

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУЩА ОЛЕКСАНДР ДМИТРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
М. В. Савченко
« _____ » _____ 2020 р.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ПАТ «Укрпошта»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
Л. В. Шаульська, професор кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Гуца О. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ПАТ «Укрпошта»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 80 с.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрпошта», здійснено діагностику конкурентного середовища та оцінку конкурентоспроможності підприємства поштової логістики.

Основним науковим результатом дослідження є результати моделювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта», заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, механізм, метод оцінки на основі ефективної конкурентоспроможності, діагностика, аналіз.

Табл. 13, Рис. 9, Бібліограф.: 65 найм.

Hushcha O. D. Enterprise competitiveness management (on the example of PJSC «Ukrposhta»). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 80 p.

The theoretical bases of enterprise competitiveness management are considered in the paper. The analysis of financial and economic activity of PJSC «Ukrposhta» was carried out, the diagnostics of the competitive environment and the competitiveness of the postal logistics company were carried out.

The main scientific result of the study is the results of modeling the level of competitiveness of PJSC «Ukrposhta», measures to increase the competitiveness of the company and sound management decisions to increase the competitiveness of PJSC «Ukrposhta».

Keywords: competitiveness, management, mechanism, method of evaluation based on effective competitiveness, diagnostics, analysis.

Tab. 13, Fig. 9, Bibliograph.: 65 hires.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та ознаки конкурентоспроможності.....	8
1.2 Методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств	17
1.3 Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ	35
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Укрпошта».....	35
2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики	44
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.....	58
3.1 Моделювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».....	58
3.2 Заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».....	67
3.3 Управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»	70
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	85
ДОДАТКИ	91

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ІКТ – інформаційно-комп'ютерні технології

НТП – науково-технічний прогрес

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю



ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки у підприємства виникає необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регуляції, пристосування до умов, що змінюються. Перед підприємством встає актуальна задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час, але й своєчасно реагувати на зміни.

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Д. Аакер, Г. Хамел, К.К. Прахалад, І. Ансофф, Р. А. Фатхутдинов, І.М. Акімова, Л. Л. Антонюк, П. Ю. Беленький, І. П. Тулеєв, А. Е. Воронкова, М. І. Долішій, Ю. Б. Іванов, Г. І. Кіндрацька, М. О. Кизим, О. Є. Кузьмін, Г. В. Кривенко, О. М. Тридід, О. М. Тищенко, О. Б. Чернега, З. Є. Шершньова, О. А. Швиданенко тощо.

Галузь зв'язку є однією з найважливіших складових господарського комплексу України, яка справляє суттєвий вплив на соціальний стан суспільства і відбиває рівень його економічного розвитку. Останнім часом у галузі зв'язку відбуваються значні зміни: галузь динамічно розвивається, з'являються усе більше підприємств, що конкурують між собою.

Значний вклад в дослідження питання управління телекомунікаційними підприємствами зробили наукові праці С. В. Войтко, О.О. Голубицької, В. М. Гранатурова, Г. М. Жигульської, В.М. Орлова, О. С. Редькіна, Н. П. Резникової, В. К. Стеклова, Л. О. Стрій, Л. І. Шехтмана. Але, на теперішній час, для підприємства поштової логістики методичні розробки з управління конкурентоспроможністю підприємства ще недостатньо розроблені, що і обумовило вибір теми.

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів і методичних положень щодо оцінки і забезпечення конкурентоспроможності підприємства поштової логістики.

Для досягнення зазначеної мети у роботі було вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність та ознаки конкурентоспроможності;
- систематизувати методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- обґрунтувати системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику конкурентного середовища підприємств поштової логістики;
- оцінити конкурентоспроможність ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції;
- обґрунтувати положення щодо моделювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»;
- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштової логістики.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем управління конкурентоспроможності підприємства на основі новітніх методів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

При підготовці роботи використовувалися як загальнонаукові так і спеціальні **методи дослідження**: системний і структурний аналіз (при визначенні теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства та її оцінювання), метод узагальнення та аналогій (для визначення

способів оцінювання конкурентоспроможності), методи багатовимірних статистичних досліджень (при оцінюванні конкурентоспроможності з використанням факторного аналізу та їх удосконаленні), метод стандартизації змінних (при приведенні всіх змінних конкурентоспроможності до єдиної шкали вимірювання), методи багатовимірного кореляційного аналізу (при аналізі взаємної варіації між ознаками конкурентоспроможності та виявленні зв'язку між показниками фінансового стану підприємств і розрахунку кореляційної матриці), метод головних компонент (при відшуканні прихованих закономірностей між показниками фінансового стану та виділенні головних компонент конкурентоспроможності, виявленні й вивченні стохастичного зв'язку ознак з головними компонентами) та методи графічного зображення аналітичних даних (при графічній інтерпретації конкурентоспроможності та показників фінансового стану підприємства).

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- узагальнено наукові підходи щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовано методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі показника конкурентоспроможності за блоками оцінки ефективності виробничої діяльності, фінансової стійкості підприємства, платоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції підприємства;
- надано рекомендації щодо особливостей прогнозування інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» за допомогою економетричної моделі.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 63 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та ознаки конкурентоспроможності

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі [1, с. 102].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
 - масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
 - заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
 - характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.
- Огляд економічної літератури з питань сутності конкурентоспроможності підприємства дозволив дійти висновку, що незважаючи на різноаспектність та різноспрямованість досліджень науковців, автори дотримуються подібних думок щодо трактування «конкурентоспроможності» як можливості учасника конкурентної боротьби у вирішенні визначених завдань за ринкових умов. Для того, щоб докладніше розібратися в умовах і факторах конкуренції між підприємствами, необхідно уточнити в чому, власне, полягає поняття «конкурентоспроможність» як економічний феномен. Для цього представимо характеристики та підходи до поняття конкурентоспроможність різними

авторами (табл. А.1 Додатку А).

Отже, як видно з табл. А.1 Додатку А, конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [9].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [12, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [13, с. 39].

Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- **мікрорівень**, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- **мезорівень**, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- **макрорівень**, на якому здійснюють управління

конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [14] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

На думку М. Портера, ринок є організмом, що постійно удосконалюється внаслідок боротьби з несприятливими умовами. Він вважає, що саме тиск і виклик, зумовлюють процвітання та розвиток підприємств [15, с. 69].

Оскільки сьогодні не існує загальноприйнятого тлумачення, виникає потреба в дослідженні економічної сутності конкурентоспроможності підприємств.

Складність конкретизації поняття виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими:

- конкурентоспроможність як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;
- відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни;
- залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття та ін. [16, с. 27–28].

Аналізуючи існуючі підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», викладені на рисунку 1.1, слід диференціювати їх в наступні групи:

1. Портер М., Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції.

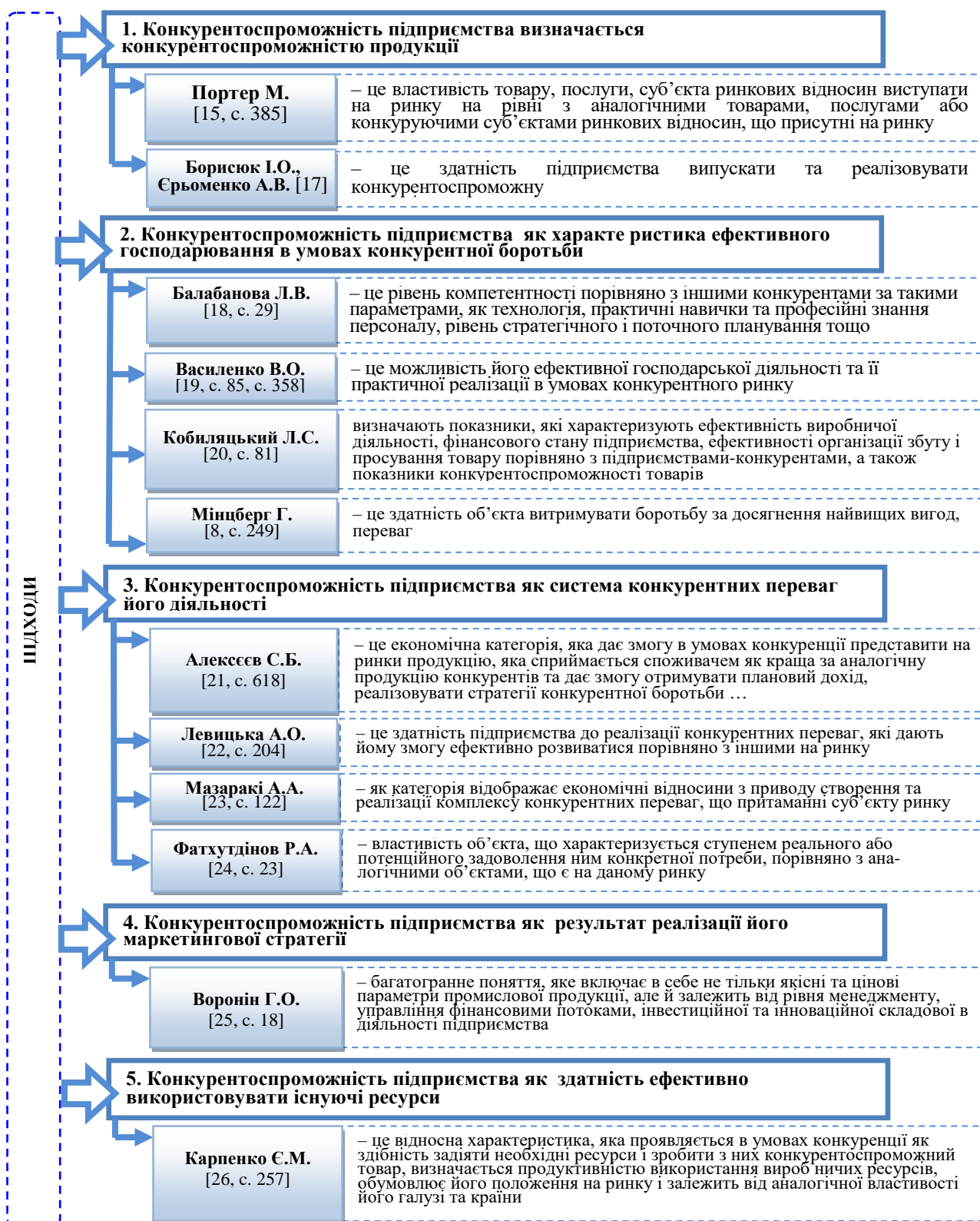


Рисунок 1.1 – Тракткування конкуреноспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15-26]

2. Балабанова Л.В., Василенко В.О., Кобиляцький Л.С., Мінцберг Г. розглядають конкуреноспроможність підприємства як характеристику

ефективного господарювання в умовах конкурентної боротьби.

3. Алексєєв С.Б., Левицька А.О., Мазаракі А.А., Фатхуддінов Р.А. визначають конкурентоспроможність підприємства як систему конкурентних переваг його діяльності.

4. Воронін Г.О. належить до групи науковців, які стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це результат реалізації його маркетингової стратегії.

5. Карпенко Є.М. є представником групи дослідників, які вважають конкурентоспроможність підприємства здатністю ефективно використовувати існуючі ресурси.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- *порівняльний характер* означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- *часовий характер* (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг

над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;

- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

Відносність конкурентоспроможності вказує на те, що вона не є абсолютною характеристикою потенціалу підприємства, а виявляється лише за умови його зовнішньої оцінки. Причому ця оцінка має здійснюватися з урахуванням принципів динамічності та безперервності, а управління конкурентоспроможністю повинне мати ітеративний характер, унаслідок мінливості складових зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища.

За умов локального характеру конкурентного впливу підприємств у процесі суперництва достовірна оцінка їх конкурентоспроможності можлива лише при врахуванні ключових параметрів релевантного ринкового простору та кола найбільш пріоритетних конкурентів. Однак, незважаючи на зовнішній прояв конкурентоспроможності, її оцінка має бути вивільнена від суб’єктивних уявлень, оскільки вона є категорією об’єктивною і формується під впливом об’єктивно діючих економічних законів.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність економічних відносин, які забезпечують здатність підприємства отримувати й тривалий час утримувати конкурентні переваги над конкурентами і реалізовувати їх у власних інтересах в майбутньому.

Суб’єкт господарювання зможе втримати конкурентні переваги, якщо:

- продукція є конкурентоспроможною;
- прийняті керівництвом управлінські рішення будуть раціональні та ефективні;
- обрана маркетингова політика є доцільною для даного підприємства;
- в умовах обмеженості ресурсів їх ефективно використовують.

Результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей: порівнюваність, урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, просторовість, системність, атрибутивність, предметність, динамічність, які подані на рис. 1.2.

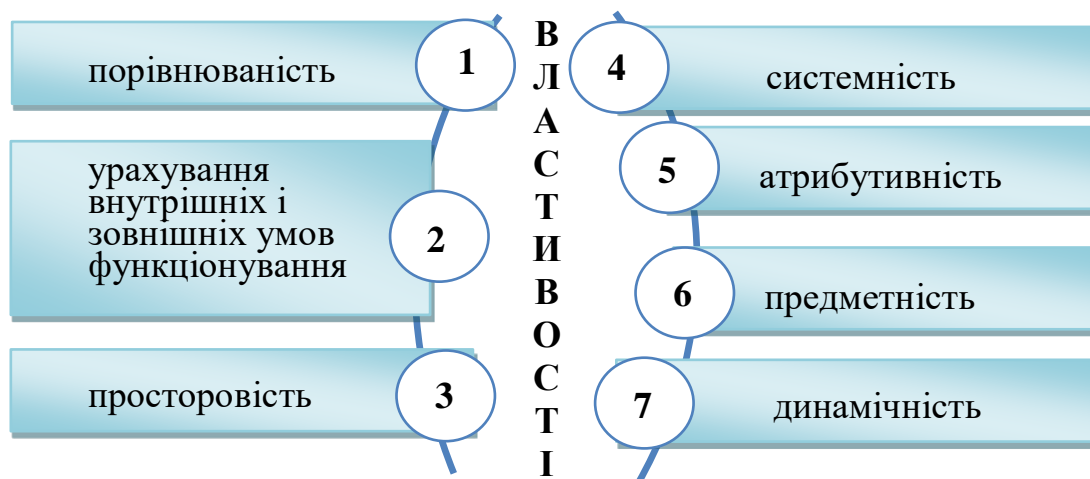


Рисунок 1.2 – Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: побудовано автором

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку).

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за

рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому.

Системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Атрибутивність вказує на те, що виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо).

Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Ця властивість вказує також і на те, що дослідження у сфері конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно.

Розглянуті теоретичні положення, а також результати узагальнення та критичного переосмислення існуючих поглядів на проблему систематизації видів конкурентоспроможності підприємства [27-36], дозволили запропонувати її авторську класифікацію, яку схематично наведено на рис. А.1 Додатку А.

З урахуванням властивостей відносності та релевантності, конкурентоспроможність класифікується стосовно конкретного ринкового простору (за

територіально-географічною ознакою [30-32]). За цією ознакою виділено такі види конкурентоспроможності підприємства: місцева (в межах окремих міст або областей), регіональна (у межах декількох регіонів країни), національна (у межах всієї країни) та міжнародна (на міжнародних ринках).

Динамічність конкурентоспроможності підприємства обумовлює її класифікацію *за характером прояву у часі*. Відповідно до цієї класифікаційної ознаки доцільно поділяти [30] ретроспективну, поточну та перспективну конкурентоспроможність.

За тривалістю прояву у часі, конкурентоспроможність може бути теоретично класифікована на перманентну та тимчасову [33].

За станом системного розвитку об'єкта слід виділяти статичну та динамічну конкурентоспроможність підприємства [34; 36; 37].

Прогностичний характер конкурентоспроможності потребує її класифікації за характером цілей управління, згідно з яким доцільно виділяти тактичну та стратегічну конкурентоспроможність підприємства [28; 29; 35; 36]. Ця класифікаційна ознака акцентує увагу на горизонті прогнозування й управління підприємством, диференціюючи конкурентоспроможність на основі рівнів управління і відповідних їм конкурентних цілей.

Класифікація конкурентоспроможності *за способом досягнення* [33] пов'язана з тим, що здатність конкретного підприємства до успішного функціонування в умовах конкуренції (тобто конкурентоспроможність) може бути результатом дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, тому виділяють внутрішню та зовнішню конкурентоспроможність. Згідно *із стратегічною визначеністю* [33] конкурентоспроможність підприємства класифікується на очікувану та неочікувану.

За рівнем конкурентної активності виділено активну та пасивну конкурентоспроможність підприємства. Введення цієї класифікаційної ознаки пов'язано з існуванням різних типів стратегічної конкурентної поведінки суб'єктів ринку у конкурентному середовищі.

Наведений на рис. А.1 Додатку А склад ознак не є вичерпним, але

достатнім, на нашу думку, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

Отже, проведене теоретичне дослідження та критичне переосмислення наявних у літературі підходів до систематизації видів конкурентоспроможності підприємства дозволили розробити їх комплексну класифікацію, яка максимально враховує специфічні риси та особливості категорії «конкурентоспроможність підприємства».

1.2 Методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Сьогодні у вітчизняній економічній науці відсутня загальноприйнята методологія оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Закордонний досвід у цій галузі слабо висвітлений в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентоспроможність за власною методикою, а суть і ефективність її застосування не афішує. Внаслідок латентного характеру показника, що досліджується, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства являє собою складну багатофакторну задачу, яка зводиться до побудови і інтерпретації комплексного інтегрального показника, що синтезує ступінь ефективності різних сторін діяльності підприємства в умовах конкуренції.

Насамперед, слід зазначити, що високий рівень конкурентоспроможності є чинником успіху будь-якого підприємства, яке функціонує в умовах конкуренції. За значної кількості учасників ринку підприємство повинно безперервно слідкувати за параметрами вподобань споживачів, а також успіхами найвагоміших конкурентів задля приведення у відповідність показників власної діяльності.

Різномічність і багатогранність діяльності підприємства дають підставу вважати, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися досить детально. З іншого боку – процедура такої оцінки є складною для здійснення на практиці, адже отримання достовірної інформації про діяльність

конкурентів не завжди є можливим.

Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, дане питання у своїх теоретичних надбаннях висвітлили Г.Л. Азоєв [37], В.А. Богомолова [38], О.А. Гавриш [39], Ф.Котлер [40], Ж.-Ж. Ламбен [41], М.Портер [9; 15], Р.А. Фатхутдінов [24; 36], С.М. Клименко [42], О.Ф. Оснач [43], В.Ю. Святненко [44] та ін.

Попри наявність потужного теоретичного підґрунтя, досі залишається відкритим питання щодо вибору підприємством оптимальної методики оцінки конкурентоспроможності.

Інтенсифікація зв'язків та посилення взаємозалежності суб'єктів світової економіки зумовлюють підвищення уваги вчених до проблем оцінки конкурентоспроможності економічних систем як передумови розробки оптимальних конкурентних стратегій та мінімізації ризиків у ринковій діяльності суб'єктів. Під оцінкою конкурентоспроможності слід розуміти процес ідентифікації стану економічної системи за критеріями (показниками) конкурентоспроможності та віднесення її до певного типу, групи чи статусу у сферах національної або міжнародної економічної взаємодії [45].

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності.

Складність проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що воно є відкритою реактивною системою, яка здійснює активний обмін інформацією із зовнішнім середовищем: генерує і поставляє власну інформацію як у внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також сприймає та реагує на зовнішню інформацію [46, с. 10]. Інакше кажучи, в моделі підприємства як відкритої системи функціонують два типи

інформаційних потоків - внутрішній і зовнішній, які у сукупності визначають міру її організованості [47, с 89].

За статусом методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є науковими, вони мають рекомендаційний характер і не є обов'язковими для їх застосування. Державних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в Україні донині не існує і це, як справедливо зазначають окремі фахівці, є однією з причин низького рівня управління конкурентоспроможністю [48]. Усім, і, насамперед, управлінським працівникам відомо, що неможливо ефективно керувати об'єктом, відносно якого не існує чіткого уявлення способів його вимірювання. Поряд з цим існує ряд моделей, за допомогою яких можна визначити рівень конкурентоспроможності продукції.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками:

- за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;
- за формою вираження результату оцінки.

У розвинутих країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [46].

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні.

Спеціальні методи – такі, що орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

Класифікація методів за формою вираження результату оцінки наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Група методів	Назва методу
Матричні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця McKinsey 4. Матриця Shell 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 5. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда 6. Матриця Хофера – Шендлера
Графічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності 2. Радар конкурентоспроможності 3. Метод «профілів»
Індексні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки 6. Метод бенчмаркінгу 7. Рейтингові моделі

Джерело: Складено на основі [24; 36; 38; 39; 41-44; 49-50]

Слід зазначити, що *матричні методи* є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, у табл. 1.1 наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає у маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одного.

Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів: як процес, так і результат такої оцінки дають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, через урахування не достатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [42]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного

підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

У науковій літературі [43] зазначаються принципи використання такої циклограми: інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства слід вважати площу багатокутника. Варто зазначити, що такий підхід не є вірним з позиції системного аналізу. Усі фактори конкурентоспроможності, на основі яких створюється інформаційне поле, повинні мати рівносильний вплив на конкурентоспроможність і один на одного. Лише за таких умов інтегральний показник, розрахований вищезазначеним шляхом буде достовірними. В економічній практиці такі умови майже не виникають.

Перевагою даного методу слід вважати високий ступінь наочності.

Але описаний метод не дозволяє встановити достовірного значення інтегрального показника та унеможлиблює прогнозування змін у майбутньому. Слід враховувати, що конкурентоспроможність – це інструмент досягнення успіху, а не ціль сама у собі. Дану категорію необхідно розглядати не статично, а динамічно. У цьому сенсі прогнозування і моделювання не можна виключати із аналізу [36].

Загальними недоліками матричних і графічних методів, є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності.

Інший підхід покладений в основу *індексних* методів.

Метод, що базуються на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства [44] передбачає наступні етапи:

- аналіз ринку та вибір зразка товару для порівняння;
- визначення сукупності порівнюваних параметрів для товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

По кожному товару розраховуються економічні та параметричні індекси. Економічні індекси враховують вартісні показники, параметричні –

технічні параметри. Розрахунок інтегрального показника здійснюється шляхом сумування одиничних індексів по кожному із порівнюваних товарів з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Наведений метод дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності продукції – надзвичайно важливого фактору успіху підприємства, що, без сумніву, можна вважати перевагою. Проте очевидним є і недолік: в основі підходу вбачається ототожнення двох різних рівнів конкурентоспроможності: рівень продукції і рівень підприємства, що є, на наш погляд, помилковим.

Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції передбачає визначення ступеня реакції фірми на стратегічні маневри конкурентів. Сила реактивної позиції кількісно може бути описана за допомогою поняття еластичності реакції [41].

Переваги методу: дозволяє оцінити здатність підприємства реагувати на різку зміну ринкових умов (дії конкурентів), що надає уявлення про можливість функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища та формувати конкурентні переваги.

Недоліки методу: враховує не достатню кількість факторів конкурентоспроможності та звужує дане поняття.

Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі А. Маршала та теорії факторів виробництва передбачає, що критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з найбільшою продуктивністю [50]. Під рівновагою слід розуміти такий стан, за якого у підприємства відсутні стимули змінювати обсяги виробництва та частку ринку (переходити в інший стан).

Переваги методу: може бути використаний як на рівні підприємства, так і на рівні галузі завдяки спрощеній системі врахованих факторів.

Основним недоліком методу є неможливість визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Продуктивність факторів виробництва не є, на наш погляд, єдиною складовою конкурентоспроможності

підприємства.

Інтегральний метод оцінки [43] передбачає визначення загального показника, який містить два елементи: показники ступеня задоволення потреб споживача і показники ефективності виробництва. У випадку, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства еквівалентний відповідному рівню суперника; якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник [42].

Переваги методу: простота застосування завдяки спрощеним вимогам до ступеня варіації показника. За даною методикою отримані результати будуть однозначними та репрезентативними.

Недоліки методу вбачаються в його обмеженості. При оцінці ступеня задоволення потреб споживача доцільно використовувати для порівняння один вид товару, щоб аналіз був достовірним. За таких умов якісна оцінка конкурентоспроможності різних за обсягом та структурою товарної маси підприємств не уявляється можливою.

Метод бенчмаркінгу в цілому можна охарактеризувати як дослідження сприяючих факторів успіху лідерів у галузі та показників діяльності останніх задля порівняння із власними показниками. Доцільність віднесення цього методу до групи індексних можна аргументувати наведенням параметрів, які використовуються при оцінці рівня конкурентоспроможності: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, близькість до джерел сировини [43] тощо.

Переваги методу: передбачає використання показників діяльності «підприємства – еталону» (лідера) для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності.

Недоліки методу: адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів. Також слід зазначити, що інтегральний показник утворюють одиничні показники, що тісно корелюють один з одним, що неправомірно з точки зору системного аналізу.

Наступний метод базується на теорії ефективної конкуренції [42]. Згідно цієї теорії, більш конкурентоспроможними будуть підприємства із кращою організацією діяльності усіх підрозділів і служб. Аналізуються чотири основні аспекти діяльності підприємства: виробнича діяльність, збутова діяльність, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан.

Переваги методу: дозволяє визначити інтегральний показник з урахуванням найважливіших аспектів функціонування підприємства. При здійсненні такого аналізу підприємство має змогу не тільки встановити поточний рівень ефективності власної діяльності, але і передбачати потенційні можливості формування конкурентних переваг.

Недоліки методу: може бути складним для використання на практиці, через ризик отримання недостовірних вихідних даних від конкурентів або неможливість отримання необхідної інформації у повному обсязі.

Загальним недоліком усіх проаналізованих методів, на нашу думку, є присутність суб'єктивізму: не всі параметри, які застосовуються при оцінці за кожним із вищезгаданих методів, можуть бути кількісно виражені; при цьому бальна оцінка дискретних показників може носити не об'єктивний характер, що вплине на достовірність отриманого інтегрального показника.

Рейтингові моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на: 1) визначенні системи показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства; 2) їх стандартизації (приведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам); 3) розрахунку єдиного інтегрального показника - рейтингової оцінки стану діяльності підприємства; 4) ранжування підприємства за величиною рейтингу та визначення його місця (статусу) в межах певної сфери діяльності або релевантного ринку. Найважливішими моментами рейтингових систем

оцінювання є відбір показників результатів господарської діяльності підприємства та визначення «ваги» того чи іншого показника в загальній рейтинговій оцінці.

Методика розрахунку «індекса мікроекономічної конкурентоспроможності», яка розроблена групою вчених Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу (США) під керівництвом М. Портера, ґрунтується на концепції конкурентоспроможності, згідно з якою конкурентна стратегія та якість бізнес-середовища є вирішальними у формуванні конкурентних переваг підприємства. Згідно з нею субіндекс «діяльність і стратегія компаній» розраховується на основі 16 показників, а субіндекс «якість бізнес-середовища» – 31 показника. У розрахунках цих субіндексів «вага» (вплив) першого визначається коефіцієнтом 0,37, а другого – 0,63.

Найбільш суттєвим недоліком рейтингових систем оцінювання конкурентоспроможності, як зазначають їх опоненти, є надмірне використання експертних методів. І вибір критеріїв відбору субіндексів і визначення вагових коефіцієнтів в цих системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку [54, с. 469]. Зазначаючи ці недоліки, ряд авторів взагалі вважають, що рейтинги конкурентоспроможності «насправді не є тими показниками, на яких слід базуватися у висновках щодо перспектив економічного розвитку країн», а їх публікація «має, передусім, характер PR-акції, яка має ідеологічний характер» [51, с. 215].

Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку *ринкової частки* ґрунтується на уявленні, згідно з яким між часткою і рентабельністю існує такий сильний кореляційний зв'язок, що його існування, як зазначає Р. Мінітер, доходить до «релігійних переконань» [52, с. 27]. Згідно з цим підходом, ринкова частка підприємства – це питома вага його бізнес-операцій в загальному обсязі операцій на даному ринку [48]. Оцінювання конкурентоспроможності за показником ринкової частки

підприємства супроводжується виділенням певних стандартних положень та віднесенням підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів, або так званих «патієнтів», «сірих мишей», «слонів» та «бегемотів» [53].

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі *норми споживчої вартості* ґрунтується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх співставленні з реальними властивостями певного товару. Інакше кажучи, «формула споживчої вартості - це співвідношення між сумою властивостей товару та сферою потреб у цих властивостях товару» [54, с 46]. Оцінювання конкурентоспроможності за цією моделлю передбачає детальну сегментацію ринків за певними ознаками та розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності підприємства [52]. Як і в межах рейтингових систем, модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості ґрунтується виключно на експертному підході, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку.

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі положень *теорії ефективної конкуренції* базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху і передбачає оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та коефіцієнтами вагомості [55]. Модель оцінювання конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції більш широко охоплює ресурсні джерела формування конкурентоспроможності, проте, як і попередні моделі, вона ґрунтується виключно на суб'єктивній (бальній) оцінці ресурсних джерел, що також знижує об'єктивність оцінювання.

Перешкодою у здійсненні адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що функціонує на тому чи іншому ринку України, при використанні усіх без винятку розглянутих методів може стати відсутність достовірних даних про конкурента. Така ситуація може виникати при необхідності порівняння показників фінансового стану або ефективності виробничої діяльності. Подолання такої проблеми вбачається у проведенні

оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі порівняння показників аналізованого підприємства із нормативами. Нормування показників конкурентоспроможності, у свою чергу, має здійснюватися із дотриманням наступних принципів [56]:

- використання наукових підходів та сучасних методів нормування;
- використання у нормуванні якісної інформації;
- умови розробки норм та нормативів повинні відповідати умовам їх застосування;
- виключення при нормуванні втрат, відходів, порушень, викликаних відхиленням від передбачених регламентів тощо;
- економічна обґрунтованість норм і нормативів.

Нормування показників конкурентоспроможності дійсно може стати єдиним виходом для підприємства в умовах нестачі вихідних даних. Проте, за умов нестабільності, мінливості ринку, існує загроза неадекватності встановлених нормативів, що унеможливить здійснення якісної оцінки рівня конкурентоспроможності.

З огляду на викладене вище, маємо констатувати: на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

На наш погляд, доцільно запропонувати наступні принципи розробки та подальшої реалізації відповідних методичних аспектів:

- оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на основоположних засадах системного аналізу;
- рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;
- показники, що входять у вибірку, повинні відображати найважливіші аспекти діяльності підприємства, але при цьому ступінь кореляції таких показників повинен бути мінімальним;
- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників із дотриманням зазначених вище принципів нормування;

– методика оцінки має бути здійсненна для підприємства на практиці, за умов наявності серед основних конкурентів підприємств різних за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси;

– при здійсненні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін діяльності підприємства задля забезпечення можливості прийняття управлінських рішень.

Результати теоретичного дослідження свідчать, що сьогодні в розвинутих країнах застосовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Більшість із таких методів мають суттєві недоліки. Існує нагальна необхідність у розробці методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності українських підприємств, що функціонують в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурента.

1.3 Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики

Управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів *системи управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики* та їх взаємозв'язки представлено на рис. А.2 Додатку А.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики є забезпечення умов успішного функціонування підприємства в

конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому, за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства поштової логістики шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства поштової логістики як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- *власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;*
- *вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);*
- *лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;*
- *менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на*

підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

- *державні та відомчі управлінські структури та органи*, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності *управлінських функцій* – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- *функція «цілевстановлення»* обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- *функція «планування»* передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- *функція «організація»* забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

- *функція «мотивація»* забезпечує використання мотиваційних (як

економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- *функція «контроль»* забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує *цикл управління конкурентоспроможністю* (рис. А.3 Додатку А).

До принципів управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики відповідно до основ менеджменту [57] та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна [58; 59] віднести:

– *єдність* – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

– *науковість* – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства поштової логістики рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

– *комплексність* – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

– *системність* – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;

– *безперервність* – управління конкурентоспроможністю підприємства

поштової логістики є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;

– *оптимальність* – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства поштової логістики, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

– *ефективність* – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

– *цілісність* – управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;

– *конструктивність* – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, поштової логістики обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

– *структурованість* – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики в рамках конкретної організаційної структури;

– *пріоритетність* – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

– *етапність* – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства поштової логістики;

– *емерджентність* – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства поштової логістики завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему;

– *гнучкість* – можливість удосконалення положень конкурентної стратегії, що реалізується, у разі зміни умов функціонування підприємства;

– *еквіфінальність* – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю

підприємства поштової логістики, стан яких змінюється у часі;

– *інкременталізм* – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства поштової логістики, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Прикладне використання наведеної теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, дослідивши теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зробити такі висновки.

Узагальнення показало наявність розбіжностей у підходах до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» і її місця в ринковому механізмі. Крім того, результатом даного аналізу можна вважати й той висновок, що інші споріднені категорії (конкурентостійкість, конкурентний статус, конкурентоспроможний суб'єкт, конкурентноздатність товару, конкурентна політика та ін.) мають підпорядкований конкурентоспроможності характер, тому їх

можна вважати інструментами її зростання.

Зокрема, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства за своїм складом та економічним змістом значно складніша, ніж конкурентоспроможність товару, оскільки вона охоплює всі сфери виробничо-економічної діяльності підприємства. Безсумнівним є й те, що конкурентоспроможність є динамічною категорією, зміст якої має визначатися шляхом порівняльної характеристики умов розвитку і результатів діяльності підприємств однієї галузі.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. За статусом методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є науковими, вони мають рекомендаційний характер і не є обов'язковими для їх застосування. Державних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в Україні донині не існує і це, як справедливо зазначають окремі фахівці, є однією з причин низького рівня управління конкурентоспроможністю.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками:

- за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;
- за формою вираження результату оцінки.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Укрпошта»

Публічне акціонерне товариство «Укрпошта» (ПАТ «Укрпошта») входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, є правонаступником ПАТ «Укрпошта» та є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 р.

Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 р., іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 році.

Укрпошта функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 р., коли було утворено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 р. реорганізовано в нині діюче згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.01.98 за №1, з 1 березня 2018 р. – ПАТ «Укрпошта».

ПАТ «Укрпошта» сьогодні – це:

- понад 73,7 тисяч працівників (з них 31,6 тисяч – листоноші);
- обробка та доставка споживачам майже 270 млн. поштових відправлень, 18,7 млн. посилок та відправлень з оголошеною цінністю, 11 млн. переказів, доставка понад 74 млн. пенсій та грошових допомог;
- безпосередня доставка пошти до 15 млн. абонентських поштових скриньок;
- 180,5 млн. прийнятих платежів; 4 – розповсюдження за передплатою та вроздріб близько 10 тис. найменувань періодичних видань, або майже 507 млн. примірників у рік;
- перевезення близько 30 тис. тонн періодики щороку, загальний пробіг автотранспорту при цьому становить понад 72 млн. км;

– щорічне видання мільйонними тиражами стандартних поштових марок, близько 50 сюжетів художніх поштових марок і блоків, 140 сюжетів конвертів та карток.

Для доступності користувачів до послуг поштового зв'язку функціонує:

– 11 250 стаціонарних відділень поштового зв'язку, з них: 2774 міських та 8476 сільських;

– 493 пересувних відділень поштового зв'язку;

– 39 969 точок присутності.

ПАТ «Укрпошта» здійснює прямий поштовий обмін з 58 країнами світу, двосторонній обмін поштовими переказами з 35 країнами, з них відправленнями з післяплатою – з 11 країнами.

Загалом ПАТ «Укрпошта» пропонує споживачам близько 50 видів послуг. Портфель послуг підприємства розбито на 13 основних продуктових напрямів, згрупованих у чотири базові сегменти (табл. Б.1 Додатку Б).

Динаміка основних показників господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. представлена в табл. Б.2 Додатку Б.

Аналіз даних таблиці 2.2 показав, що середньорічна вартість капіталу ПАТ «Укрпошта» в 2017 р. збільшилася на 448119 тис. грн. або на 9,6 %, а в 2018 р. – ще на 1770056 тис. грн. або на 34,8 %. Зростання в цілому за досліджений період склало 47,8 %.

Аналогічну тенденцію мала і вартість власного капіталу ПАТ «Укрпошта». Так, в 2017 р. вартість власного капіталу товариства збільшилася на 345067 тис. грн. (на 15,1 %), а в 2018 р. – ще на 213222 тис. грн. (на 8,3%). У порівнянні із показником за 2016 р., власний капітал зріс на 558289 тис. грн. (на 25,2%).

Вартість основних засобів (за первісною оцінкою) ПАТ «Укрпошта» протягом 2016-2018 рр. зменшувалася щорічно. В цілому за період вартість основних фондів зменшилася на 1006227 тис. грн. або на 18,9 %.

Масштаби діяльності ПАТ «Укрпошта» зростали протягом всього дослідженого періоду, про що свідчить динаміка чистого доходу підприємства.

Збільшення за 2016-2018 рр. склало 1581590 тис. грн (на 40,5%).

Порівняємо темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та чистого доходу ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Порівняння темпів приросту активів, основних засобів, власного капіталу та чистого доходу ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та чистого доходу ПАТ «Укрпошта» в 2018 р. порівняно з 2016 р., видно, що найбільший приріст мала вартість активів – 47,8 %. За 2016-2018 рр. темп приросту власного капіталу випереджав темп приросту основних засобів, тобто це свідчить про оновлення основних фондів за рахунок власних джерел фінансування. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами, бачимо, що темп приросту власного капіталу ПАТ «Укрпошта» менший за темп приросту активів, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в майні підприємства. Чистий дохід зростає меншими темпами, ніж активи підприємства, що свідчить про те, що інвестиції ПАТ «Укрпошта» в капітал не окупуваються повною мірою.

Оцінка використання трудового потенціалу ПАТ «Укрпошта» проводиться за такими показниками, як продуктивність праці, та середньомісячна зарплата одного працівника тощо (табл. Б.2 Додатку Б).

Данні таблиці Б.2 Додатку Б показують, що на ПАТ «Укрпошта» зроста

продуктивність праці персоналу підприємства. Так, за весь період цей показник збільшився з 52,2 тис. грн (в 2016 р.) до 74,7 тис. грн (в 2018 р.), тобто на 43,3 %, що пов'язано, перш за все, із зростанням обсягів наданих послуг – на 40,5 % і зменшенням чисельності працівників підприємства на 1,9 %.

Збільшення продуктивності праці на підприємстві відбилося і на рівні заробітної плати працівників ПАТ «Укрпошта». Так, за досліджений період відбулося її зростання із середньорічним темпом 31,0 %, причому слід зазначити, що темпи зростання зарплати випереджали темпи збільшення рівня продуктивності праці (середньорічний темп – 12,0 %) (рис. 2.2).

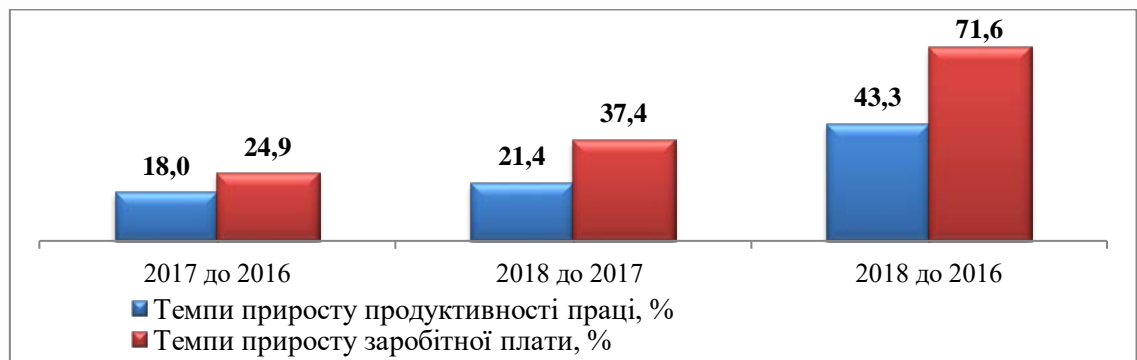


Рисунок 2.2 – Динаміка темпів приросту продуктивності праці та середньомісячної зарплати на ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними, є фондovіддача, фондovісткість та фондooзброєність. Показники ефективності використання основних засобів ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. наведені на рисунок 2.3.

Слід зазначити, що данні рис. 2.3 свідчать про той факт, що основні засоби ПАТ «Укрпошта» в 2016-2017 р. використовувало неефективно, бо рівень фондovіддачі був нижчим за 1. Однак, слід відмітити позитивну тенденцію фондovіддачі протягом дослідженого періоду, що привело ефективного використання основних засобів в 2018 р.

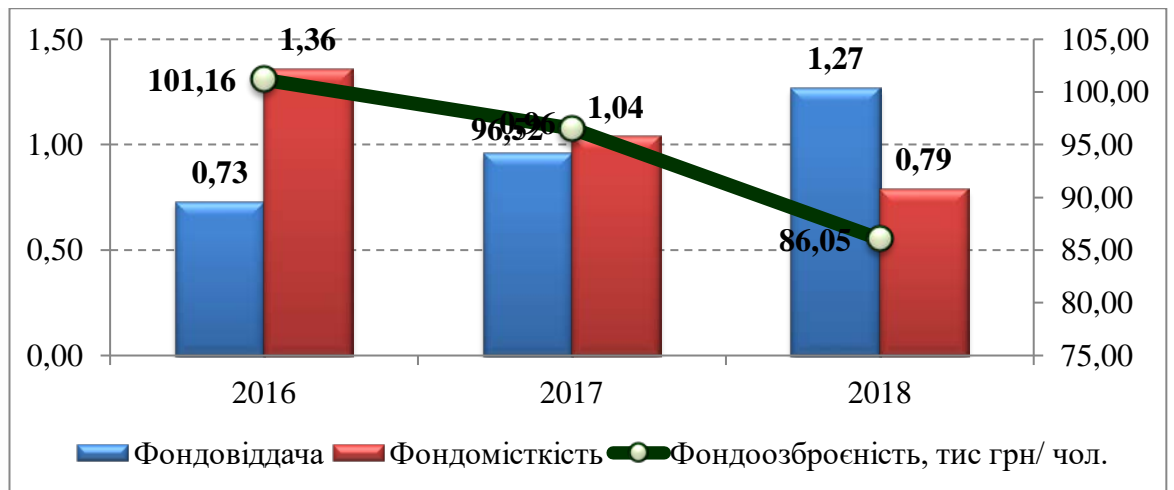


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Наступним етапом аналізу є вивчення забезпеченості підприємства основними виробничими фондами. Протягом 2016-2018 рр. забезпеченість персоналу основними фондами зменшилася з 101,2 тис. грн. (2016 р.) до 86,0 тис. грн (2018 р.), тобто на 4,9 %. На рівень фондоозброєності праці впливають зміна вартості основних засобів та зміна чисельності персоналу підприємства. В 2016-2018 рр. обидві факторні ознаки мали тенденцію до зменшення: вартість основних засобів зменшилася на 8,9 %, а чисельність персоналу ПАТ «Укрпошта» – на 1,9 %, що і забезпечило негативну тенденцію результативного показника.

В процесі діяльності на підприємстві відбувається безперервний кругообіг коштів: витрачання певних ресурсів, одержання доходів, їх розподіл й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами, персоналом підприємства тощо, що відбивається на формуванні його доходу.

Протягом 2016-2018 рр. ПАТ «Укрпошта» працювало нерентабельно, тільки в 2018 р., причому чистий збиток сягнув 202,8 млн грн. (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників результативності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Показники рентабельності ПАТ «Укрпошта» за останній рік погіршилися. Так, рентабельність продукції за останній рік зменшилася на 7,37 % порівняно з попереднім роком і склала в 2018 р. 4,58 %. Рентабельність активів за останній рік зменшилася на 5,95 % і склала в 2018 р. -3,7 %, а рентабельність власного капіталу за останній рік зменшилася на 9,15 % і склала в 2018 р. -7,31 %.

Враховуючи вищенаведене можна сказати, що позитивними змінами в діяльності є: збільшення середньорічної вартості активів, збільшення фонду оплати праці, покращення фондівіддачі, покращення продуктивності праці, збільшення середньої заробітної плати.

Негативними є: зменшення вартості основних засобів, зменшення вартості власного капіталу, скорочення штату підприємства, зменшення прибутку, зменшення рентабельності продукції, зменшення рентабельності активів.

Проведемо фінансову діагностику ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. за показниками рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. відображений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр., %

Показники	2016	2017	2018	Відхилення (+, -)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Рентабельність (збитковість) активів, ROA	1,14	2,25	-3,70	1,11	-5,95	-4,84
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, ROE	1,84	6,17	-7,31	4,33	-13,48	-9,15
Рентабельність (збитковість) продажу, ROS	7,25	10,68	4,38	3,43	-6,30	-2,87
Рентабельність (збитковість) продукції, ROM	7,81	11,95	4,58	4,14	-7,37	-3,24

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Аналізуючи наведені у табл. 2.1 показники рентабельності ПАТ «Укрпошта» за останні три роки, можна зробити наступні висновки:

- за досліджуваний період рентабельність продажу та рентабельності продукції ПАТ «Укрпошта» відповідають нормативному значенню, однак мають негативну тенденцію;
- у 2018 р. рентабельність активів та рентабельність власного капіталу мають негативне значення;
- загальна динаміка коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, чистої рентабельності продажу, рентабельності продукції й рентабельності персоналу ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. має негативний характер.

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Укрпошта» у 2016-2018 рр. відображений у таблиці 2.2.

Аналізуючи наведені у табл. 2.2 показники ліквідності ПАТ «Укрпошта», можна зробити висновок, що всі показники ліквідності мали негативну тенденцію.

Показник покриття, окрім того, що він зменшився на 0,16 в.п., ще й в 2018 р. став нижчим за нормативне значення.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Відхилення (+, -)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт покриття	1,03	0,92	0,87	-0,11	-0,05	-0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,87	0,82	-0,08	-0,05	-0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,90	0,56	0,61	-0,33	0,04	-0,29

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» відображений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Відхилення (+, -)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт фінансової залежності	1,87	2,05	2,93	0,18	0,88	1,06
Коефіцієнт фінансової автономії	0,53	0,49	0,34	-0,05	-0,15	-0,19
Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику)	0,87	1,05	1,93	0,18	0,88	1,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,10	-0,19	-0,20	-0,09	-0,01	-0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,17	-0,33	-0,09	-0,16	-0,25

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Аналізуючи наведені у табл. 2.3 показники фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта», можна зробити висновок, що:

– збільшення коефіцієнту фінансової залежності і коефіцієнту фінансового ризику свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів;

– зменшення коефіцієнта фінансової автономії говорить про зниження платоспроможності підприємства, що стало результатом збільшення поточних зобов'язань ПАТ «Укрпошта».

Аналіз показників ділової активності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр. відображений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ділової активності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Відхилення (+, -)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	0,93	0,78	0,70	-0,15	-0,08	-0,23
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,19	1,82	1,28	-0,37	-0,54	-0,91
Період одного обороту оборотних коштів, днів	167	201	285	34	84	118
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів (закріплення)	0,46	0,55	0,78	0,09	0,23	0,32
Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів	0,02	0,06	-0,05	0,04	-0,11	-0,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	28,18	17,28	10,19	-10,90	-7,09	-17,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	17,17	6,35	6,23	-10,82	-0,13	-10,94
Період (термін) погашення дебіторської заборгованості, днів	21	57	59	36	1	37
Період (термін) погашення кредиторської заборгованості, днів	13	21	36	8	15	23
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, оборотів	27,75	29,80	22,25	2,04	-7,55	-5,51
Тривалість оборотності матеріальних запасів, днів	13	12	16	-1	4	3
Тривалість операційного циклу, днів	34	70	75	35	5	41
Тривалість фінансового циклу, днів	21	49	39	27	-9	18

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Аналізуючи наведені у табл. 2.4 показники ділової активності ПАТ «Укрпошта», можна зробити висновок про підвищення виробничо-

технічного потенціалу підприємства. Підвищення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів пов'язане зі зменшенням періоду їх обороту і говорить про поліпшення ліквідності структури обігових коштів і поліпшення фінансового стану ПАТ «Укрпошта».

В цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний. Однак негативна динаміка в економіці країни відбилася і на стан підприємства. В 2018 р. всі показники фінансового стану погіршилися.

2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики

Загальносвітові тенденції розвитку поштового зв'язку тяжіють до лібералізації принципів роботи, дерегулювання галузі та підвищення її капіталізації, посилення конкуренції на ринку, як дієвого засобу стимулювання конкурентоспроможності та збільшення кількості операторів поштового зв'язку.

Стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління, падінням деяких показників економічної діяльності та інвестиційної привабливості національного оператора.

Національний оператор поштового зв'язку, виконання функцій якого покладено на ПАТ «Укрпошта», забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших послуг на всій території України відповідно до законодавства. Поштова мережа використовується для надання споживачам широкого спектру послуг, зокрема: поштових, фінансових, рекламних та інших комерційних послуг.

В той же час, існує низка проблем, які не дозволяють не тільки підвищити, а й зберегти існуючий на поточний момент рівень та об'єм надання послуг, а саме:

– відсутність державної політики всебічної підтримки поштового сектору, яка б стимулювала розвиток ринку поштових послуг та модернізацію державного оператора;

– певна «зарегульованість» у сфері нормативно-правового забезпечення діяльності підприємства, що не дозволяє оперативно реагувати на виклики, котрі виникають на ринку послуг, що знижує ефективність роботи державного оператора;

– високий конкурентний тиск зі сторони недержавних операторів поштового зв'язку. Для рішення цих проблем є потреба впровадження поштової реформи на законодавчому рівні;

– необхідність приведення українського законодавства до права ЄС задля забезпечення справедливих умов конкуренції у поштовому секторі.

Частка національного оператора на ринку поштових послуг постійно зменшується. Лібералізація ринку дозволила з'явитись операторам поштового зв'язку недержавної форми власності.

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Посилки»: ТОВ «Нова пошта»; ТОВ «Міст Експрес»; ТОВ «Інтайм».

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Письмова кореспонденція (директ-мейл)»: Укркур'єр, Український кур'єр.

Основні конкуренти в сегменті «Фінансові послуги (грошові перекази, приймання платежів)»: фінансово-кредитні установи.

Основні конкуренти в сегменті ринку поштового зв'язку «Передплата і доставка преси»: Меркурій, Прес Центр, Бліц Преса, KSS, видавництва, що доставляють власними силами.

SWOT-аналіз конкурентів на ринку поштового зв'язку представлений в табл. Б.3 Додатку Б.

Проведений SWOT-аналіз (табл. Б.3 Додатку Б) свідчить про те, що більш істотними обмеженнями є слабка технологічна та технічна база, яка не встигає за розвитком технологій надання послуг та загальними темпами розвитку НТП. Також проблемними є якість кадрового складу через низькі

зарплати, які регламентує держава. Фінансові результати суттєво залежать від державного регулювання тарифів, тому це також є значною зовнішньою проблемою, особливо в умовах конкуренції, коли інші оператори формують свою тарифну політику з огляду на витрати. Так, вартість пересилання листа ПАТ «Укрпошта» майже у вісім разів нижче, ніж у конкурентів та не завжди покриває витрати на надання послуги. Але державне регулювання тарифу на цю послугу не дозволяє підприємству підвищити тариф до рівня «собівартість+прибуток». Отже, SWOT – аналіз виділяє фінансові, якісні, кадрові та часові обмеження.

PEST-аналіз діяльності ПАТ «Укрпошта» свідчить про наявність зв'язку між якістю послуг та технологічною базою, а також кваліфікацією персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ПАТ «Укрпошта»

<p><i>Політичні чинники (P):</i> наявність розгалуженої мережі по всьому світу; втручання держави в діяльність підприємства з огляду на державний статус підприємства; регламентація організаційної структури; скорочення поштових потоків через політичні конфлікти</p>	<p><i>Соціальні чинники (S):</i> низький платоспроможний попит населення; зсув пріоритетів споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; плинність кадрів, в т.ч. в наслідок трудової міграції за кордон</p>
<p><i>Економічні чинники (E):</i> залежність фінансових результатів від державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати тощо; залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу, їх кваліфікації; брак часу на здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції</p>	<p><i>Технологічні чинники (T):</i> брак технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що негативно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів</p>

Джерело: складено автором

Це, у свою чергу, впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансові результати. Також важливим є фактор часу, оскільки підприємство, яке має велику мережу та численний персонал в наслідок застарілої системи управління не завжди встигає на темпами НТП. Таким чином, основними

обмеженнями за результатами PEST-аналізу є часові та технологічні (якість технологічної бази та кадрового складу). Також важливими є фінансові обмеження та соціальні чинники, а саме зсув пріоритетів у бік надання переваги послугам ІКТ, що також зводиться до технологічних обмежень підприємства.

Для проведення аналізу за матрицею ADL визначимо, що підприємство знаходиться на стадії зрілості, яка близька до стадії спаду. Але, відповідно до Стратегії фундаментальної трансформації Укрпошти 2018-2021 рр. [60], планується суттєво оновити портфель послуг, методи управління, підвищити індивідуальну продуктивність персоналу тощо. Тому можна вважати, що стадія росту перейде до стадії оновлення. Виходячи з цього, матриця ADL для ПАТ «Укрпошта» має такий вигляд (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – ADL матриця ПАТ «Укрпошта»

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Ріст	Зрілість	Спад
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Скорочується
Кількість конкурентів	Зростаюче	Велике й зростаюче	Постійні конкуренти	Скорочується
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, трохи лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Позиції лідерів міняються	Закріплена частина	Висока
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Відновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна
Основні обмеження	Фінансові, кадрові, маркетингові	Опір конкурентів, вимоги споживачів	Необхідність знаходження фінансових ресурсів на швидке оновлення продуктового портфелю	Знаходження оптимального рішення щодо подальшого існування чи ліквідації

Джерело: складено автором

Наведений аналіз свідчить, що основними обмеженнями на поточній

стадії життєвого циклу підприємства є:

- часові – необхідність прийняття швидких рішень щодо подальшого розвитку чи спаду;
- фінансові – визначення джерел фінансування оновлення продуктового портфелю, методів управління, маркетингу тощо;
- технологічні – відновлення технологічної бази відповідно до сучасних тенденції НТП та вимог споживачів (якість матеріально-технічної бази).

Далі доцільно провести комплексний аналіз привабливості галузі поштового зв'язку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз привабливості галузі поштового зв'язку для ПАТ «Укрпошта»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1.Розмір ринку	0,15	7	1,05
2.Значення послуг для суспільства	0,10	8	0,80
3.Прогнозний темп зростання ринку	0,20	6	1,20
4.Рівень конкуренції	0,20	8	1,60
5.Вплив середовища	0,06	9	0,54
6.Стадія життєвого циклу галузі	0,12	7	0,84
7.Прогнозна прибутковість	0,10	7	0,70
8.Значущість послуг	0,07	6	0,42
Разом:	1,00	-	7,15

Джерело: складено автором

Для аналізу привабливості галузі поштового зв'язку було застосовано наступну шкалу критерію: від 1 до 4 – слабка; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Це пов'язано з тим, що темпи зростання ринку відносно високі, існуючий рівень конкуренції стимулює підприємства до модифікації своїх послуг.

Для визначення поточної конкурентної позиції ПАТ «Укрпошта» і перспектив її подальшого розвитку скористаємося методикою матричного портфельного аналізу. Для того, щоб побудувати матрицю БКГ (рис. 2.5), були

розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів ТОВ «Нова пошта», ПАТ «Укрпошта» та ТОВ «Інтайм».

Темп росту галузі, %

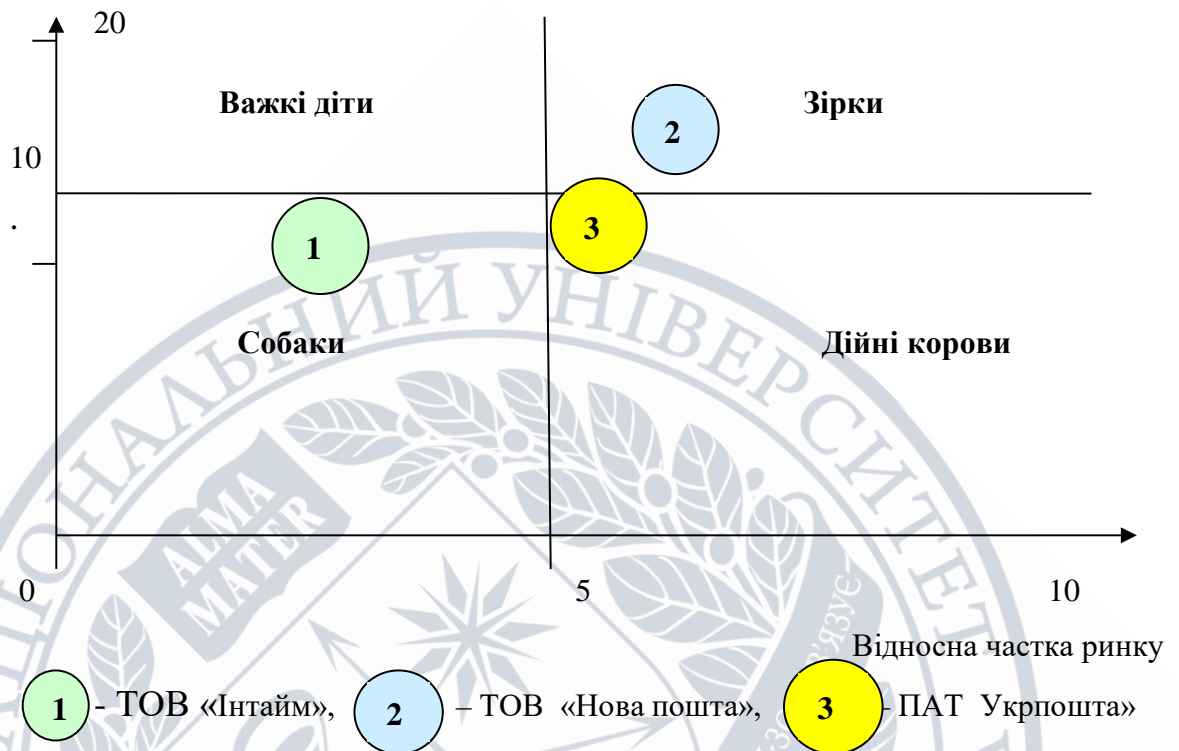


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики

Джерело: побудовано автором

Аналіз матриці БКГ показав, що ПАТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку.

ТОВ «Нова пошта» також знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку. ТОВ «Інтайм» знаходиться у сегментах («Собаки»), підприємство не вимагає великих витрат капіталу, за тривалий час перебування на ринку підприємству не вдалося завоювати симпатії споживачів, уступають конкурентам за всіма показниками (частині ринку, величині й структурі витрат, образу товару й т.п.).

Для того, щоб підприємство працювало в звичному для себе режимі і постійно вдосконалювало свою діяльність, керівництво повинно знати, що

саме відрізняє дане підприємство від конкурентів на ринку.

Саме для цього було виявлено ключові фактори успіху досліджуваного підприємства. Ключові фактори успіху ПАТ «Укрпошта» та параметри, що їх визначають наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Ключові фактори успіху ПАТ «Укрпошта»

Фактори успіху	Параметри успіху
1	2
Товарні	- розвиток рекламного забезпечення покупців; - розширення асортименту послуг; - якість послуги відповідно споживчого попиту; - збереження існуючих клієнтів
Фінансові	- зміцнення фінансового стану підприємства; - ефективне формування власного капіталу; - прогнозування основних тенденцій фінансового стану; - скорочення фінансових ризиків
Інформаційні	- впроваджені сучасні інформаційні технології в управлінські процеси; - застосовуються трьохсторонні комунікації типу постачальник – споживач – конкурент; - створений інформаційний центр обробки та зберігання інформації
Сервісні	- підвищилась якість та культура ділового співробітництва; - зросла якість виробництва товарів; - ефективність маркетингових досліджень та розробок

Джерело: складено автором

Для ПАТ «Укрпошта» ключовими факторами виступають: товарні; фінансові; інформаційні, сервісні.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Узагальнення теорій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств дозволяє стверджувати, що рівень конкурентоспроможності підприємств традиційно оцінюють за допомогою типових показників (табл. Б.4 Додатку Б).

Розрахуємо ці показники для ПАТ «Укрпошта» за досліджений період (табл. Б.5 Додатку Б).

Для оцінки конкурентоспроможності послуг ПАТ «Укрпошта» здійснимо оцінку порівняльних переваг за якістю і ціною послуг, що надаються пропонується проводити в розрізі основних напрямків діяльності підприємства поштового зв'язку: письмова кореспонденція, посилки, передплатна преса, виплата та доставка пенсій, соціальних допомог, поштові перекази, приймання платежів, філателістична і сувенірна продукція, роздрібна торгівля пресою, роздрібна торгівля непоштовим асортиментом, електронні повідомлення, рекламні послуги, транспортні послуги, послуги за агентськими угодами, оформлення перевезення пасажирів.

Для оцінки якості послуг були відібрані наступні параметри: асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання, швидкість надання, способи просування, якість післяпродажного обслуговування, рівень ризику при користуванні послугами, рівень консультаційного обслуговування. Експертним шляхом визначимо відносну важливість кожного із зазначених параметрів з позиції клієнта.

Грунтуючись на наявній інформації про діяльність підприємств поштової логістики, проведемо бальну оцінку рівня розвитку параметрів для кожного з них. З цією метою пропонуємо використовувати п'ятидесятибальну шкалу за наступним принципом:

- 50 балів – високий рівень;
- 40 балів – рівень вище середнього;
- 30 балів – середній рівень;
- 20 балів – рівень нижче середнього;

10 балів – низький рівень.

Для отримання інтегрального показника якості застосовується наступна формула:

$$Q = \sum_{i=1}^n a_i \times P_i, \quad (2.1)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію;

P_i – бальний показник якості за i -тим критерієм;

n – число оцінюваних критеріїв.

Розрахунок відносного показника якості розраховується за формулою:

$$I_{\text{як}} = \frac{Q}{\bar{Q}}, \quad (2.2)$$

де \bar{Q} – середнє значення якості послуг підприємств.

Добуток відносної важливості параметра і його оцінки в балах визначить рівень якості послуг підприємств поштової логістики, пропонує досліджуваними підприємствами (табл. Б.6 Додатку Б).

В результаті отримано загальний фактичний і відносний рівень якості послуг, що надаються по кожному підприємству поштової логістики. Грунтуючись на наявних даних про тарифи підприємств-конкурентів поштової логістики, зробимо оцінку рівня вартості послуг за запропонованою шкалою з використанням експертних оцінок.

Але так як показник вартості має за критерій мінімізацію, розстановка балів здійснювалася в зворотному порядку (табл. Б.7 Додатку Б).

На підставі отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг підприємств поштової логістики будується карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку всіх напрямків діяльності підприємства поштової логістики.

При цьому вісь x відображає значення якості послуг від низького (10

балів) до високого (50 балів), вісь у – значення вартості від високого (10 балів) до низького (50 балів), в результаті чого виходять чотири квадранта: низька ціна і низька якість; низька ціна та висока якість; висока ціна і низька якість; висока ціна та висока якість (рис. 2.6).

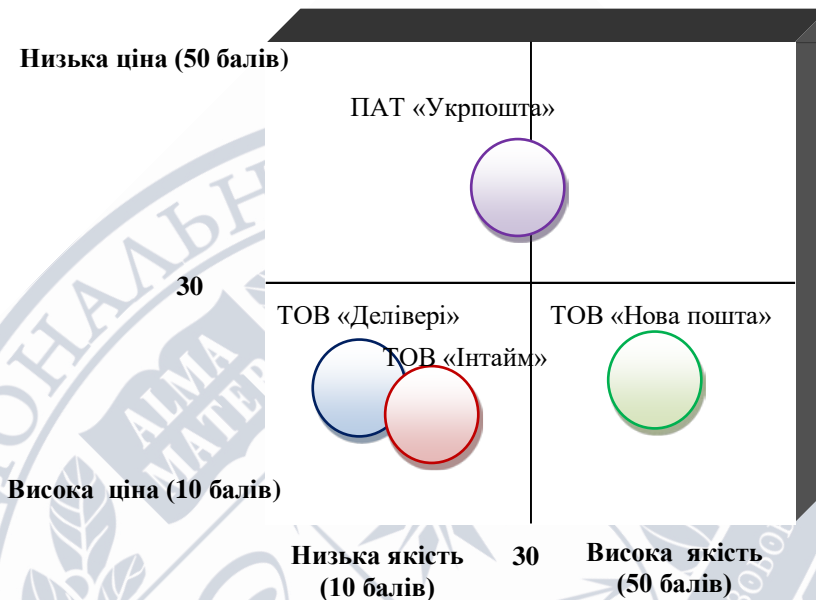


Рисунок 2.6 – Карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку напрямків діяльності підприємств – основних конкурентів

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 2.6, основні конкуренти надають послуги високої якості при високій ціні, отже, область конкурентної боротьби для даних підприємств значно скорочується.

На наш погляд, побудова карти позиціонування послуг за якістю і ціною дозволяє з більшою точністю визначити положення підприємства поштової логістики щодо основних конкурентів, і, отже, підвищити рівень якості оцінки його конкурентоспроможності.

Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації – лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Переведемо показники оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» за вказаною шкалою за базові показники приймаючи нормативні значення або кращий рівень за досліджений період (табл. Б.8 Додатку Б).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами:

$$E_{\text{од}} = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi_{\text{е}} + 0,4 \times P_{\text{пр}} + 0,1 \times \Pi_{\text{н}}; \quad (2.3)$$

$$\Phi_{\text{с}} = 0,29 \times K_{\text{а}} + 0,2 \times K_{\text{фс}} + 0,36 \times K_{\text{заб}} + 0,15 \times K_{\text{м}}; \quad (2.4)$$

$$\Pi_{\text{н}} = 0,36 \times K_{\text{зл}} + 0,29 \times K_{\text{шл}} + 0,21 \times K_{\text{ал}} + 0,14 \times \text{Ч}_{\text{об}}. \quad (2.5)$$

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за формулою [62]:

$$K = 0,17 \times E_{\text{од}} + 0,29 \times \Phi_{\text{с}} + 0,23 \times \Pi_{\text{н}} + 0,31 \times K_{\text{н}}. \quad (2.6)$$

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Проведемо розрахунки конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в табл. 2.9.

За результати розрахунків табл. 2.9 можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації.

У структурі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» слабкими

місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На протипагу цьому ефективність управління виробничим процесом ПАТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

Таблиця 2.9 – Розрахунок конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр.

Група критеріїв	2016	2017	2018
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства ($E_{\text{вд}}$)	5,00	8,55	7,40
2. Фінансова стійкість підприємства (Φ_c)	9,90	6,45	5,00
3. Платоспроможність підприємства (Π_n)	25,24	6,97	4,36
4. Конкурентоспроможність послуг (K_n)	1,00	1,00	0,50
Конкурентоспроможність підприємства	9,84	5,24	3,87

Джерело: розраховано автором на основі табл. Б.8 Додатку Б

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в існуючих умовах є наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;

- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;

- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;

- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

Висновки до розділу 2

Отже, діагностика конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

дозволила зробити наступні висновки.

Для аналізу привабливості галузі поштового зв'язку було застосовано наступну шкалу критерію: від 1 до 4 – слабка; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока. Проведений аналіз дав змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Це пов'язано з тим, що темпи зростання ринку відносно високі, існуючий рівень конкуренції стимулює підприємства до модифікації своїх послуг.

Для визначення поточної конкурентної позиції ПАТ «Укрпошта» і перспектив її подальшого розвитку була використана методика матричного портфельного аналізу. Аналіз матриці БКГ показав, що ПАТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку.

ТОВ «Нова пошта» також знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку. ТОВ «Інтайм» знаходиться у сегментах («Собаки»), підприємство не вимагає великих витрат капіталу, за тривалий час перебування на ринку підприємству не вдалося завоювати симпатії споживачів, уступають конкурентам за всіма показниками (частині ринку, величині й структурі витрат, образу товару й т.п.).

Здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

За результатами розрахунків конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації.

У структурі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом ПАТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

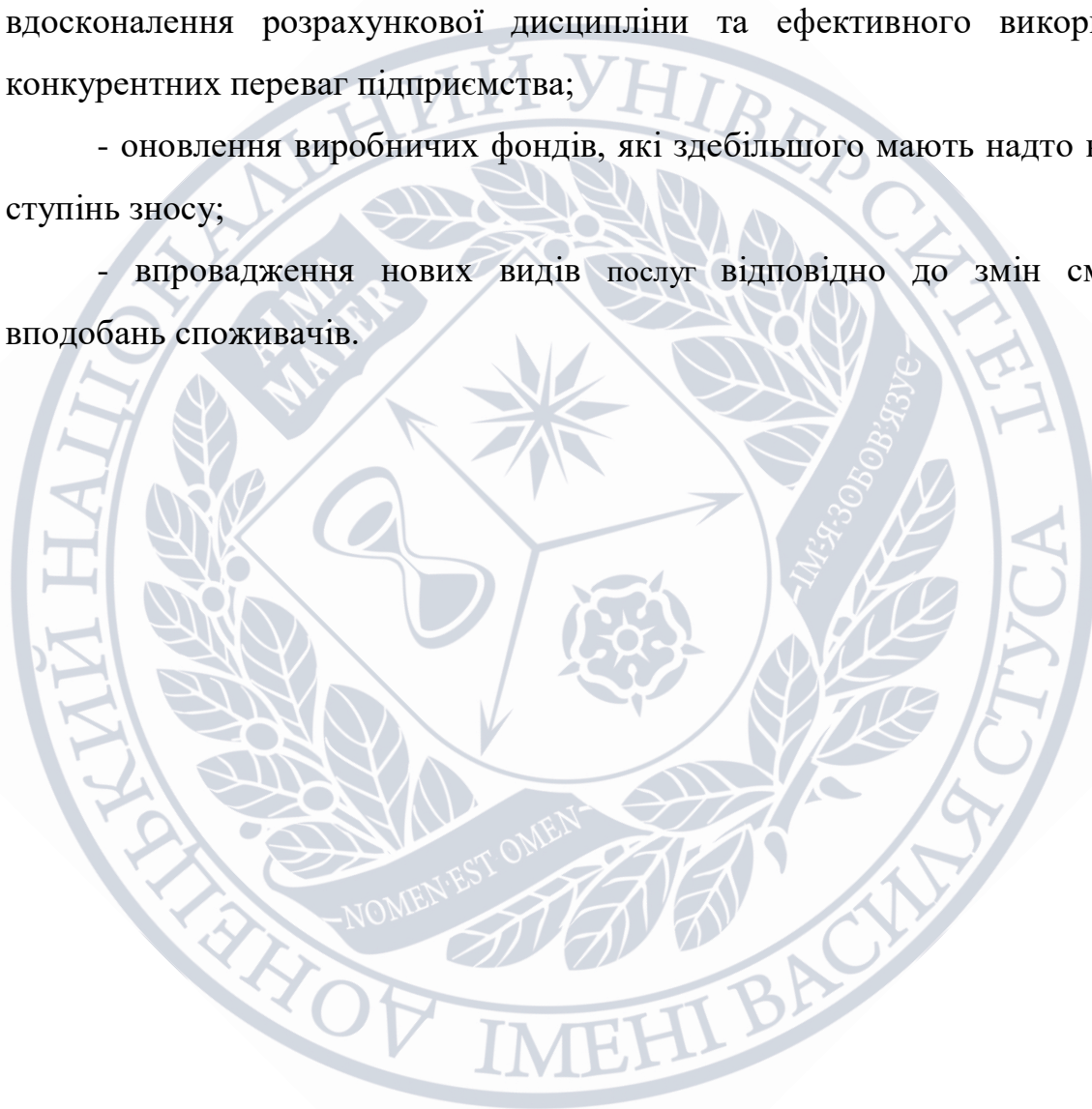
Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в існуючих умовах є наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;

- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;

- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;

- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ

ЛОГІСТИКИ

3.1 Моделювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

Аналіз наведених в п. 1.2 кваліфікаційної магістерської роботи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства вказує на наявність розбіжностей не тільки методологічного характеру, а й підходу до формування переліку показників. У ряді моделей для оцінки конкурентоспроможності пропонується використання одного показника (метод ринкової частки), в інших – двох або більше показників. «Для того щоб продавати за кордоном або конкурувати з імпортом, - зазначають Дж. М. Майер і Д. Олесневич, - фірмі треба підтримувати свою конкурентоспроможність за витратами та за продукцією... Міжнародна конкурентоспроможність є функцією відносних витрат на робочу силу в єдиній валюті в розрахунку на одиницю виробленої продукції» [64, с. 614].

До цієї ж групи тяжіють і підходи, в яких показник конкурентоспроможності підприємства пропонується визначити шляхом «помноження індексів конкурентоспроможності товарної маси (усіх товарів підприємства)», або як «середньозважену величину показників конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках» [64, с. 271]. Процес оцінювання за цими підходами має своїм підґрунтям «поелементне» бачення конкурентоспроможності, яку можна «скласти» або «дезагрегувати» на елементи.

Проблема методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектною, але базовим у ній є питання щодо критеріїв та показників конкурентоспроможності. Поняття «*критерій*» розуміється як атрибут, на основі якого ідентифікується явище, дія, стан. Стосовно оцінки конкурентоспроможності підприємства поняттям «*критерій*» визначається також і бажана міра (рівень) конкурентоспроможності, при якій

забезпечується життєздатність та усталене функціонування підприємства на релевантному ринку. При цьому критерій конкурентоспроможності підприємства має як якісну, так і кількісну визначеність.

Базуючись на системно-праксеологічній моделі конкурентоспроможності, яка наведена на рис. 3.1, можна сформулювати такі основні методологічні принципи формування системи показників конкурентоспроможності підприємства:

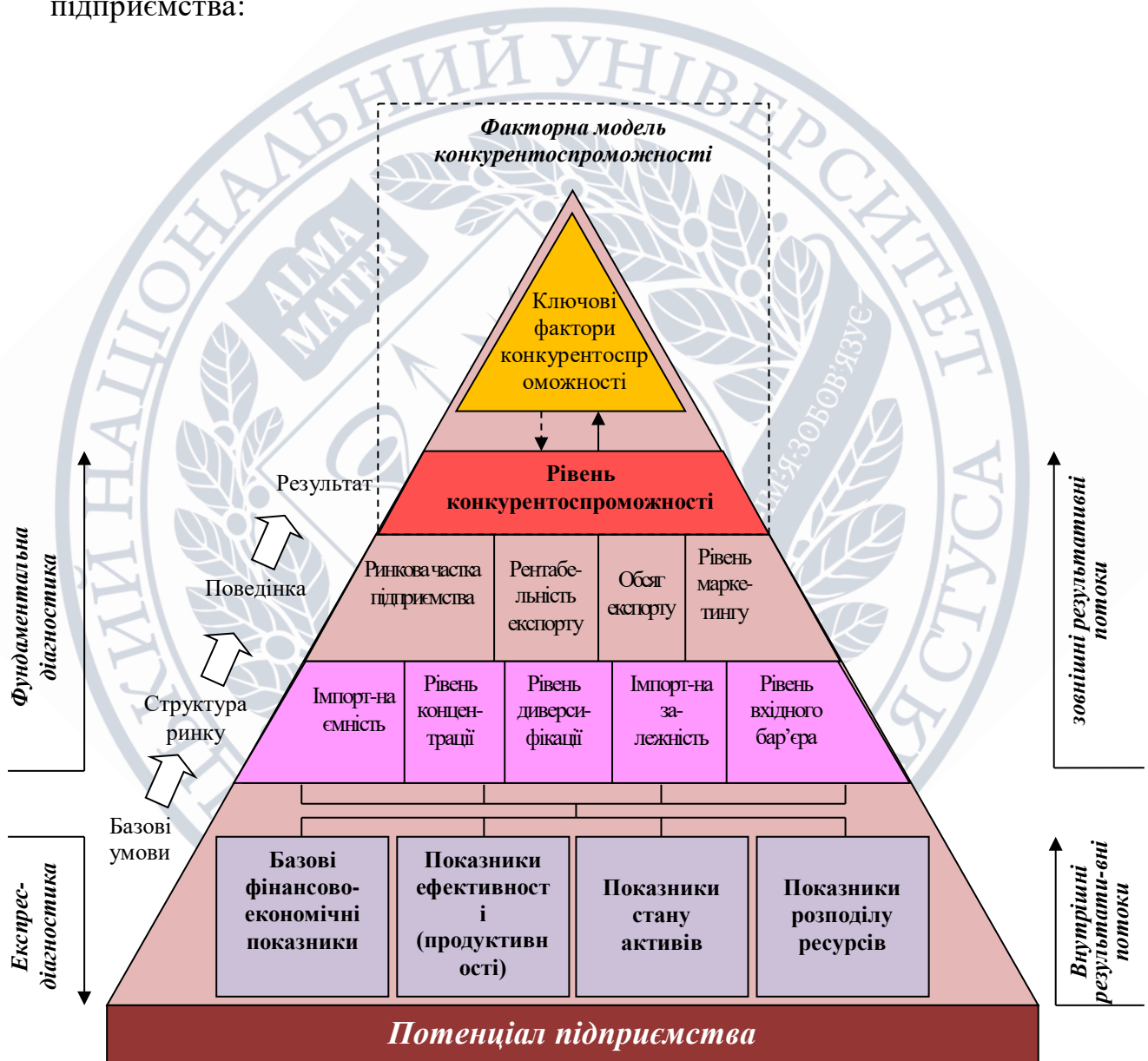


Рисунок 3.1 – Система показників конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором на основі [65]

1. *Адекватність* показників конкурентоспроможності завданням

стратегічного управління підприємством. Тобто система показників має відображати стратегічну спрямованість управління підприємством та забезпечувати кожен із етапів управлінського циклу.

2. *Охоплення системою показників внутрішніх і зовнішніх потоків результативності підприємства та джерел (ресурсів) їх формування.*

3. *«Фокусування» системи показників на ключових чинниках та джерелах формування конкурентних переваг у релевантних ринках.*

4. *Оптимальна кількість показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та з відсутністю суттєвих кореляційних зв'язків між ними.*

5. *Можливість кількісного визначення та чіткого алгоритму розрахунку показників конкурентоспроможності.*

6. *Забезпечення як статичного, так і динамічного аналізу (тенденцій розвитку) зовнішнього середовища, включаючи розробку моделей оцінки його стану.*

Враховуючи наведені методологічні принципи та положення «структурно-поведінково-результативної» парадигми конкурентоспроможності [64, с. 4-6], вважаємо, що найбільш продуктивним є підхід до побудови системи показників конкурентоспроможності підприємства за такими класифікаційними ознаками, як:

- 1) функціональне призначення (сфера застосування);
- 2) функціональне охоплення результативних потоків;
- 3) факторна модель конкурентоспроможності.

Виходячи з *функціонального призначення* показників є доцільним приєднатись до пропозицій стосовно виокремлення тактичного та стратегічного модулів показників конкурентоспроможності або показників експрес- та фундаментальної діагностики конкурентоспроможності підприємства. До складу *тактичного модуля* показників конкурентоспроможності підприємства включаються показники, що характеризують внутрішні результативні потоки, і ті, що розраховуються

тільки на підставі публічної звітності (затверджених форм).

Систему тактичного модуля показників конкурентоспроможності підприємства утворюють (рис. 3.1):

- 1) базові фінансово-економічні показники;
- 2) показники активів і топ-характеристик підприємства;
- 3) показники ефективності (продуктивності);
- 4) показники розподілу ресурсів підприємства. У сукупності показники тактичного модуля складають набір робочих (тактичних) інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формування стратегічного модуля показників конкурентоспроможності здійснюється спеціалістами підприємства з відповідним фахом і вимагає більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних маркетингових досліджень релевантного ринку.

Залежно від *функціонального охоплення* вважаємо за доцільне виокремлення показників конкурентоспроможності підприємства у дві групи:

- 1) показники, що характеризують внутрішні результативні потоки;
- 2) показники, що характеризують зовнішні результативні потоки підприємства. До складу першої групи включаються показники поточного функціонування підприємства, а до складу другої - показники розвитку підприємства.

Наведений системно-орієнтований підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає формування інтегрального показника як функції залежності від ключових факторів конкурентного успіху та визначення «вагових» коефіцієнтів впливу ключових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Головною перевагою цього підходу є комплексне охоплення ключових факторів конкурентоспроможності та достатньо розроблений математичний інструментарій факторизації.

Ефективне використання запропонованого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства вимагає врахування динамічних змін

середовища бізнесу, які мають бути відображені у факторних моделях конкурентоспроможності. Факторний аналіз у цих моделях визначає достовірність інтегрального показника конкурентоспроможності і це зумовлює необхідність поглибленого дослідження проблеми факторизації конкурентоспроможності.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності підприємств дозволяє зробити висновок про те, що більшість з них заснована на порівнянні досліджуваного підприємства з відповідною базою (лідером). Конкурентоспроможність може бути визначена тільки зіставленням декількох аналогічних об'єктів і тому являє собою відносний показник. Рівень конкурентоспроможності слід визначати в умовах конкретного ринку або його сектора (сегмента).

Визначення системи факторів і причинно-наслідкової (казуальної) структури досліджуваного явища – вихідна точка економіко-математичного моделювання. Насправді, всі ці методи є взаємодоповнюючими. Ефективна прогнозна система повинна забезпечити можливість використання кожного з цих методів. Прикладом може бути узагальнення щодо цукрових заводів, де в дослідженні поєдналися методи SWOT-аналізу, трендового та кореляційного аналізу [42]. Як результат, важливість саме методів прогнозування у виборі найефективнішої стратегії розвитку для підприємств поштової логістики.

Дані методи зазвичай застосовуються спільно. В п. 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи при визначенні конкурентоспроможності був використаний метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції [61]. Даний метод поєднує в собі як економіко-математичні методи прогнозування, так і методи експертних оцінок, до яких можна віднести і методи бенчмаркінга. Як результат – рекомендації для підприємств поштової логістики щодо подальшого їх ефективного та конкурентоспроможного розвитку.

Підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції. Особливо це стосується підприємств поштової логістики. Таким підприємствам доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і

підвищенні конкурентоспроможності продукції. В зв'язку з цим нами був проведений регресійний аналіз.

В даному випадку, досліджували вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства (y):

x_1 – доходності діяльності;

x_2 – частки витрат на збут в собівартості продукції;

x_3 – адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу;

x_4 – коефіцієнту автономії;

x_5 – коефіцієнту поточної ліквідності;

x_6 – коефіцієнту абсолютної ліквідності

x_7 – продуктивності праці, тис. грн./чол.

У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності, питомої ваги витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнту автономії, коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності, продуктивності праці на рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта». Вихідні данні для регресійного аналізу наведені в табл. В.1 Додатку В.

Для визначення тісноти зв'язку між визначеними параметрами побудуємо матрицю парних коефіцієнтів кореляції рівня конкурентоспроможності підприємства, доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнту автономії, коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності та продуктивності праці (табл. В.2 Додатку В).

За даними табл. В.2 Додатку В видно, що між показниками існує тісний взаємозв'язок.

Перевіримо на колінарність всі фактори за допомогою критерію Стьюдента (табл. В.3 Додатку В) за формулою:

$$t_{\text{ном}} = \frac{R\sqrt{n-m-1}}{\sqrt{1-R^2}}, \quad (3.1)$$

де R – коефіцієнт парної кореляції;

n – кількість спостережень.

Критичне значення $t_{кр}$ – розподілу Стюдента, $t(9)=2,26$, $p=0,05$.

Якщо $|t_{спост}| > t_{кр}$, то коефіцієнт кореляції статистично значимий, а фактори колінеарні. А якщо $|t_{спост}| < t_{кр}$, то коефіцієнт кореляції статистично не значимий, отже фактори не колінеарні.

Так як критерії Стюдента між x_6 та x_5 ($t_{спост} = 8,177$); x_6 та x_7 ($t_{спост} = 3,901$); x_7 та x_5 ($t_{спост} = 3,524$); x_3 та x_5 ($t_{спост} = 3,736$); x_3 та x_7 ($t_{спост} = 2,440$); x_3 та x_6 ($t_{спост} = 2,639$); $|t_{спост}| > t_{кр}$, то коефіцієнти кореляції статистично значимі, а отже фактори колінеарні.

Для всіх інших $|t_{спост}| < t_{кр}$, отже коефіцієнт кореляції статистично не значимі, отже чинники не колінеарні.

Тому з моделі виключимо чинники x_6 , x_5 , x_7 , щоб позбавитися мультиколінеарності.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш повно описує залежність між досліджуваними чинниками чотирифакторна модель, що має вигляд:

$$y = 58,79 - 35,89x_1 - 68,51x_2 - 198,19x_3 - 3,14x_4 \quad (3.2)$$

Коефіцієнти рівняння показують кількісний вплив кожного фактора на результативний показник при незмінності інших. Рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» при збільшенні доходності діяльності на 1 пункт зменшиться на 35,89 пунктів, збільшенні частки витрат на збут на 1 пункт зменшиться на 68,51 пункти, а при збільшенні витратоємкості за адміністративними витратами на 1 пункт – зменшить конкурентоспроможність на 198,19 пункти, з ростом коефіцієнту автономії на 1 пункт зменшиться на 3,14 пункти.

Наступним кроком доцільно провести оцінку достовірності отриманої

моделі, результат якої подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка достовірності економетричної моделі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

Регресійна статистика	
Коефіцієнт кореляції (множинний R)	0,9664
Коефіцієнт детермінації R ²	0,9339
Нормований R ²	0,8899
Стандартна помилка	0,6548
Спостереження	11

Джерело: розраховано автором на основі [60]

Тобто результати розрахунку за цією програмою дають найбільшу кількість характеристик тісноти взаємозв'язку.

Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація конкурентоспроможності підприємства на 93,4 % визначається варіацією досліджуваних факторів.

Коефіцієнт кореляції свідчить, що між рівнем конкурентоспроможності, з одного боку, та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії, з іншого, існує дуже тісний зв'язок.

Для того щоб оцінити достовірність економетричної моделі в цілому, обчислимо критерій Фішера (F-критерій) за формулою:

$$F = \frac{\frac{R^2}{(m-1)}}{\frac{(1-R^2)}{(n-m)}} \quad (3.3)$$

Результати оцінки зведено до табл. 3.2.

Оскільки $F = 21,2007$, а значущість $F = 0,0011$, то модель в цілому значуща. Оскільки $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$, то гіпотеза про значущість зв'язку приймається і модель конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» є

статистично значуща.

Таблиця 3.2 – Оцінка достовірності моделі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	36,3613	9,0903	21,2007	0,0011
Залишок	6	2,5726	0,4288		
Разом	10	38,9340			

Джерело: розраховано автором на основі [60]

Зауважимо, що достовірність економетричної моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделей.

Для цього обчислимо t -критерії (критерій Стьюдента) за формулою (3.4):

$$t_{a_j} = \frac{|a_j|}{S_{a_j}}, \quad (3.4)$$

де a_j – оцінка параметра моделі;

S_{a_j} – стандартна похибка параметра.

Результати обчислення t -критерію для визначеної економетричної моделі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» зведено до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка достовірності моделі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» за критерієм Стьюдента

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P-значення
Y-перетинання	58,79	10,6453	5,5223	0,0015
Змінна x_1	-35,89	6,8828	-5,2151	0,0020
Змінна x_2	-68,51	104,9286	-0,6529	0,5380
Змінна x_3	-198,19	23,7827	-8,3332	0,0002
Змінна x_4	-3,14	2,4863	-1,2623	0,2537

Джерело: розраховано автором на основі [60]

Таким чином, згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю ПАТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» у майбутні періоди.

3.2 Заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

Розробка проекту формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Укрпошта», яка дозволить підвищити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань, представлених на рис. В.1 Додатку В.

Стосовно ПАТ «Укрпошта» слід відзначити, що головну увагу слід приділити маркетинговому відділу організаційної структури підприємства, який відіграє вирішальну роль у формуванні оперативних задач та реалізації самої стратегії розвитку конкурентоспроможності.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Укрпошта» слід запропонувати наступну стратегію розвитку на період 2016-2018 рр.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства.

У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2016-2018, серед них визначимо наступні:

- 1) збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності

праці;

2) максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;

3) збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;

4) розширення асортименту послуг.

Програма вдосконалення маркетингової політики являє собою комплекс практичних, короткострокових заходів з реалізації сформульованої стратегії розвитку. Безпосередньо програма базується на концепції маркетингу.

Структура програми маркетингу представлена на рис. В.2 Додатку В.

Таким чином, маркетингова стратегія повинна передбачати: заходи з просування торгівельної марки за межі країни, посилення позицій на внутрішньому ринку, з підвищення популярності торгівельної марки, а також іміджу самого підприємства.

Детальніше серед таких заходів можна відзначити: впровадження гнучкої системи тарифів, яка передбачає знижки для оптових клієнтів залежно від обсягів, індивідуальні ціни.

Структура діяльності з формування концепції маркетингу зводиться до розробки його основних напрямів, що передбачають: розробку політики просування послуг підприємства; розробку збутової політики; розробку політики ціноутворення; розробку продуктової політики.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

- проведення сезонних ігор-акцій з розігрешем призів для учасників;
- розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;
- проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;

- розміщення реклами на автотранспорті;
- участь у виставках;
- виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Також з метою підвищення обсягів наданих послуг можна вдаватися до різних методів зниження тарифів послуг ПАТ «Укрпошта», зокрема на універсальні послуги поштового зв'язку.

Знизити тарифи на просту внутрішню письмову кореспонденцію, посылки вагою понад 3 кг в межах України за рахунок зменшення доплати за 1 кг, міжнародні посылки вагою до 10 кг, наприклад, в найпопулярнішій вазі від 6 до 10 кг.

Тариф ПАТ «Укрпошта» на міжнародну доставку залишаться найнижчим і забезпечує доставку за спрощеною митною процедурою з України до будь-якого населеного пункту в 234 країнах та виділених регіонах світу.

Пропозиції щодо основних змін у Граничних тарифах на універсальні послуги поштового зв'язку в порівнянні з чинними:

1. Зменшення тарифів на посылки вагою понад 3 кг як в межах області так і в межах України за рахунок зменшення доплати за 1 кг. В результаті зміни тарифи на пересилання посылки в межах України зменшаться на:

- масою 5кг – на 3 грн (до 25 грн),
- масою 7 кг – зменшиться на 7 грн (до 29 грн),
- масою 10кг – зменшиться на 13 грн (до 35 грн).

2. Знизити тарифи на пересилання посилок до основних країн за обсягами. Наприклад, вартість пересилання посылки авіатранспортом в США та Канаду масою 5 кг знизилась на 0,2 дол. США, масою 10 кг – на 6,8 дол. США.

3. Ввести окремий соціальний тариф для пересилання простих листів масою до 20 грам для військовослужбовців (3 грн);

4. Спростити вагові категорії та відповідні комбінації тарифів (з 35 до 16 комбінацій) та зниження тарифів на більшій вазі в письмовій кореспонденції.

5. По міжнародних посилках тарифи встановити в залежності від зрозумілих зон географічного розташування.

Разом з цим заходом можна також використати незадіяні резерви площі, а також ліквідувати вузькі місця на підприємстві.

Впровадження розширеного асортименту послуг дозволить підвищити загальний попит.

Таким чином, виконавши усі поставлені завдання в межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки ПАТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.

3.3 Управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

Для підприємств поштової логістики, в ситуації у якій вони опинились протягом останнього року, надзвичайно актуальним є жорстке управління операційною діяльністю та скорочення операційних витрат – іншими словами операторам поштового зв'язку слід знаходити оптимальні способи побудови всіх процесів своєї діяльності.

Аналіз результатів дослідження поставленої проблеми показує важливість продовження її вивчення, зокрема в частині моделювання автопарку ПАТ «Укрпошта» за критерієм наповнення її вантажами.

Моделювання залежності кількості магістралей від надходження в систему підприємств поштової логістики відправлень та вантажів.

Означення 1: Магістраль – це маршрут руху вантажного транспортного засобу між філіями ПАТ «Укрпошта».

Означення 2: Магістраль – це вантажна транспортна одиниця, що здійснює рух за визначеним маршрутом.

Означення результуюче: Магістраль – це конкретна транспортна одиниця, що здійснює рух за визначеним маршрутом між філіями ПАТ «Укрпошта», причому незалежно від того, чи здійснюють рух за цим же маршрутом інші транспортні засоби.

Типовий графік руху магістралей ПАТ «Укрпошта» представлений в табл. В.4 Додатку В.

Побудуємо множинну лінійну кореляційно-регресійну модель залежності кількості магістралей від надходження в систему поштово-логістичної компанії відправлень та вантажів на основі вибірки (табл. В.5 Додатку В).

Припущення 1: Кількість відправлених магістралей по всій мережі загальної логістичної системи ПАТ «Укрпошта» залежить від входу відправлень та вантажів у цю загальну логістичну систему.

Припущення 2: Кількість відправлених магістралей по всій мережі загальної логістичної системи ПАТ «Укрпошта» включає всі магістральні плечі, які проходить відправлення від пункту входу в систему і до свого пункту призначення.

Очевидно, що на практиці слід буде розглядати кількість відправлених магістралей по конкретних відділеннях ПАТ «Укрпошта».

Вибіркова множинна лінійна кореляційно-регресійна модель [1; 2], яка описує залежність кількості відправлених по системі магістралей (шт.) від кількості поштових відправлень (шт. декларацій), ваги поштових відправлень (кг), кількості вантажів (шт. декларацій), ваги вантажів (кг), а також кількості стандартизованої спеціальної тари (шт.), побудована за методом найменших квадратів має вигляд:

$$y = 21,37 + 0,001x_1 + 0,0002x_2 - 0,002x_3 + 0,000006x_4 + 0,02x_5. \quad (3.5)$$

Проведемо експрес-діагностику багатофакторної моделі (3.5) на адекватність, використавши F -критерій Фішера [1; 2]. Для перевірки нульової гіпотези використаємо F -статистику Фішера з 5 і (50-5-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера становить:

$$F = \frac{1311,47}{31,93} = 41,08. \quad (3.6)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 5 і 44 критичне значення критерію Фішера становить $F_\alpha = 3,5$. Оскільки $F > F_\alpha$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (1) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

$$R = \sqrt{1 - \frac{1405}{7359,78}} = 0,90. \quad (3.7)$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю відправлених по системі магістралей та кількістю декларацій поштових відправлень, вагою поштових відправлень, кількістю декларацій вантажів, вагою вантажів і кількістю прийнятої до перевезення стандартизованої спеціальної тари є тісною.

Моделювання залежності кількості автотранспортних засобів адресного обслуговування від надходження в систему ПАТ «Укрпошта» відправлень та вантажів (табл. В.6 Додатку В).

Означення 3: Маршрут адресного обслуговування – їздка транспортного засобу певного формату та певної вантажопідйомності, яка виконується згідно чітко встановленого графіку (по днях тижня, протягом дня тижня) для визначеного підрозділу ПАТ «Укрпошта» з метою забору /

доставки отримувачам їх поштових відправлень та вантажів.

Припущення 3: На одному автотранспортному засобі адресного обслуговування працює один водій-експедитор.

Припущення 4: Одна декларація поштового відправлення чи вантажу може складатись з одного або більше місць.

Вибіркова множинна лінійна кореляційно-регресійна модель, яка описує залежність кількості автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі (шт.) від кількості місць поштових відправлень (шт.), об'єму поштових відправлень (м. куб.), кількістю місць вантажів (шт.), об'єму вантажів (м. куб.), побудована за методом найменших квадратів має наступний вигляд:

$$y = 60,312 + 0,015x_1 + 0,0001x_2 - 0,0015x_3 + 0,0039x_4. \quad (3.8)$$

Проведемо експрес-діагностику багатofакторної моделі (3.8) на адекватність, використавши F-критерій Фішера. Для перевірки нульової гіпотези використаємо F-статистику Фішера з 4 і (50-4-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера рівне:

$$F = \frac{87447,66}{2056,79} = 42,52. \quad (3.9)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 4 і 45 критичне значення критерію Фішера становить $F_\alpha = 3,8$. Оскільки $F > F_\alpha$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (3.9) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

Коефіцієнт множинної кореляції становить:

$$R = \sqrt{1 - \frac{92556}{452803,68}} = 0,89. \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні в цілому по системі та кількістю місць поштових відправлень, об'ємом поштових відправлень, кількістю місць вантажів та об'ємом вантажів є тісною.

Моделювання залежності кількості автотранспортних засобів на філії компанії від кількості маршрутів адресного обслуговування та надходження відправлень.

Припущення 5: В одній області України знаходиться один підрозділ ПАТ «Укрпошта».

Припущення 6: Для здійснення адресного обслуговування підрозділу використовує тільки власний транспорт компанії, без урахування найманих перевізників.

Розподіл автотранспортних засобів адресного обслуговування за підрозділами ПАТ «Укрпошта» можна відобразити так (табл. В.7 Додатку В).

Таким чином, вибіркова множинна лінійна кореляційно-регресійна модель, що описує залежність кількості автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії (шт.) від кількості маршрутів адресного обслуговування, закріплених за цим підрозділом (шт.), а також середньоденним надходженням поштових відправлень та вантажів на даний підрозділ (шт. декларацій) (табл. В.8 Додатку В), побудована за методом найменших квадратів, має такий наступний вигляд:

$$y = -4,996 + 0,884x_1 + 0,002x_2 + 0,002x_3. \quad (3.11)$$

Проведемо експрес-діагностику багатofакторної моделі (3.11) на адекватність, використавши F-критерій Фішера. Для перевірки нульової гіпотези використаємо F-статистику Фішера із 3 і (24-3-1) ступенями вільності. Емпіричне значення критерію Фішера становить:

$$F = \frac{2512,83}{13,45} = 186,86. \quad (3.12)$$

При заданому рівні значущості $\alpha = 0,01$ та при кількості ступенів вільності 3 і 20 критичне значення критерію Фішера становить $F_\alpha = 4,94$. Оскільки $F > F_\alpha$, то множинна лінійна кореляційно-регресійна модель (3.11) є адекватною з імовірністю $p = 0,99$.

Коефіцієнт множинної кореляції становить:

$$R = \sqrt{1 - \frac{269}{7702,96}} = 0,98. \quad (3.13)$$

Значення коефіцієнта множинної кореляції показує, що залежність між кількістю автомобілів адресного обслуговування, закріплених за певним підрозділом компанії та кількістю маршрутів адресного обслуговування цього ж підрозділу, а також середньоденним надходженням декларацій поштових відправлень та вантажів на даний підрозділ є тісною.

На основі отриманих результатів моделювання можна зробити такі висновки:

1. Щодо залежності кількості магістралей від надходження в систему поштово-логістичної компанії відправлень та вантажів, коефіцієнти множинної регресії показують на скільки одиниць зміниться результуюча змінна при зростанні факторної ознаки на одну одиницю, зокрема:

–при зростанні кількості поштових відправлень на 1 штуку декларацій на певну дату кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,001 автомобіля;

–при зростанні ваги поштових відправлень на 1 кілограм кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,0002 автотранспортні засоби;

–при збільшенні кількості вантажів на 1 штуку декларацій кількість відправлених магістралей по системі у середньому зменшиться на 0,002 автомобіля;

–при зростанні ваги вантажів на 1 кг кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,000006 автомобіля;

–при зростанні кількості стандартизованої спеціальної тари на 1 елемент кількість відправлених магістралей по системі у середньому зросте на 0,02 автотранспортні засоби.

Таким чином, точковий прогноз кількості магістралей, необхідних для забезпечення функціонування системи ПАТ «Укрпошта», при надходженні у неї у певний день, до прикладу, 20000 декларацій поштових відправлень, 200 тонн поштових відправлень, 5000 декларацій вантажів, 400 тонн вантажів, а також 100 одиниць спеціальної тари, становитиме 76 автотранспортних засобів.

2. Щодо залежності кількості автотранспортних засобів адресного обслуговування від надходження в загальну логістичну систему ПАТ «Укрпошта» відправлень та вантажів на певну дату:

–при зростанні кількості місць поштових відправлень на 1 штуку кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі, у середньому зросте на 0,015 одиниць;

–при зростанні об'єму поштових відправлень на 1 кубічний метр кількість автомобілів адресного обслуговування по системі у середньому зросте на 0,0001 автотранспортні засоби;

–при збільшенні кількості місць вантажів на 1 штуку кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі, у середньому зменшиться на 0,0015 одиниць;

–при зростанні об'єму вантажів на 1 кубометр кількість автомобілів адресного обслуговування по системі у середньому зросте на 0,039 одиниць.

Точковий прогноз кількості автомобілів адресного обслуговування, які необхідно залучити в роботу по всій системі компанії, при надходженні у неї

15000 місць поштових відправлень, 600 метрів кубічних поштових відправлень, 15000 місць вантажів та 1500 кубометрів вантажів, рівний 321 одиниці.

3. Щодо залежності кількості автотранспортних засобів адресного обслуговування на підрозділі ПАТ «Укрпошта» від кількості маршрутів адресного обслуговування та надходження відправлень на даний підрозділ коефіцієнти множинної регресії показують на скільки одиниць зміниться кількість автотранспортних засобів адресного обслуговування на філії компанії при зростанні факторної ознаки на одну одиницю, зокрема:

–при зростанні кількості маршрутів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, на один, кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за цим підрозділом компанії, у середньому зросте на 0,884 одиниці;

–при зростанні середньоденного надходження поштових відправлень на підрозділ компанії на 1 місце кількість автомобілів адресного обслуговування на цьому підрозділі у середньому зросте на 0,002 автотранспортні засоби;

–при збільшенні середньоденного надходження вантажів на підрозділ на 1 місце кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, у середньому зросте на 0,002 одиниці.

Отже, у випадку відкриття нового підрозділу ПАТ «Укрпошта» із середньоденним надходженням на цей підрозділ 1000 місць поштових відправлень, 1500 місць вантажів, а також покриття ним 50 маршрутів адресного обслуговування, для забезпечення якісної доставки відправлень споживачам новим підрозділом необхідно залучити 44 автомобілі.

Висновки до розділу 3

Таким чином, удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства потребує наступних заходів.

Залежно від функціонального охоплення вважаємо за доцільне

виокремлення показників конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» у дві групи:

- 1) показники, що характеризують внутрішні результативні потоки;
- 2) показники, що характеризують зовнішні результативні потоки ПАТ «Укрпошта». До складу першої групи включаються показники поточного функціонування підприємства, а до складу другої – показники розвитку підприємства.

Підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції. Особливо це стосується підприємств сфери поштового зв'язку. У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнта автономії на рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».

Найбільш повно описує залежності між досліджуваними факторами чотирифакторна модель. Рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» при збільшенні доходності діяльності на 1 пункт зменшиться на 35,89 пунктів, збільшенні частки витрат на збут на 1 пункт зменшиться на 68,51 пункти, а при збільшенні витратоємкості за адміністративними витратами на 1 пункт – зменшить конкурентоспроможність на 198,19 пункти, з ростом коефіцієнту автономії на 1 пункт зменшиться на 3,14 пункти.

Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю ПАТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування рівня конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» у майбутні періоди.

Розробка проекту формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Укрпошта», яка дозволить підвишити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Укрпошта» слід запропонувати наступну стратегію розвитку на період 2016-2018 рр.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства. У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2019 р., серед них визначимо наступні:

1) збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності праці;

2) максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;

3) збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;

– розширення асортименту послуг.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

– проведення сезонних ігор-акцій з розіграшем призів для учасників;

– розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;

– проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;

– розміщення реклами на автотранспорту;

– участь у виставках;

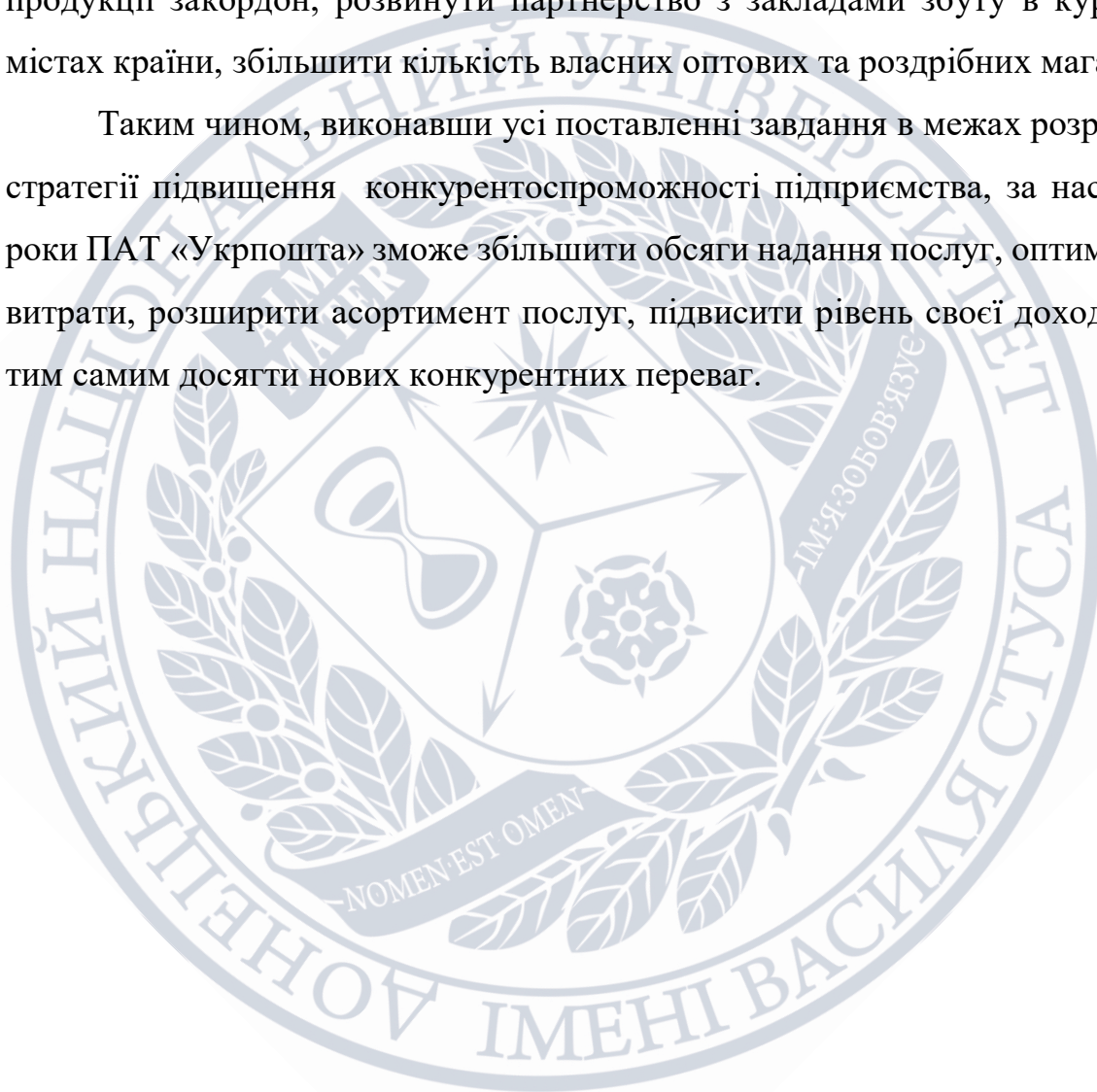
– виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а

також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Крім того, з метою просування продукції можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, спробувати розповсюдження продукції закордон, розвинути партнерство з закладами збуту в курортних містах країни, збільшити кількість власних оптових та роздрібних магазинів.

Таким чином, виконавши усі поставлені завдання в межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки ПАТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.



ВИСНОВКИ

Дослідивши управління конкурентоспроможністю ПАТ «Укрпошта», можна зробити такі висновки.

1. Узагальнення показало наявність розбіжностей у підходах до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» і її місця в ринковому механізмі. Крім того, результатом даного аналізу можна вважати й той висновок, що інші споріднені категорії (конкурентостійкість, конкурентний статус, конкурентоспроможний суб'єкт, конкурентноздатність товару, конкурентна політика та ін.) мають підпорядкований конкурентоспроможності характер, тому їх можна вважати інструментами її зростання.

2. Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства; за формою вираження результату оцінки.

3. Сформовано систему управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики, що ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

4. Здійснений аналіз привабливості галузі поштового зв'язку дав змогу зробити висновок, що галузь поштового зв'язку приваблива, так як загальна оцінка вище середньої. Це пов'язано з тим, що темпи зростання ринку відносно високі, існуючий рівень конкуренції стимулює підприємства до модифікації своїх послуг.

5. Для визначення поточної конкурентної позиції ПАТ «Укрпошта» і перспектив її подальшого розвитку була використана методика матричного

портфельного аналізу. Аналіз матриці БКГ показав, що ПАТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку.

6. Здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. За результатами розрахунків конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації. У структурі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом ПАТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

7. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в існуючих умовах запропоновані наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу;
- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів.

8. У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу, коефіцієнта автономії на рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта». Найбільш повно описує

залежності між досліджуваними факторами чотирифакторна модель, яка за перевіркою за коефіцієнтами детермінації, кореляції, критеріїв Фішера та Стюдента відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю ПАТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

9. Запропонований проект формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Укрпошта», яка дозволить підвишити його конкурентоспроможність є результатом рішення цілого комплексу завдань.

Метою обраної стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення фінансових показників підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства. У зв'язку з цим розроблено ряд конкретних завдань, які постають перед підприємством на період з 2016-2018 рр., серед них визначимо наступні:

4) збільшення обсягів надання послуг за підвищення продуктивності праці;

5) максимальна активізація логістичної діяльності, яка має бути спрямована на поглиблене просування послуг, розширення системи збуту, покращення іміджу організації, популярності торгівельної марки;

6) збільшення показників доходності та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів наданих послуг через маркетингові заходи;

– розширення асортименту послуг.

В плані проведення рекламних заходів маркетингової складової слід відзначити:

– проведення сезонних ігор-акцій з розіграшем призів для учасників;

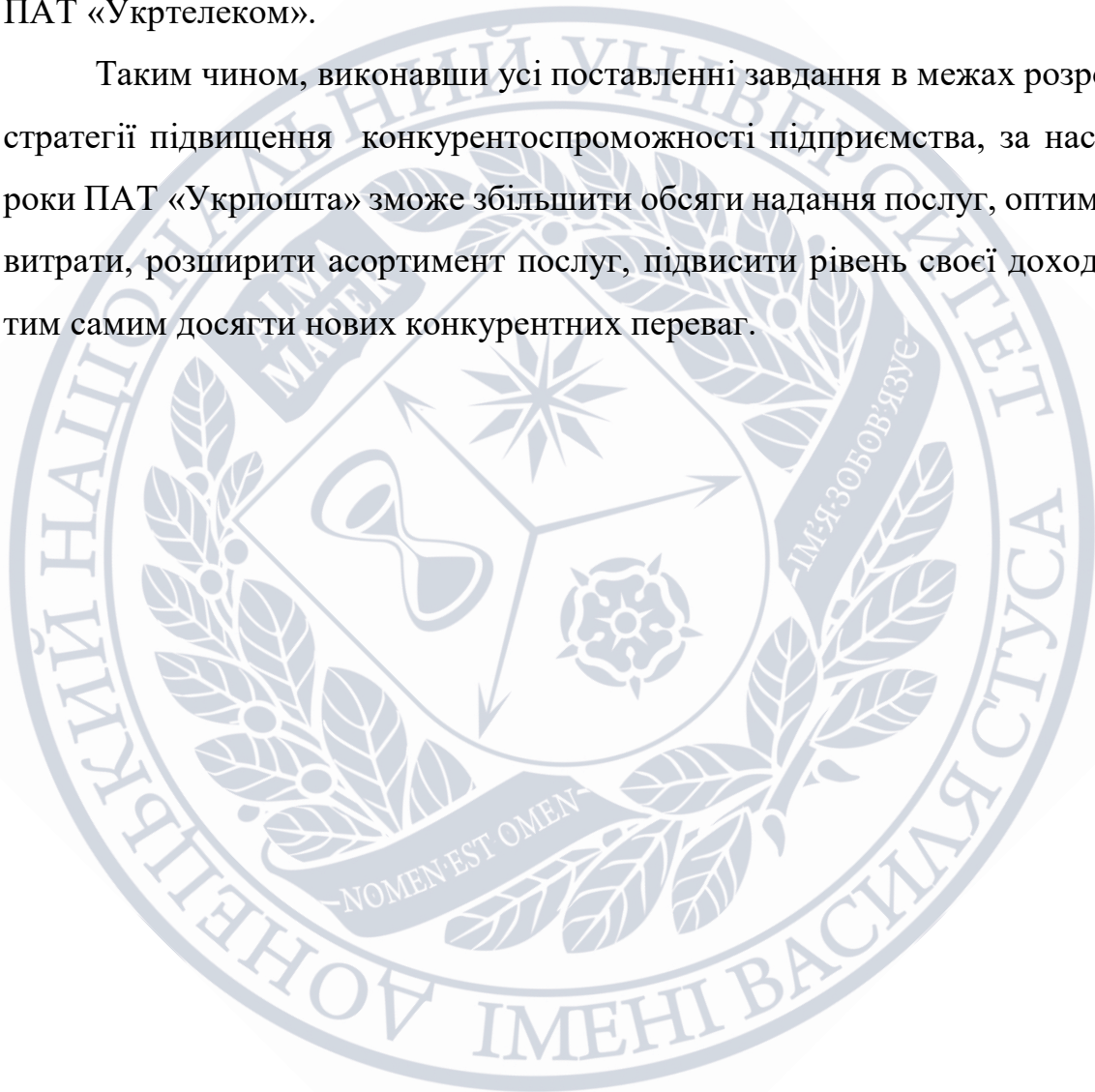
– розробка фірмового герою (дитячого персонажу), дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;

– проведення рекламної компанії на радіо та телебаченні;

- розміщення реклами на автотранспорті;
- участь у виставках;
- виготовлення фірмових сувенірів (ручок, календарів, листівок), а також фірмових зонтів та палаток для торгівлі у літній період.

Крім того, з метою просування послуг можна порекомендувати провести роботу з пошуку нових каналів збуту, створення кластеру в сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Таким чином, виконавши усі поставлені завдання в межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, за наступні 4 роки ПАТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень своєї доходності й тим самим досягти нових конкурентних переваг.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
2. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
3. Богуславский С.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 182-187.
4. Миленський Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9-17.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. Ю.Г. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
6. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.
7. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.
8. Минцберг Г., Куини Дж.Б., Гошал С. Стратегический процес. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
9. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2001. 495 с.
10. Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: огляд наукових праць останнього десятиріччя. *Економіка розвитку*. 2009. № 1. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2009_1_37
11. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВГУ, 2000. 310 с.
12. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решений. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.
13. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике.

Економист. 1997. № 10. С. 37-47.

14. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.

15. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 426 p.

16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія]. К. : ДАКККіМ, 2006. С. 28–29.

17. Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>

18. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2014. 147 с.

19. Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.

20. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с..

21. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 191. Т. II. С. 614–619.

22. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.

23. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 125.

24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 311 с.

25. Воронин Г.О. Конкурентоспособность промышленных предприятий.

Экономист. 2004. № 6. С. 18.

26. Карпенко Е.М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*. 2018. № 2–3. С. 256–259.

27. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007. 192 с.

28. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.

29. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004. 572 с.

30. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монографія. [Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.Л. Шутенко]. Х.: ИНЖЕК, 2008. 240 с.

31. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник ТДЕУ*. № 2. 2016. С. 20-27.

32. Кислицына Т.Ф. Конкурентоспособность: сущность, критерии, виды, методологические основы/ Инновационное образование и экономика. 2007. № 12(1). С. 75-81.

33. Нефедова О.Г. Эффективність і конкурентоспроможність підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2005. № 62. С. 36-39.

34. Назмутдинова Е.В. Организационно-методические аспекты формирования отраслевой стратегии в условиях кластеризации производственной сферы региона. *Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление»*. 2019. № 1. С. 58-64.

35. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49.

36. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. М.: Экономика, 2005. 504 с.

37. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2016. 267 с.

38. Богомолова В.А., Исаева О.Г., Никольская Э.В. Анализ конкурентоспособности полиграфических предприятий. *Научный журнал «известия высших учебных заведений. Проблемы в полиграфии и издательском деле»*. 2013. № 1 С. 108-118.

39. Гавриш О.А., Гриценко В.В., Юхимець А.В. Вплив технології виготовлення продукції на конкурентоспроможність поліграфічного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2018. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Gavrish_208.htm.

40. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. 736 с.

41. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

42. Клименко С.М., Дубова О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. К: КНЕУ, 2016. 527 с.

43. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підручник. К: Центр учбової літератури, 2009. 364 с.

44. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг: навч. посіб. К: МАУП, 2001. 264 с.

45. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.

46. Прангишвили И.В., Бурков В.Н., Горчидзе И.А. Системные закономерности и системная оптимизация. М., Синтег, 2004. 208 с.

47. Экономическая кибернетика: учеб. пособ. Донецк: ДонГУ, 2009. 337 с.

48. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки. *Вестн. Моск. ун-та. Серия 6. Экономика*. 2018. № 2. С. 57-67.

49. Городня Т.А. Діагностика забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №18.9 С. 262-264.

50. Денисова А.Л., Уляхин Т.М. Управление конкурентоспособностью

промышленного предприятия: аспекты качества: монография. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 120 с.

51. Горбанев М.М. Международные рейтинги конкурентоспособности и что они на самом деле измеряют? Дискуссионная работа. Ин-т комплексных стратегич. исслед., 2002. 21 с.

52. Минитер Р. Миф о доле рынка. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. 176 с.

53. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пос. М.: Издательство Гном Д, 2001. 304 с.

54. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 2. С.45-48.

55. Принципы маркетингового исследования на рынке. URL: www.marketing.spb.ru.

56. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2 изд., испр. и доп. М: Изд - во Эксмо, 2005. 544 с.

57. Осовская Г. В., Осовский О. А. Менеджмент организаций: учеб пособие. М.: Кондор. 2005 860 с.

58. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук: 08.00.04; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2017. 462 с.

59. Павлова Т. В., Сабадирьова А. Л., Салавеліс Д. Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.

60. Офіційний сайт ПАТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua>.

61. Харитоновна О.С. Кількісні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу регіону. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=439>.

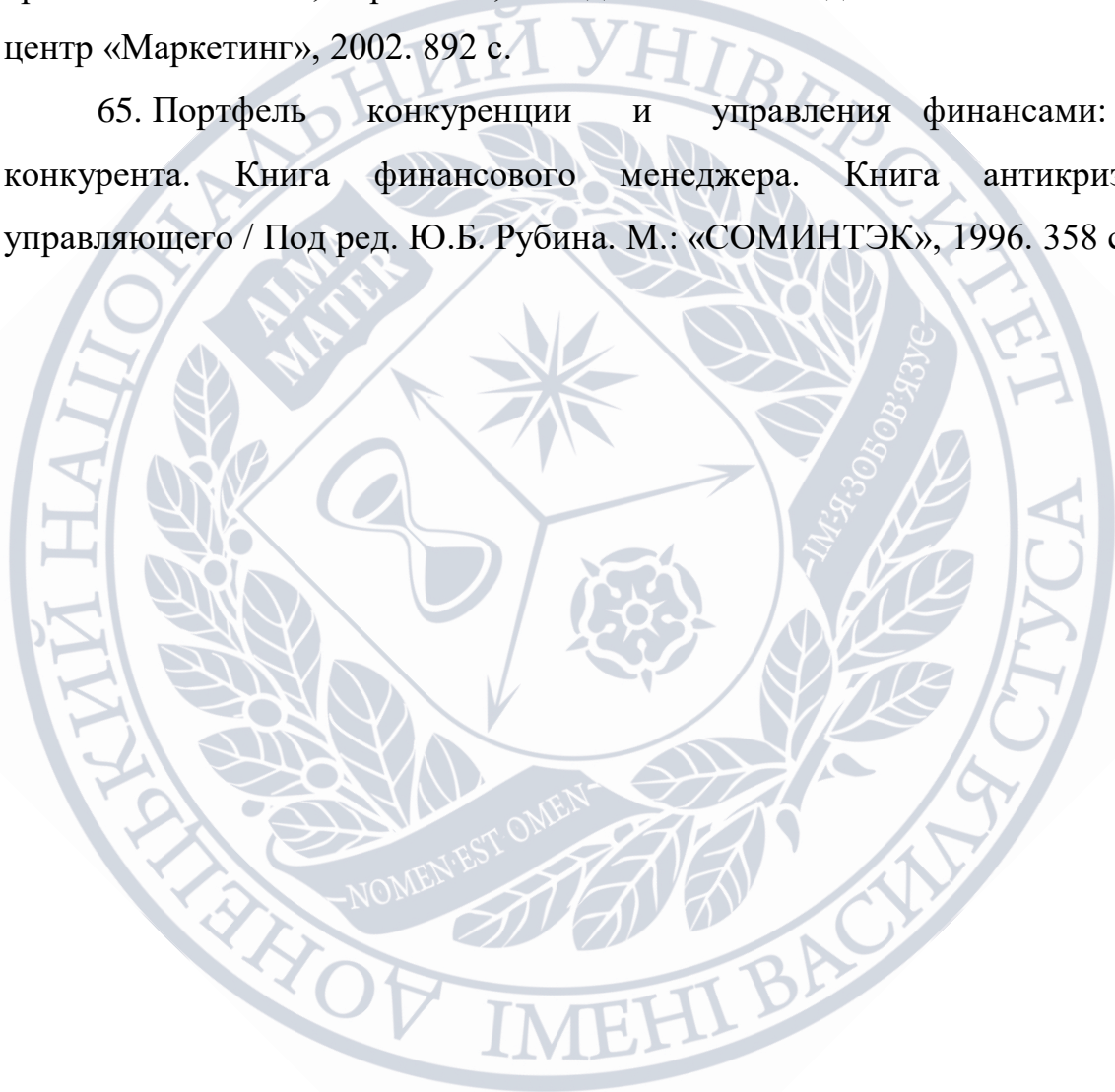
62. Дідух С.М. Хливняк Ю.М. Теоретичні аспекти оцінки

конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. URL: http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics.htm.

63. Голубков Е. П. Современные тенденции развития маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2004. № 1. URL: <http://mavriz.ru/articles/2004/1/319.html>.

64. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

65. Портфель конкуренции и управления финансами: Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего / Под ред. Ю.Б. Рубина. М.: «СОМИНТЭК», 1996. 358 с.





ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
Конкурентоспроможність як фактор чи комбінацію факторів	
Р. Грецький [2, с. 35]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
Конкурентоспроможність як макроекономічне поняття	
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна [3, с. 122]	Конкурентоспроможність розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
Конкурентоспроможність як поняття взаємодії з оточенням	
Д. Миленський [4, с. 9]	Конкурентоспроможність представляє собою здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються.
Конкурентоспроможність як результат конкуренції	
І. Ансофф [5, с. 316]	Конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
М. Корінько [6, с. 69]	Конкурентоспроможність організації визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.
С. Смерічевська [7, с. 36]	Конкурентоспроможність визначають як обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку
Мінцберг Г. [8, с. 249]	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг
Портер М. [9, с. 385]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конку
Конкурентоспроможність як властивість системи	
Л. І. Піддубна [10, С.109]	Конкурентоспроможність - це інтегрована властивість економічної системи, яка обумовлює реалізацію цілей і досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в ринковому просторі
А. Е. Воронкова [11]	Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності

Джерело: складено автором на основі [2-10]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

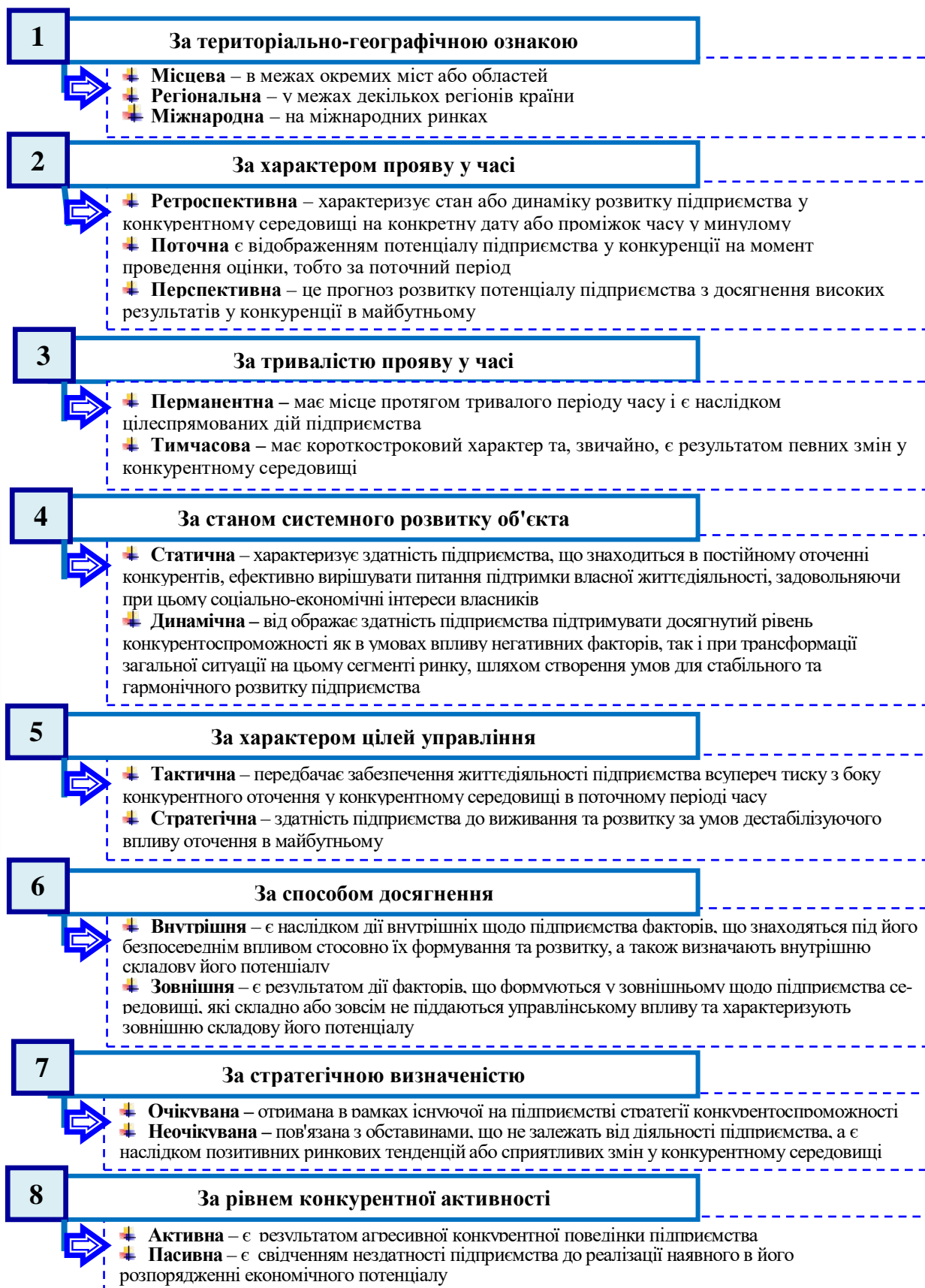


Рисунок А.1 – Види конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15-26]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

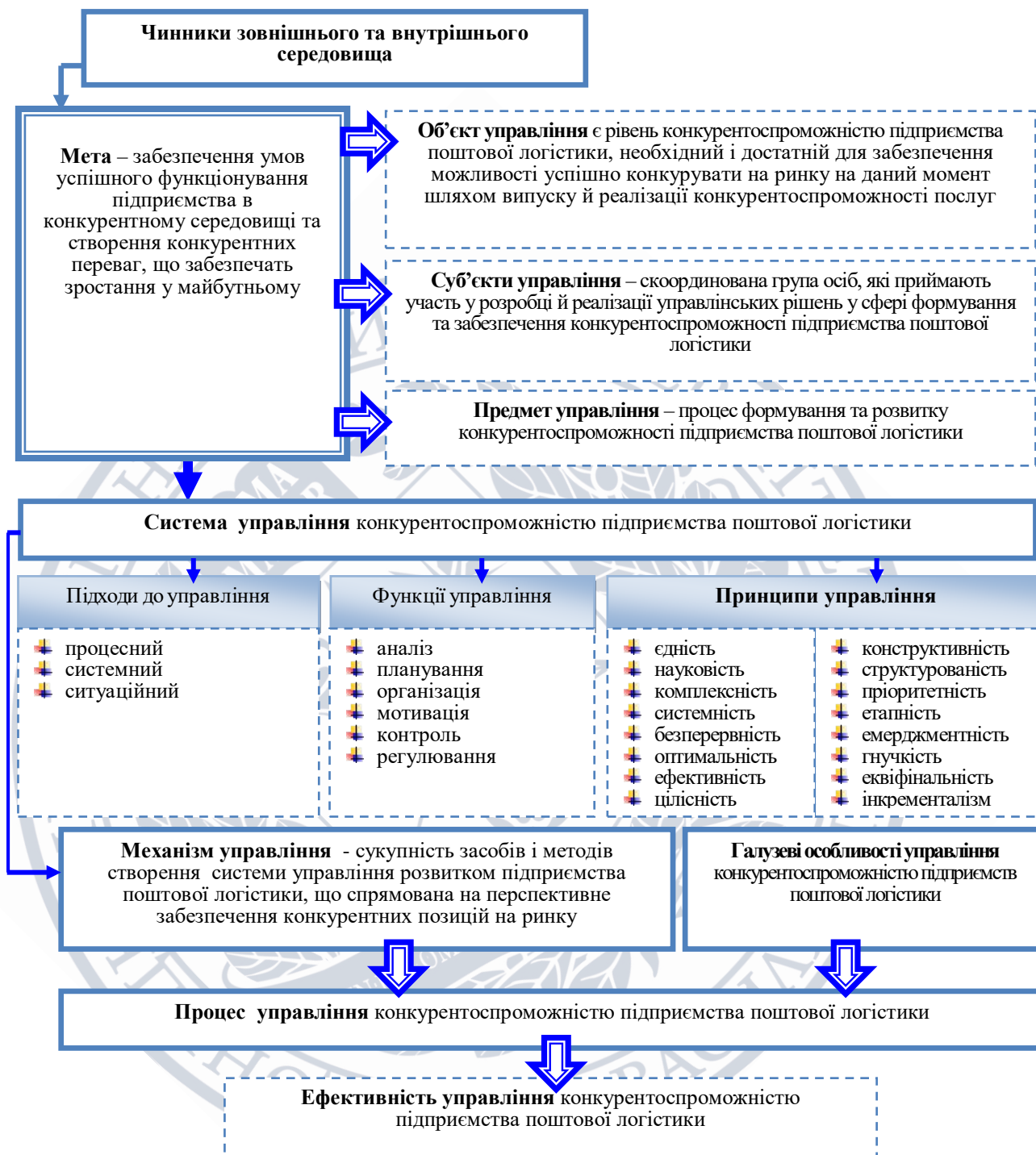


Рисунок А.2 – Взаємозв’язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики

Джерело: побудовано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А



Рисунок А.3 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15-26]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

поштової логістики представлено на рис. А.4 Додатку А.

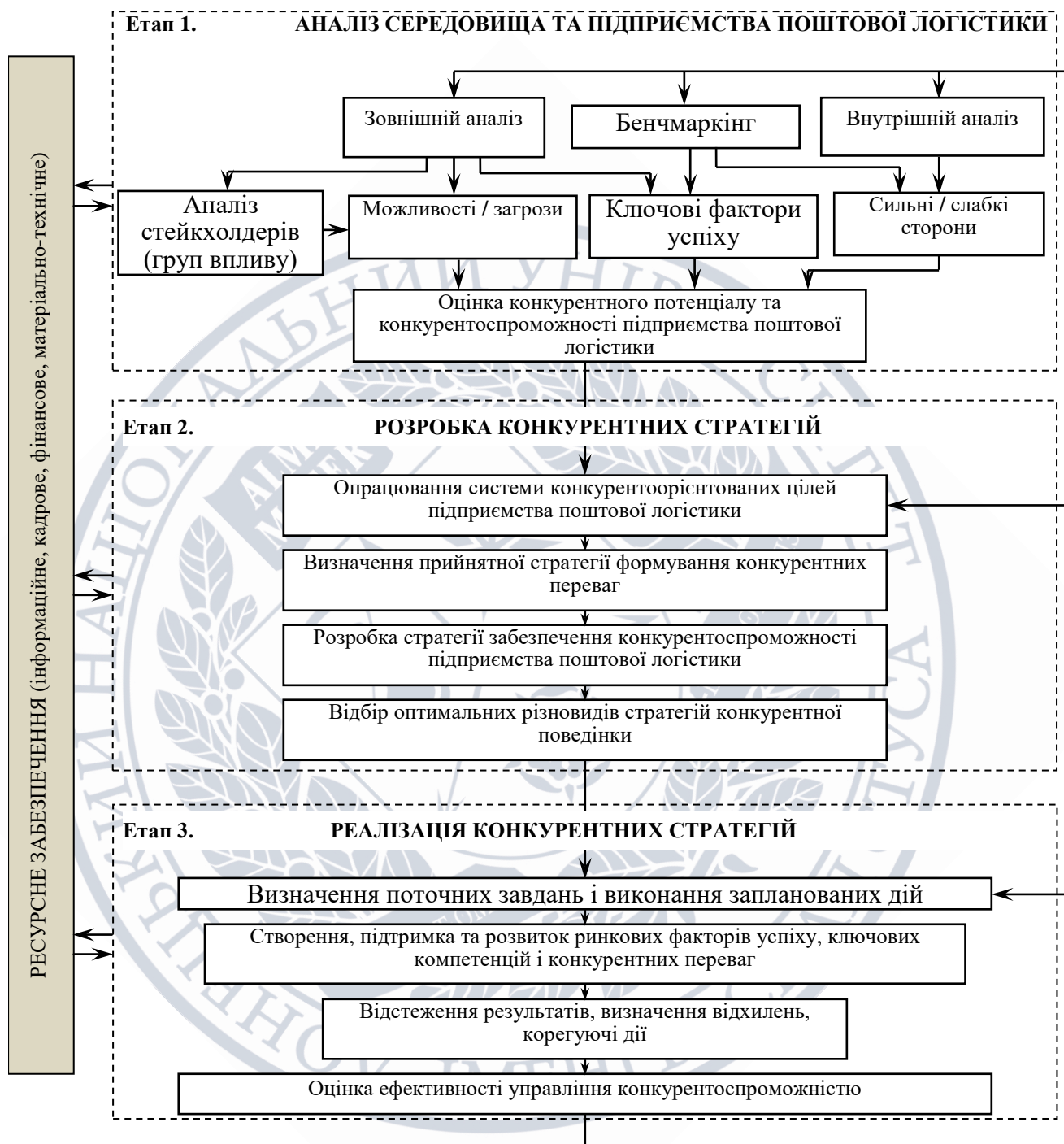


Рисунок А.4 – Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики

Джерело: побудовано автором на основі [56]

Таблиця Б.1 – Портфель послуг ПАТ «Укрпошта»

Сегмент	Послуги	Містить у собі
1	2	3
1. Поштові послуги	1.1. Письмова кореспонденція	<ul style="list-style-type: none"> ✦ конвертовані письмові відправлення, у тому числі документація вагою до 2-х кг і форматом до А4 (бандеролі), а також секограми ✦ неконвертовані (адресні) письмові відправлення ✦ гібридні письмові відправлення (e-mail + паперове)
	1.2. Посилки	<p>доставка посилок і бандеролей за винятком:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ періодичних видань (газет і журналів) вагою до 2 кг ✦ документації (офіційної або неофіційної) формату до А4 і вагою до 2 кг ✦ віднесених до розділу «Письмова кореспонденція»
	1.3. Передплатна преса	<p>передплатні періодичні видання України й закордонних країн, у тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ комерційні ✦ державні (національні й муніципальні)
	1.4. Виплата та доставка пенсій, соціальних допомог	<ul style="list-style-type: none"> ✦ послуги з виплати пенсій населенню з доставкою додому або у відділенні поштового зв'язку ✦ послуги з виплати соціальних допомог (державна матеріальна допомога, субсидії та інші виплати населенню, визначені законодавством)
2. Фінансові послуги	2.1. Поштові перекази	<ul style="list-style-type: none"> ✦ поштові перекази в межах України – приймання та виплата здійснюється в готівковій та безготівкових формах в національній валюті ✦ поштові перекази з/в Україну - приймання та виплата здійснюється в готівковій та безготівкових формах в національній валюті та готівковій іноземній валюті від /до фізичних осіб ✦ термінові поштові перекази в межах та за межі України – термін пересилання до 15 хвилин, приймання та виплата здійснюється у виділених об'єктах поштового зв'язку ✦ поштовий переказ післяплати в межах України та за межі України – приймається в національній валюті після видачі поштового відправлення з післяплатою (за замовленими товарами, в тому числі через Інтернет-магазини)
	2.2. Приймання платежів	<p>Періодичні платежі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ комунальні послуги, Інтернет, телебачення, телефонний зв'язок, охорона та ін. погашення кредитної заборгованості ✦ податок на нерухомість, земельний податок <p>Неперіодичні платежі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ адміністративні платежі (штрафи, держмити, судові збори, плата за реєстрацію) ✦ поповнення депозитних, карткових рахунків

1	2	3
3. Роздрібна торгівля	3.1. Філателістична і сувенірна продукція	<ul style="list-style-type: none"> ✦ філателістична продукція: оригінальні поштові марки, книги з марками, буклети з марками, марка в рамці, гашена продукція ✦ сувенірна продукція: книги про марки, подарункові марки, сувенірні марки, листівки немарковані, конверти немарковані, сувеніри із зображенням марки поштової символіки
	3.2. Роздрібна торгівля пресою	<ul style="list-style-type: none"> ✦ періодичні видання України (комерційні й державні) ✦ періодичні закордонні видання
	3.3. Роздрібна торгівля непоштовим асортим.	<ul style="list-style-type: none"> ✦ ТНС (товари народного споживання): продовольчі й непродовольчі товари (побутова хімія, текстильні, трикотажні вироби, товари для господарства) ✦ картки оплати мобільних операторів ✦ лотерейні квитки
4. Комерційні послуги	4.1. Електронні повідомлення	<ul style="list-style-type: none"> ✦ повідомлення, що подається відправником на паперовому або електронному носії інформації, пересилається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, доставляється (вручається) адресатові (одержувачу) відтвореним на паперовому носії або передається на електронну адресу в мережі Інтернет
	4.2. Рекламні послуги	<ul style="list-style-type: none"> ✦ розміщення реклами ✦ доставка рекламної та/або інформаційної продукції
	4.3. Транспортні послуги	<ul style="list-style-type: none"> ✦ перевезення вантажів дирекцією «автотранспошта» ✦ послуги з технічного обслуговування автомобілів, поточного ремонту, мийки, стоянки автомобілів, проведення передрейсового (післярейсового) медичного огляду водіїв транспортних засобів, інструктажів
	4.4. Послуги за агентськими угодами	<ul style="list-style-type: none"> ✦ оформлення страхових договорів (полісів) ✦ видача/приймання готівкових гривень ✦ оформлення кредитних та депозитних договорів ✦ виплата переказів за міжнародними платіжними системами
	4.5. Оформлення перевезення пасажирів	<ul style="list-style-type: none"> ✦ це можливість придбання електронного проїзного документу на автобус, літак, залізничний транспорт тощо

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Таблиця Б.2 – Основні показники господарської діяльності ПАТ «Укрпошта» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темпи зростання (зменшення), %		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Середньорічна вартість активів, тис. грн	4644564	5092683	6862738	448119	1770056	2218174	109,6	134,8	147,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5324148	4789678	4317922	-534470	-471757	-1006227	90,0	90,2	81,1
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	2216751	2561818	2775040	345067	213222	558289	115,6	108,3	125,2
Чистий дохід, тис. грн	3902454	4606593	5484044	704139	877451	1581590	118,0	119,0	140,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3619626	4114781	5243970	495155	1129189	1624344	113,7	127,4	144,9
Матеріальні витрати, тис. грн	432290	482598	507853	50308	25255	75563	111,6	105,2	117,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	1991110	2487682	3350848	496572	863166	1359738	124,9	134,7	168,3
Чисельність працюючих, чол.	74823	74823	73373	0	-1450	-1450	100,0	98,1	98,1
Чисельність ПВП, чол.	52633	49623	50180	-3010	557	-2453	94,3	101,1	95,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн	53040	114775	-253793	61735	-368568	-306833	216,4	-221,1	-478,5
Чистий прибуток, тис. грн	40826	158105	-202817	117279	-360922	-243643	387,3	-128,3	-496,8
Фондовіддача	0,73	0,96	1,27	0,23	0,31	0,54	131,2	132,1	173,3
Фондомісткість	1,36	1,04	0,79	-0,32	-0,25	-0,58	76,2	75,7	57,7
Фондоозброєність, тис. грн /чол.	101,2	96,5	86,0	-4,6	-10,5	-15,1	95,4	89,1	85,1
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / чол.	52,2	61,6	74,7	9,4	13,2	22,6	118,0	121,4	143,3
Продуктивність праці ПВП, тис. грн / чол.	74,1	92,8	109,3	18,7	16,5	35,1	125,2	117,7	147,4
Матеріаломісткість продукції	0,11	0,10	0,09	-0,01	-0,01	-0,02	94,6	88,4	83,6
Середня заробітна плата, грн.	2217,6	2770,6	3805,7	553	1035	1588	124,9	137,4	171,6
Рентабельність продукції, %	7,81	11,95	4,58	4,14	-7,37	-3,24	153,0	38,3	58,6
Рентабельність активів, %	1,14	2,25	-3,70	1,11	-5,95	-4,84	197,4	-164,1	-323,8
Рентабельність власного капіталу, %	1,84	6,17	-7,31	4,33	-13,48	-9,15	335,1	-118,4	-396,8

Таблиця Б.3 – SWOT-аналіз ключового конкурента та ПАТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку

Сильні сторони ключового конкурента	Слабкі сторони ключового конкурента
<ul style="list-style-type: none"> - Розгалужена мережа у міській місцевості - Високий рівень автоматизації відділень - Відсутність черг та швидкість обслуговування у відділеннях - Спрощений доступ до послуг за рахунок доставки через поштомати та міні-пункти «Parcel shop», розташовані у місцях найбільшого скупчення людей - Швидкість доставки - Гнучка тарифна політика, програми лояльності - Можливість оплати послуг одержувачем - Широкий спектр логістичних послуг для Інтернет-магазинів - Можливість безкоштовного повернення товару впродовж 14 днів 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення щільності покриття в містах приводи до переключення клієнтів на конкурентів, що зручніше розташовані - Відсутність мережі у сільській місцевості - Більш високий рівень тарифів для фізичних осіб - Недостатній рівень схоронності поштових відправлень
Сильні сторони ПАТ «Укрпошта»	Слабкі сторони ПАТ «Укрпошта»
<ul style="list-style-type: none"> - Найбільша інфраструктурна й логістична мережа в Україні - Мережа відділень найбільш ефективна для обслуговування населення, в сегментах, що найбільш розвиваються <ul style="list-style-type: none"> - Відомість бренду - 100% проникнення в сільську місцевість 	<ul style="list-style-type: none"> - Не забезпечує доставку вантажів вагою більш 30 кг, що зменшує привабливість для Інтернет магазинів і компаній дистанційною торгівлею у зв'язку з неможливістю доставки важкої побутової техніки (холодильники, пральні машини тощо) - 100% ручне сортування посилок. - Незадовільні терміни доставки - Важке фінансове становище підприємства - Низька швидкість операційного обслуговування у відділеннях із причин: <ul style="list-style-type: none"> - Низького рівня автоматизації і великої кількості ручних операцій - Парк автомобільної техніки Укрпошти морально й матеріально застарів - Не сформована послуга кур'єрської доставки в Укрпошті - Незадовільний рівень обслуговування у точках продаж, пов'язаний із недостатньою компетенцією та мотивацією персоналу - Складна (для клієнтів) система класифікації й ціноутворення послуг (грозька градація за вагою, за терміновість, цінність, інформаційні сервіси і т.д.) - Регульованість тарифів, практично, унеможливило застосування цінової сегментації ринку
Можливості та тенденції на ринку	Загрози (зовнішні) на ринку
<ul style="list-style-type: none"> - Високі темпи зростання Інтернет торгівлі у світі, є основним стимулятором росту ринку доставки як міжнародного, так і внутрішнього - Зростання торгівлі на великих відстанях - Низький відсоток проникнення Інтернет у середні та малі населені пункти, а також у села - Тенденції до відкриття роздрібними магазинами Інтернет торгівлі, як додаткового каналу продажів - Потенційна можливість підвищення неоподаткованого ліміту для консигнації - Зростання потреби у логістичних рішеннях для Інтернет-магазинів - Зростаючий попит на останній милі 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку в рамках європейської інтеграції - Утворення кооперацій між операторами в Україні, може призвести до виникнення глобального конкурента Укрпошти - Відкриття приватними компаніями місць міжнародного поштового обміну, що утворює «спрощені» канали поставки товарів і створює цінову й продуктову конкуренцію Укрпошті на ринку міжнародних відправлень - Висока конкуренція на маржинальному ринку – у великих містах - Державна програма щодо прокладання інформаційних мереж у села України стимулюватиме розвиток Інтернет торгівлі в країні

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.4 – Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку
1	2	3
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств (E_{вд})</i>		
1.1. Витрати на одиницю послуг (B)	Відображає ефективність витрат в процесі випуску продукції	$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг виробництва}}$
1.2. Фондовіддача (Ф _в)	Характеризує ефективність використання основних засобів	$\Phi_v = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
1.3. Рентабельність послуг (P _{np})	Характеризує ступінь прибутковості послуг	$P_{np} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість послуг}}$
1.4. Продуктивність праці (П _n)	Відображає ступінь організації та використання робочої сили	$P_n = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність ПВП}}$
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства (Ф_с)</i>		
2.1. Коефіцієнт автономії (K _a)	Характеризує незалежність підприємства від залучених коштів	$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості (K _{фс})	Відображає частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства	$K_{фс} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (K _{заб})	Відображає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів	$K_{заб} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Оборотні засоби}}$
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K _м)	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством	$K_m = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$
<i>3. Платоспроможність підприємства (П_n)</i>		
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (K _{зл})	Характеризує можливість задоволення поточних зобов'язань за рахунок мобілізованих активів	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (K _{шл})	Характеризує можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок ліквідних активів	$K_{шл} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження таблиці Б.4

1	2	3
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	Характеризує можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів	$K_{ал} = \frac{\text{Високоліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
3.4. Частка оборотних засобів в активах ($Ч_{об}$)	Показує питому вагу оборотних засобів в майні підприємства	$Ч_{об} = \frac{\text{Оборотні засоби}}{\text{Валюта балансу}}$
<i>4. Конкуентоспроможність послуг (K_n)</i>		
4.1. Якість послуг ($Я$)	Характеризує здатність послуг задовольняти потребу у відповідності з її призначенням	Комплексний метод оцінки, що передбачає виділення критеріїв оцінки якості послуг
4.2. Ціна послуг ($Ц$)	Визначає вартість послуг підприємства в торгівельній мережі	Порівняльна оцінка з цінами, які пропонують за аналогічний товар підприємства-конкуренти

Джерело: складено автором на основі [61]



ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.5 – Показники оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр.

Показники конкурентоспроможності	2016	2017	2018
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ($E_{\text{вд}}$)</i>			
1.1. Витрати на одиницю послуг (B)	0,93	0,89	0,96
1.2. Фондовіддача ($\Phi_{\text{в}}$)	0,73	0,96	1,27
1.3. Рентабельність послуг ($P_{\text{пр}}$)	0,08	0,12	0,05
1.4. Продуктивність праці ($\Pi_{\text{п}}$)	52,2	61,6	74,7
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства ($\Phi_{\text{с}}$)</i>			
2.1. Коефіцієнт автономії ($K_{\text{а}}$)	0,53	0,49	0,34
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фс}}$)	1,15	0,95	0,52
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{\text{заб}}$)	-0,10	-0,19	-0,20
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{\text{м}}$)	-0,08	-0,17	-0,33
<i>3. Платоспроможність підприємства ($\Pi_{\text{п}}$)</i>			
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{\text{зл}}$)	1,03	0,92	0,87
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{шл}}$)	0,95	0,87	0,82
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{ал}}$)	0,90	0,56	0,61
3.4. Частка оборотних засобів в активах (Чоб)	0,42	0,43	0,55

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Таблиця Б.6 – Визначення рівня якості послуг, що надаються підприємствами – основними конкурентами ПАТ «Укрпошта»

Критерії оцінки	Значущість критеріїв для споживачів	Бальні оцінки				Рівень якості			
		ПАТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»	ПАТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»
Асортимент	0,243	45	40	35	30	10,935	9,717	2,429	4,859
Споживчі властивості послуг	0,255	40	50	50	50	10,200	12,750	12,750	12,750
Умови надання послуг	0,165	30	50	40	40	4,950	8,250	6,600	6,600
Швидкість надання послуг	0,093	30	50	40	40	2,790	4,650	3,720	3,720
Способи просування послуг	0,036	40	50	30	20	1,440	1,800	1,080	0,720
Якість післяпродажного обслуговування	0,057	30	50	40	50	1,710	2,850	2,280	2,850
Рівень ризику при користуванні послугою	0,144	40	40	40	30	5,760	5,760	5,760	4,320
Рівень консультаційного обслуговування	0,007	40	50	50	40	0,280	0,350	0,350	0,280
Разом:	1	295	380	325	300	38,065	46,127	34,969	36,099
Середній рівень якості						38,815			
Відносний рівень якості						0,981	1,188	0,901	0,930

Джерело: складено автором

Таблиця Б.7 – Визначення рівня вартості послуг, що надаються підприємствами – основними конкурентами ПАТ «Укрпошта»

Критерії оцінки	Значущість критеріїв для споживачів	Бальні оцінки				Рівень вартості			
		ПАТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»	ПАТ «Укрпошта»	ТОВ «Нова пошта»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Інтайм»
Письмова кореспонденція	0,353	35	50	40	40	12,355	17,650	14,120	14,120
Посилки	0,193	40	50	50	50	7,720	9,650	9,650	9,650
Рекламні послуги	0,128	30	50	40	40	3,840	6,400	5,120	5,120
Електронні повідомлення	0,05	30	50	40	50	1,500	2,500	2,000	2,500
Послуги за агентськими угодами	0,156	40	50	50	50	6,240	7,800	7,800	7,800
Транспортні послуги	0,114	40	50	50	50	4,560	5,700	5,700	5,700
Інші послуги	0,006	40	50	50	40	0,240	0,300	0,300	0,240
Разом:	1	255	350	320	320	36,455	50,000	44,690	45,130
Середній рівень вартості						44,069			
Відносний рівень вартості						0,827	1,135	1,014	1,024

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.8 – Переведення показників оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2016-2018 рр.

Показники конкурентоспроможності	Базовий рівень	2016	2017	2018
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ($E_{вд}$)</i>				
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	0,89	5	10	5
1.2. Фондовіддача ($\Phi_в$)	>1	5	5	15
1.3. Рентабельність послуг ($P_{пр}$)	0,12	5	10	5
1.4. Продуктивність праці (Π_n)	74,74	5	5	10
<i>2. Показники фінансової стійкості підприємства (Φ_c)</i>				
2.1. Коефіцієнт автономії (K_a)	>0,5	15	10	5
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості (K_{fc})	>1	15	5	5
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{зоб}$)	>0,1	5	5	5
2.4. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (K_m)	>0,6	5	5	5
<i>3. Показники платоспроможності підприємства (Π_n)</i>				
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	>2	15	5	5
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	>1,5	15	15	15
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,25-0,32	10	10	10
3.4. Частка оборотних засобів в активах ($\chi_{об}$)	>0,5	5	5	15
<i>4. Конкурентоспроможність послуг (K_n)</i>				
4.1. Якість послуг ($Я$)	>1	5	5	5
4.2. Ціна послуг ($Ц$)	<1	15	15	15

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПАТ «Укрпошта» [60]

Таблиця В.1 – Залежність конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» від рівня факторів в 2007-2018 рр.

Роки	Рівень конкурентоспроможності підприємства (y)	Доходність діяльності (x_1)	Частка витрат на збут в собівартості продукції (x_2)	Адміністративні витрати на 1 грн чистого доходу (x_3)	Коефіцієнт автономії (x_4)	Коефіцієнт поточної ліквідності (x_5)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (x_6)	Продуктивність праці (x_7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2008	8,11	1,096	0,043	0,040	0,136	1,027	0,955	29,2
2009	8,36	1,088	0,041	0,040	0,443	1,036	0,947	37,8
2010	8,02	1,074	0,042	0,037	0,476	1,050	0,985	44,7
2011	8,30	1,093	0,042	0,034	0,468	1,058	0,976	47,9
2012	8,96	1,074	0,038	0,034	0,415	1,060	0,981	48,6
2013	8,33	1,092	0,039	0,035	0,410	1,013	0,879	51,6
2014	11,02	1,014	0,041	0,038	0,392	0,951	0,834	49,2
2015	7,27	1,156	0,037	0,033	0,438	0,982	0,760	52,6
2016	9,84	1,078	0,037	0,036	0,477	1,027	0,899	52,2
2017	5,24	1,120	0,035	0,045	0,503	0,919	0,565	61,6
2018	3,87	1,046	0,043	0,066	0,404	0,871	0,607	74,7

Джерело: складено автором на основі [60]

Таблиця В.2 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції факторів конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

	Рівень конкурентоспроможності підприємства (y)	Доходність діяльності (x_1)	Частка витрат на збут в собівартості продукції (x_2)	Адміністративні витрати на 1 грн чистого доходу (x_3)	Коефіцієнт автономії (x_4)	Коефіцієнт поточної ліквідності (x_5)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (x_6)	Продуктивність праці (x_7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
y	1,000							
x_1	-0,299	1,000						
x_2	-0,017	-0,513	1,000					
x_3	-0,750	-0,345	0,355	1,000				
x_4	-0,091	0,087	-0,499	-0,080	1,000			
x_5	0,629	0,175	0,074	-0,780	-0,063	1,000		
x_6	0,720	-0,114	0,346	-0,660	-0,222	0,939	1,000	
x_7	-0,617	-0,124	-0,244	0,631	0,515	-0,761	-0,793	1,000

Джерело: розраховано автором на основі [60]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.3 – Результати перевірки факторів конкурентоспроможності на мультиколінеарність за критерієм Стьюдента

	Доходність діяльності (x_1)	Частка витрат на збут в собівартості продукції (x_2)	Адміністративні витрати на 1 грн чистого доходу (x_3)	Коефіцієнт автономії (x_4)	Коефіцієнт поточної ліквідності (x_5)	Коефіцієнт абсолютно і ліквідності (x_6)
1	2	5	6	7	8	9
x_2	-1,792					
x_3	-1,103	1,138				
x_4	0,262	-1,730	-0,240			
x_5	0,533	0,221	-3,736	-0,191		
x_6	-0,345	1,108	-2,639	-0,684	8,177	
x_7	-0,374	-0,754	2,440	1,803	-3,524	-3,901

Джерело: розраховано автором на основі [60]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

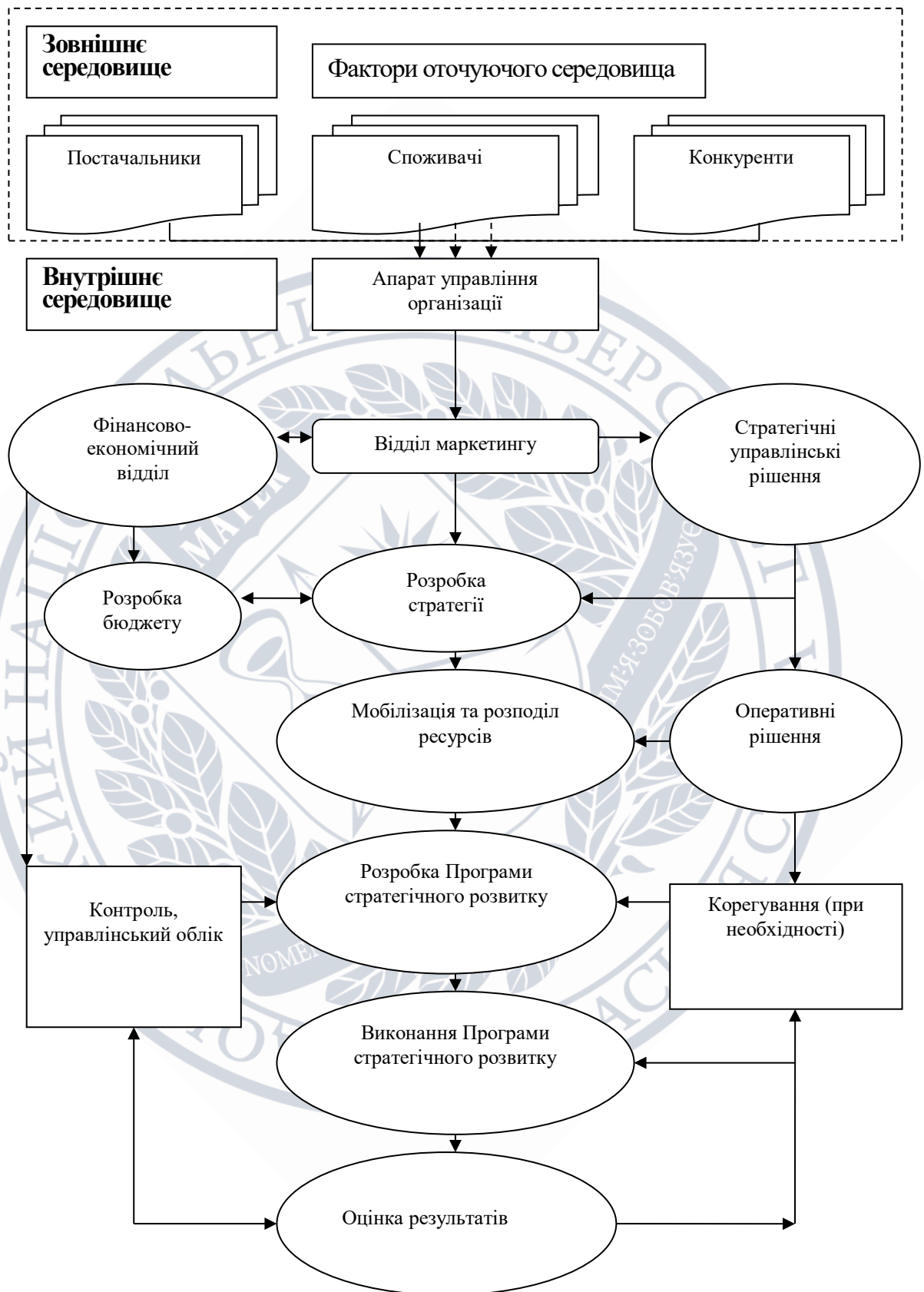


Рисунок В.1 – Механізм стратегічного управління підприємством, який забезпечує підвищення його конкурентоспроможності

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Програма маркетингу	Управління збутом	Визначення запасів
		Визначення платності мережі збуту
		Розробка системи збуту
	Управління просуванням	Розробки політики торгівельної марки
		Розробка заходів стимулювання продажів
		Розробка PR-заходів
		Розробка рекламних заходів
	Управління ціною	Розробка системи знижок
		Формування ціни на послуги
	Управління послугами	Визначення вимог до якості послуг
		Визначення вимог до дизайну та упаковки
		Визначення глибини продуктового набору
Визначення широти продуктового набору		



Таблиця В.4 – Графік руху магістралей ПАТ «Укрпошта»

Код маршруту	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя	Напрямок маршруту	Час на завантаження/ розвантаження та оформлення документів	Кілометраж від початкового пункту до першого пункту призначення	Вийзд з початкового пункту	Прибуття в перший пункт призначення	Час на розвантаження завантаження, оформлення документів та відпочинок водія	Кілометраж від першого пункту призначення до другого пункту призначення	Вийзд з першого пункту призначення	Прибуття до другого пункту призначення	Час на розвантаження/ завантаження, оформлення документів та відпочинок водія
12	X	X	X	X	X			Ужгород- Мукачеве-Львів	10.00- 13.00	40 км	13.00	14.00	14.00- 15.00	240 км	15.00	20.00	20.00- 23.00
21	X	X	X	X	X			Львів-Мукачеве- Ужгород	20.00- 23.00	240 км	3.00	8.00	8.00- 9.00	40 км	9.00	10.00	10.00- 13.00
13	X	X	X	X	X			Чернігів-Київ	8.00-18.00	217 км	18.00	21.00	21.00- 10.00				
31		X	X	X	X		X	Київ-Чернігів	4.00-5.00	217 км	5.00	8.00	8.00- 18.00				
14	X	X	X	X	X			Київ-Одеса	18.00- 23.00	465 км	23.00	7.30	7.30- 8.30				
41	X	X	X	X	X			Одеса-Київ	19.00- 22.00	465 км	22.00	6.30	6.30- 7.30				
15		X	X	X	X		X	Київ-Полтава- Харків	18.00- 22.00	393 км	22.00	6.00	6.00- 7.00	141 км	7.00	10.00	10.00- 11.00
51	X	X	X	X	X			Харків-Полтава- Київ	18.00- 20.00	141 км	20.00	23.00	23.00- 24.00	393 км	24.00	8.00	8.00-9.00
16	X	X	X	X	X			Львів- Хмельницький- Одеса	20.00- 23.00	308 км	23.00	4.00	4.00- 4.30	570 км	4.30	15.30	15.30- 21.00
61	X	X	X	X	X			Одеса- Хмельницький- Львів	15.30- 22.00	570 км	22.00	9.00	9.00- 10.00	308 км	10.00	16.00	16.00- 17.00
17	X	X	X	X	X	ЗП		Львів-Стрий- Дрогобич	9.00-12.00	85 км	12.00	14.00	14.00- 14.30	33 км	14.30	15.00	15.00- 16.00
71	X	X	X	X	X	ЗП		Дрогобич-Стрий- Львів	15.00- 16.00	33 км	16.00	16.30	16.30- 17.30	85 км	17.30	19.30	19.30- 20.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.5 – Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі для ПАТ «Укрпошта»

Дата	№	Кількість відправлених магістралей по системі, шт. (Y1)	Кількість поштових відправлень, шт. декларацій (X1)	Вага поштових відправлень, кг (X2)	Кількість вантажів, шт. декларацій (X3)	Вага вантажів, кг (X4)	Кількість стандартизованої спеціальної тари, шт. (X5)
1	2	3	4	5	6	7	8
09.06.2019	1	30	974	7 436	26	19 623	40
10.06.2019	2	54	12 863	79 506	2 963	402 840	41
11.06.2019	3	44	6 165	83 511	3 122	385 888	30
12.06.2019	4	45	10 608	88 656	2 723	308 897	30
13.06.2019	5	45	8 486	118 287	2 768	380 902	55
14.06.2019	6	20	370	8 860	416	52 076	10
15.06.2019	7	15	183	310	2 462	290 233	5
16.06.2019	8	40	8 766	78 089	2 926	382 751	55
17.06.2019	9	42	9 568	77 469	2 721	328 068	51
18.06.2019	10	44	7 990	70 530	2 539	324 300	36
19.06.2019	11	44	5 540	118 952	2 535	312 370	33
20.06.2019	12	41	3 293	59 789	320	45 331	32
21.06.2019	13	19	543	18 309	2 311	368 306	11
22.06.2019	14	18	228	18	2 887	444 707	5
23.06.2019	15	50	15 372	137 399	2 892	333 243	55
24.06.2019	16	49	10 457	78 468	2 450	352 537	36
25.06.2019	17	49	8 307	134 131	2 741	380 569	25
26.06.2019	18	46	5 543	68 536	98	21 984	28
27.06.2019	19	47	9 032	89 046	39	19 057	42
29.06.2019	20	19	400	179	586	119 504	11
30.06.2019	21	19	993	12 270	2 614	359 958	5
01.07.2019	22	48	13 268	87 480	3 084	372 013	31
02.07.2019	23	42	6 854	75 304	2 685	325 468	48
03.07.2019	24	44	15 187	115 276	2 668	350 853	50
04.07.2019	25	36	9 890	89 875	352	58 048	49
05.07.2019	26	26	1 366	8 105	2 300	319 854	12
07.07.2019	27	36	7 432	71 995	2 585	286 627	56
08.07.2019	28	49	11 307	94 919	2 502	291 447	28
09.07.2019	29	48	7 527	86 367	2 246	277 574	32
10.07.2019	30	45	6 898	102 898	2 584	375 060	42
11.07.2019	31	51	9 590	95 471	273	75 942	32
12.07.2019	32	21	742	6 148	2	6 520	12
13.07.2019	33	10	155	858	1 967	286 457	40
14.07.2019	34	42	8 106	76 384	2 306	286 806	20

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Продовження таблиці В.5

1	2	3	4	5	6	7	8
15.07.2019	35	42	11 125	76 775	2 276	228 181	53
16.07.2019	36	41	7 770	61 725	2 078	243 370	55
17.07.2019	37	41	6 439	93 581	2 339	291 595	26
18.07.2019	38	41	7 271	51 303	291	65 206	24
19.07.2019	39	18	309	5 790	4	19 215	15
20.07.2019	40	17	190	11	1 954	312 337	12
21.07.2019	41	35	6 776	59 459	2 553	298 667	22
22.07.2019	42	39	9 057	77 566	2 296	270 189	44
23.07.2019	43	40	7 678	82 832	2 104	247 665	36
24.07.2019	44	42	7 212	69 477	2 086	275 117	50
25.07.2019	45	46	8 511	73 950	314	43 077	40
26.07.2019	46	25	564	4 590	7	8 976	10
28.07.2019	47	55	9 466	79 588	2 089	324 835	50
29.07.2019	48	54	7 857	69 448	2 369	293 486	42
30.07.2019	49	53	7 904	132 253	2 325	239 599	42
31.07.2018	50	52	6 520	93 667	2 118	230 056	44

Джерело: складено автором на основі [60]



ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.6 – Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі (3.8) ПАТ «Укрпошта»

Дата	№	Кількість автомобілів, задіяних в адресному обслуговуванні по системі.	Кількість місць поштових відправлень, шт. (X1)	Об'єм поштових відправлень, м. куб. (X2)	Кількість місць вантажів, шт. (X3)	Об'єм вантажів, м. куб. (X4)
1	2	3	4	5	6	7
09.06.2019	1	200	1 311	30	508	78
10.06.2019	2	330	13 738	775	13 035	1671
11.06.2019	3	256	7 173	827	12 476	1633
12.06.2019	4	245	11 487	355	11 918	1330
13.06.2019	5	256	9 146	15956	11 863	1614
14.06.2019	6	65	598	35	2 802	213
15.06.2019	7	29	188	1	8 770	20
16.06.2019	8	300	9 650	871	11 928	1225
17.06.2019	9	299	10 353	323	11 194	1605
18.06.2019	10	268	8 913	279	10 296	1396
19.06.2019	11	270	6 179	488	9 721	1376
20.06.2019	12	250	4 052	249	1 646	1315
21.06.2019	13	74	3 113	73	11 774	183
22.06.2019	14	32	228	0	14 218	1551
23.06.2019	15	302	16 108	560	11 561	1825
24.06.2019	16	289	11 133	320	12 764	1459
25.06.2019	17	280	11 928	3365	11 032	1470
26.06.2019	18	251	6 296	256	682	1626
27.06.2019	19	274	10 162	370	1 225	88
29.06.2019	20	20	400	0	2 567	154
30.06.2019	21	41	1 258	1	13 508	488
01.07.2019	22	321	16 503	52	15 128	1522
02.07.2019	23	248	7 685	359	10 997	1588
03.07.2019	24	278	17 457	1016	10 280	1383
04.07.2019	25	268	10 779	12682	1 751	1460
05.07.2019	26	101	1 600	365	10 583	243
07.07.2019	27	280	7 912	32	10 380	1333
08.07.2019	28	266	11 937	297	11 230	1204
09.07.2019	29	230	8 110	386	8 601	1271
10.07.2019	30	206	9 640	1052	10 824	1172

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Продовження таблиці В.6

1	2	3	4	5	6	7
11.07.2019	31	208	10 131	410	1 401	1560
12.07.2019	32	29	933	395	86	146
13.07.2019	33	29	184	25	8 971	26
14.07.2019	34	209	8 706	3	9 074	1199
15.07.2019	35	269	11 957	312	9 449	1265
16.07.2019	36	199	8 662	322	8 228	996
17.07.2019	37	254	9 186	1676	11 067	1038
18.07.2019	38	231	7 803	381	2 115	1266
19.07.2019	39	32	468	213	299	253
20.07.2019	40	36	190	23	7 655	69
21.07.2019	41	202	7 314	0	9 702	1180
22.07.2019	42	203	9 745	238	8 968	1353
23.07.2019	43	222	8 586	320	9 609	1167
24.07.2019	44	212	7 827	367	8 311	1063
25.07.2019	45	199	9 174	269	1 911	1120
26.07.2019	46	35	717	301	363	177
28.07.2019	47	285	10 161	19	9 616	36
29.07.2019	48	259	8 766	323	9 543	1292
30.07.2019	49	262	10 607	296	9 364	1271
31.07.2019	50	200	8 480	536	8 865	1013

Джерело: складено автором на основі [60]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.7 – Розподіл автотранспортних засобів за підрозділами ПАТ «Укрпошта»

	Філія-підрозділ	Марка автотранспортного засобу	Вантажопідйомність, кг	Об'єм, м.куб.	Кількість,	Всього
1	2	3	4	5	6	7
1	Львів	Opel Combo Cargo	500	1,7	7	17
		Renault Master	3500	12	10	
2	Київ	Volkswagen Caddy	750	3,2	40	85
		Volkswagen Crafter	2400	8	30	
		Mercedes-Benz Atego	10000	46	10	
		Volvo FH16	20000	86	6	
3	Одеса	Renault Dokker	800	3	10	25
		Mercedes-Benz Sprinter	2700	9	5	
		Opel Movano	1700	13	10	
Всього					127	127

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.8 – Вибіркова сукупність даних для побудови множинної кореляційно-регресійної моделі ПАТ «Укрпошта» (3.11)

Область згідно адміністративно-територіального поділу України (підрозділ)	№	Кількість автомобілів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, шт. (Y1)	Кількість маршрутів адресного обслуговування, закріплених за підрозділом компанії, шт. (X1)	Середньоденне надходження поштових відправлень на підрозділ, місьць (X2)	Середньоденне надходження вантажів на підрозділ, місьць (X3)
1	2	3	4	5	6
Вінниця	1	3	6	284	493
Луцьк	2	3	6	140	261
Дніпропетровськ	3	26	40	733	867
Маріуполь	4	31	54	592	545
Житомир	5	5	9	244	111
Ужгород	6	5	8	277	244
Запоріжжя	7	7	15	327	365
Івано-Франківськ	8	4	6	374	326
Київ	9	90	70	1991	2073
Кіровоград	10	3	8	92	98
Сєверодонецьк	11	9	20	143	154
Львів	12	9	18	574	674
Миколаїв	13	5	12	260	266
Одеса	14	20	38	811	813
Полтава	15	12	20	282	309
Рівне	16	4	8	150	384
Суми	17	4	7	208	149
Тернопіль	18	3	7	336	207
Харків	19	15	32	679	638
Херсон	20	7	14	194	195
Хмельницький	21	3	8	158	397
Черкаси	22	5	8	118	139
Чернівці	23	3	7	140	231
Чернігів	24	5	7	206	119
Всього		281	428	9313	10058

Джерело: складено автором на основі [60]

ДЕКЛАРАЦІЯ ЩОДО УНІКАЛЬНОСТІ ТЕКСТІВ РОБОТИ ТА НЕВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ІНШИХ АВТОРІВ БЕЗ ПОСИЛАНЬ

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна магістерська робота на тему:

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувались іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у незадовільний спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна магістерська робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

Дата і підпис студента