



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » лютого 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності в
Акціонерному товаристві «Укрпошта»**

Студента 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
Лемешка Владислава Сергійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Даниленко Наталія Борисівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Гречко Сергій Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
директор департаменту поштових послуг
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТОВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лемешку Владиславу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності в Акціонерному товаристві «Укрпошта»**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
рис. 1.1-1.6, табл. 1.1-1.5 – теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;

рис. 2.1-2.2 і табл. 2.1-2.10 – аналіз та оцінка конкурентоспроможності

Акціонерного товариства «Укрпошта»;

рис. 3.1 і табл. 3.1 – удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент Лемішко В. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лемішко В. С. «Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності в Акціонерному товаристві «Укрпошта». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 64 сторінки, включаючи 16 таблиць, 9 рисунків.

Досліджено сутність управління конкурентоспроможністю підприємства; систематизовано методичні основи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств; обґрунтовано системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства поштової логістики; проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства; здійснено діагностику конкурентного середовища підприємств поштової логістики; оцінено конкурентоспроможність Акціонерного товариства «Укрпошта»; розроблено заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»; запропоновано впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємствами поштової логістики.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені пропозиції.

Ключові слова: матеріальне забезпечення, конкурентоспроможність, організація, діяльність підприємства, методика визначення, характеристика підприємства, управлінська діяльність, підприємство.

ANNOTATION

Vladyslav Lemishko. "Organizational and economic support for competitiveness in Joint-Stock Company "Ukrposhta". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of work is 64 pages, including 16 tables, 9 figures.

The author has investigated the essence of enterprise competitiveness management; systematized the methodological foundations of methods for assessing the competitiveness of enterprises; substantiated a system-process approach to managing the competitiveness of postal logistics enterprises; analyzed the activities of the studied enterprise; carried out diagnostics of the competitive environment of postal logistics enterprises; assessed the competitiveness of Joint-Stock Company "Ukrposhta"; developed measures to increase the competitiveness of JSC "Ukrposhta"; proposed the implementation of foreign experience in managing the competitiveness of postal logistics enterprises.

Based on the elaboration of theoretical and practical materials, appropriate conclusions are made and proposals are made.

Key words: material support, competitiveness, organization, activity of enterprise, method of determination, characteristic of enterprise, management activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Конкурентоспроможність: поняття, система управління	9
1.2 Механізм підвищення ефективності управління конкуренто- спроможністю підприємства	18
1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства...	26
Висновки до I розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА».....	30
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта».....	30
2.2 Аналіз фінансових показників АТ «Укрпошта».....	34
2.3 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики	40
Висновки до II розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ.....	49
3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»... 49	
3.2 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспро- можністю підприємствами поштової логістики.....	52
Висновки до III розділу	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій ринкової економіки, яка відображає здатність і ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. З огляду на це, визначення підходів до вивчення цього питання з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є важливим завданням.

Промислові підприємства займають провідне місце в економіці України, оскільки їхня роль у структурі національної економіки надзвичайно значуща. Відтак, питання підвищення конкурентоспроможності цих підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках набуває особливої важливості в умовах сьогодення і в перспективі. Зокрема, ця проблема стає більш актуальною на тлі зростаючої конкуренції на ринках, де виробники змушені постійно відслідковувати зміни попиту, коливання вартості сировини, а також враховувати, що рентабельність активів залежить від ефективності застосування новітніх стратегій у галузі менеджменту та маркетингу.

Управління конкурентоспроможністю підприємств — це адаптивний процес, що передбачає коригування рішень на основі моніторингу й аналізу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завданням управління є максимальне використання виробничих потужностей підприємства та їх орієнтація на задоволення потенційних вимог споживачів конкурентоспроможними товарами та послугами.

Попри значні досягнення в теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємств, існує низка проблем, які досі є предметом наукових обговорень. Зокрема, в багатьох наукових працях недостатньо систематизовано основні поняття і відсутня чітка методологія щодо створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Це підкреслює актуальність розгляду цієї проблеми, що обумовлює структуру роботи, логіку послідовності вивчення ключових понять, категорій, методів і підходів.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштової логістики.

Мета і завдання дослідження. Головною метою цього дослідження є обґрунтування теоретичних принципів та методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі поштової логістики, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності та покращенню конкурентної позиції на ринку.

Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань:

- дослідити суть управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематизувати методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- обґрунтувати системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі поштової логістики;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- провести діагностику конкурентного середовища підприємств поштової логістики;
- оцінити конкурентоспроможність АТ «Укрпошта»;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»;
- запропонувати управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. Для виконання цієї роботи були застосовані такі методи досліджень: загальнонаукові методи пізнання, зокрема формальна логіка (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектична логіка (перехід від абстрактного до конкретного), системний аналіз; економіко-статистичні методи.

Інформаційною основою для проведеного дослідження стали дані статистичної звітності підприємства, статистичні збірники, офіційні дані Головного управління статистики, а також матеріали наукових публікацій: монографії, статті, що стосуються проблем конкурентоспроможності, нормативно-правові акти, закони України, підручники та посібники.

Практичне значення кваліфікаційної роботи. Запропоновані в рамках роботи рекомендації, спрямовані на покращення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», можуть бути впроваджені на практиці вітчизняними підприємствами поштового зв'язку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, а також перелік використаних джерел. Текст містить 16 таблиць і 9 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 62 сторінки. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентоспроможність: поняття, система управління

Конкуренція є основним стимулом для розвитку ринкової економіки та фактором прогресу виробничих систем. Як соціально-економічне явище вона зумовлена об'єктивними закономірностями ринкових відносин. Аналіз цього поняття показує, що конкуренція — це процес боротьби за кращі умови функціонування на ринку, здобуття споживачів та забезпечення доступу до ринків продукції та ресурсів.

Конкурентоспроможність включає широкий набір економічних, правових та інших аспектів, що характеризують положення підприємства на різних ринках — від локального до міжнародного. Цей набір може охоплювати характеристики товару, що залежать від галузі виробництва, а також фактори, які визначають загальні умови для виробництва та збуту продукції.

Сутність конкурентоспроможності можна розкрити через дію економічного закону розвиненого товарного виробництва. Цей закон описує необхідні внутрішні зв'язки між окремими товаровиробниками з одного боку, і споживачами їх продукції з іншого. Як результат, підприємства змушені зменшувати свої виробничі витрати, постійно вдосконалювати якість своїх товарів і послуг.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка дозволяє порівнювати його переваги з іншими підприємствами за сукупністю показників ефективності на ринку в певний період часу. Конкуренція змушує підприємців не зупинятись на досягнутому, а прагнути до самовдосконалення, зменшення витрат на виробництво, підвищення якості продукції чи послуг, що пропонуються на ринку, та покращення своєї конкурентоспроможності.

В таблиці 1.1 наведено різні визначення поняття

«конкурентоспроможність» відомими вченими.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» різними вченими*

Автор	Поняття
П. Хейне	Конкурентоспроможність – це прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
Ф. Найт	Конкурентоспроможність – це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К. Р. Макконелл, С. Л. Брю	Конкурентоспроможність – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Й. Шумпетер	Суперництво старого з новим, інновації.
Фрідріх А. фон Хайек	Конкурентоспроможність – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
Ф. Енгельс	Конкурентоспроможність – це війна всіх проти всіх.
М. Портер	Конкурентоспроможність – це динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Г.Л. Азоєв	Конкурентоспроможність – це суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [35].

Основна мета конкурентоспроможності полягає в тому, щоб здобути ринок, випередити конкурентів і здобути перевагу у боротьбі за споживача, а також забезпечити стабільні прибутки для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз різних визначень конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що всі вони відображають такі її характеристики, як: динамізм, необхідність, поєднання конкурентних і монополістичних принципів, а також взаємозв'язок з інноваційними процесами. Отже, конкурентоспроможність можна трактувати як сукупність об'єктивних економічних відносин між суб'єктами господарювання на ринку, які мають динамічний характер і полягають у постійному суперництві виробників за лояльність споживачів через наявність переваг своєї продукції чи послуг.

Конкурентоспроможність можна оцінювати на різних рівнях економічних об'єктів, таких як галузь, підприємство чи товар (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

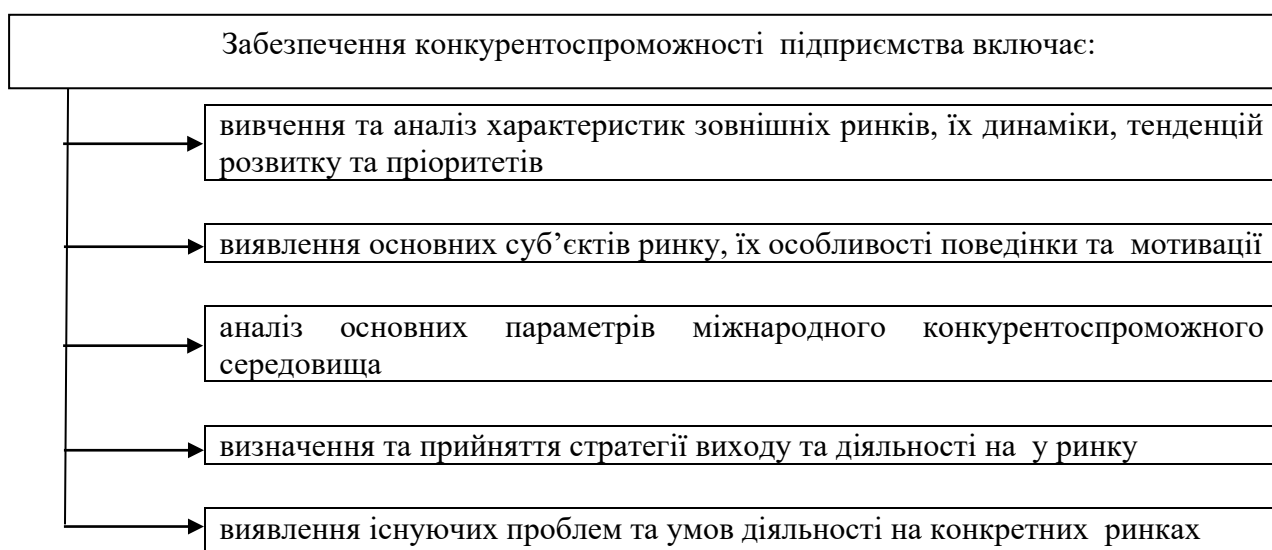
Класифікація конкурентоспроможності підприємства за ознаками*

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально- географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо-національна Регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	Галузі (комплексу галузей) Підприємства Товару
Фіксація у часі	На визначену дату в минулому Поточна Прогнозна

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [26].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю швидко та економічно ефективно виробляти й реалізовувати продукцію високої якості у достатніх обсягах, забезпечуючи при цьому високий технологічний рівень обслуговування. Це також включає вміння раціонально використовувати як власні, так і позикові ресурси в умовах конкурентного середовища.

На рисунку 1.1 подано основні складові, що формують конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

**Рис. 1.1. Складові елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства***

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [38].

Елементи конкурентоспроможності, які сприяють ефективному

управлінню підприємством, відображено на рисунку 1.2.

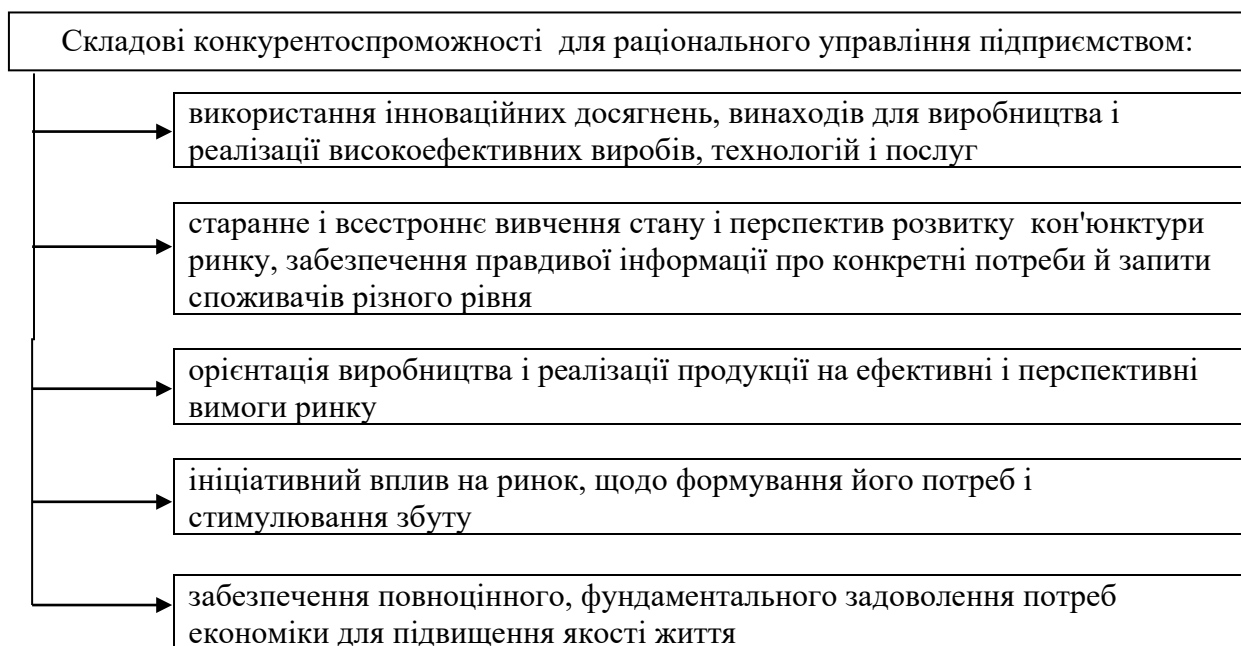


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності для раціонального управління підприємством*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [26].

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яка відображає наслідок взаємодії всіх складових системи внутрішніх і зовнішніх відносин між підприємствами щодо можливостей реалізації певної продукції на визначеному ринку або його сегменті.

Це багатокомпонентне поняття, яке, маючи тісний зв'язок із категорією «конкуренція», охоплює різноманітні аспекти, чинники та умови суперництва підприємств за вплив на споживачів стосовно продукції конкретних виробників (див. рис. 1.3).

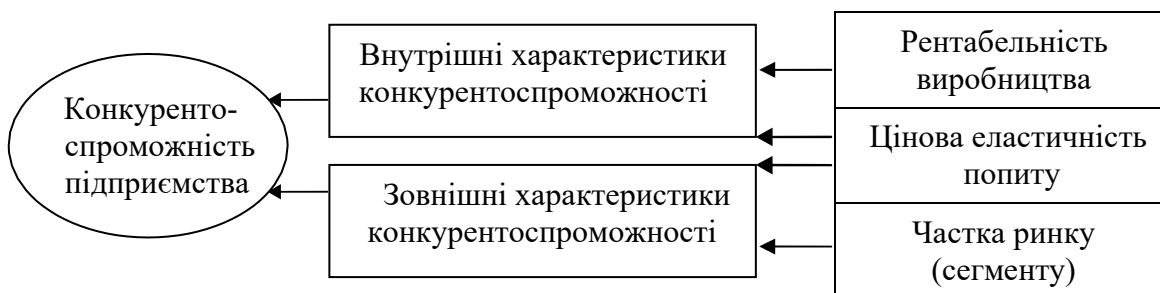


Рис. 1.3. Структура поняття конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [51].

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, спрямованих на систематичне удосконалення продукції, активний пошук нових каналів реалізації, залучення нових груп споживачів, а також підвищення рівня сервісу та якості рекламної діяльності. Цей процес необхідно розглядати як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством.

На українських підприємствах управління конкурентоспроможністю має бути організовано як безперервний процес, орієнтований на систематичний моніторинг змін усіх показників конкурентоспроможності; реалізацію своєчасних заходів, спрямованих на запобігання втраті ринкових позицій, а також послідовний розвиток стійких конкурентних переваг. Власне, конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності підприємства, можуть стати основою для забезпечення його стабільних ринкових позицій, впливати на вибір стратегії розвитку та виступати об'єктом стратегічного управління.

Згідно з процесним підходом, управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі основні завдання, як досягнення конкурентних переваг, їх утримання та подальший розвиток у динамічних умовах ринку.

Процесний підхід ґрунтується на принципі «ціль-завдання», тобто підприємець визначає конкретну мету, після чого формулює перелік завдань, необхідних для її досягнення. Таким чином, застосування процесного підходу в управлінні конкурентоспроможністю вимагає постійного розвитку внутрішнього потенціалу підприємства з урахуванням вимог мінливого зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає визначення пріоритетності управлінських методів залежно від конкретних умов. Оскільки як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі постійно виникають різні фактори, універсального методу управління не існує. Аналогічно, у контексті конкурентоспроможності чинники, що визначали її в минулому, можуть втратити актуальність у поточний період. Водночас для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства в майбутньому необхідно прогнозувати можливі зміни ситуації.

Системний підхід до управління є одним із ключових, оскільки він базується на чіткому визначенні суб'єкта й об'єкта управління, їх взаємозв'язків, а також всіх елементів і процесів, які беруть участь у формуванні конкурентних переваг.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою комплекс організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для створення та реалізації умов, що сприяють формуванню конкурентних переваг (товарів, робіт, послуг) у поточному та перспективному бізнес-середовищі. Така система охоплює не лише усі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг, а й забезпечує їхню взаємодію [26].

Необхідність використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю обумовлена передусім складністю цієї економічної категорії та великою кількістю чинників, що на неї впливають. Згідно з логічним законом достатніх підстав, доцільність застосування системного підходу пояснюється такими аспектами: управління конкурентоспроможністю охоплює різні види діяльності; ефективність управління досягається через усі види менеджменту; повнота управління забезпечується реалізацією відповідних заходів на різних рівнях адміністративно-господарської структури; управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу продукції вимагає чіткої координації діяльності підрозділів підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства базується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших перевагах, які формують його конкурентні позиції.

До технологічних переваг можна віднести якість проведення наукових досліджень, здатність впроваджувати інновації у виробничий процес, рівень освоєння передових технологій.

Серед виробничих переваг варто виділити низьку собівартість продукції, високу якість виробів, ефективне використання виробничих потужностей, вигідне територіальне розміщення підприємства, що сприяє зменшенню витрат

на транспортування, наявність кваліфікованих кадрів та високий рівень продуктивності праці.

Збутові переваги включають розгалужену мережу оптових дистриб'юторів (дилерів), оптимальні витрати на реалізацію продукції, можливість надання споживачам сервісних і супутніх послуг, оперативну доставку товарів.

До маркетингових переваг належать високий рівень професійної підготовки співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної підтримки під час експлуатації продукції, чітке виконання замовлень, гарантії якості вироблених товарів і послуг [23].

Професійні переваги охоплюють ноу-хау у сфері контролю якості, уміння проводити ефективні рекламні кампанії.

Організаційні переваги включають високий рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, великий досвід у сфері управління.

До інших переваг належать позитивна репутація підприємства, його популярність серед споживачів, наявність кваліфікованого персоналу, доступ до фінансових ресурсів. Конкурентні переваги не мають постійного характеру — вони актуальні лише протягом певного часу.

Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає уточнення понять суб'єктів та об'єктів управління.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні та неформальні інститути.

Об'єктами управління конкурентоспроможністю є цілі функціонування та розвитку соціально-економічних систем; завдання зі зміцнення конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентних позицій; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги та пріоритети; процеси, технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціональні підсистеми забезпечення; конкуренти; продукція, товари;

Третій етап полягає у формалізації методів менеджменту, що передбачає створення механізмів перетворення цих методів у конкретні накази, розпорядження, вказівки та інші регламентуючі документи.

Четвертий етап – це розробка та ухвалення управлінських рішень, які включають визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності, оцінку ефективності прийнятих рішень та формування стратегічних напрямів для діяльності апарату управління.

Розвиток конкурентного потенціалу підприємства безпосередньо залежить від дієвості застосованих методів.

Методи управління конкурентоспроможністю охоплюють засоби і прийоми цілеспрямованого впливу на керовану систему на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. Ці методи спрямовані на конкретний об'єкт управління: підприємство загалом, певний підрозділ або окремих працівників, які виконують різні види виробничих завдань.

За напрямом впливу методи поділяються на прямі та непрямі.

За характером впливу методи класифікують на економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Основні економічні методи включають економічне планування, бюджетування та матеріальне стимулювання.

Організаційно-розпорядчі методи охоплюють систему важелів і регуляторів, що використовуються для організації діяльності трудових колективів. Вони поділяються на організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування, інструктування) та розпорядчі (директиви, накази, розпорядження, вказівки).

Соціально-психологічні методи спрямовані на підвищення активності працівників підприємства та створення відповідних соціально-психологічних умов для ефективної організації трудового процесу [26].

На конкурентоспроможність підприємств впливає значна кількість різноманітних факторів, які або сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, або навпаки – знижують її.

Вихід на ринок із конкурентоспроможною продукцією є лише

початковим етапом для суб'єкта підприємництва у процесі освоєння ринкових позицій та їх закріплення. Наступним етапом є управління конкурентоспроможністю товару. Управління конкурентоспроможністю включає комплекс заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення продукції чи послуг, постійний пошук нових каналів реалізації, залучення нових споживчих груп, поліпшення рівня сервісу та якості рекламної діяльності.

Аналіз специфіки управління конкурентоспроможністю підприємств свідчить про те, що сучасне підприємство, яке діє в умовах ринкових відносин, повинно використовувати системний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю як один із ключових механізмів забезпечення своєї життєздатності.

1.2 Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Рівень управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори охоплюють комплекс суб'єктів господарської діяльності, економічних, соціальних і природних умов, національних та міжнародних інституційних структур, а також інших зовнішніх умов і факторів, які функціонують у глобальному середовищі та можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства [38].

Основні компоненти зовнішнього середовища організації відображені у табл. 1.3.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дозволяє своєчасно прогнозувати потенційні можливості, розробляти стратегію дій на випадок непередбачуваних ситуацій, а також визначати заходи, що сприятимуть перетворенню загроз у перспективні можливості. Для оцінки факторів макросередовища найчастіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні

фактори), а також SWOT-аналіз, який дозволяє виявити загрози та можливості, з якими може зіштовхнутися організація, і визначити негативні фактори, що можуть знижувати ефективність реалізації потенціалу підприємства [27].

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність*

Складова	Характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
4. Монополізація економіки	Кількість і структурна природних монополій у країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітенту, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан і захищеність всіх видів природних ресурсів
6. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, у регіоні, у галузі, культурний рівень розвитку суспільства

*Джерело: складено автором.

Фактори внутрішнього середовища – це ті елементи діяльності організації, які можна контролювати. У табл. 1.4 подано основні складові внутрішнього середовища разом із їх короткою характеристикою.

Таким чином, під час аналізу, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації слід враховувати весь комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які вже вплинули або можуть вплинути на її становлення.

Таблиця 1.4

Основні елементи внутрішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність*

Складова	Характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб і можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5. Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури завданням діяльності організації, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
9. Місцезнаходження організації	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

*Джерело: складено автором.

Аналізуючи дослідження українських економістів, можна виділити дві основні групи чинників, які впливають на низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

До першої групи належать ендегенні фактори, обумовлені діями або бездіяльністю самих компаній, тоді як друга група охоплює екзогенні чинники, що виникають через особливості національної системи господарювання.

На рис. 1.5 представлено ендегенні причини низької конкурентоспроможності українських підприємств.

Також існують екзогенні чинники, які суттєво стримують процес підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій [26].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на застосуванні основних положень теорії управління, згідно з якими

ключовими складовими управлінської системи є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, а також процес і функції управління.

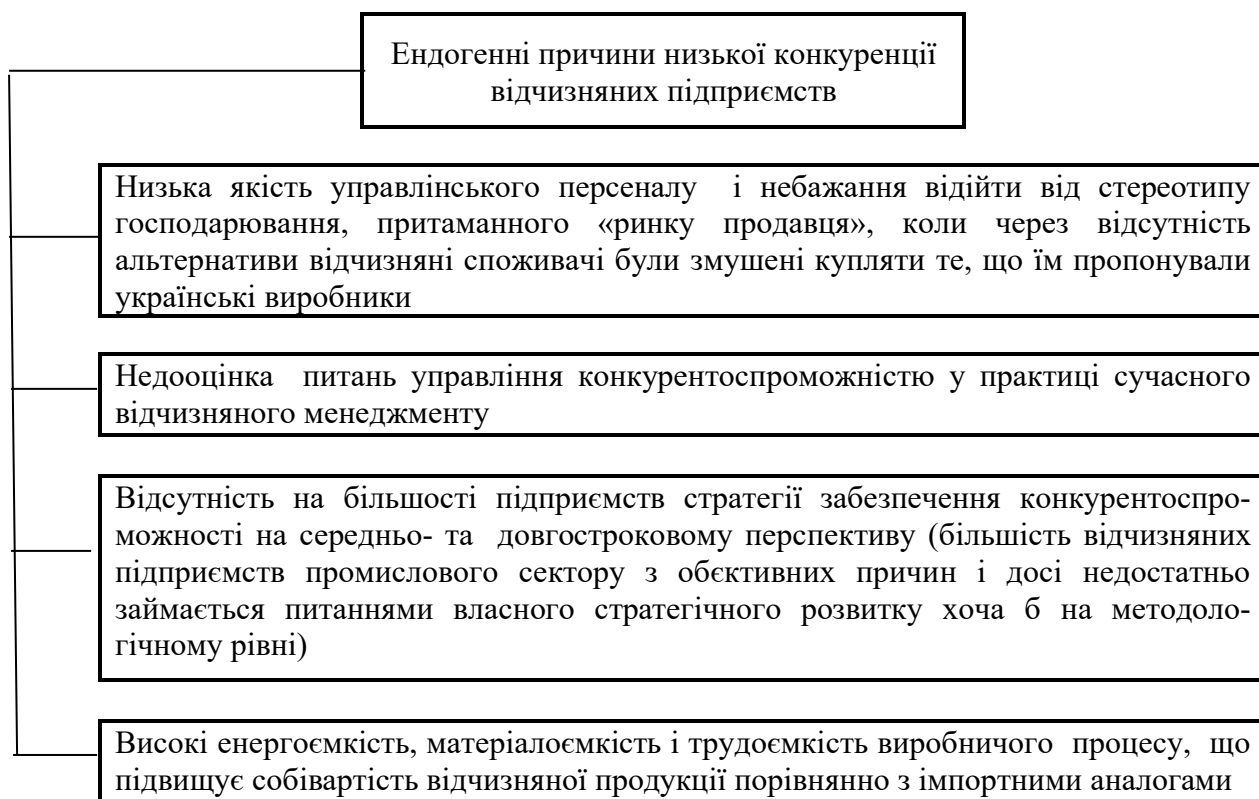


Рис. 1.5. Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій*

*Джерело: розроблено на основі [26].

Методика формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств відрізняється системним підходом та практичною значущістю.

У сучасних умовах конкурентне середовище, в якому функціонує кожне підприємство, постійно змінюється. Розширення можливостей вибору товарів і послуг для споживачів відбувається завдяки впливу рекламних кампаній. Відтак, в таких умовах важливими є гнучкість у здійсненні збутової діяльності та індивідуальний підхід до обслуговування споживачів. Тобто, однією з основних складових формування системи управління конкурентоспроможністю організації є її операційна ефективність.

Без сумніву, операційна ефективність є ключовим елементом, який має прямий вплив на рівень конкурентоспроможності організації. Однак кожен суб'єкт господарювання перебуває у специфічній конкурентній ситуації, що залежить від стадії його життєвого циклу.

Метою управління конкурентоспроможністю є впровадження та оцінка змін, що відбуваються в організації. Важливо, щоб підприємство могло закріпити ці зміни. У фокусі уваги повинні бути два основні напрямки. По-перше, необхідно виявити та посилити вплив чинників, що сприяють розвитку виробничих можливостей та поширенню наявного досвіду. По-друге, важливо здійснювати моніторинг показників змін, аби впевнитися у здійсненні прогнозованих перетворень. Така оцінка дозволить коригувати дії для забезпечення відповідності до бажаних результатів функціонування підприємства.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства варто розглядати як складний процес, що включає побудову внутрішніх зв'язків і врахування зовнішніх факторів, спрямований на формування конкурентних переваг в умовах нестабільності, через раціональне використання ресурсів, ефективне позиціонування продукції та забезпечення фінансової стійкості.

У разі відсутності ефективного конкурентного середовища та належних ринкових відносин в Україні, вітчизняні підприємства не використовують перевірені методи здобуття конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим та актуальним завданням для економічного розвитку країни на сьогоднішній день.

Для того, щоб стати конкурентоспроможними, вітчизняним підприємствам потрібні не лише фінансові ресурси. Вони мають позбутися застарілих форм ведення бізнесу, активізувати інноваційну діяльність, а також оптимізувати систему управління та організації виробничих процесів.

Водночас, державі необхідно змінити систему стимулів і мотивацій, усунути бар'єри на шляху розвитку конкурентного середовища та переглянути правила, що обмежують економічну діяльність.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на управління конкурентоспроможністю організації, дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризиків у процесі господарської діяльності підприємства,

покращити якість стратегічного планування і прогнозування його діяльності, підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції, а також забезпечити збереження конкурентних позицій і розширення частки ринку, що належить організації.

Основним критерієм конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є одиничний показник продукції. На тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується груповим показником цього стану. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства оцінюється через інтегральний показник. Система одиничних, групових і інтегральних показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства, представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Система показників конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: [23].

Детально проведений аналіз дозволяє визначити можливості для збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Можливості – це ще не використані ресурси підприємства, що сприяють зменшенню витрат на виготовлення продукції та оптимізації праці на самому підприємстві, а також максимально ефективному застосуванню всіх факторів

діяльності на певному ринку з метою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства [35].

Можливості конкурентоспроможності як невикористані потенціали пов'язані, з одного боку, з особливостями застосування окремих складових внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого – з ефективним використанням факторів зовнішнього середовища (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності
промислового підприємства***

Класифікаційна ознака	Вид резерву
Резерви використання ринкової ситуації	– використання податкових пільг; – використання державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій; – використання державної системи страхування діяльності; – використання держпрограм із забезпечення конкурентоспроможності підприємства; – грамотного обліку і використання законодавчої і нормативної бази господарювання; – правильного вибору цільового ринку і його сегменту; – правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку
Резерви використання організаційного потенціалу підприємства	– підвищення ефективності реклами; – використання науково-технічного потенціалу підприємства; – сертифікації; – підприємства по поствиробничому обслуговуванню продукції; – резерви маркетингового потенціалу підприємства
Резерви використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства	– використання основних фондів; – вдосконалення технології виробництва; – поліпшення матеріально-технічного забезпечення; – поліпшення монтажних і пусконаладжувальних робіт; – поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг
Резерви використання фінансово-економічного потенціалу підприємства	– фінансової стійкості підприємства; – інвестиційної привабливості підприємства; – використовування цінових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, вживаних фірмами-конкурентами (знижок з ціни; термінів і обсягів гарантій)
Резерви використання кадрового потенціалу	– зменшення втрат робочого часу; – підвищення кваліфікації кадрів; – підвищення творчої активності кадрів

*Джерело: складено автором

Розгляд елементів, їх характеристик та взаємозв'язків у сукупності дозволяє сформулювати найбільш обґрунтований та точний підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Створення

ефективного організаційного механізму для забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства повинно ґрунтуватися на таких принципах і умовах: оптимальність. Поєднання централізованих та децентралізованих ініціатив; забезпечення єдності цілей і дій на рівні підприємства в цілому та його окремих підрозділів; використання спеціалізованої системи мотивації, яка сприяє зацікавленості всіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; впровадження сучасної технологічної бази управління, що дозволяє з мінімальними витратами в реальному часі вирішувати завдання щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства [22].

На рівні підприємства основними напрямками вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю повинні стати: удосконалення структури управління виробництвом; поліпшення управління виробничими ресурсами; удосконалення інструментів управління на основі виявлених резервів та встановлених принципів; удосконалення механізмів оптимальної та максимальної реалізації конкурентоспроможної продукції; удосконалення нормативно-правової бази інвестиційного процесу; удосконалення управління науково-технічним прогресом і якістю продукції; поліпшення системи планування як основної ланки управління підприємством; коригування процесів управління; стратегічний моніторинг; конкретизація місії підприємства на основі виявлення та узгодження інтересів учасників бізнесу; удосконалення механізму квотування; впровадження компенсаційно-коригувальних механізмів [35].

Отже, проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вимагає створення відповідного механізму, що дозволяє управляти конкурентоспроможністю за допомогою певного набору інструментів і методичних підходів, реалізація яких сприятиме їх стабільному розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно застосовувати численні заходи, що охоплюють удосконалення різноманітних аспектів діяльності господарюючих суб'єктів. Розробка та реалізація відповідних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств повинна мати системний характер і

здійснюватися не лише на рівні підприємства, а й на регіональному та національному рівнях, що сприятиме підвищенню конкурентного статусу країни.

1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства

Існуючі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств можна поділити в залежності від способу представлення інформації:

1. економіко-математичні методи;
2. графічні методи;
3. описові методи;
4. змішані методики.

Розглянемо методи, які мають найбільшу практичну значимість в умовах України для аналізу та оцінки конкурентоспроможності.

Параметричний метод є одним з найбільш розповсюджених серед економічно-математичних методів в Україні. Його використовують для визначення рівня конкурентоспроможності різних категорій, таких як товар, окремі підрозділи підприємства або компанія в цілому.

Метод оцінки конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості передбачає визначення показників діяльності підприємства за різними блоками: технічним, екологічним, соціально-психологічним та юридичним. Проводиться розрахунок коефіцієнтів норми споживчої вартості для кожного з блоків і визначається коефіцієнт загальної споживчої вартості.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності характеризуються високою наочністю подання даних. Ключовою методикою цієї групи є аналіз конкурентоспроможності підприємства з використанням теорії життєвого циклу товару. Існують різні методики для оцінки конкурентоспроможності, які враховують як цінові, так і нецінові фактори.

Одним з інноваційних та ефективних методів визначення конкурентної позиції підприємства є метод побудови карти стратегічних груп. Цей інструмент дозволяє аналізувати ситуацію, коли в галузі є кілька конкурентних

груп, кожна з яких займає окрему позицію на ринку і має власний підхід до обслуговування покупців.

Особливу увагу викликають описові методи, які найбільше використовуються в міжнародній практиці. До таких методик відносяться матричні та портфельні методи, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Шелл, матриця стратегічних альтернатив, матриця конкурентної переваги, матриця Хасси та інші [51].

Модель PIMS (Profit Impact of Market Strategies) являє собою спробу об'єднати всі змінні, що впливають на конкурентоспроможність компаній з подібними позиціями на ринку. Ця модель виявляє зв'язки між стратегією конкуренції та ефективністю діяльності компанії, що дає змогу менеджерам оцінювати вплив стратегічних рішень на діяльність підприємства.

LOTS-аналіз є новішим аналогом PIMS-моделі, розробленої шведськими фахівцями. Основна ідея LOTS-моделі полягає в тому, що підприємства, державні установи або інші організації повинні орієнтувати свою діяльність на вимоги споживачів. Цей метод передбачає детальне обговорення різних проблем на різних рівнях підприємства — від корпоративної місії компанії до окремих проектів [35].

Методика GAP-аналізу орієнтована на усунення розбіжностей між фактичною та бажаною діяльністю. Проведення GAP-аналізу здійснюється окремо для кожного підприємства з урахуванням його короткострокових і довгострокових завдань, прогнозу зміни норми прибутку, рівня інвестицій та ресурсів, необхідних для здійснення діяльності.

Методика бенчмаркінгу конкурентоспроможності виникла в США в 70-х роках, і з часом перетворилася на окрему наукову дисципліну. Бенчмаркетинг виступає як метод для оцінки конкурентних переваг партнерів і суперників в певній або суміжній галузі, а також для визначення найкращих практик і їх впровадження.

На даний момент існує багато різних типів бенчмаркінгу. Одним з основних недоліків цієї методики є значні складнощі в зборі інформації,

визначенні її достовірності та подальшому використанні під час аналізу [27].

Аналіз різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності показав, що жодна з існуючих методик не повністю відповідає вимогам сучасних умов українських підприємств, оскільки не враховує аспект взаємодії підприємства з навколишнім ринковим середовищем.

Інтеграція факторів, що описують взаємодії підприємства з бізнес-середовищем, в загальну систему оцінки та аналізу конкурентоспроможності дозволить:

1. здійснити більш всебічний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;
2. отримати точніші кількісні показники конкурентоспроможності через введення величин, які відображають взаємодії, у розрахунки показників конкурентоспроможності;
3. спрогнозувати динаміку показників конкурентоспроможності на основі змін, що відбуваються як на самому підприємстві, так і у зовнішньому середовищі;
4. на практиці підтвердити значення застосування концепції маркетингу взаємодії та теорії мереж в умовах української економіки.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає застосування комплексного підходу, що передбачає використання різноманітних методів та технік аналізу.

Висновки до I розділу

Конкурентоспроможність підприємства визначає його можливість вести ефективну господарську діяльність і забезпечувати стабільний прибуток в умовах конкуренції на ринку. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства включає в себе здатність продукції бути конкурентоспроможною, при цьому для кожного її виду можна визначити рівень конкурентоспроможності. В той час як конкурентоспроможність продукції можна оцінити на короткий період, конкурентоспроможність підприємства

оцінюється на довший термін. Для власника підприємства важливо оцінити конкурентоспроможність з метою визначення доцільності продовження виробництва за наявних умов.

Підвищення конкурентоспроможності продукції можна розглядати як один з основних стратегічних підходів для подолання кризових ситуацій. У розвинених країнах конкурентоспроможність продукції стала пріоритетним фактором уже давно, в той час як в Україні це питання стало актуальним з розвитком ринкових відносин та посиленням конкурентної боротьби за ринки збуту і споживачів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства визначається його здатністю запропонувати товар, що відповідає вимогам покупця, тобто товар відповідної якості, у необхідній кількості, в встановлений термін і на більш вигідних умовах постачання порівняно з конкурентами.

Одним із ключових напрямків розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного нестабільного ринку є більше широке розширення асортименту продукції на підприємствах, а також запровадження активної політики для забезпечення максимальної інтеграції виробника та споживача. Це вимагає визначення асортиментних груп, які є найбільш важливими та економічно вигідними як для виробника, так і для споживача в конкретний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – «Укрпошта») є підприємством, всі акції якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави щодо цієї компанії здійснює Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Компанія є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого в 1993 році (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Юридична характеристика АТ «Укрпошта»*

Повна юридична назва	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Скорочена назва	АТ «Укрпошта»
Назва на англійській мові	STOCK COMPANY UKRPOSHTA (SC UKRPOSHTA)
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993 (29 років 9 місяців)
Уповноважена особа	Смілянський Ігор Юхимович- керівник
Розмір уставного капіталу	6 518 597 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 53.10 Діяльність національної пошти Інші: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, вулиця ХРЕЩАТИК, будинок 22
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

*Джерело: [39].

У березні 2019 року Укрпошта була зареєстрована як акціонерне товариство відповідно до вимог українського законодавства. На сьогоднішній день акції цієї компанії не мають лістингу на національних чи міжнародних

фондових ринках.

Місією Товариства є забезпечення сучасних фінансово-логістичних послуг по всій території України, а також за її межами. Основною метою його діяльності є отримання прибутку шляхом надання послуг поштового зв'язку. Крім того, держава поклала на Товариство ряд соціальних обов'язків, таких як надання універсальних послуг поштового зв'язку, доступність фінансових послуг, доставка пенсій і соціальних виплат, а також розповсюдження періодичних видань за передплатою по всій території країни.

Основною сферою діяльності Компанії є надання універсальних і комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових і інших послуг як для населення, так і для державних організацій та бізнесу, а саме:

- послуги поштового зв'язку (відправлення листів, посилок та листівок як по Україні, так і за кордон);
- виплата та доставка пенсій і інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (прийом платежів за комунальні послуги; відправка поштових переказів як по Україні, так і міжнародних);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення підписки та доставка періодичних видань);
- торгівля товарами (включаючи випадки, коли Компанія виступає як комерційний посередник і продає продукцію, що належить іншим сторонам), а також інші послуги.

Як національний поштовий оператор, Компанія представляє Україну в рамках Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

Організаційна структура Укрпошти (див. рис. 2.1) побудована за функціональними напрямками, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі. Модель організації передбачає дворівневу ієрархію:

I рівень — апарат управління Товариством, що знаходиться за адресою юридичної особи;

II рівень — філія — відокремлений структурний підрозділ, що працює поза межами основного офісу і виконує частину функцій юридичної особи.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»*

*Джерело: складено автором

До складу Товариства входять 28 філій (без статусу юридичної особи), серед яких 26 здійснюють функції регіонального представництва національного поштового оператора, а дві філії виконують спеціалізовані завдання, спрямовані на підтримку операційної діяльності інших регіональних підрозділів. Головні завдання філій полягають у забезпеченні своєчасного, якісного та повного виконання потреб клієнтів у послугах поштового зв'язку та інших видах обслуговування, а також у розвитку єдиної мережі поштового зв'язку по всій території України.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року, а також введення Указом Президента України воєнного стану і відповідних тимчасових обмежень, мали значний вплив на економічну ситуацію і діяльність Компанії, яка зазнала істотних змін через розпочату війну.

Військові дії спричинили різке зменшення операційної діяльності Компанії та зниження попиту на основні послуги, що призвело до значного скорочення доходів, особливо в перші місяці вторгнення. З огляду на відносно стабільні витрати на оплату праці на початку конфлікту та різке зростання транспортних витрат через логістичні затримки і підвищення вартості пального, Компанія пережила серйозний грошовий відтік на операційному рівні в період з лютого по квітень 2022 року.

Завдяки прибуткам попередніх років та заходам з економії грошових

коштів, у 2024 році Укрпошта змогла зберегти хорошу ліквідність, що дозволило підтримувати безперервну операційну діяльність без дефіциту коштів, виконувати фінансові зобов'язання вчасно та поновити програму капітальних інвестицій.

Керівництво Компанії вживає заходів для отримання більш вигідних умов та розширених строків для розрахунків з іноземними поштовими операторами.

У 2024 році було проведено низку заходів для оптимізації чисельності персоналу та витрат, відповідно до зменшених обсягів бізнесу, що дало змогу скоротити витрати на оплату праці на 12%.

У 2024 році АТ «Укрпошта» брала участь у державних програмах, зокрема згідно з Постановою уряду № 305 від 17 березня 2024 року Компанія виконувала додаткові зобов'язання щодо безкоштовного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації з територій, де проходять бойові дії, а також займалася гуманітарною доставкою продуктів харчування.

Через бойові дії Товариство тимчасово втратило контроль над близько 2% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2024 рік склав 10 323,4 млн. грн., що на 858,5 млн. грн. або на 7,7% менше порівняно з фактичними показниками 2023 року.

Зниження доходів спостерігається по всіх послугах, окрім пересилання посилок, дрібних пакетів та торгівлі. Невиконання плану доходів зумовлене значним зниженням обсягів, спричиненим негативними економічними наслідками введення воєнного стану внаслідок агресії Російської Федерації.

Для покращення якості обслуговування клієнтів було автоматизовано низку процесів: у ERP-системі реалізовано автоматичне формування актів наданих послуг на основі даних касових звітів за регіональними та централізованими договорами корпоративного та ключового бізнесу; також була впроваджена уніфікована форма первинного документа «Рахунок-Акт

наданих послуг» для стандартних договорів з пересилання поштових відправлень.

Запроваджено нові послуги та сервіси: пункт видачі, вручення поштових відправлень з підтвердженням через СМС-код, а також договори Оферти на сайті.

Незважаючи на виклики, що виникли в 2024 році, зокрема військові дії, відключення електроенергії, комендантські години, повітряні тривоги, компанія продовжувала розвивати бізнес і реалізовувати гуманітарні проекти та акції. Серед них були: безкоштовна доставка для отримувачів з основних маркетплейсів країни (OLX, Prom, Розетка та ін.), у 2024 році було досягнуто рекордних обсягів на OLX – понад 1 мільйон відправлень на місяць; Укрпошта та Аптека 9-1-1 організували безкоштовну доставку медичних препаратів на деокуповані території; Укрпошта доставляє дублікати свідоцтв та витяги з ДРАЦС, замовлені через портал «Дія»; Укрпошта стала основним логістичним партнером проекту Made with bravery на підтримку українських виробників; реалізовано проект доставки гуманітарної допомоги залізницею – «Залізна пошта»; започатковано програму релокації підприємств; разом із компанією «ЕПІЦЕНТР» здійснено гуманітарну допомогу в рамках 10 тисяч відправлень.

У 2024 році кількість клієнтів, які оформляли передплату через сервіс «онлайн-передплата» Укрпошти, зросла майже вдвічі, досягнувши рівня близько 80 тисяч примірників періодичних видань.

За підсумками року, реалізація періодичних видань вроздріб (товар комісії) демонструвала зростання, і до кінця року майже повернулася до рівня довоєнного періоду, незважаючи на те, що деякі видавництва припинили свою діяльність.

З огляду на військову агресію проти України з початку 2024 року основним завданням АТ «УКРПОШТА» було зберегти високий рівень продажів товарів для пошти (тар для поштових відправлень) протягом року.

2.2 Аналіз фінансових показників АТ «Укрпошта»

Успішне функціонування будь-якого підприємства забезпечується завдяки регулярному та глибокому аналізу його фінансового стану. Аналіз фінансового стану дозволяє ефективніше оцінити потенційні ризики, знизити їх ймовірність, оптимально розподіляти ресурси на підприємстві та загалом управляти ним з максимальним результатом.

Здійснимо детальний аналіз фінансового стану діяльності АТ «Укрпошта». Всі необхідні показники будуть взяті з фінансових звітів за період з 2021 по 2024 роки, а також окремо за кожним з ключових розділів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Нематеріальні активи	97 417	27 658	35 985	28 401
Первісна вартість	141 992	112 519	122 831	119 062
Незавершені капітальні інвестиції	123 217	154 469	302 426	91 102
Основні засоби	1 822 675	3 160 759	3 160 356	3 426 853
Інвестиційна нерухомість	10 675	11 685	13 435	14 937
Інші фінансові інвестиції	3 162	5 497	12 399	13 372
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 263	1 347	522	466
Необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території	364 048	362 314	362 314	362 314

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2021 – 2024 рр.

Щоб з'ясувати, як змінилася ситуація за останні 4 роки, розрахуємо абсолютні та відносні відхилення, а також визначимо темп приросту. Отримані результати буде наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту, %		
	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Нематеріальні активи	- 69 759	+8 327	-7 584	71,6	30,1	21,1	28,4	130,1	78,9
Первісна вартість	-29 473	+10 312	-3 769	20,8	9,1	3,07	79,2	109,1	96,93

Незавершені капітальні інвестиції	+31 252	+147 957	-211 324	25,3	95,8	69,9	125,3	195,8	30,1
Основні засоби	+1 338 084	-403	+266 497	73,4	0,01	8,4	173,4	99,9	108,4
Інвестиційна нерухомість	+1 010	+1 750	+1 502	9,4	14,9	11,1	109,4	114,9	111,1
Інші фінансові інвестиції	+2 335	+6 902	+973	73,8	125,5	7,8	173,8	225,5	107,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	-2 916	-825	-56	68,4	61,3	10,7	31,6	38,7	89,3
Необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території	-1 734	0	0	0,48	0	0	99,52	0	0

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2021 – 2024 рр.

Розглядаючи отримані результати, можна зробити висновок, що нематеріальні активи у 2021 році склали 97 417 тис. грн. У 2022 році їх обсяг зменшився на 69 759 тис. грн., що дорівнює 27 658 тис. грн., а в 2023 році відбувся приріст на 8 327 тис. грн., досягнувши 35 985 тис. грн. Однак у 2024 році знову спостерігається зниження на 7 584 тис. грн., і на кінець року сума нематеріальних активів становить 28 401 тис. грн.

Первісна вартість у 2021 році була на рівні 141 992 тис. грн., а в 2022 році зменшилась на 29 473 тис. грн., склавши 112 519 тис. грн. У 2023 році первісна вартість зросла на 10 312 тис. грн., що привело до суми 122 831 тис. грн., проте в 2024 році спостерігається падіння на 3 769 тис. грн., і первісна вартість досягла 119 062 тис. грн.

Що стосується незавершених капітальних інвестицій, то їх обсяг у 2021 році становив 123 217 тис. грн. У 2022 році відбулося збільшення на 31 252 тис. грн., що дало в результаті 154 469 тис. грн. У 2023 році ситуація покращилася ще більше, з додатковими 147 957 тис. грн., досягнувши 302 426 тис. грн. Однак у 2024 році стався значний спад на 211 324 тис. грн., і на кінець року незавершені капітальні інвестиції склали 91 102 тис. грн.

Основні засоби у 2021 році досягли суми 1 822 675 тис. грн., у 2022 та 2024 роках спостерігався значний ріст: на 1 338 084 тис. грн. та 266 497 тис. грн. відповідно. Проте у 2023 році відбулося зниження на 463 тис. грн., і

показник склав 3 160 356 тис. грн.

Інвестиційна нерухомість протягом періоду з 2021 по 2024 рік продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись на 1 010 тис. грн. у 2021 році, на 1 750 тис. грн. у 2022 році та на 1 502 тис. грн. у 2023 році.

Зростання показника "інші фінансові інвестиції" спостерігається протягом усіх аналізованих років. У 2021 році він становив 3 162 тис. грн., у 2022 році зріс до 5 497 тис. грн., що на 2 335 тис. грн. більше. У 2023 році показник склав 12 399 тис. грн., що на 6 902 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком, а в 2024 році він досяг 13 372 тис. грн., збільшившись на 973 тис. грн.

Довгострокова дебіторська заборгованість знижувалася протягом досліджуваного періоду, і на кінець 2021 року вона становила 4 623 тис. грн., у 2022 році зменшилась до 1 347 тис. грн., що на 2 916 тис. грн. менше. У 2023 році цей показник знизився до 522 тис. грн., а в 2024 році складав 466 тис. грн., що є ще меншим значенням порівняно з 2023 роком.

Показник "необоротні активи, які знаходяться на тимчасово окупованій території", майже не змінився: у 2021 році він становив 364 048 тис. грн., і протягом 2022–2024 років залишався стабільним на рівні 362 314 тис. грн.

Проаналізуємо показники фінансового звіту АТ (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників фінансового стану, тис. грн.*

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Запаси	130 624	138 093	235 736	235 837
Виробничі запаси	83 605	92 119	136 213	159 774
Готова продукція	8 767	6 780	7 724	7 064
Товари	38 248	38 193	91 799	67 918
Первісна вартість	227 233	717586	848 177	239 691
Інша поточна дебіторська заборгованість	146 570	65 026	95 681	142 822
Гроші та їх еквіваленти	1 129 127	1 559 413	2 982 647	1 846 931
Готівка	216 187	283 143	374 635	169 106
Рахунки в банках	912 926	1 276 270	2 608 012	1 677 825
Інші оборотні активи	6 145	10 877	18 947	26 715

*Джерело: Таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2021 – 2024 рр.

Щоб оцінити зміни, що відбулися за період 4-х років, здійснимо обчислення абсолютного та відносного відхилення, а також темпу приросту. Отримані результати будуть представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок основних показників ряду динаміки*

Показник	Абсолютне відхилення ,+/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту,%		
	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Запаси	+7 469	+ 97 643	+101	5,7	70,7	0,04	105,7	170,7	100,04
Виробничі запаси	+8 514	+ 44 094	+ 23 561	10,2	47,9	17,3	110,2	147,9	117,3
Готова продукція	-1 984	+944	-660	22,7	13,9	8,5	77,3	113,9	91,5
Товари	-55	+53 606	-23 881	0,15	140,3	26,01	99,85	240,3	73,99
Первісна вартість	+490 353	+130 591	-608 486	215,8	18,2	71,7	315,8	118,2	28,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	-81 544	+30 655	+47 141	55,6	47,1	49,3	44,4	147,1	149,3
Гроші та їх еквіваленти	+430 286	+1423 234	-1 135 713	38,1	91,3	38,1	138,1	191,3	61,9
Готівка	+66 956	+283 143	-175 529	30,9	32,3	54,9	130,9	132,3	45,1
Рахунки в банках	+363 344	+1 331 742	-930 187	39,8	104,3	35,6	139,8	204,3	64,4
Інші оборотні активи	+4 732	+8 070	+7 768	77,0	74,2	41,0	177,0	174,2	141,0

*Джерело: [52-55]

Запаси, як видно з таблиці 2.5, збільшувалися протягом 2021–2024 років на 7 469 тис. грн., 97 643 тис. грн. і 101 тис. грн. відповідно, досягнувши рівня 130 624 тис. грн., 138 093 тис. грн., 235 736 тис. грн. і 235 837 тис. грн. Така ж тенденція спостерігається й у випадку виробничих запасів, де протягом аналізованого періоду відбулося зростання на 8 514 тис. грн., 44 094 тис. грн. та 23 561 тис. грн., з показниками 83 605 тис. грн., 92 119 тис. грн., 136 213 тис. грн. і 159 774 тис. грн. відповідно.

Аналогічна ситуація спостерігається й із показником "готова продукція", де у 2021 році цей показник становив 8 767 тис. грн., а в 2022 році знизився на 1 984 тис. грн., досягнувши 6 780 тис. грн. У 2023 році спостерігалася підвищення на 944 тис. грн., і сума склала 7 724 тис. грн., однак у 2024 році відбулося зниження на 660 тис. грн., і результат складав 7 064 тис. грн. Щодо товарів, спостерігався невеликий спад протягом 2021–2022 років на 55 тис. грн.

та зниження у 2023–2024 роках на 23 881 тис. грн., проте в 2023 році був зафіксований зріст на 53 606 тис. грн.

Первісна вартість протягом 2021–2023 років зросла на 490 353 тис. грн. та 130 591 тис. грн., і сума була 227 233 тис. грн. у 2021 році, 717 586 тис. грн. у 2022 році та 848 177 тис. грн. у 2023 році, але в 2024 році зменшилася на 608 486 тис. грн., досягнувши 239 691 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість становила у 2021 році 146 570 тис. грн., а в 2022 році зменшилася на 81 544 тис. грн., досягнувши 65 026 тис. грн. У 2023 році вона зросла на 30 655 тис. грн. і склала 95 681 тис. грн., а в 2024 році знову зросла на 47 141 тис. грн., досягнувши суми 142 822 тис. грн.

Що стосується показника "гроші та їх еквіваленти", ситуація покращилася, зокрема у 2021 році сума становила 1 129 127 тис. грн., а в 2022 році збільшилася на 430 286 тис. грн., досягнувши 1 559 413 тис. грн. У 2023 році вона зросла ще на 1 423 234 тис. грн., що дало в результаті 2 982 647 тис. грн. Однак у 2024 році спостерігався великий спад на 1 135 713 тис. грн., і на кінець року цей показник становив 1 846 931 тис. грн.

Показник "готівка" демонструє схожу картину: у 2021 році його розмір був 216 187 тис. грн., у 2022 році зростання на 66 956 тис. грн. забезпечило суму 283 143 тис. грн., а в 2023 році він подвоївся і склав 374 635 тис. грн. Проте в 2024 році спостерігався спад на 175 529 тис. грн., і в кінці року готівка становила 169 106 тис. грн.

Показник "рахунки в банках" має подібну динаміку: у 2021 році його обсяг становив 912 926 тис. грн., у 2022 році збільшився на 363 344 тис. грн., досягнувши 1 276 270 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс ще на 1 331 742 тис. грн., і сума склала 2 608 012 тис. грн. Проте у 2024 році відбувся спад на 930 187 тис. грн., і на кінець року рахунки в банках склали 1 677 825 тис. грн.

Інші оборотні активи протягом 2021–2024 років показали позитивну динаміку, збільшившись на 4 732 тис. грн., 8 070 тис. грн. та 7 768 тис. грн. В результаті сума на кінець 2024 року становила 26 715 тис. грн., починаючи з 6 145 тис. грн. у 2021 році, 10 877 тис. грн. у 2022 році та 18 947 тис. грн. у 2023

році.

Підсумовуючи всі основні показники, можна зробити висновок, що протягом періоду 2021–2024 років найбільший приріст спостерігався в таких категоріях, як інвестиційна нерухомість, інші фінансові інвестиції, запаси, виробничі запаси, зареєстрований капітал і поточні забезпечення.

2.3 Діагностика конкурентного середовища підприємств поштової логістики

Розвиток поштового зв'язку в Україні демонструє значне відставання не лише від країн з високим рівнем індустріалізації, але й від низки європейських держав, що перебувають на стадії розвитку, а також характеризується відсутністю ефективних регуляторних інструментів, що керують галуззю, зниженням деяких економічних показників і зменшенням інвестиційної привабливості національного поштового оператора.

Національний оператор поштового зв'язку, який виконує функції, що покладені на АТ «Укрпошта», відповідає за надання універсальних послуг поштового зв'язку та додаткових послуг по всій території країни в межах законодавства. Поштова мережа забезпечує споживачам доступ до різноманітних послуг, серед яких: поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги.

Однак існують низка проблем, які не тільки ускладнюють підвищення, а й можуть призвести до втрати поточного рівня та обсягу наданих послуг, серед яких:

- відсутність державної стратегії підтримки поштового сектору, яка б сприяла розвитку ринку поштових послуг та оновленню державного оператора;
- надмірна регуляція в нормативно-правовому забезпеченні діяльності підприємства, що перешкоджає оперативному реагуванню на зміни на ринку послуг, що знижує ефективність роботи державного оператора;
- значний тиск з боку недержавних операторів поштового зв'язку. Для вирішення цих питань необхідно впровадити реформу поштової сфери на

законодавчому рівні;

– необхідність адаптації українського законодавства до європейських стандартів для забезпечення чесних умов конкуренції в поштовому секторі.

Частка національного оператора на ринку поштових послуг постійно зменшується. Лібералізація ринку сприяла появі недержавних поштових операторів.

Основні конкуренти на ринку поштових послуг «Посилки»: ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «Інтайм».

Основні конкуренти на ринку «Письмова кореспонденція (директ-мейл)»: Укркур'єр, Український кур'єр.

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

Основні конкуренти на ринку «Передплата і доставка преси»: Меркурій, Прес Центр, Бліц Преса, KSS, а також видавництва, що здійснюють доставку власними силами.

SWOT-аналіз конкурентів на ринку поштового зв'язку представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ключового конкурента та АТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку*

Сильні сторони ключового конкурента	Слабкі сторони ключового конкурента
– 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	– 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 АТ «Укрпошта»	Слабкі сторони АТ «Укрпошта»

Продовження таблиці 2.6

– Найбільша інфраструктурна й логістична мережа в Україні – Мережа відділень найбільш ефективна для обслуговування населення, в сегментах, що найбільш розвиваються – Відомість бренду – 100% проникнення в сільську місцевість	– 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: – 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 (гроздкова градація за вагою, за терміновістю, цінністю, інформаційні сервіси і т.д.) – Регульованість тарифів, практично, унеможлиблює застосування цінової сегментації ринку
Можливості та тенденції на ринку	Загрози (зовнішні) на ринку
– 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	– 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

*Джерело: складено автором

SWOT-аналіз (див. табл. 2.6) показує, що основними обмеженнями є недостатньо розвинута технологічна та технічна інфраструктура, яка не може

встигати за швидкими темпами розвитку нових технологій у сфері послуг і загальним прогресом НТП. Проблемними також є питання, пов'язані з якістю кадрів, що зумовлене низькими державними заробітними платами. Фінансові показники підприємства в значній мірі залежать від державного регулювання тарифної політики, що є важливою зовнішньою проблемою, особливо в умовах конкуренції, де інші учасники ринку формують свої тарифи з урахуванням витрат. Наприклад, вартість відправлення листа через АТ «Укрпошта» майже вісім разів менша, ніж у конкурентів, і не завжди покриває собівартість послуги. Однак, через державне обмеження тарифів на цю послугу, підприємство не може підвищити тариф до рівня "собівартість + прибуток". Таким чином, SWOT-аналіз вказує на обмеження, пов'язані з фінансовими, кадровими, якісними та часовими факторами.

PEST-аналіз діяльності АТ «Укрпошта» підтверджує наявність взаємозв'язку між якістю наданих послуг, рівнем технологічної інфраструктури та кваліфікацією співробітників (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз АТ «Укрпошта»*

<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	<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
<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	<i>Технологічні чинники (T):</i> брак технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що негативно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів

*Джерело: складено автором

Це, в свою чергу, позначається на рівні конкурентоспроможності та фінансових результатах підприємства. Не менш важливим є фактор часу,

оскільки компанія, яка має розгалужену мережу та чисельний колектив, через застарілу систему управління не завжди здатна встигати за темпами науково-технічного прогресу.

Таким чином, основними обмеженнями, виявленими за допомогою PEST-аналізу, є обмеження часу та технологічного характеру (якість технологічної інфраструктури та кадрового потенціалу). До того ж важливими є фінансові обмеження та соціальні аспекти, зокрема зміна пріоритетів на користь ІКТ-послуг, що також можна віднести до технологічних бар'єрів для підприємства.

Для проведення аналізу за допомогою матриці ADL можна зазначити, що підприємство знаходиться на стадії зрілості, яка наближається до фази спаду. Однак, згідно зі Стратегією фундаментальної трансформації Укрпошти на 2023-2025 роки [59], передбачається значне оновлення портфеля послуг, удосконалення управлінських методів, підвищення продуктивності працівників тощо. Отже, можна стверджувати, що компанія переходить від стадії спаду до етапу оновлення. Враховуючи це, матриця ADL для АТ «Укрпошта» виглядає таким чином (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

ADL матриця АТ «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 дуктової лінії	Відновлення дуктової 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

Згідно з проведенням аналізом, основними перешкодами на поточному

етапі життєвого циклу підприємства є: часові – необхідність швидко ухвалювати рішення щодо подальших кроків розвитку або спаду; фінансові – пошук джерел для фінансування оновлення продуктового портфелю, удосконалення методів управління, маркетингових стратегій тощо; технологічні – модернізація технологічної бази відповідно до сучасних досягнень НТП та вимог ринку.

Наступним кроком є доцільним здійснення всебічного аналізу привабливості галузі поштового зв'язку (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз привабливості галузі поштового зв'язку для АТ «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 оцінки привабливості галузі поштового зв'язку використовувалася наступна шкала критерію: від 1 до 4 – низька; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що галузь поштового зв'язку має привабливість, оскільки загальна оцінка перевищує середній рівень. Для подальшого аналізу застосуємо методику матричного портфельного аналізу. Для побудови матриці БКГ (див. рис. 2.2) були визначені відносні частки ринку для кожного з конкурентів: ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Інтайм».

Аналіз матриці БКГ виявив, що АТ «Укрпошта» наразі представлена у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство підтримує свою прибутковість, утримуючи наявних клієнтів і поступово збільшуючи свою частку на ринку.

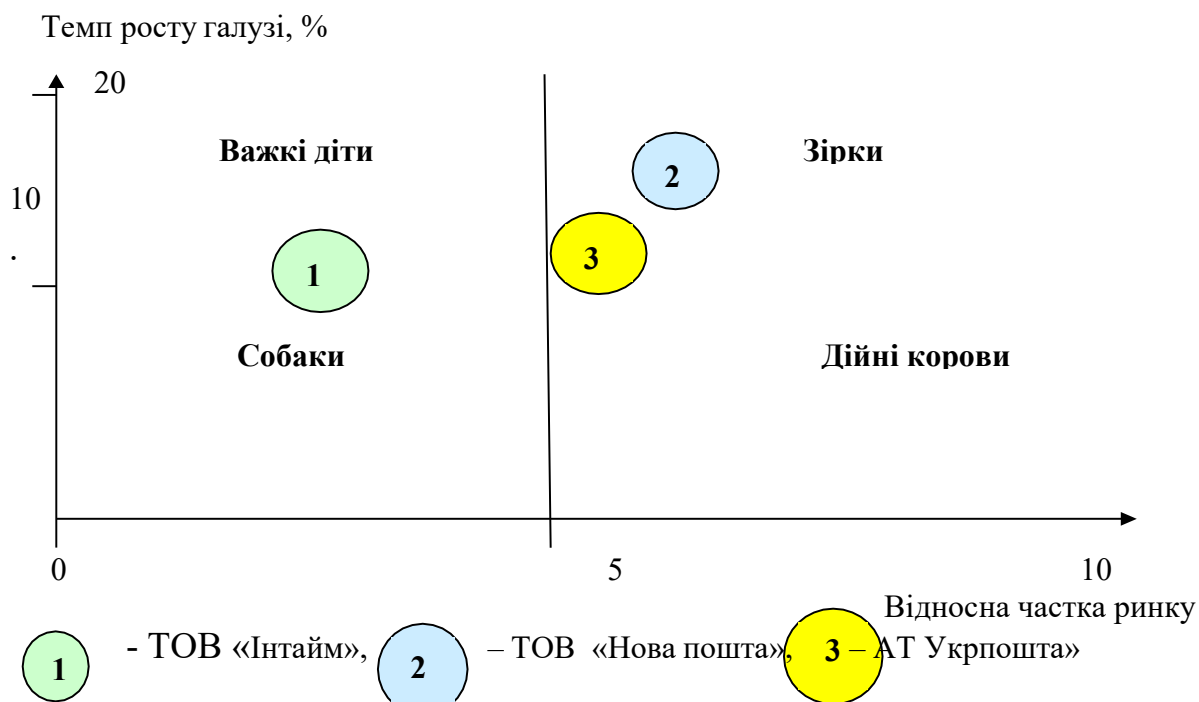


Рис. 2.2. Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики*

*Джерело: побудовано автором

ТОВ «Нова пошта» також знаходиться в сегменті «Зірки» і є одним із провідних гравців на ринку поштового зв'язку. ТОВ «Інтайм» займає позиції у сегменті «Собаки», не потребуючи значних капіталовкладень. Однак, за роки перебування на ринку, підприємству не вдалося завоювати значну популярність серед споживачів, поступаючись конкурентам за усіма ключовими показниками.

Щоб підприємство могло ефективно працювати в звичному режимі та постійно покращувати свою діяльність, керівництву необхідно чітко розуміти, чим саме воно відрізняється від конкурентів на ринку. Для цього було визначено ключові фактори успіху досліджуваного підприємства. Ключові фактори успіху АТ «Укрпошта» та параметри, що їх визначають, наводяться в табл. 2.10.

Основними чинниками для АТ «Укрпошта» є такі: товарні, фінансові, інформаційні та сервісні.

Ключові фактори успіху АТ «Укрпошта»*

Фактори успіху	Параметри успіху
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

Висновки до II розділу

Отже, діагностика конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» дозволила зробити наступні висновки.

Для оцінки привабливості галузі поштового зв'язку була використана наступна шкала: від 1 до 4 – слабка; від 5 до 7 – середня; від 8 до 10 – висока. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що галузь поштового зв'язку є привабливою, оскільки загальна оцінка знаходиться вище середнього рівня. Це зумовлено тим, що темпи росту ринку є досить високими, а конкуренція наявна на достатньому рівні, що стимулює підприємства до оновлення своїх послуг.

Для визначення поточної конкурентної позиції АТ «Укрпошта» та можливих напрямків її розвитку було застосовано матричний портфельний аналіз. Аналіз матриці БКГ показав, що АТ «Укрпошта» знаходиться у двох сегментах ринку: «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство утримує свою прибутковість, працюючи з постійними клієнтами і поступово збільшуючи свою частку на ринку.

ТОВ «Нова пошта» також займає позицію в сегменті «Зірки» і є одним із лідерів у галузі поштового зв'язку. ТОВ «Інтайм» перебуває в сегменті «Собаки», що означає, що підприємство не потребує значних капіталовкладень, але, перебуваючи на ринку протягом тривалого часу, не змогло заручитися підтримкою споживачів і поступається конкурентам за ключовими показниками, такими як частка ринку, рівень витрат та імідж товару.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» в 2022-2024 роках знаходиться на низькому рівні, з чітким негативним трендом.

Серед слабких місць конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» можна виділити фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність та конкурентоспроможність послуг. Водночас ефективність управління виробничим процесом підприємства знаходиться на середньому рівні.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в нинішніх умовах є такими:

- покращення фінансової стійкості та незалежності підприємства шляхом оптимізації структури капіталу (співвідношення власних та позикових коштів);
- підвищення платоспроможності шляхом вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення основних фондів, більшість з яких мають значний ступінь зносу;
- розширення спектру послуг відповідно до зміни споживчих уподобань.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ

3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Розробка проекту створення ефективної стратегії розвитку АТ «Укрпошта», яка дозволить підвищити його конкурентоздатність, є результатом вирішення низки комплексних завдань.

Щодо АТ «Укрпошта» варто зазначити, що основну увагу необхідно зосередити на маркетинговому підрозділі в організаційній структурі компанії, оскільки він виконує ключову роль у формулюванні оперативних завдань і реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності.

З метою покращення конкурентоздатності АТ «Укрпошта» доцільно запропонувати наступну стратегію розвитку на період 2025-2028 рр.

Головною метою цієї стратегії є збільшення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингових заходів; поліпшення фінансових результатів підприємства та забезпечення економічної безпеки товариства.

У зв'язку з цим було сформульовано ряд конкретних завдань для підприємства на період 2025-2028 рр. серед яких можна виокремити наступні:

1. збільшення обсягів наданих послуг через підвищення продуктивності праці;
2. активізація логістичних процесів, спрямована на глибше просування послуг, розширення каналів збуту, покращення іміджу компанії та підвищення популярності бренду;
3. підвищення рівня доходів і зміцнення фінансового становища підприємства шляхом збільшення обсягів наданих послуг завдяки маркетинговим ініціативам;
4. розширення спектру послуг.

Програма удосконалення маркетингової політики є набором практичних, короткострокових заходів для реалізації визначеної стратегії розвитку. Вона

безпосередньо ґрунтується на концепції маркетингу.

Структура програми маркетингу представлена на рис. 3.1.

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

Рис. 3.1. Структура програми маркетингу*

*Джерело: розроблено автором

Маркетингова стратегія повинна включати такі аспекти: заходи щодо просування бренду за межами країни, зміцнення позицій на внутрішньому ринку, підвищення популярності бренду, а також покращення іміджу самого підприємства.

До основних заходів, які варто впровадити, належать: запровадження гнучкої системи тарифів, що передбачає надання знижок для оптових клієнтів залежно від обсягів, а також індивідуальних цін для різних груп споживачів.

Концепція маркетингової діяльності має на меті розробку ключових напрямків, серед яких: формулювання політики просування послуг підприємства; створення збутової політики; визначення політики ціноутворення; розробка продуктової політики.

Що стосується рекламних заходів, то до них можна віднести:

- організацію сезонних ігор та акцій з розіграшем призів для учасників;
- створення фірмового героя (дитячого персонажа), розробку дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу з участю фірмових героїв, створення фірмової іграшки;
- проведення рекламної кампанії 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 в літній сезон.

Також для просування послуг підприємства можна рекомендувати роботу з пошуку нових каналів збуту та створення кластеру у сфері зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Для збільшення обсягів наданих послуг можна застосовувати різноманітні методи зниження тарифів на послуги АТ «Укрпошта», зокрема на універсальні послуги поштового зв'язку. Це включає зменшення тарифів на просту внутрішню кореспонденцію, посилки вагою понад 3 кг в межах України через зниження доплати за 1 кг, а також міжнародні посилки вагою до 10 кг, зокрема на найбільш популярні ваги від 6 до 10 кг.

Тарифи АТ «Укрпошта» на міжнародні доставки залишаються найнижчими, що забезпечує доставку за спрощеною митною процедурою з України до будь-якої точки у 234 країнах та виділених регіонах світу.

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

1. Зниження тарифів на посилки вагою понад 3 кг як в межах області, так і в межах України через зменшення доплати за 1 кг. В результаті цього тариф на пересилку посилки в межах України буде знижено:

- для посилки масою 5 кг – на 3 грн (до 25 грн);
- для посилки масою 7 кг – зменшення на 7 грн (до 29 грн), для посилки масою 10 кг – зменшення на 13 грн (до 35 грн).

2. Зниження тарифів на пересилку посилок до основних країн за обсягами. Наприклад, вартість пересилки посилки авіатранспортом до США та Канади масою 5 кг зменшилась на 0,2 дол. США, а масою 10 кг – на 6,8 дол. США.

3. Запровадження окремого соціального тарифу для пересилки простих листів масою до 20 грам для військовослужбовців (3 грн);

4. Спрощення вагових категорій і відповідних комбінацій тарифів (з 35 до

16 комбінацій) та зниження тарифів на більші ваги в письмовій кореспонденції.

5. По міжнародних посилках тарифні ставки встановлюються залежно від зрозумілих географічних зон.

Водночас можна використовувати незадіяні площі на підприємстві та усунути вузькі місця, що можуть стримувати його ефективність.

Розширення асортименту послуг дозволить збільшити загальний попит.

Отже, якщо всі завдання в рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства будуть виконані, то протягом наступних 4 років АТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяги наданих послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент, підвищити рівень прибутковості та таким чином досягти нових конкурентних переваг.

3.2 Впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємствами поштової логістики

Зараз одна з ключових сфер економіки будь-якої держави – це зв'язок. На сьогодні саме цей сектор є одним із найрозвиненіших в економіці. Роль поштової системи значно вийшла за межі традиційної доставки пошти. Галузь зв'язку постійно удосконалюється, стаючи більш конкурентоспроможною та різноманітною, що пов'язано з швидким розвитком електронних засобів зв'язку: факсів, електронної пошти, інтерактивних комунікацій, які розвиваються набагато швидше за фізичну пошту. Це радикально змінює функціонування пошти в умовах такої ситуації.

Поштові компанії багатьох європейських держав сьогодні перебувають у дуже конкурентному середовищі. Важливість поштової служби полягає в тому, що без поштового зв'язку не можливе належне функціонування виробничих процесів, обігу товарів і послуг, а також нормального існування людини в умовах сучасного розвитку суспільства. Обслуговуючи як виробників, так і споживачів, поштовий зв'язок активно впливає на економічний розвиток, бізнес та підвищення рівня життя країн.

В основному в європейських країнах пошта вже є не державною, а приватизованою. Процес приватизації обумовлений прагненням знизити державні витрати на поштові відомства та отримати прибуток від надання послуг, одночасно забезпечивши доступ громадян до поштового зв'язку. Розвинуті країни створюють спеціалізовані регулюючі органи, які ліцензують компанії, що займаються доставкою, та контролюють їхню діяльність.

У країнах, де відсутня монополія, успішно функціонують поштові служби Данії, Швеції, Німеччини та інших європейських держав.

Європейські поштові служби постійно вдосконалюються і кожна країна має свої методи залучення клієнтів. Наприклад, відома німецька служба Deutsche Post AG [23] ввела інноваційні поштові пункти, орієнтовані на приватних клієнтів. Перший тип відділень Packstation – це повністю автоматизовані міні-відділення для відправлення та отримання посилок, які працюють 24 години на добу. Вони розташовані поблизу залізничних станцій та торгових центрів. Для їх використання клієнту достатньо мати мобільний телефон або доступ до Інтернету. Другий тип відділень Postpoint – це інноваційні поштові пункти, які нагадують поштові агентства, і розміщуються в малих магазинах. У таких відділеннях можна не тільки відправити посилки та листи, а й придбати марку або пакувальний матеріал.

Швеція ж вирішила, що інновацією в поштовому зв'язку є максимальне наближення послуг до споживача, тому поштові відділення відкриваються в супермаркетах, на автозаправках, залізничних станціях, магазинах і торгових центрах. Багато таких відділень працюють цілодобово, що є значною перевагою для клієнтів. Однією з інноваційних послуг є електронна поштова скринька ePostbox [10]. Це послуга, за яку сплачує відправник, наприклад, торгова компанія, що щомісяця розсилає багато паперових рахунків. Тепер ці рахунки надсилаються до Пошти Швеції, звідки вони направляються на електронні пошти одержувачів. Якщо отримувач відмовляється від такого способу отримання рахунку, то документ буде роздруковано та надіслано в

традиційному конверті. Це нововведення вважається унікальним, оскільки жодна інша пошта в світі не надає такої послуги.

У Франції до поштового зв'язку підійшли творчо: у відділеннях французької пошти La Poste клієнти мають можливість замовити індивідуальні марки [51], наприклад, з власним зображенням або логотипом. Така послуга є дуже популярною, особливо напередодні свят. Характеристика діяльності європейських поштових компаній наводиться в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика діяльності європейських поштових компаній*

Поштова компанія	Країна походження	Рік заснування	Кількість відділень	Країни діяльності	Кількість працівників
Deutsche Post AG	Німеччина	1995	24 000 поштових відділень, 4500 поштоматів	Понад 220 країн та територій світу	546 924
PostNord Sweden	Швеція, Данія	2005	3 000	Європа, Балтійські країни	28 627
La Poste	Париж, Франція	1991	8 500	Територія Франції, заморські регіони, Монако, Іспанія.	295 700

*Джерело: дані сформовано з [59].

Великі західні поштові компанії вже сьогодні інвестують значні ресурси в інноваційні технології, що дозволяють здійснювати операції більш ефективно, точно і безпечно. Ці технології, які є частиною майбутнього розвитку логістики, активно тестуються в даний час, і, можливо, через 5-10 років вони знайдуть широке застосування в логістичних хабах і центрах.

Роботизація складів і технології майбутнього в сфері логістики

У грудні 2021 року компанія DB Schenker оголосила про запуск пілотного проекту, в рамках якого в її розподільчому центрі в Лейпцигу відбувається тестування роботизованого складу. Цей проект не передбачає модернізацію всього обладнання, а має на меті інтеграцію машин з штучним інтелектом, які мають здатність до меншої кількості помилок, ніж люди, і здатні витримувати значні навантаження. Наразі ця технологія є дорогою, але компанія має намір впровадити її протягом наступних двох років, можливо, в тому числі і на

складах компанії в Росії. Роботи оснащені системою візуального сприйняття, що дозволяє їм вільно переміщатися по складу, маневруючи серед людей і обладнання, тим самим гарантуючи безпеку навігації для всіх учасників процесу.

Як зазначили в компанії, роботи є ефективним рішенням для автоматизації логістичних процесів на існуючих складах, оскільки вони дозволяють підвищити продуктивність без потреби в серйозних реконструкціях підприємств. Саме тому автономні пристрої тестуються для автоматизації і прискорення рутинних завдань, таких як комплектація поштових замовлень. Вивільнені працівники компанії можуть тепер виконувати більш складні та важливі завдання.

У компанії повідомили, що автономні логістичні роботи Gideon Brothers орієнтуються в просторі за допомогою стереоскопічних камер. Завдяки штучному інтелекту вони створюють карти навколишнього середовища і зберігають їх для подальшого використання. Ці машини можуть переміщати вантажі вагою до 800 кг і оснащені системою швидкої заміни акумуляторів, що дозволяє значно зменшити час простою. «Наші машини сприймають навколишній світ так, як це робимо ми, – аналізуючи візуальні дані і розуміючи, що їх оточує... Це справжній технологічний прорив. Машини з автоматичним приводом, що працюють на основі бачення і штучного інтелекту, досягнуть успіху там, де раніше це було неможливо. Вони стануть універсальними в промислових умовах», – зазначає Матія Копич, генеральний директор і співзасновник Gideon Brothers.

Лише через кілька тижнів після запуску пілотного проекту були розширені його масштаби завдяки додаванню численних пунктів навантаження і розвантаження. Про високу гнучкість системи свідчить той факт, що розширення і точне налаштування виконуються співробітниками DB Schenker безпосередньо на місці. Вже за перший місяць експлуатації кожен з роботів долав близько 26 км за тиждень. Детальні результати пілотного проекту будуть оприлюднені та ретельно оцінені після його завершення.

Використання Google Glass, безпілотних літальних апаратів та інших інноваційних пристроїв

Поява Google Glass на ринку викликала великий інтерес серед споживачів, але цей ентузіазм швидко згас, і пристрій знайшов обмежену кількість застосувань. Зокрема, його використовують для зйомки відео під час пересування або для прокладання маршрутів до потрібних локацій. Навіть популярний блогер Роберт Скобл, який спеціалізується на новітніх технологіях, зазначив, що розумні окуляри вже не викликають у нього зацікавленості.

Проте на сьогоднішній день різні міжнародні логістичні компанії успішно використовують подібні пристрої, зокрема Google Glass, для роботи своїх складських працівників. Наприклад, в компанії Active Ants із Нідерландів, яка постачає товари до 50 магазинів, вирішили застосовувати розумні окуляри, що полегшують навігацію і звільняють руки співробітників для виконання інших завдань при комплектації замовлень. Згідно з результатами експерименту, проведеного серед двох працівників цього складу протягом тижня, використання Google Glass із відповідним додатком дозволило знизити кількість помилок на 12% і збільшити швидкість відбору товару на 15%. Такі показники можуть допомогти великим торговим компаніям, як Amazon, зекономити мільйони доларів.

«Зазвичай співробітники компанії Active Ants перебувають у середніх зонах складу з інвентарними списками, перевіряючи найменування товарів, місця доставки та кількість одиниць товару, — зазначає керівник компанії Жерен Деккер. — Тепер вся ця інформація відображається безпосередньо на Google Glass». За словами Деккера, є чотири основні причини, чому використання цього пристрою покращило роботу комплектувальників. Перша — тепер обидві руки працівника вільні для маніпулювання товарами, що знаходяться на полицях. Друга — це ще один крок до безпаперової роботи, оскільки більше немає необхідності друкувати, підписувати чи зберігати інвентарні списки. Третя — економія часу завдяки миттєвому отриманню замовлень на окуляри без необхідності друку. І четверта — зменшення

кількості помилок, оскільки замовлення відображаються по черзі на окулярах і їх неможливо переплутати чи забути, на відміну від звичайних паперових списків, які містять великий обсяг інформації та збільшують ризик помилок.

Жан Лайе, ще один керівник Active Ants, впевнений, що це лише початок, оскільки додаток, який використовується, ще має багато недоліків: «Ми працюємо над вдосконаленням, хоча поточна версія вже досить стабільна. Наступний крок — це використання зображень товарів для точнішого їх розпізнавання та зниження кількості помилок».

Варто зазначити, що досвід двох працівників за один тиждень недостатній, щоб переконати всіх у перевагах такого застосування Google Glass.

Також в компанії UVL Robotics використовують дрони для моніторингу та перерахунку палет з товаром. Кілька дронів здатні переписати 30-40 тисяч палет за 10-12 годин, що дозволяє значно ефективніше використовувати час основного персоналу.

Не менш цікаві результати впровадження голосових систем управління в розподільчих центрах. Метою цих технологій є звільнення рук і очей працівників складів, тому звичні термінали замінили гарнітурою з мікрофоном та навушниками, що розпізнають голосові команди. Тепер замість текстових інструкцій на екрані співробітники отримують голосові повідомлення, що дають покрокові вказівки щодо виконання завдання, а також відповідають голосом. Це дозволяє звільнити увагу працівника від читання і зосередитися повністю на виконанні завдання.

Особливо важливо, що, отримуючи інформацію на слух, співробітники можуть краще орієнтуватися в навколишній обстановці, що підвищує безпеку в умовах складної структури складу з великою кількістю рухомих об'єктів.

Технології, які використовуються компаніями X5 Retail Group та «Магніт», передбачають носіння співробітниками складів спеціальних гарнітур, що розпізнають голоси та за допомогою голосових підказок сприяють кращій орієнтації в просторі. За результатами тестового періоду на п'яти розподільчих центрах «Магніту» було зафіксовано зростання продуктивності персоналу на

11%. У результаті ритейлер планує до кінця другого кварталу 2022 року впровадити цю систему на 38 РЦ.

Технологія pick-by-voice була реалізована на розподільчих центрах «Магніту» компанією «АйВойс». Кожен співробітник отримує гарнітуру, яка налаштовується під його голос. У разі некоректного розпізнавання система запросить повторити сказане. Якщо у працівника є дефекти мови або акцент, технологія адаптується і створить голосову модель для подальшого безпомилкового розпізнавання. Зараз більше 200 працівників працюють з новою системою на п'яти РЦ. У майбутньому після повного впровадження кожен РЦ планує перевести 45% свого персоналу на голосове управління.

Екзоскелети для працівників складають важливу частину технологічних інновацій на складах, оскільки робота на складі є фізично важкою та навантажує спину й ноги працівників. Багато компаній вже здійснюють тестування екзоскелетів, які сприяють підвищенню ефективності роботи й зменшенню втоми. Екзоскелети, також відомі як роботизовані помічники або зовнішні скелети, є електромеханічними пристроями, що кріпляться до тіла людини. Вони призначені для відновлення функцій або частин тіла, посилення м'язової сили і розширення фізичних можливостей за рахунок каркасів з механічними чи гідравлічними елементами. Крім використання на автоматизованих виробничих лініях, ці пристрої також застосовуються на складах, особливо для вантажно-розвантажувальних робіт, де співробітникам потрібно піднімати й переміщати важкі вантажі. Використання таких екзоскелетів дозволяє знижувати навантаження на поперек і спинні м'язи складських працівників, що суттєво зменшує ризик травм і хвороб, пов'язаних з перенапруженням.

У вересні минулого року німецька філія DB Schenker успішно завершила випробування екзоскелетів у кількох складських комплексах, і в найближчому майбутньому ці пристрої можуть бути впроваджені в російські підрозділи компанії. Пілотний проект передбачав використання екзоскелетів для роботи з упаковками вагою до 15 кг на складах. Співробітники, одягнувши екзоскелети,

брали вантажі з полиць і переміщували їх на палети. У тестуванні брали участь близько 20 аспірантів Технічного університету Дортмунда.

«Таким чином компанія намагається зменшити фізичне навантаження на працівників, які виконують складні фізичні роботи. DB Schenker прагне до збереження та підтримки здоров'я своїх співробітників, застосовуючи для цього найсучасніші технології, оскільки ми розуміємо, що людський капітал є головною цінністю компанії», — зазначив генеральний директор АТ «Шенкер» Айварс Тауріньш. За його словами, найближчим часом фахівці DB Schenker повинні докладно проаналізувати результати пілотного проекту та ухвалити рішення щодо включення роботизованих помічників до плану оптимізації бізнес-процесів компанії.

Ми постійно інтегруємо новітні технології в нашу діяльність, прагнучи підвищити ефективність і продуктивність складських операцій. Повне роботизування процесів можливе лише для стандартизованих, однотипних і повторюваних складських завдань, що дає змогу знизити вплив людського фактора. Проте в логістиці є сфери, де роботи не здатні замінити людину. Наприклад, розпакування "складних" вантажів — це процес, що вимагає високої складності та індивідуального підходу, і для його виконання необхідна участь працівників складу. У таких випадках екзоскелет є оптимальним рішенням, оскільки він дозволяє поєднати людську моторику з силою машини, підвищуючи ефективність виконання завдань, зазначає експерт.

Першим підприємством, яке почало використовувати екзоскелети для виконання складських робіт, став логістичний оператор Geodis. У дистрибуційному центрі Венло (Нідерланди) вантажники використовують зовнішні екзоскелети для запобігання травмам спини при підйомі важких предметів, повідомляє прес-служба компанії. Екзоскелети видаються співробітникам, які працюють у процесах збору та упаковки вантажів, а також тим, кому доводиться піднімати й переносити важкі вантажі протягом робочої зміни. Ці пристрої відносяться до пасивного типу, використовують пружинні механізми для підтримки спини при нахилі і підйомі важких предметів, але не

впливають на рухи людини. Згідно з заявою Сьєрса ван Енкеворта, менеджера Geodis з логістики, модель екзоскелета, що застосовується в Венло, знижує навантаження на спину на 40%. Наразі екзоскелет використовують три співробітники, які за зміну переміщують більше 4000 кг вантажу.

Серед найбільш успішних країн у розробці активних екзоскелетів можна назвати США, Японію та Ізраїль. Дослідження з цього напрямку також проводяться в Росії та Південній Кореї.

Блокчейн-технології у логістиці – це не лише модний тренд, а й ефективне рішення. Відкидаючи питання токенів і криптовалют, блокчейн вже активно використовується в логістиці для прискорення та точнішого обліку всіх операцій.

У стандартному процесі доставки зазвичай беруть участь близько 15 різних учасників: вантажовідправники, вантажоодержувачі, 3PL-оператори (організації, що надають логістичні послуги), перевізники, банки, страховики та інші. Коли організується доставка товару, вони обмінюються понад 200 документами: підтвердженнями доставки, рахунками-фактурами, коносаменами (BOL), що підтверджують право власності на вантаж. Вартість обробки цієї документації складає близько 300 доларів або 10-15% вартості перевезення.

Експерти прогнозують, що блокчейн може забезпечити економію в міжнародній торгівлі до 50 млрд доларів на рік у сфері логістики в найближчому майбутньому та до 500 млрд доларів у разі повного розвитку цієї технології. Це стане можливим завдяки використанню смарт-контрактів. Блокчейн також дозволить зменшити кількість помилок у документації, скоротити терміни доставки товарів і знизити ризики шахрайства.

Міжнародні контейнерні перевезення є однією з найбільш забюрократизованих галузей сучасної економіки, адже в процесі доставки беруть участь багато країн, державних органів і компаній, кожна з яких має власні вимоги до документів та облікових систем. Наприклад, доставка рефрижераторних вантажів з Східної Африки в Європу потребує отримання

дозволів і штампів від близько 30 осіб і організацій, які повинні обмінюватися інформацією понад 200 разів. Загальна вартість обробки документації в таких випадках може становити від 15 до 50% вартості транспортування товару. Згідно з оцінками Всесвітнього економічного форуму, зменшення бюрократичних бар'єрів у логістиці та ланцюгах постачань може збільшити глобальний ВВП на 5% та обсяг світової торгівлі на 15%. Блокчейн вважається єдиною технологією, здатною усунути ці бар'єри.

Кількість компаній, що вже впровадили проекти на основі блокчейн-технологій, наразі обмежена. Відомо, що компанії Maersk та IBM об'єднали свої зусилля для створення глобальної платформи, яка дозволить оцифровувати торгові операції та контролювати процеси вантажоперевезень. Ця система дасть змогу всім зацікавленим особам відстежувати рух товарів у ланцюзі постачання, зокрема зрозуміти поточний стан контейнера та його місцезнаходження в режимі реального часу.

Платформа Maersk/IBM виступатиме як центральна точка зв'язку для всіх учасників та надаватиме вичерпну інформацію щодо контейнерів, вантажів та документів. Усі зацікавлені сторони матимуть доступ до інформації про статус митних процедур, зможуть переглядати коносаменти та інші важливі дані. Блокчейн-технологія гарантує надійний обмін даними та забезпечує безпечне зберігання документації, захищену від несанкціонованого доступу.

ZIM, найбільша ізраїльська вантажна судноплавна компанія, провела тестування оцифрованої версії коносамента, який є важливим документом у сфері логістики, адже він виконує функцію квитанції та контракту для вантажів, що відправляються. У ньому міститься інформація про товар, кількість, місце призначення та умови перевезення і обробки. Під час тесту контейнери без проблем були доставлені з Китаю до Канади. Учасники випробувань успішно обмінювалися електронними копіями документів через децентралізовану мережу. Також компанія Accenture розробляє блокчейн-рішення для заміни традиційних коносаментів і створення єдиного джерела інформації для всіх учасників ланцюга постачання.

Наразі на етапі розробки та тестування перебуває від 100 до 200 пілотних проектів, спрямованих на впровадження блокчейн-технологій у сферу логістики. Детальної інформації про них наразі обмаль, оскільки компанії лише починають накопичувати достатню кількість даних для оцінки ефективності цієї технології.

Окрім того, розробляються інноваційні технології для полегшення перевезення таких об'ємних і делікатних вантажів, як скло. Австралійська компанія “Quattrolifts” створила спеціальний візок, який дозволяє переміщати та монтувати скло на підприємствах, складах і будівельних майданчиках. Цей пристрій дозволяє легко транспортувати листи скла вагою до 400 кг і довжиною до 4500 мм, піднімати їх на висоту до 4,5 м, при цьому достатньо лише одного або двох працівників. Скло можна вивантажувати безпосередньо з вантажівки, транспортувати й встановлювати у віконні отвори. Візок також легко розбирається. Цей продукт може бути корисним для будівельних і логістичних компаній, які займаються перевезенням та установкою скла.

Таким чином, в усьому світі спостерігається постійний розвиток досліджень та інновацій у галузі поштової логістики. Застосування новітніх технологій у цій сфері дозволить значно підвищити швидкість операцій і знизити витрати на фінанси та трудові ресурси, що, в свою чергу, стане важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії «Укрпошта» та забезпечення її зростання прибутку.

Висновки до III розділу

Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері промисловості вимагає реалізації низки стратегічних кроків.

З огляду на обсяг функціональних напрямків, доцільно розділити показники конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на дві категорії:

1. показники, що відображають внутрішні результати діяльності;
2. показники, які характеризують зовнішні результати діяльності АТ «Укрпошта». До першої категорії включаються показники, що

демонструють поточний стан функціонування підприємства, а до другої — показники, що вказують на розвиток компанії.

Створення проекту для формування ефективної стратегії розвитку АТ «Укрпошта», спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності, є результатом виконання цілої низки завдань.

Для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» необхідно розробити стратегію розвитку на період з 2023 по 2025 роки.

Основною метою обраної стратегії є розширення обсягів надання послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; покращення фінансових показників компанії та забезпечення економічної безпеки товариства. Відповідно до цього сформульовано низку конкретних завдань для підприємства на період після 2024 року, серед яких виділяються такі:

- збільшення обсягів надання послуг через підвищення продуктивності праці;
- активізація логістичних операцій, спрямованих на поглиблене просування послуг, розширення каналів збуту, поліпшення іміджу компанії та підвищення популярності бренду;
- зростання показників прибутковості та покращення фінансового стану підприємства завдяки збільшенню обсягів наданих послуг через маркетингові кампанії;
- розширення асортименту послуг.

Щодо рекламних заходів у рамках маркетингової стратегії, варто відзначити: проведення сезонних акцій з розіграшем призів для учасників; розробка фірмового героя (персонажа для дітей), запуск дитячої телепередачі, випуск дитячого журналу за участю фірмових героїв, виготовлення фірмової іграшки; реалізація рекламних кампаній на радіо та телебаченні; розміщення реклами на транспортних засобах; участь у виставках; створення фірмових сувенірів (ручки, календарі, листівки), а також виробництво фірмових зонтів та торгових палаток для літнього сезону.

Окрім того, для просування продукції можна рекомендувати пошук нових каналів збуту, спробувати вивести продукцію на міжнародний ринок, розвивати

партнерські зв'язки з торговими точками в курортних містах країни та збільшити кількість власних оптових і роздрібних магазинів.

Отже, реалізувавши усі завдання в межах стратегії підвищення конкурентоспроможності, протягом наступних чотирьох років АТ «Укрпошта» зможе збільшити обсяг надання послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент послуг, підвищити рівень доходів і таким чином здобути нові конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ми розробили класифікацію факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, розподіливши їх на дві категорії: внутрішні та зовнішні. На нашу думку, до внутрішніх факторів, що визначають стратегічне управління конкурентоспроможністю, належать: система управління; фінансова підтримка, можливість залучення додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності та потенціал підприємства; інноваційні технології; а також доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів). Зовнішніми факторами, які визначають умови, до яких підприємство повинно адаптуватися, є: конкурентоспроможність на рівні економіки; конкурентоспроможність у межах галузі; чинники макросередовища.

Була розроблена система управління конкурентоспроможністю підприємства у галузі поштової логістики, що базується на основних принципах управлінської науки. Згідно з ними, головними елементами цієї системи є мета, об'єкт і суб'єкт, методи та принципи, а також процеси і функції управління.

Проведений аналіз привабливості галузі поштового зв'язку дозволив зробити висновок, що вона є привабливою, оскільки загальна оцінка знаходиться на рівні вище середнього. Це зумовлено тим, що темпи зростання ринку є досить високими, а наявний рівень конкуренції сприяє підприємствам до вдосконалення своїх послуг.

Для оцінки поточної конкурентної позиції АТ «Укрпошта» та визначення можливостей її подальшого розвитку було застосовано метод матричного портфельного аналізу. Результати аналізу матриці БКГ показали, що на даний момент АТ «Укрпошта» займає позиції у двох сегментах ринку — «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство забезпечує стабільну прибутковість, утримуючи наявних клієнтів і поступово збільшуючи свою частку на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» була проведена за допомогою методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції. Результати розрахунків свідчать про низький рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в 2022-2024 роках із помітним погіршенням ситуації. Серед основних слабких місць в структурі конкурентоспроможності підприємства можна виділити фінансову стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність послуг. Водночас ефективність управління виробничим процесом на підприємстві є на середньому рівні.

Для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в сучасних умовах були запропоновані наступні напрямки:

- покращення фінансової стійкості та незалежності підприємства шляхом оптимізації співвідношення власного та позикового капіталу;
- збільшення платоспроможності підприємства через вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективне використання конкурентних переваг;
- оновлення основних фондів, оскільки більшість з них знаходяться в стані значного зносу;
- розширення спектру послуг відповідно до зміни вподобань споживачів.

Для оцінки впливу доходності діяльності, частки витрат на збут в собівартості продукції, адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу та коефіцієнта автономії на рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» було проведено регресійний аналіз у середовищі MS Excel. Чотирьохфакторна модель найкраще описує залежності між цими факторами. За результатами перевірки на коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стьюдента було встановлено, що між конкурентоспроможністю АТ «Укрпошта» та

зазначеними факторами існує значний зв'язок.

Запропонований проект розвитку ефективної стратегії для АТ «Укрпошта», що дозволить покращити його конкурентоспроможність, є результатом вирішення комплексу різноманітних завдань.

Основною метою обраної стратегії є збільшення обсягів наданих послуг, підвищення ефективності маркетингових заходів, поліпшення фінансових результатів підприємства та забезпечення економічної стабільності товариства. У зв'язку з цим розроблено низку конкретних завдань для підприємства на період з 2025 по 2028 рр., серед яких можна виокремити наступні:

- збільшення обсягів послуг шляхом підвищення продуктивності праці;
- активізація логістичної діяльності, орієнтованої на покращення просування послуг, розширення каналів збуту, підвищення репутації організації та популярності бренду;
- покращення фінансових показників та збільшення доходів за рахунок розширення обсягів наданих послуг через впровадження маркетингових заходів;
- розширення асортименту послуг.

У рамках маркетингових заходів доцільно передбачити:

1. проведення сезонних акцій і конкурсів з розіграшами призів для учасників;
2. створення фірмового персонажа (героя) для дітей, організація дитячого телешоу, випуск дитячого журналу за участю цього героя, розробка фірмових іграшок;
3. проведення рекламних кампаній на радіо та телебаченні;
4. розміщення реклами на транспортних засобах;
5. участь у виставках;
6. виготовлення фірмових сувенірів (ручки, календарі, листівки) та іншої продукції, як-от зонтів та палаток для літньої торгівлі.

Крім того, для подальшого просування послуг доцільно зосередити зусилля на пошуку нових каналів збуту та створенні партнерства в рамках

кластеру в секторі зв'язку з ПАТ «Укртелеком».

Завдяки виконанню усіх поставлених завдань у межах розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності, протягом наступних чотирьох років АТ «Укрпошта» зможе значно збільшити обсяги наданих послуг, оптимізувати витрати, розширити асортимент і покращити фінансові показники, що дозволить здобути нові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (основний закон). Віче. 1996 р. №9. С. 3-16.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
4. Закон України про поштовий зв'язок (за станом 05 жовтня 2001 р.) // Відомості Верховної Ради України. Київ : Парламентське видавництво, 2002. 39 с.
5. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг (“дорожньої карти”))» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80>
6. Акціонерне товариство «Укрпошта» [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
7. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
8. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А .В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
10. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

11. Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
12. Галан Л. В. Щуровська А. Ю. Перспективи впровадження фінансових послуг в сфері поштового зв'язку України. *Ефективна економіка*. 2019. .№ 2. С. 2-6.
13. Говоровський А. В. Правове регулювання поштового зв'язку в Україні. *Гілея : наук. вісник*. 2018. Вип. 136. С. 99-102. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25
14. Горелкіна С. Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ, 2021. 311 с.
15. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Ширшенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
16. Економіка поштового зв'язку : навч. посібн. /В. Г. Буряк, Л. А. Захарченко, В. М. Орлов та ін. 2-ге видання, перероблено і доповнено. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2022. 544 с.
17. Економічна правда. Пілотний проєкт: «Укрпошта» встановила перші поштомати у київських відділеннях [Електронний ресурс] / Економічна правда. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/17/677924/>
18. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
19. Законопроекти у сфері поштового зв'язку важливі для виконання угоди про асоціацію з ЄС [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zakonoproekti-u-sferi-poshtovogo-zvyazkuvazhlivi-dlya-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-z-yes-vladislav-kriklij>. (дата звернення 05.05.2025)
20. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» 2022 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_z_2023_rik.pdf

21. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» 2023 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2024. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2024_rik.pdf
22. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
23. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
24. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2023. 100 с.
25. Князева О. А., Новицька С. С. Визначення перспектив розвитку поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентного середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 4. С. 179-185.
26. Конкурентоспроможність аграрного підприємства : навч. посіб. / П. І. Юхименко, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН А. С. Даниленка. Біла Церква : БНАУ, 2018. 248 с.
27. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
28. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
29. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
30. Логістика поштового зв'язку : підручник [для вищ. навч. закл.] / Ящук. Л. О. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2024. 292 с.

31. Навіщо «Укрпошта» розширює свої фінансові послуги. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 20.05.2025).
32. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. та ін. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. (Електронний ресурс). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf – (дата звернення 10.05.2025).
33. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформації (Електронний ресурс). URL: <https://nkrzi.gov.ua/> (дата звернення 10.05.2025).
34. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018 рік. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018 /zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm)
35. Овсяннікова Н. В., Репік Ю. В. Стратегічні орієнтири підприємств зв'язку в процесі реалізації клієнтоорієнтованого управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 2(8). 2023. С. 41-46.
36. Огляд українських служб доставки. Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення 20.05.2025).
37. Олійник Н. Конкуренентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць.* 2019. Вип. 2 (19). С. 3-12.
38. Особливості маркетингу послуг у сфері поштового зв'язку : навч. посіб. / Є. Г. Борисевич, С. Б. Горелкіна, Л. Е. Жуковська. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2021. 216 с.
39. Офіційний сайт «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
40. Про Укрпошту. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
41. Рейтинг розвитку поштової служби у світі (Електронний ресурс). URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainapidnyalasya-nasim-pozitsiy-u-globalnomu-reytingu-rozvitku-poshtovih-poslug> (дата звернення 12.05.2025).

42. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2025).
43. Річний звіт головна пошта країни 2023 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Annual_Report_Ukrposhta_2023.pdf
44. Річний звіт головна пошта країни 2024 [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2024. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2024.pdf
45. Ситник Т.М. Розробка заходів щодо удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю УДППЗ „Укрпошта”. *rusnauka.com*. URL: http://www.rusnauka.com/36_NIO_2018/Economics/39126.doc.htm (дата звернення: 03.05.2025).
46. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
47. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. Київ, 2018. 83 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20Наказ%20190.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
48. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання : монографія. / Ж. В. Поплавська, Н. Л. Михальчишин, М. Л. Данилович-Кропивницька, О. В. Гошовська, С. О. Комаринець; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
49. Тарифи на послугу з пересилання відправлень «Укрпошта Стандарт» [Електронний ресурс]. Акціонерне товариство «Укрпошта». 2021. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/tariffs/taryfy_standart_01_10_2022.pdf
50. Укрпошта: головна пошта країни. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 23.04.2025).
51. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах/ укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова.

Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.

52. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2024 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final_financial_statements_mandatory_ukr.pdf
53. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta-2023_FS-and-audit-report-signed_ukr.pdf
54. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2022. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta-2022_FS-and-audit-report-signed_ukr.pdf
55. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] / Акціонерне товариство «Укрпошта». 2021. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta_FS_2021_Ukr_2606.pdf
56. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
57. Черниш С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 250 с.
58. Що таке «пошта»? (Старий та новий погляд на проблему) (Електронний ресурс). URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=3125&chapter=1> (дата звернення 26.04.2025). Заголовок з екрану.
59. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 320 с.
60. Як Укрпошта буде розвивати e-commerce і коли з'явиться український eBay. *rau.ua*. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrpochta-e-commerce/> (дата звернення: 15.05.2025).

