркетингових комунікацій,

встановлюючи і підтримуючи відносини зі своїми посередниками і споживачами. При формуванні рекламного бюджету дотримуються методу за можливостями або його ще називають «залишковий метод». При формуванні рекламного бюджету в нього включаються витрати на створення рекламних матеріалів і їх розміщення в засобах масової інформації, а також пов'язані з цим адміністративні витрати. Формується єдиний маркетинговий бюджет, в складі якого виділяються витрати на дослідження (в середньому близько 15% загальних витрат), на стимулювання збуту (в середньому близько 50%), на рекламу (близько 30%) і зв'язки з громадськістю (близько 5%). Даний підхід представлений на рисунку 5.

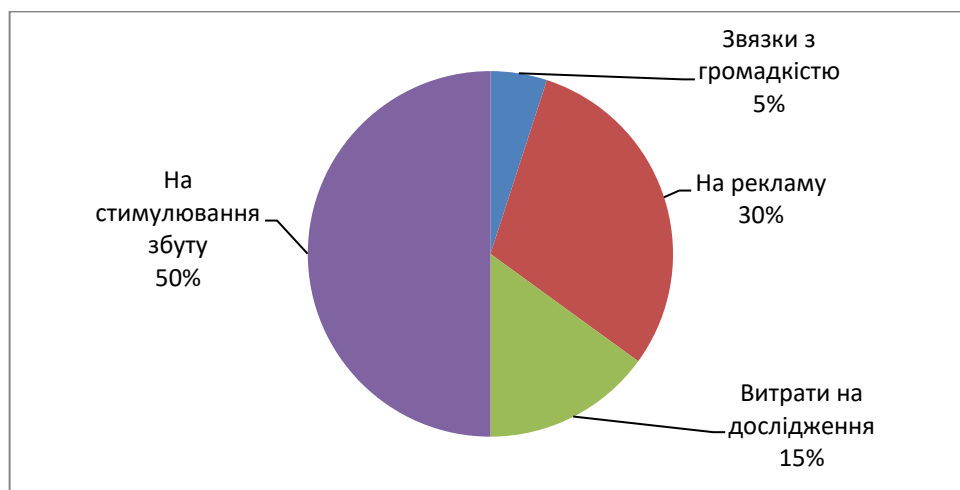


Рис. 2.11 Маркетинговий бюджет ТОВ «Нова Пошта»

Важливу роль в діяльності підприємства відіграє такий вид комунікацій, як зв'язки з громадськістю. Під громадськістю підприємства розуміються офіційні органи, інвестори і акціонери, покупці і партнери, ЗМІ та власні працівники.

При цьому ТОВ «Нова Пошта» намагається створити сприятливий імідж і репутацію і забезпечує це в ході реалізації заходів щодо формування організаційної культури та цільових заходів. В якості останніх використовуються зустрічі, ювілеї, фінансування суспільно корисних заходів і спонсорство.

Розглянемо структуру основних споживачів поштових послуг ТОВ «Нова пошта» в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура основних споживачів послуг «Нова пошта» в Україні

Споживчі групи	Доля, %
1	2
Населення:	
молодь (до 25 років);	19,1
доросле населення (25-55 років);	24,4
пенсіонери.	4,5
Юридичні особи:	
промислові об'єкти;	22,0
комерційні організації;	10,0
фінансові організації;	5,0
суспільні організації;	4,5
організації законодавчої та виконавчої влади	3,0

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

За даними про структуру основних споживачів послуг «Нова пошта» в Україні можна відзначити наступне. У групі населення доросле населення (25-55 років) складає найбільшу частку - 24,4%, що свідчить про широке використання поштових послуг цією категорією населення. Далі йде група пенсіонерів, яка складає 19,1%, і також має значний вплив на споживання послуг компанії. Молодь (до 25 років) становить менше значення в цій структурі - 4,5%, що може бути пов'язане зі зменшенням використання традиційних поштових послуг у молодіжному сегменті через популярність електронних засобів комунікації.

Щодо юридичних осіб, промислові об'єкти складають найбільшу частку - 22%, що вказує на значний обсяг пересилання промислової та виробничої продукції через поштові послуги «Нова пошта». Комерційні організації складають 10%, фінансові установи - 5%, суспільні організації - 4,5%, а органи законодавчої та виконавчої влади - 3%. Така різноманітність споживачів вказує на широкий спектр послуг, які надає «Нова пошта» у сферах бізнесу, фінансів та громадських організацій.

Вартість послуг. Розглянемо цінову політику ТОВ «Нова Пошта». Згідно системи ціноутворення:

- вартість оформлення відправки включена у тариф;
- додаткова комісія у розмірі 0,5% буде нараховуватись тільки при умові, якщо оголошена вартість перевищує 500 грн.;
- розрахунок вартості послуг буде відбуватись за діапазонами ваги;
- адресна доставка стала ще більш доступною.
- «Доставка документів» – єдина ціна по всій території України для кожної технології доставки;
- «Доставка посилок» – єдина ціна по всій території України для кожної технології доставки;
- «Доставка вантажів», «Доставка шин/дисків» та «Доставка палет» – введені оновлені тарифні зони, які побудовані по принципу перетину географічних областей України. Також введена 0-ва тарифна зона, яка робить доставку в межах області більш доступнішою. Загальний вигляд тарифних зон значно спрощено.

Таблиця 2.8

Таблиця ціноутворення ТОВ «Нова Пошта»

Вага до (включно), кг	Між відділеннями або у поштомат					Доплата за адресний забір або доставку
	Локал	По Україні (тарифні зони)				
		1	2	3	4	
0,5	50	70				+35 грн для відправлень до 30 кг
1	50	70				
2	50	70				
5	80	100				
10	80	100				
20	120	140				
30	120	140				

Також оновлена спеціальна пропозиція для інтернет-магазинів і впроваджено спеціальний тариф до місту «Локал-Експрес», котрий передбачає доставку товарів інтернет-магазинів в межах міста та передмістя в той самий день.

Персонал. Аналізуючи динаміку кількості персоналу підприємства, протягом періоду 2018-2023 років, чисельність персоналу зросла більш ніж на 50%(рис.2.12).

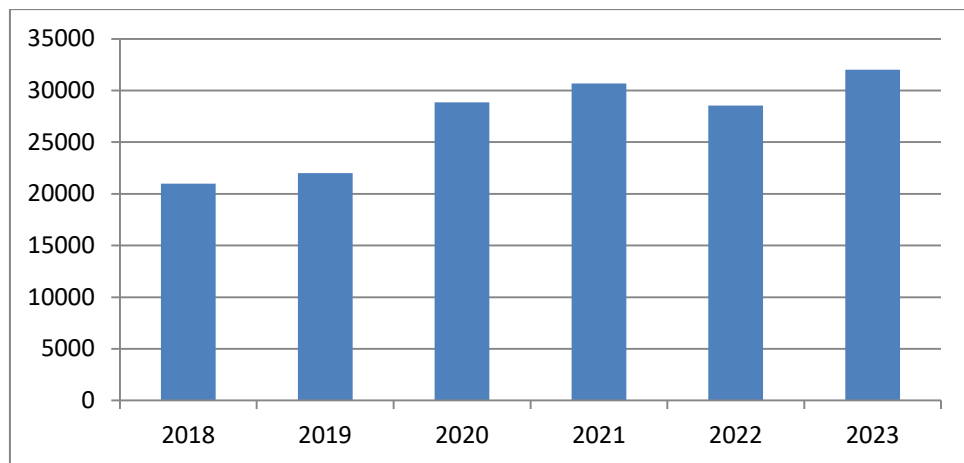


Рис.2.12 Динаміка кількості працівників ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізувавши штатний розклад ТОВ « Нова Пошта», ми визначили, що протягом 2021-2023 років кількість працюючих жінок на підприємстві складає більше 60%.

Негативною тенденцією у діяльності підприємства є висока плинність кадрів, однак підприємство розробляє системи заходів для покращення умов праці та підвищення мотивації співробітників.

В той же час серед працівників підприємства значну частину складає персонал з низькою кваліфікацією, більше 50%.

Фінанси. На основі Фінансової звітності підприємства, ми провели аналіз фінансової діяльності підприємства(табл.2.9).

За результатаит проведеного аналізу, ми визначили, що протягом 2021-2023 рр. відбулося значне зростання доходу підприємства, більш ніж на 65%.

Таблиця 2.9

Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показники	Фактичні дані за періоди			Темп приросту 2022/2021	Темп приросту 2023/2022
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) , тис. грн..	20 843 502	23 687 034	36468879	13,64%	53,96%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	16 441 004	19 276 532	28625037	17,25%	48,50%
Валовий прибуток/збиток, тис. грн..	4 402 498	4410502	7843842	0,00%	77,84%
Адміністративні витрати, тис. грн..	1 923 703	1 673 172	2985829	-13,02%	78,45%
Витрати на збут, тис. грн..	561 844	439 130	856282	-21,84%	95,00%
Інші операційні витрати, тис. грн..	508 590	481 061	774662	-5,41%	61,03%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн..	2 794 933	2 390 352	4 438 175	-14,48%	85,67%
Чистий фінансовий результат, тис. грн..	2 600 320	2 135 960	3967156	-17,86%	85,73%
Необоротні активи, тис. грн..	8 305 491	12 319 191	18769254	48,33%	52,36%
Оборотні активи, тис. грн..	5 192 636	3 435 729	4332452	-33,83%	26,10%
Запаси, тис. грн..	236 988	442 156	413811	86,57%	-6,41%
Дебіторська заборгованість, тис. грн..	704 235	968 844	1138305	37,57%	17,49%
Грошові кошти, тис. грн..	827 839	673 522	1079267	-18,64%	60,24%
Власний капітал, тис. грн..	4 491 224	6 516 072	9508308	45,08%	45,92%
Довгострокові зобов'язання, тис. грн..	3 897 300	3 787 630	5337000	-2,81%	40,91%
Поточні зобов'язання, тис. грн..	5 109 603	5 451 218	8256398	6,69%	51,46%
Валюта балансу, тис. грн..	13 508 795	15 754 920	23101706	16,63%	46,63%

За рахунок збільшення сукупного доходу протягом досліджуваного періоду відбулося й зростання чистого прибутку підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком приблизно на 60%.

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства підприємства розраховують також наступні показники:

- коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл), що розраховуються за формулою :

$$K_{пл} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), що розраховується за формулою:

$$K_{шл} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал), що розраховується за формулою :

$$K_{ал} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.3)$$

- коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс), що розраховується за формулою:

$$K_{фс} = \frac{\text{довгострокові зобовязання} + \text{поточні зобовязання}}{\text{власний капітал}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт автономії(Ка), що розраховується за формулою:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.5)$$

Результати розрахунків зазначених коефіцієнтів наведені в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Коефіцієнт	Нормативне значення	Розраховане значення		
		2021	2022	2023
Поточної ліквідності	>1	1,02	0,63	0,52
Швидкої ліквідності	>0,5	0,97	0,55	0,47
Абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,16	0,12	0,13
Фінансової стійкості	>0,5	2,01	1,42	1,43
Автономії	>0,5	0,33	0,41	0,41

Проаналізувавши динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства, ми визначили, що протягом досліджуваного періоду відбулося зниження значень всіх коефіцієнтів, що свідчить про зниження фінансової стійкості. Зокрема коефіцієнти поточної ліквідності та швидкої ліквідності вийшли за межу нормативного значення, що свідчить про зменшення можливостей підприємства у розрахунках з боргами. Значення показника

автономії свідчить про недостачу власних ресурсів підприємства для фінансування активів.

Зниження показника фінансової стійкості також свідчить про зниження платоспроможності підприємства.

Ще однією групою показників діяльності підприємства є показники рентабельності: рентабельність виготовленої продукції (Рвп), що розраховується за формулою:

$$Рвп = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{виробнича собівартість}} \quad (2.7)$$

- рентабельність активів (Ра), що розраховується за формулою:

$$Ра = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{валюта балансу}} \quad (2.8)$$

- рентабельність власного капіталу (Рвк), що розраховується за формулою:

$$Рвк = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \quad (2.9)$$

Результати розрахунків зазначених показників наведені в табл.2.11

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Розраховане значення		
	2021	2022	2023
Рентабельність виготовленої продукції	1,27	1,23	1,27
Рентабельність активів	0,579	0,328	0,417
Рентабельність власного капіталу	0,192	0,136	0,172

За результатами проведеного аналізу, ми визначили тенденцію до зниження показників рентабельності активів та власного капіталу, при цьому рівень рентабельності у 2023 році порівняно з 2021 роком залишвся на тому ж рівні.

Для узагальнення проведеного нами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта», ми провели SNW-аналіз підприємства, який дає можливість визначити вплив складових діяльності підприємства на його конкурентоспроможність : слабкі сторони, нейтральні та сильні сторони.

Таблиця 2.11

SNW-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

№	Характеристика підприємства	Сильна сторона	Нейтральна сторона	Слабка сторона
1	Обсяг реалізації	X		
2	Швидкість доставки	X		
3	Ціна послуги			X
4	Кількість послуг, що надає підприємство		X	
5	Кількість відділень	X		
6	Маркетинг	X		
7	Лояльність клієнтів	X		
8	Географічне покриття	X		
9	Плинність кадрів			X
10	Організаційна структура		X	
11	Кваліфікація основного персоналу		X	
12	Рентабельність виробництва		X	
13	Фінансова стійкість			X
14	Платоспроможність			X

Джерело: складено автором

За результатами SNW-аналізу ми визначили, що сильними сторонами діяльності підприємства є: збільшення обсягів реалізації, швидкість доставки, кількість відділень, маркетингові заходи, лояльність клієнтів, географічне покриття. Слабкими сторонами діяльності підприємства є: ціна на послуги, плинність кадрів та фінансовий стан підприємства.

2.3 Визначення конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта»

Для визначення поточної конкурентної позиції проведемо конкурентних аналіз ТОВ «Нова Пошта». Для проведення конкурентного аналізу обирають підприємства, які найбільш наближені на видами діяльності та часткою ринку. Проаналізувавши ринок надання поштових послуг, ми визначили, що лідерами ринку за обсягами реалізації є ТОВ «Нова Пошта», АТ «УкрПошта» та MeestExpress. У 2020 році припинив свою діяльність ще один лідер-ринку логістична компанія In-Time у зв'язку з операційними труднощами. Інших гравців ринку ми не враховуємо в конкурентному аналізі, оскільки їх частка ринку 1% або менше.

Акціонерне товариство «Укрпошта» засноване в 1991 році, в минулому монополіст ринку, є найбільшим конкурентом «Нової пошти», другий поштовий оператор державне підприємство, підпорядковане Міністерству інфраструктури, на сьогоднішній день кількість відділень налічує більше 11 тисяч. Головною перевагою АТ «Укрпошта» є витікає його монопольного минулого, а саме територіальна розповсюдженість – відділення цього оператора представлені у більшості населених пунктів країни, він є другим в Україні. Другою дуже важливою перевагою Укрпошти є порівняно низькі тарифи, а також та широкий вибір країн для міжнародної доставки.

ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» (Meest) представляє собою групу компаній, які пропонують внутрішні та міжнародні логістичні, поштові та деякі фінансові послуги в двадцяти країнах, мережа відділень налічує 4 тис. Одним з основних недоліків підприємства є доволі низький рівень комунікаційної активності, товариство майже не займається рекламною діяльністю, лояльність споживачів до бренду компанії несуттєва.

У табл. 2.12 наведено вихідні дані для побудови карти стратегічних груп ринку поштових послуг.

Таблиця 2.12

Характеристика операторів поштових послуг на 2023 рік

Підприємство	Кількість відділень, шт.		Частка ринку		Обсяг реалізації
	Значення	Рівень	Значення	Рівень	
ТОВ «Нова Пошта»	11 400	Високий	0,59	Високий	412 млн.
АТ«Укрпошта»	11000	Високий	0,34	Середній	238,5 млн
MeestExpress	4000	Низький	0,03	Низький	18,4 млн

Джерело: складено автором

За результатами оцінки основних характеристик поштових операторів, сформуємо карту стратегічних груп(рис.2.12).

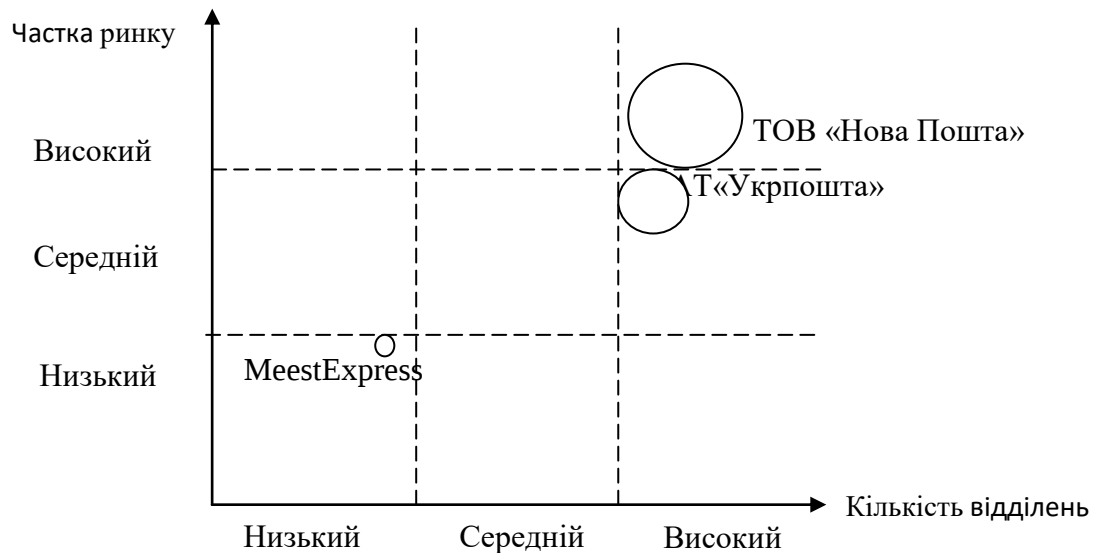


Рис.2.13 Карта стратегічних груп ринку поштових послуг

Джерело: складено автором

За результатами побудови карти стратегічних груп, ми визначили, що найближчим конкурентом ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта». Для визначення відмінності конкурентів, ми провели їх порівняльну характеристику(табл.2.14).

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»

Характеристика підприємства	Дані за 2020 рік		Дані за 2023 рік	
	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта».	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта».
1. Кількість відділень	9300	≥11 000	11 400	≥11 000
2. Кількість поштоматів	2600	0	≥15000	≥2000
3. Швидкість доставки по Україні	2-3	7	1-2	2-7
4. Ціна доставки за кг по Україні	Від 40 грн	Від 25 грн	Від 70 грн	Від 55 грн
5. Напрямки діяльності	4	5	6	5
6.Рейтинг серед споживачів	7,9	4,3	8,6	4,8
7.Фулфілмент	-	-	+	-
8.Адресна система зберігання	+	-	+	+
9. Мобільний додаток	+(з 2013р.)	+(з 2018 р.)	+	+
10. Торгівля товарами	-	+	-	+
11. Міжнародна торгівля	4	237	11	237

Джерело: складено автором

Підсумовуючи результати порівняльного аналізу вартот зазначити, що у 2023 році ТОВ «Нова Пошта» значно покращила свої позиції відносно АТ «Укрпошти», за рахунок відкриття нових відділень та поштоматів, пришвидшенні термінів доставки, розширивши асортимент послуг (Nova Digital, Supernova Airlines) та впровадивши послугу фулфілменту.

Проведемо конкурентний аналіз досліджуваних підприємств на основі даних 2023 року(табл.2.15).

Таблиця 2.15

Конкурентний аналіз ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»

Характеристика підприємства	Вага чинника	ТОВ «Нова Пошта»		АТ «Укрпошта».	
		Рейтингова оцінка	Виважена оцінка	Рейтингова оцінка	Виважена оцінка
1. Кількість відділень	0,2	10	2,00	10	2
2. Кількість поштоматів	0,1	10	1,00	5	0,5
3. Швидкість доставки по Україні	0,2	10	2,00	8	1,6
4. Ціна доставки за кг по Україні	0,2	7	1,40	10	2

Продовження табл.2.15

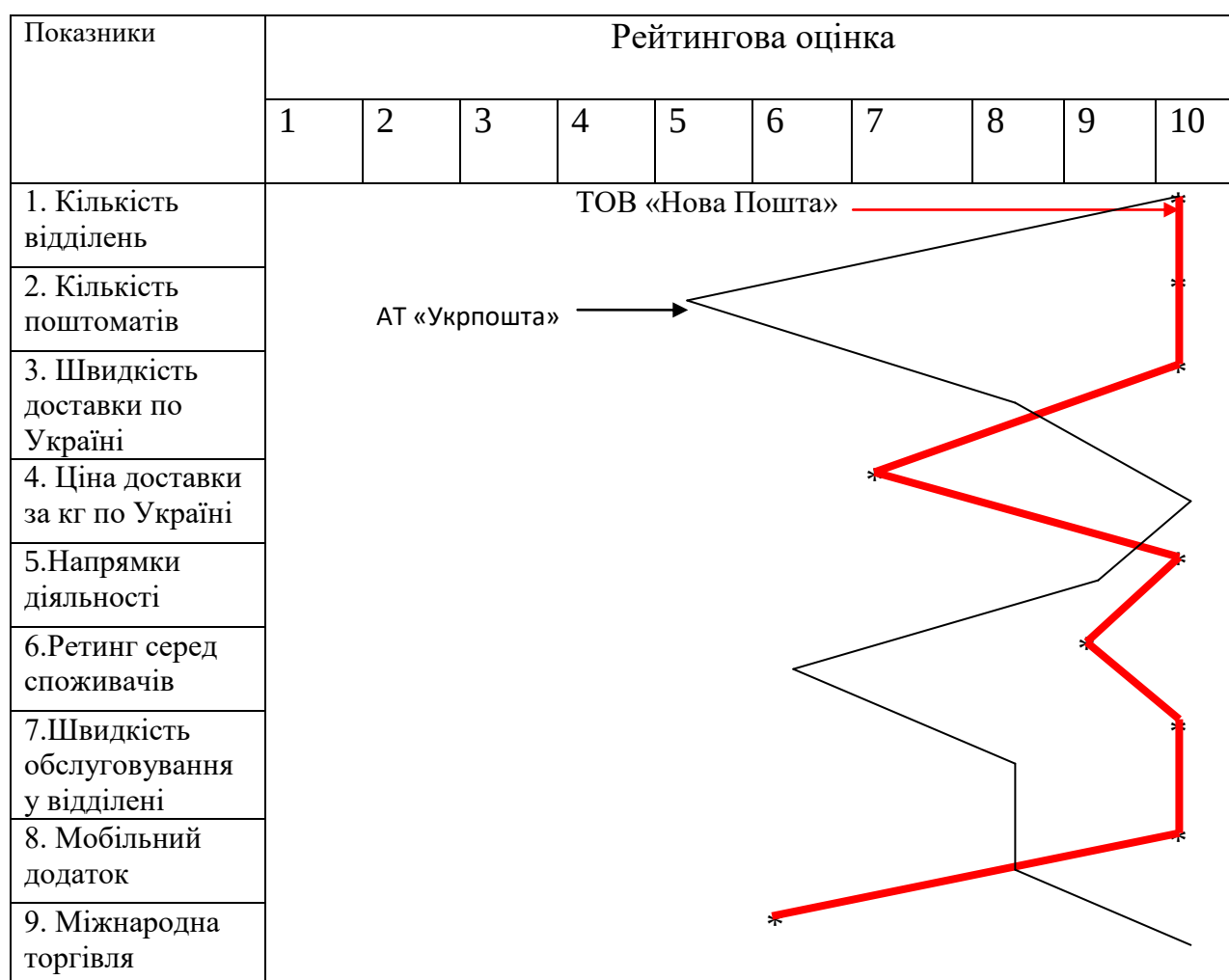
Характеристика підприємства	Вага чинника	ТОВ «Нова Пошта»		АТ «Укрпошта».	
		Рейтингова оцінка	Виважена оцінка	Рейтингова оцінка	Виважена оцінка
5. Напрямки діяльності	0,15	10	1,50	9	1,35
6.Ретинг серед споживачів	0,125	9	1,13	6	0,75
7.Швидкість обслуговування у відділенні	0,15	10	1,50	8	1,2
8. Мобільний додаток	0,075	10	0,75	8	0,6
9. Міжнародна торгівля	0,05	6	0,30	10	0,5
Разом	1,0	-	8,58	-	8

Джерело: складено автором

На основі конкурентного аналізу побудуємо конкурентний профіль підприємств(таблиця.2.16).

Таблиця 2.16

Конкурентний профіль ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»



Підсумовуючи результати проведених аналізів, ми визначили, що за Ф.Котлером ТОВ «Нова Пошта» за позиціями обсягу реалізації та швидкістю доставки займала позицію лідера ринку. В той же час у 2021 році за характеристиками кількості відділень та кількістю напрямків діяльності підприємство займало позицію челенджера. Реалізуючи стратегію челендржера та новатора підприємству вдалося досягти перевагу над конкурентом у зазначених напрямках, та стати за рейтинговою оцінкою(8,58) лідером ринку поштових послуг. В той же час, аналізуючи конкурентні профілі порівнювальних підприємств, ми визначили, що ТОВ «Нова Пошта» поступається конкурентові в позиціях вартості доставки та міжнародної торгівлі. Враховуючи результати проведеного аналізу ринку за М.Портером та результати аналізу внутрішнього середовища підприємства, перспективним напрямком покращення конкурентної позиції підприємства є розробка заходів щодо зменшення вартості послуг ТОВ «Нова Пошта».

В таблиці проаналізовано можливі аспекти зменшення вартості послуг та їх стан на ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.17

Аспекти зменшення вартості послуг

Аспект удосконалення	Характеристика ТОВ «Нова пошта»
Оптимізація логістики	Підприємство має налагоджену систему логістики, оптимальні маршрути для доставки вантажів в мінімальні терміни.
Ефективне управління витратами	У підприємства заключні договори з постачальниками продкції високої якості за найменшу ціну, що досягається за рахунок масштабів функціонування підприємства
Використання новітніх технологій	Підприємство використовує сучасні технології відстеження вантажів, управління даними, а також зручний додаток для відстеження замовлень(під час воєнного стану деякі з опцій з міркувань безпеки були відключені)
Розробка програм лояльності	Програма лояльності підприємства реалізується через :збір бонусних балів; знижки й промок оди; пріоритетне обслуговування; спеціальні пропозиції;особистий кабінет.
Автоматизація процесів	На підприємстві встановлено сучасну систему призначення комірок для вантажів, однак вантажо-розвантажувалі роботи, розміщенн вантажів здійснюються персоналом підприємства.

Враховуючи вищевикладене, ми визначили, що для покращення конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» необхідним є поглиблення автоматизації процесів.

2.4 Розробка заходів щодо покращення конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта»

За результатами опитування менеджменту підприємства до основних проблем, з якими стикається «Нова Пошта» на складах терміналів, включають:

- висока інтенсивність ручної праці, що призводить до помилок та втрат часу;
- неефективне використання складських площ та ресурсів;
- затримки в обробці та відправленні вантажів;
- збільшені операційних витрат через низьку продуктивність працівників та обладнання.

Для удосконалення діяльності ТОВ «Нова пошта» запропонуємо проєкт відкриття інноваційного терміна в Одесі, що дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити витрати та підвищити швидкість обробки вантажів через автоматизацію складських процесів.

Для обладнання інноваційного терміналу необхідним є закупівля наступних видів обладнання:

- дві автоматизовані лінії Vanderlande для посилок від 2 до 30 кг;
- три лінії для дрібних посилок виробництва Консорт;
- 48 телескопічних конвеєрів;
- 50 робовізків SBR для переміщення вантажів.

У таблиці 2.18 наведено розрахунок інвестиційних витрат.

Таблиця 2.18

Інвестиційні витрати за проєктом інноваційного терміналу

Вид обладнання	Вартість обладнання, грн	Кількість, шт	Загальна вартість, грн
Лінія Vanderlande	120 000	2	240 000
Лінія Консорт	98 000	3	294 000
Телескопічні конвеєри	26 000	24	624 000
Робовізки SBR	13 000	50	650 000
Всього			1 808 000

У вартість обладнання входить його установка, підключення та наладка.

Життєвий термін проєкту складає 5 років. Ставка дисконтування 15 %.

Продуктивність старото терміналу складає 16 тис. посилок за годину, продуктивність інноваційного терміналу складає 40 тис. посилок за годину. У перший рік функціонування коефіцієнт використання потужностей складе 0,9, на планову потужність підприємство вийде на другий рік реалізації проекту. Враховуючи, що середня вартість обробки посилки складає 8 грн. за посилку, дохід від реалізації проекту з урахуванням 16 годинного робочого дня та 250 робочими днями складе :

$$\begin{aligned} \text{Дохід від реалізації} &= \text{Річна продуктивність} * \text{Вартість обробки} = \\ &= 40\,000 * 16 * 250 * 8 = 1\,600\,000 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

На поточному терміналі працює близько 700 працівників, запропонована автоматизація дозволяє скоротити кількість працівників на 30 %, тобто планова кількість співробітників складає:

$$\text{Кількість співробітників} = 700 * 0,3 = 210 \text{ чол.}$$

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Нова Пошта» складає 15 350 грн.

Фонд оплати праці за проектом складе :

$$\text{ФОП} = \text{Кількість співробітників} * \text{ЗПсер} = 210 * 15\,350 * 12 = 38\,682 \text{ тис грн.}$$

Розрахунок витрат електроенергії за проектом наведено в табл. 2.19

Таблиця 2.19

Розрахунок витрат на електроенергію за проектом

Вид обладнання	Норма споживання електроенергії	Кількість обладнання	Кількість годин	Вартість 1 кВт	Загальна вартість електроенер,грн
ЛініяVanderlande	5,6 кВт	2	16*250	7 грн	31360
Лінія Консорт	4,8 кВт	3			40320
Телескопічні конвеєри	4 кВт	24			268800
Робовізки SBR	2 кВт	50			280000
Всього					620480

Витрати на обслуговування обладнання складають 2 000 тис грн. на рік.

У табл. 2.20 наведено розрахунок поточних річних витрат підприємства за реалізацією проекту.

Таблиця 2.20

Рохрахунок поточних річних витрат за проектом

Стаття витрат	Сума, тис грн
Заробітня платня	386 82
Соціальні відрахування	7 736,40
Витрати палива й електроенергії	620 480
Витрати утримання й обслуговування обладнання	358 000
Інші витрати	52 840
Всього	1039056,4

До інших витрат входять обслуговування приміщення, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Розрахуємо амортизаційні відрахування за проектом

$$A = B \cdot N(a), \text{ де} \quad (2.10)$$

- B - вартість устаткування;

- N(a) - норма амортизаційних відрахувань

Норма амортизаційних відрахувань визначається за формулою:

$$N(a) = \frac{\text{життєвий термін проекту}}{\text{кумулятивний життєвий термін проекту}} \quad (2.11)$$

$$N(a) = \frac{5}{1+2+3+4+5} = 0,33$$

Амортизація для 1 року складе:

$$A_1 = 1\,808\,000 \cdot 0,33 = 596\,640 \text{ тис грн.}$$

Розрахунок амортизації за роками наведено в табл.2.21

Таблиця 2.21

Амортизаційні відрахування за проектом

Рік	Вартість устаткування на початок періоду	Сума амортизація	Вартість устаткування на кінець періоду
2025	1 808 000	596640	1 211 360
2026	1 211 360	399748,8	811 611
2027	811 611	267831,7	543 780
2028	543 780	179447,24	364 332
2029	364 332	120229,65	244 103

Розрахуємо грошовий потік за проектом(табл.2.22)

Таблиця 2.22

Розрахунок грошового потоку для проекту

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації	1440000	1600000	1600000	1600000	1600000
Поточні витрати	935150,76	1039056,4	1039056,4	1039056,4	1039056,4
Прибуток	504849,24	560943,6	560943,6	560943,6	560943,6
Чистий прибуток	403879,392	448754,88	448754,88	448754,88	448754,88
Амортизація	596640	399748,8	267831,7	179447,2	120229,6
Чисті грошові надходження(ЧГН)	908728,632	1009698,48	1009698,48	1009698,48	1009698,48
Коефіцієнт приведення	0,85	0,731	0,624	0,534	0,478
Чисті грошові надходження приведені(ЧНГп)	772419,3372	738089,5889	630051,8515	539178,9883	482635,8734
Сумарні чисті грошові надходження(СЧГН)	772419,3372	1510508,926	2140560,778	2679739,766	3162375,639

Чисті грошові надходження розраховуються як сума прибутку та амортизації. Чисті грошові надходження приведені розраховуються як добуток чистих грошових надходжень та коефіцієнту приведення.

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$NPV = \sum ЧГН_{п} - I \quad (2.12)$$

$$NPV = 3162375,639 - 1\,808\,000 = 1\,354\,376 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо період після закінчення якого проект окупається. Сума доходів за 1-3 роки проекту складає 31131308,93 тис. грн., що більше розміру вкладених інвестицій. Це означає, що відшкодування початкових витрат відбудеться раніше 3 років.

Якщо припустити що приплив грошових коштів надходить рівномірно протягом усього періоду, то можна обчислити залишок від третього року року.

$$\text{Залишок} = (1 - (2140560,778 - 1\,808\,000) / 2140560,778) = 0,15 \text{ року}$$

Термін окупності проекту складає 2,15 років, або 2 роки та 2 місяці.

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n ЧГН_{пр}}{I} \quad (2.13)$$

$$ID = \frac{3162375,639}{1\,808\,000} = 1,8$$

Показники ефективності проекту зібрані в табл.2.23

Таблиця 2.23

Показники ефективності інвестиційного проекту

Показник	Нормативне значення	Значення за проектом
NPV	≥ 0	1 354 376 тис.грн
Термін окупності	$\rightarrow 0$	2 роки 2 міс.
Індекс дозодності	≥ 1	1,8

Автоматизація складів на терміналі є стратегічним кроком для підприємства «Нова Пошта» у напрямку підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг. Інвестиції в новітні технології та системи управління дозволять підприємству не лише знизити витрати, але й забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором успіху в сучасних умовах ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи, ми дійшли наступних висновків:

1. На основі критичного аналізу літератури виділено два підходи до його трактування: конкурентна позиція як положення або стан підприємства; конкурентна позиція як сукупність характеристик підприємства. Обґрунтовано доцільність визначення конкурентної позиції як відображення конкурентних взаємин, результатів боротьби на ринку і визначає можливості існування підприємства в конкурентному середовищі. Проведено порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства (домінуюча, прибуткова, надійна, слабка), виділено їх особливості, переваги й недоліки. Проаналізовано основні методи визначення конкурентної позиції з визначенням аспекту аналізу, їх переваг та недоліків. Досліджено особливості процесу управління конкурентною позицією підприємства та запропоновано модель управління конкурентною позицією підприємства, яка складається з етапів: визначення поточної конкурентної позиції; аналіз внутрішнього потенціалу; вибір напрямку покращення конкурентної позиції; формування конкурентної стратегії підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства; діагностика та корегування дій; досягнення запланованої позиції.

2. За результатами аналізу ринку поштових послуг за методикою М.Портера визначено рівень впливу конкурентних сил на галузь: внутрішньогалузева конкуренція, споживачі та товари заміники – середній рівень впливу; споживачі та потенційні конкуренти - низький рівень впливу.

3. За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» визначено сильні сторони діяльності підприємства (збільшення обсягів реалізації, швидкість доставки, кількість відділень, маркетингові заходи, лояльність клієнтів, географічне покриття) та слабкі сторони діяльності підприємства (ціна на послуги, плинність кадрів та фінансовий стан підприємства).

4. За результатами аналізу основних учасників ринку поштових операторів визначено, що головним конкурентом ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта». За результатами конкурентного аналізу визначено, що підприємство займає позицію лідера ринку, й визначено, що підприємство поступається головному конкуренту за ціновою політикою. За результатом дослідження можливих напрямків оптимізації ціни визначено, що для покращення конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» необхідним є поглиблення автоматизації процесів. Для реалізації обраного напрямку запропоновано відкриття інноваційного терміна в м.Одеса. На основі розрахунків, ми визначили, що реалізація проекту є доцільною, оскільки проект принесе чисті грошові надходження у розмірі 1 354 376 тис.грн, а термін окупності проекту складає 2 роки й 2 місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kuznetsova I., Gorbatiuk V., Mulyk T., Piskun A., Pashchenko O., Hridin O Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 2021. N. 12 (6). P. S516–S539.
2. Kuznetsova, Inna, and Olga Balabash. "Сценарне планування як інструмент моніторингу стійкого розвитку підприємства на енергетичному ринку " European Science sge24-02 (2023): 89-97.
3. Андрос С.В. Шляхи покращення конкурентоспроможності підприємства // бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С.36-37.
4. Гамова О. В. Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища //Університетські наукові записки. 2020. №. 2. С. 74.
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах //Економічний простір. 2020. №. 154. С. 93-97.
6. Голда Н.О. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку //Електронне наукове фахове видання" Соціально-економічні проблеми і держава". 2021. №. 2 (25). С. 602-609.
7. Держасна служба статистики України. Режим доступу <https://ukrstat.gov.ua/>. Дата звернення 28.02.2024
8. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект //Економічний простір. 2020. №. 156. С. 129-135.
9. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах //Ефективна економіка. № 11. 2019. С.119.

10.Кузнецова І. О. Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

11.Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136

12.Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства //Економіка та управління підприємствами. 2021. С. 70-75.

13.Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.

14.Мельник С. Оператори за спрощене регулювання поштової сфери. *Голос України*. 2016. 18 листопада. URL: <http://www.golos.com.ua/article/279346>.

15.Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

16.Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Крима*. 2012. №(40). С. 263–266.

17.Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у двох томах / За ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2008. Т. 1. 616 с.

18.Навроцька Т.А. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах машинобудування. Дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2015.

19.Наукова та інноваційна діяльність України за 2020 рік. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf 22

20. Нежиборець В. Інноваційне підприємництво як складова економічного зростання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2014. № 1. С. 63–71.

21. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні 2018/2019. Фокус на європейській інтеграції. 2020 – Офіс розвитку малого і середнього підприємництва, Офіс ефективного регулювання. URL: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view 24

22. Огляд українських поштових служб. <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>

23. Офіційний сайт Deutsche Post DHL Group. URL: <https://www.dpdhl.com/en/about-us/history.html>

24. Офіційний сайт FedEx. URL: <https://www.fedex.com/en-at/about/sustainability/reports.html>

25. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

26. Оцінка ефективності інноваційної діяльності. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357320#>

27. Павленко Т. А., Кравченко М. О. Місце організаційно-управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 236-238.

28. Павлиш І.В. Шляхи покращення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка і право*. № 10. 2022. С. 63-69.

29. Паранюк Я. Методичні аспекти оцінювання ефективності інноваційних проектів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С.66-73.

30. Пархоменко Т.В., Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>

31.Петухова О.М., Сілакова Г.В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. №43. С.174-180.

32.Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал*. 2012. №4. С. 185–190.

33.Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

34.Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review* ; пер. з англ. К. : Вид. група КМ – БУКС, 2019. 288с

35.Ровенська В.В. Особливості аналізу конкурентоспроможності підприємства / Інтелект ХХІ. № 7. 2020. С. 166-171.

36.Рябик Г.Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства //Інвестиції: практика та досвід. 2019. №. 24. С. 61-66.

37.Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства //Економіка та суспільство. 2021. №.26. С.64-69.

38.Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.є.н, професора І. О. Кузнецової, к.є.н., доцента О. С. Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023. – 320 с. С. 7-21

39.Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430

40.Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с

41.Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства //Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2020. №. 4 (95). С.42-47.

42.Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80.

43.Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства //Підприємництво та інновації. 2020. №. 12. С. 135-141

Додаток 1

