

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Розробка конкурентної стратегії підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

Даніл КАБКО

(прізвище та ініціали)

Керівник Тетяна ПУЛІНА

(прізвище та ініціали)

Рецензент Юрій ШЕВЧУК

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ФЕУ

Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту д.е.н, проф.

Тетяна ПУЛІНА

« 01 » 06 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)

Кабко Даніла Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Розробка конкурентної стратегії підприємства»

керівник проекту (роботи) Пуліна Тетяна Веніанімівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти №132 від 21 квітня 2023.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем розробки конкурентної стратегії підприємства, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Укрпошта» за період 2020-2021 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства.

2. Аналіз передумов розробки конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

3. Розроблення конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 22 рис., 22 табл., 64 джерело, 7 формул, 2 додатки.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прий викон завда
I		14.04.2023	01.05
II		01.05.2023	14.05
III		14.05.2023	19.05
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Пр
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)


(підпис)

Даніл КАБКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Тетяна ПУЛІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Розробка конкурентної стратегії підприємства»: 106 с., 21 рис., 23 табл., 64 джерел, 2 додатки.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства на прикладі АТ «Укрпошта».

Мета дослідження – розробка практичних рекомендації щодо складання конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, горизонтальний аналіз фінансових показників.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що виявлено та узагальнено фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства та параметри впливу корпоративної стратегії на розроблення конкурентної стратегії.

Результати і їх новизна. Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта», здійснено оцінено конкурентного середовища ринку поштових послуг в Україні, наведено конкурентоспроможності послуг АТ «Укрпошта». Складено стратегічний конкурентний набір АТ «Укрпошта». Здійснено прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства, проведено аналіз передумов розробки конкурентної стратегії АТ «Укрпошта», наведено практичні рекомендації щодо розроблення конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

Значущість роботи і висновки. Розроблено практичні рекомендації щодо складання стратегічного конкурентного набору АТ «Укрпошта», обґрунтовано нову конкурентну стратегію АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет, здійснено прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР, АТ «УКРПОШТА».

ANNOTATION

Bachelor work: «Development of a competitive strategy of the enterprise»: 106 pages, 21 figures, 23 tables, 64 sources.

The object of research the company's competitive strategy.

The subject of research is the theoretical and methodical aspects of the development of the company's competitive strategy on the example of JSC «Ukrposhta».

Purpose of the work is development of practical recommendations for drawing up a competitive strategy of JSC «Ukrposhta».

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, strategic analysis, systemic approach, horizontal analysis of financial indicators.

The scientific novelty of the study is that the factors influencing the development of the company's competitive strategy and the parameters of the influence of the corporate strategy on the development of the competitive strategy have been identified and summarized.

Results and their novelty. The organizational and economic characteristics of JSC «Ukrposhta» have been provided, the competitiveness of the services of JSC «Ukrposhta» have been given. A strategic competitive set of JSC «Ukrposhta» has been compiled. A forecast of the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of JSC "Ukrposhta" was made.

Basic provisions of work. The theoretical aspects of the development of the company's competitive strategy were considered, the prerequisites for the development of the competitive strategy of JSC «Ukrposhta» were analyzed, and practical recommendations for the development of the competitive strategy of JSC «Ukrposhta» were given.

Significance of work and conclusions. Practical recommendations for drawing up a strategic competitive set of JSC «Ukrposhta» were developed, the new competitive strategy of JSC «Ukrposhta» on the Internet was substantiated, a forecast of the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of JSC «Ukrposhta» was made.

Keywords: STRATEGY, COMPETITION, COMPETITIVE POTENTIAL, COMPETITIVE CAPACITY, STRATEGIC RECRUITMENT, JSC «UKRPOSHTA»

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....	
Реферат.....	
Annotation.....	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства.....	10
1.1 Зміст конкурентної стратегії та її місце в ієрархії стратегій підприємства.....	10
1.2 Фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства.....	17
1.3 Методика розробки конкурентної стратегії підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2 Аналіз передумов розробки конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»	33
2.2 Аналіз конкурентного середовища ринку поштових послуг в Україні.....	42
2.3 Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»	50
Висновки до розділу 2.....	57
Розділ 3. Розроблення конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»	58
3.1 Складання стратегічного конкурентного набору АТ «Укрпошта»...	58
3.2 Конкурентна стратегія АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет.....	65
3.3 Прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»	75
Висновки до розділу 3.....	80
Висновки.....	82
Список використаних джерел.....	85
Додатки	93

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки у сучасних умовах перебуває під сильним впливом різноманітних факторів, які з одного боку дають підстави стверджувати про формування оновленої унікальної моделі економічного зростання яка ґрунтується на глобалізації бізнесу, активному розвитку конкурентних відносин та їх трансформації, зміні технологічної бази, появи нових управлінських методів та прийомів, зміни життєвих циклів товарів та послуг. З іншого боку, поява нових факторів вимагає від підприємств поглибленого аналіз їх впливу на функціонування підприємства.

Ринкова економіка більш складна ніж планова. Їй притаманний високий рівень непередбачуваності, тож суб'єкти ринкових відносин не можуть бути впевненими у тому що вони у будь-якому випадку досягнуть за планових цілей та отримають успіх у конкурентній боротьбі. Тільки чітке та послідовне планування роботи, збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище та цільового споживача дозволять створити собі конкурентні переваги, а також краще розуміти власні можливості та перспективи.

Стратегічне планування стає невід'ємною умовою для розвитку, оскільки дозволяє дати відповідь на питання щодо доцільності вкладення коштів у бізнес-проекти та здійснити прогноз ефективності інвестиційної діяльності.

Складні ринкові відносини змушують підприємства розробляти корпоративну стратегію та підпорядковану їй конкурентну стратегію (унікальну для кожного бізнесу). Сьогодні конкурентна стратегія стає важливим елементом виживання у конкурентній боротьбі. Таким чином успішною може бути діяльність тільки тих суб'єктів ринкової діяльності які мають вдалу формалізовану конкурентну стратегію яку розуміють усі члени колективу, а також стимул для її реалізації. Саме ці аспекти у розробці конкурентної стратегії є особливо актуальними.

Науковці детально розглядають сутність конкурентних стратегій, зокрема можна виділити роботи : Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [3], Божидай І.І. [5], Клівець Н. Г. [18], Кошелупов ІФ. [23], Чіков І.А. [52], Якубів В.М., Боришкевич І.І. [58], та інших.

Серед науковців які приділили значну увагу розробці та впровадженню конкурентних стратегій можна виділити наступних: Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. [2], Бортнік С.М., Маленицький Д. С. [6], Дергачова В.В., Мельник В.О. [9], Дуброва О.С. [12], Кузнецова І., Кублікова Т. [24], Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. [25], Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. [32], Селезньова Г.О., Сиров В.В. [40], Цимбаліст О.В. [51], Щурко У.В. [56] та інші.

Вплив стратегії на конкурентоспроможність підприємства розглядали: Готь О.Я., Бондаренко С.М. [8], Жовновач Р.І. [14], Клименко С.М., Дуброва О.С., Барась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. [12], Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. [26], Шапурова О.О. [53], та інші.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження – розробка практичних рекомендації щодо складання конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства на прикладі АТ «Укрпошта».

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути зміст конкурентної стратегії та її місце в ієрархії стратегій підприємства;
- визначити фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства;
- окреслити методику розробки конкурентної стратегії підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта»;
- провести аналіз конкурентного середовища ринку поштових послуг в Україні;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»;
- скласти стратегічний конкурентний набір АТ «Укрпошта»;

- розробити конкурентну стратегію АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет;
- навести прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, горизонтальний аналіз фінансових показників. Серед методів стратегічного аналізу: інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару, побудова багатокутника конкурентоспроможності, побудова карти позиціонування, товарно-ринкова матриця формування стратегічного конкурентного набору.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- виявленні та узагальненні факторів впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства та параметрів впливу корпоративної стратегії на розроблення конкурентної стратегії.

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, підручники, статті, публікації акціонерного товариства «Укрпошта», дані фінансової звітності акціонерного товариства «Укрпошта», розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, інформація із соціальних мереж акціонерного товариства «Укрпошта», інформація основних конкурентів розміщена у відкритому доступі у мережі Інтернет, аналітичні огляди ринку поштових послуг та поштових перевезень, тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому що здійснено аналіз середовища ринку поштових послуг в Україні та оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 21 рисунок, 2 додатки (на 9 сторінках). Список використаних джерел – 8 сторінок (64 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст конкурентної стратегії та її місце в ієрархії стратегій підприємства

Стратегія займає важливе місце в забезпеченні ефективного управління підприємством. З початку становлення системи стратегічного управління (середина 50-х рр. XX ст.) її змістовному наповненні та розробці приділено значну увагу, про що свідчить наявність багатьох трактувань сутності поняття «стратегія». У найбільш узагальненому вигляді стратегію підприємства можна визначити як компонент стратегічного менеджменту, що забезпечує досягнення цілей підприємства та спрямований на досягнення та утримання конкурентної позиції на ринку [8, 39]. Таким чином стратегія має тривалий період реалізації, однак має бути адаптивною до чинників бізнес-середовища у якому функціонує підприємство.

Одним із важливих чинників, який здійснює суттєвий вплив на можливість підприємства досягати планових показників діяльності є конкуренція. Зазвичай її визначають як «суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення найбільш високих результатів господарської діяльності» [52, с. 75]. Її можна розглядати із різних позицій, зокрема:

- з позиції ринкових відносин значення конкуренції полягає у регулюванні попиту та пропозиції;
- з позиції споживача – конкуренція забезпечує доступ до кращих товарів за меншу ціну і додатковим сервісом;
- з позиції виробника чи торговельного підприємства – конкуренція створює орієнтир на який слід рівнятись та який бажано перевершити функціонуючи на ринку. В іншому випадку боротьбу за споживача виграє інша

компанія. Це вимагає від підприємства постійного перегляду своєї конкурентної позиції, формування та підтримання конкурентних переваг. Що знаходить своє відображення у розробці конкурентної стратегії підприємства. Підходи сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»*

Автор	Трактування
Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. [2, с. 5]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів.... спрямованих на отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку.
Біловодська О.А. [4]	... ілюструє, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку... та як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі
Божидай І.І. [5, с. 2.5.]	...динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил
Портер М. [63]	... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Сасенко М.Г. [39]	...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній бізнес-одиниці шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
Томпсон А.А. Стрікланд А. Дж. [64]	... комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу.
Шершньова З.Є. [55]	... ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага

*Примітка. Складено автором

Як видно із табл.1.1 єдиного визначення для поняття не існує, кожен із науковців намагається запропонувати своє, яке або узагальнює декілька визначень, або конкретизує один із змістовних елементів стратегії, що призводить до звуження її трактування. Також відзначено, що низка авторів ототожнює ділову та конкурентну стратегію підприємства [63, 55]. Було

виявлено також низку спільних рис (змістовних елементів) які характеризують поняття «конкурентна стратегія» (рис. 1.1).

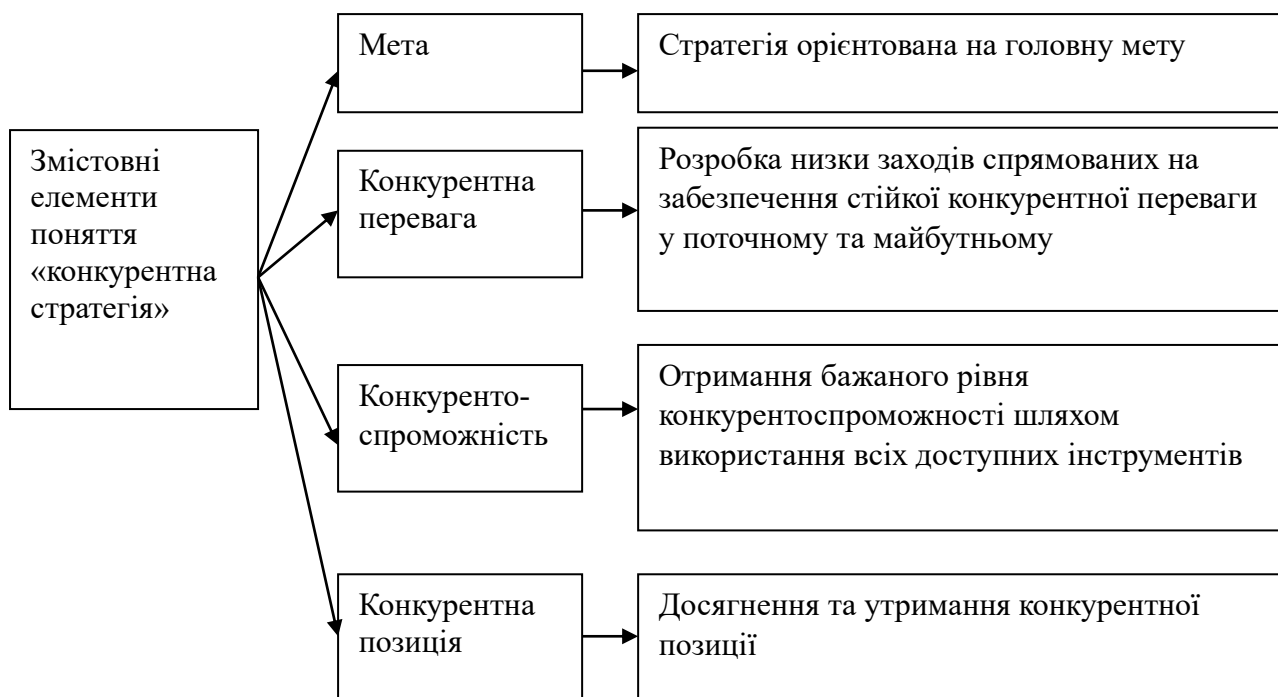


Рис.1.1 Змістовні елементи конкурентної стратегії

[5, с. 25; 26, с. 91; 56, с. 404-405]

Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. відмічають що навіть поняття «конкурентна стратегія» та «стратегія конкуренції» мають різне змістовне наповнення. Конкурентна стратегія поєднує у собі основні змістовні елементи наведені на рис. 1.1. Завдяки цьому підприємство може сподіватись на успіх у конкурентному середовищі. Натомість стратегія конкуренції – поняття більш вузьке оскільки визначає тільки ключові засоби необхідні для отримання бажаної конкурентної переваги [2, с. 4]. Це чіткий план, набір методик та ініціатив орієнтованих на успіх у конкурентній боротьбі, тобто орієнтація на поточну ситуацію на ринку. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. визначають їх як «стратегії конкурентної поведінки» [33, с. 33].

Важливим аспектом який слід враховувати при розробці конкурентної стратегії є підпорядкованість стратегій та орієнтація на досягнення головної мети роботи підприємства.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, таким чином, стратегіям притаманна багаторівнева структура або певна ієрархія. Ієрархія забезпечує ранжування та взаємну підпорядкованість стратегії різного рівня [39, с. 12]. Для визначення місця конкурентної стратегії у загальній ієрархії стратегії підприємства слід розглянути загальні підходи до їх структуризації (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до структуризації стратегій підприємства [10, 18, с. 154; 39, 64]

Автор підходу	Визначальна ознака	Ієрархічна підпорядкованість
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. [10, с. 33-44]	Об'єкт управління	- корпоративна (об'єкт управління – підприємство в цілому) - конкурентні (конкретний напрям діяльності); - функціональні стратегії (підсистеми підприємства: відділи, підрозділи, філії); - операційні (поточні процеси).
Клівець П.Г. [18, с. 154]	Сфера застосування	- корпоративна (портфельна); - ділові (бізнес-стратегія); - функціональні (стосується окремої функціональної області); - операційні (орієнтована на вирішення поточних завдань конкретного підрозділу).
Сасенко М.Г. [39, с. 16]	Рівень управління	- корпоративна (рівень управління – стратегічний); - конкурентні (рівень управління – підрозділи, інструменти управління); - функціональні стратегії (рівень управління – тактичний – розподіл ресурсів, визначення стратегії поведінки підрозділу)
Томпсон А.А.; Стрікланд А.Дж. [64]	Рівень диферсикованості бізнесу	Однопрофільний бізнес: - корпоративна = ділова = бізнес-стратегія; - функціональні; - операційні Диверсифікований бізнес: - корпоративна; - бізнес-стратегії; - функціональні стратегії; - операційні

Оскільки багато науковців вважають синонімічними ділові (бізнес-стратегії) та конкурентні стратегії, то можна визначити місце конкурентної стратегії як таку, що деталізує ділову. Місце конкурентної стратегії у ієрархії стратегії підприємства подано на рис. 1.2.

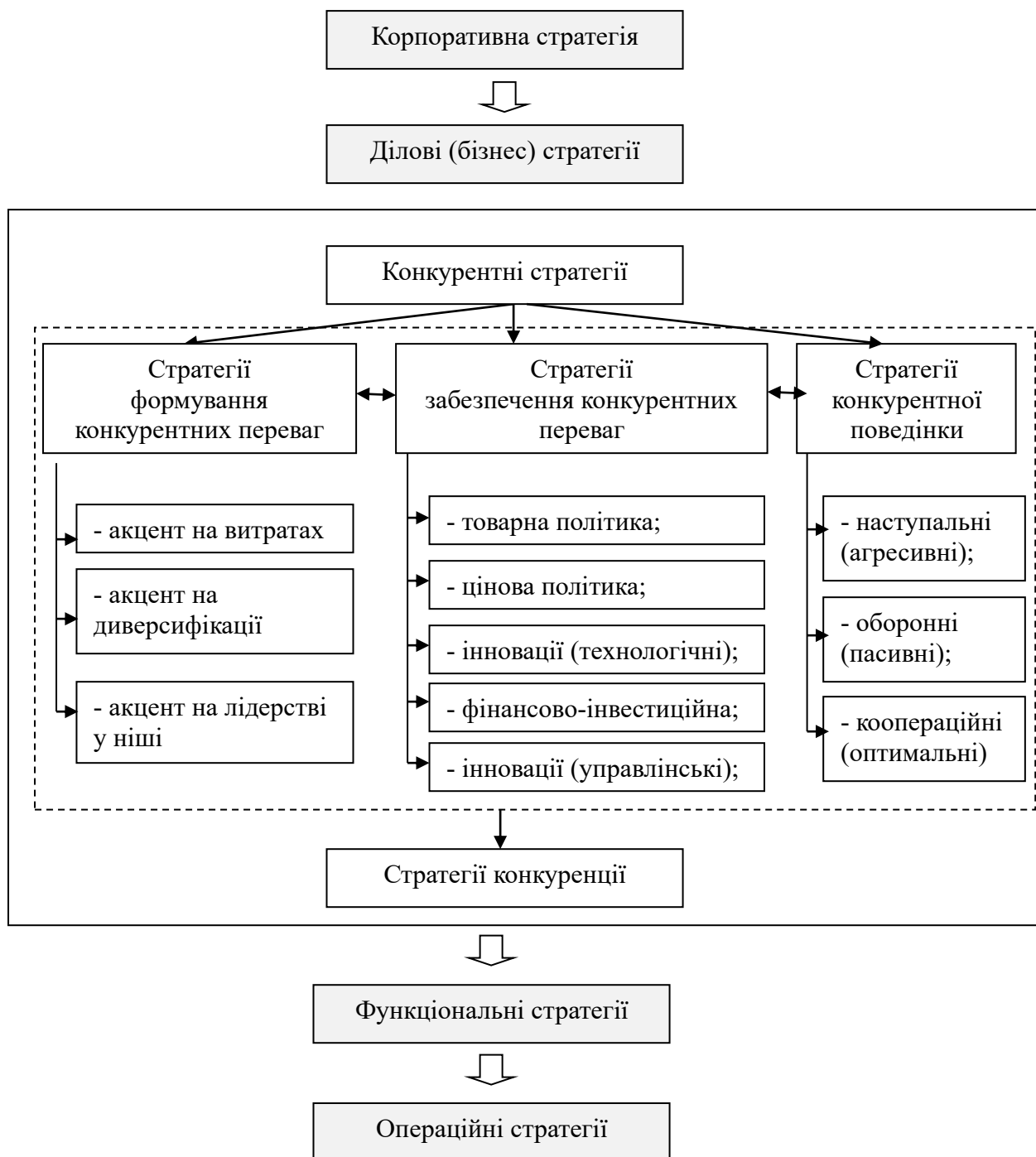


Рис. 1.2 Місце конкурентної стратегії у ієрархії стратегії підприємства
[5, с. 26; 10, с. 33-44; 32, с. 33; 39]

Конкурентні стратегії вирізняються значною різноманітністю, що зумовлене впливом двох груп факторів: по-перше, різні науковці класифікували стратегії за різними ознаками; по-друге, конкурентна боротьба вирізняється залежно від галузі, ринку, країни, розміру підприємства, наявності державної підтримки чи інших важелів впливу на перебіг конкурентної боротьби. Все це призвело до появи класифікації конкурентних стратегій (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій*

Автор	Класифікаційна ознака	Вид стратегії
Портер М.	Джерело конкурентної переваги	- лідерство за показником «витрати»; - лідерство за показником «диференціація» - лідерство у «ніші»
Котлер Ф.	Конкурентна позиція на ринку	- лідер; - челенджер; - послідовник; - нішер.
Майлз Р., Сноу Ч.	Товарно-ринкова позиція	- стратегія дослідника (розвідника); - стратегія захисника; - стратегія аналітика; - стратегія «реакціонера»;
Літл А.Д. (ADL)	Стадія життєвого циклу та ринкова позиція	розроблено 20 стратегій які утворюються на перетині 4 етапів життєвого циклу та 5 ринкових позицій (лідуюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка)
Трейсі М., Вірсем Ф.	Ціннісні характеристики	- функціональна перевага (цінність забезпечується пропозицією кращого товару); - партнерські відносини із споживачем (цінність забезпечується відмінним знанням потреб цільового сегменту та повним їх задоволенням. На зміну уподобань підприємство реагує максимально оперативно); - товарне лідерство (цінність забезпечується постійним удосконаленням товару, розробкою інноваційних рішень у т.ч. у сфері обслуговування)

*Примітка. Складено автором на основі [3, с. 8; 17, 26, с. 101-110; 33, с. 34; 63, 39, 55, 56]

Розглянемо деякі із стратегій більш детально:

Класичним вважається підхід до класифікації запропонований Портером М. Автор вважає, що досягти лідерства можна трьома шляхами:

- зосередившись на мінімізації витрат. Тоді підприємство матиме змогу запропонувати ринку найнижчу ціну на свою продукцію та охопити той цільовий сегмент споживачів для яких ціна є головним критерієм вибору. Досягнути лідерства можливо за рахунок економії на масштабах виробництва, використання більш дешевої сировини та матеріалів, впровадження інновацій, що дозволяють заощадити, спрощення товару або пропозиція базової версії а додаткові функції за додаткову плату;

- зосередившись на диференціації товару. Акцент зміщується із виробництва на товар та сервісну діяльність. Розробляються унікальні товари, модифікується упаковка, покращується обслуговування, формується відповідний імідж;

- фокусування. Використання цієї стратегії також передбачає лідерство за витратами чи диференціацію але у тій ніші яка недоступна для конкурентів або не цікава їм. У цьому випадку підприємство намагається краще пізнати свого споживача та забезпечити йому очікувані вигоди.

В основу класифікації запропонованої Котлером Ф. покладено позицію підприємства на ринку:

- лідер. Підприємство яке реалізує таку стратегію повинне або завжди наступати, постійно впроваджуючи інновації, або активно захищати свою позицію;

- челенджер – намагається «вибити» лідера із його місця, зазвичай акцентує увагу на наступальних діях. Його перевага полягає у тому, що він може уникнути помилок яких припускається лідер виводячи на ринок новий товар;

- послідовник – зосереджений на утриманні завойованої частки ринку;

- нішер – орієнтований на лідерські позиції у конкретній ринковій ніші.

Майлз Р. та Сноу Ч. виділяли такі стратегії:

- стратегія дослідника (розвідника). Її обирають підприємства орієнтовані на постійний пошук нових можливостей та новаторський стиль поведінки;

- стратегія захисника – орієнтується на захист наявних позицій. Пропонують стабільний асортимент та стабільні умови роботи. Їм притаманний жорсткий внутрішній контроль та повільна реакція на зміни зовнішнього середовища;

- стратегія аналітика – орієнтована на досягнення балансу між новаторством та захистом досягнутих позицій. Орієнтована на поступовий розвиток;

- стратегія «реакціонера». Постійно наслідують одного із своїх конкурентів. Власна стратегія відсутня.

Наведеним переліком види конкурентних стратегій не вичерпуються, то ж підприємство має змогу обирати одну чи декілька залежно від свого розміру, можливостей, галузі та інших факторів.

1.2 Фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства

Зовнішнє оточення настільки непередбачуване, що не маючи чіткого розуміння куди підприємство йде, для чого воно створене, на які ресурси може спиратись у процесі досягненні мети, дуже складно просто вижити, не те що досягти цільових показників.

Наявність стратегії дозволяє обирати відповідні методи стратегічного управління та розробити підпорядковані операційні стратегії – заходи реагування на поточну ситуацію.

Розроблення конкурентної стратегії підприємства полягає у чіткому розумінні та формалізації засобів ведення конкурентної боротьби. При цьому стратегія має бути адаптивною до зовнішнього бізнес-середовища та враховувати сильні та слабкі сторони самого підприємства [8, 25, 39].

Адаптивною може бути тільки виважена, продумана стратегія, яка у процесі формування передбачає наявність стратегічних альтернатив, прогноз різних сценаріїв розвитку подій та окреслення заходів за допомогою яких буде

вестись конкурентна боротьба. Тобто у процесі формування стратегії слід враховувати основні та додаткові фактори, які чинять / або можуть чинити вплив на її реалізацію.

Фактор, за визначенням наведеним у економічній енциклопедії – це «істотне об'єктивне причинне явище або процес у виробництві, під впливом якого змінюється рівень його ефективності» [13, с. 781]. Науковці відносять до факторів ті передумови які мають здатність впливати на стратегію підприємства (у процесі формування та у процесі здійснення) та на її адаптивність.

Стратегічне управління орієнтоване на розгляд факторів із точки зору складових внутрішнього та зовнішнього оточення. Так Костецька Н. цитує Карлофа Б. відмічає що таких факторів можна виокремити дев'ять [22]. Автори Томпсон А.А. та Стрікланд А.Дж вважають що найбільш важливих факторів – тільки шість [64, с. 90]. Лепейко Т.І. та Кіпа Д.В. наводять сім факторів, при цьому розглядають суто внутрішні методичні фактори [25, с. 65]. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. наводять п'ятнадцять [11], а Сасенко М.Г. збільшує їх кількість до сімнадцяти [39]. Натомість Василенко В.А. та Ткаченко Т.І. обмежились лише трьома [7].

Таблиця 1.4

Фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства
[7, 11, 22, 25, с. 65; 39, 64]

Науковці	Кількість факторів	Фактори
1	2	3
Василенко В.А., Ткаченко Т.І. [7].	3	- минулі стратегії; - реакція власника (менеджменту); - час.
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [25, с. 108].	4	- мета; - життєвий цикл галузі; - структура галузі; - конкурентні сили у галузі (за М.Портером)
Томпсон А. А., Стрікланд А.Дж. [64, с. 90]	6	1 група: зовнішні: - макрооточення; - привабливість галузі (у т.ч. рівень конкуренції у галузі); - загрози та можливості, які надає середовище

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		2 група: внутрішні: - сторони підприємства (сила та слабкість); - особистість керівника (бачення, стиль керівництва, власні прагнення тощо); - корпоративна культура.
Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. [25, с. 65].	7	- мета; - концепція; - загальна стратегія; - принципи побудови стратегії; - функції менеджменту; - інструментарій впливу на зовнішнє середовище; - забезпечення.
Карлоф Б. [22]	9	- корпоративна місія; - конкурентні переваги; - організація бізнесу; - цільові ринки; - товарний асортимент; - наявні ресурси; - структурні зміни; - програми розвитку; - культура та компетентність управління
Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [11]	15	- розмір; - стан галузі; - привабливість ринку; - стратегії конкурентів; - конкурентні переваги; - мета; - потенціал підприємства; - товарний асортимент; - стадія ЖЦТ; - витрати підприємства; - позиція керівництва підприємства; - якість людського ресурсу; - минулі стратегії; - залежність від оточуючого середовища; - час.
Сасенко М.Г [39]	17	На додаток до переліку запропонованого Довгань Л.Є.: - місія підприємства; - стадія життєвого циклу підприємства.

Таким чином думки науковців щодо кількості та складу факторів які впливають на розроблення конкурентної стратегії різняться, однак аналізуючи їх склад можна відмітити, що частина факторів визнається важливими більшістю науковців, а інші деталізують основні фактори або наводять додаткові. Основні фактори впливу наведено на рис. 1.3.

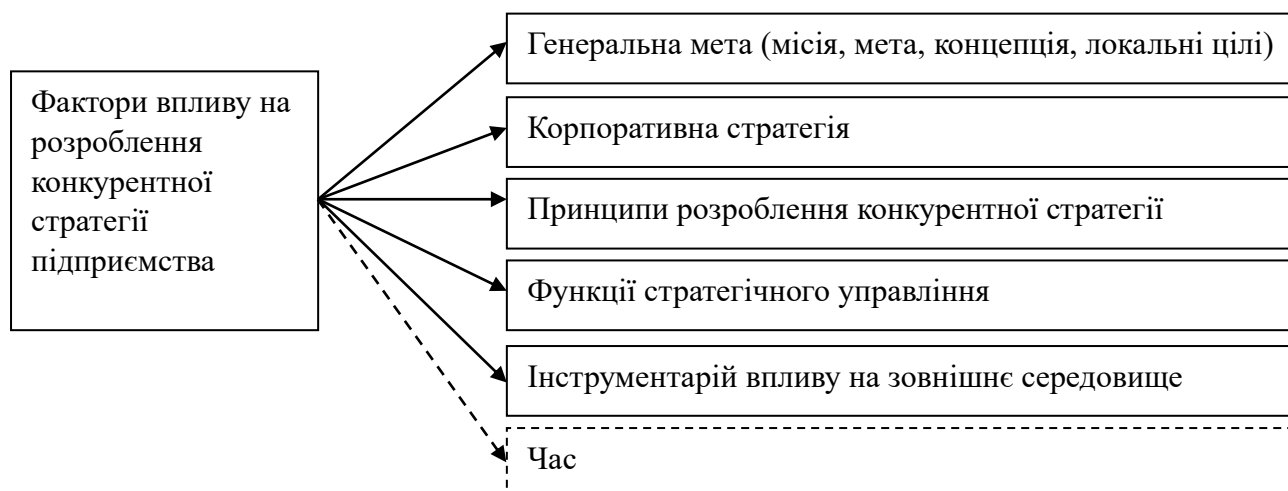


Рис. 1.3 Фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства *

*Примітка. Складено автором

На думку автора визначені фактори є основними та забезпечують якісну розробку конкурентної стратегії на методичному рівні. Окремо виділено такий фактор як «час», оскільки стратегія є гнучким інструментом, а дія факторів із часом змінюється, то ж його слід враховувати постійно.

Одним із визначальних факторів є генеральна мета підприємства. Саме її більшість науковців [22; 25-26; 39] вважають вихідним пунктом розроблення конкурентної стратегії. По суті – це дороговказ, який визначає напрям розвитку підприємства. Наявність мети обґрунтовує зміст конкурентної стратегії. Слід відмітити, що є науковці які ототожнюють поняття мета та місія підприємства, зазначаючи що «місія – це генеральна мета. Місія підприємства є комплексною метою, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства» [41, с. 8]. Однак, зазвичай, місію розглядають як «причину існування компанії, яка визначає, який вплив компанія хоче надавати на світ» [27]. Тож їх не слід ототожнювати.

Також мету розглядають як концепцію діяльності, яка розуміється як «комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети» [25, с. 65]. Автор зазначає що концепція як і мета

орієнтована на ринковий успіх та ґрунтується на використанні ринкового підходу, внутрішніх ресурсів та інновацій у веденні конкурентної боротьби.

Відмітимо що підприємство зрідка має одну єдину мету, як правило розробляється система підпорядкованих цілей, які описують прагнення підприємства у конкретній функціональній сфері, у певному географічному чи споживчому сегменті. Адже кожен із них виділяється своїм рівнем конкуренції.

Тоді головною метою розроблення конкурентної стратегії підприємства є забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності, а підпорядкованими (локальними цілями) їй будуть:

- позиція у обраному сегменті;
- засоби досягнення та утримання конкурентних переваг;
- рівень прибутку;
- робота із споживачами;
- імідж серед конкурентів;
- соціальна відповідальність перед споживачами та суспільством;
- інші цілі, склад яких визначається галуззю, інтенсивністю конкурентної боротьби, ресурсами підприємства, стилем менеджменту та особистими якостями керівника тощо [11, 39, 41, с. 11].

Не слід ототожнювати локальні цілі та завдання. Цілі визначають вектор функціонування, а завдання конкретизують дії спрямовані на досягнення цілей. Так, наприклад, якщо локальна мета – захист від конкурентів у сегменті, то завданнями можуть бути: робота із клієнтами, перегляд комплексу маркетингу, аналіз системи обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Стратегічний менеджмент – поняття багатогранне. З одного боку, це ціла філософія управління бізнесом, а з іншого, сукупність дій, які дозволяють компанії досягти довгострокових цілей у мінливих умовах. У центрі стратегічного управління завжди стоїть стратегія – заздалегідь спланована реакція компанії на зміни середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього), що веде до досягнення головної мети [53]. Тож корпоративна стратегія є важливим фактором який впливає на розроблення конкурентної. Відповідно визначеного

місця конкурентної стратегії у ієрархії стратегії підприємства (див. рис. 1.2), конкурентна стратегія підпорядкована корпоративній (для одно продуктового бізнесу) або функціональній (для мультипродуктового бізнесу). Таким чином на розроблення конкурентної стратегії будуть впливати параметри наведені на рис. 1.4.

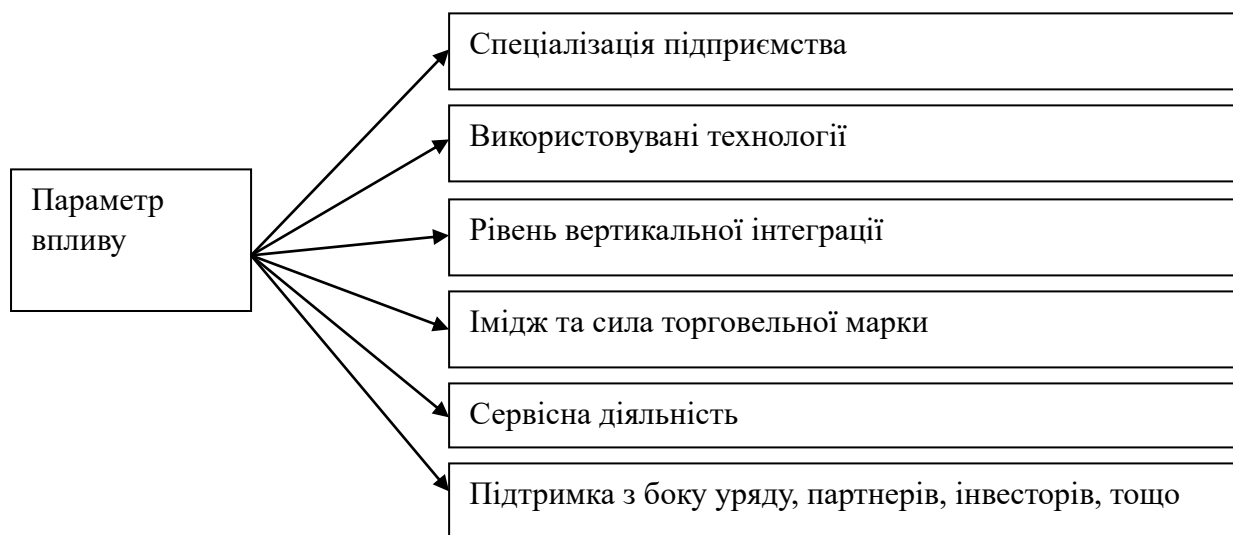


Рис. 1.4 Параметри впливу корпоративної стратегії на розроблення конкурентної стратегії*

*Примітка. Складено автором

Успіх розроблення конкурентної стратегії у знаній мірі залежить від дотримання принципів стратегічного управління. Це такі закономірності, якими будується і впроваджується стратегія. Вони дозволяють адаптувати стратегію під можливості компанії, зробити її гнучкішою в реалізації і не залишити задумане на півдорозі. Базується стратегічне управління на певних законах та принципах, які необхідно враховувати ще під час розробки стратегії.

Принципи організації стратегічного управління тісно пов'язані з принципами роботи всієї компанії. Наприклад, основний принцип управління підприємством - принцип прибутковості, що лежить в основі будь-якої стратегії. Тому що кожен проект у компанії має приносити прибуток та вести бізнес до

процвітання [53]. Принципи, яких слід дотримуватись розробляючи конкурентну стратегію підприємства наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Принципи розроблення конкурентної стратегії [3, с. 8; 25, с. 65; 53]

Реалізація конкурентної стратегії, взаємодія із виконавцями також продумується на етапі її розроблення. З цією метою до уваги беруться функції управління, а саме:

- планування. Забезпечує розуміння того наскільки стратегія відповідає меті та за допомогою яких ресурсів може бути досягнути. На цю функцію покладено визначення сили та слабкостей підприємства, розробку інструментарію, порядок взаємовідносин між підрозділами, сфера та рівень відповідальності, врахування нормативно-правової, фінансово-економічної, техніко-технологічної, соціально-психологічної сторін діяльності підприємства;
- організація. В узагальненому вигляді наводяться ключові організаційні процеси та відповідальні за їх реалізацію відділи;

- мотивація. Відповідає за активізацію роботи персоналу та їх зацікавленість у досягненні поставлених завдань. Передбачає створення відповідних умов та розробку систем матеріального та морального стимулювання;

- контроль. Орієнтований на перевірку відповідності досягнутих показників базовим, виявлення відхилень, аналіз їх причин, розробка пропозицій для коригування конкурентної стратегії [25, с. 66].

Інструментарій, необхідний для розроблення конкурентної стратегії підприємства умовно можна поділити на чотири блоки, які наведено на рис. 1.6.

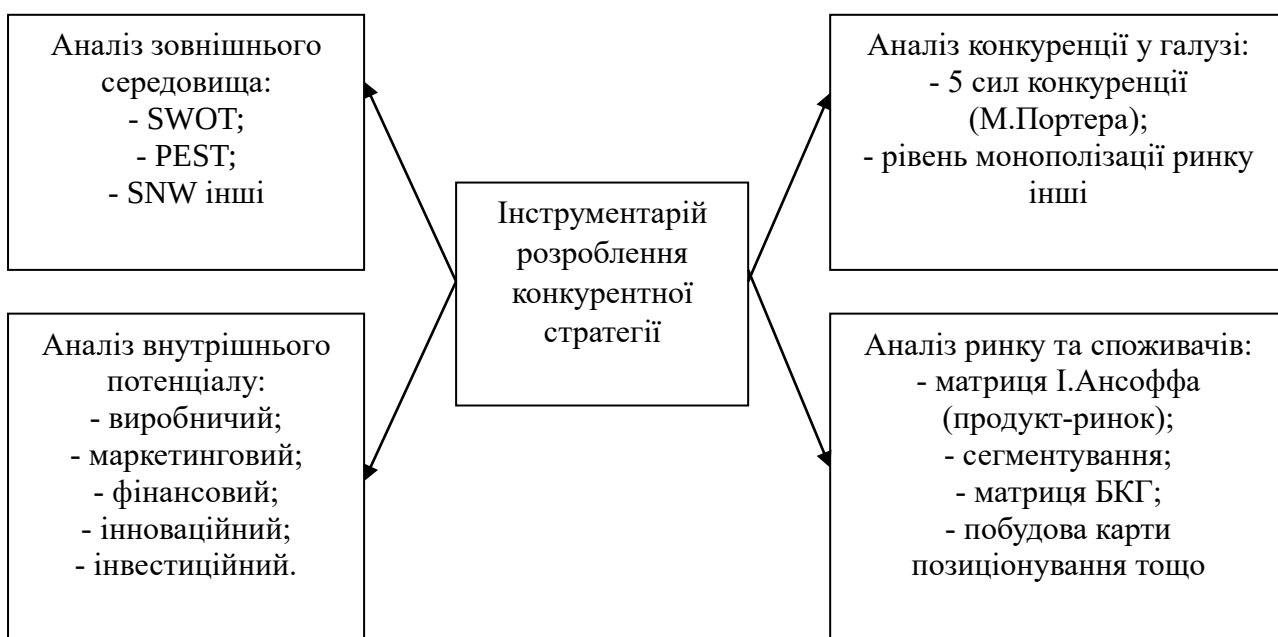


Рис. 1.6 Інструментарій розроблення конкурентної стратегії*

*Примітка. Складено автором на основі [11; 23, с. 95; 26, с. 101; 39].

Розглянувши ключові фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства можемо зробити висновок, що цей процес має носити системний характер, тобто всі фактори слід розглядати у взаємозв'язку та враховувати їх взаємний вплив на підприємство та його здатність реалізувати конкурентну стратегію.

1.3 Методика розробки конкурентної стратегії підприємства

Метою розробки конкурентної стратегії для підприємства у будь-якій галузі є прагнення до тривалої та успішної роботи. Пошук та втілення власних переваг, завоювання частки ринку, формування лояльності споживачів – це тільки низка завдань які можуть бути втілені за рахунок розробленої стратегії. Універсальної конкурентної стратегії, яка могла б гарантовано принести успіх не існує. Неможливо скопіювати стратегію лідера галузі та очікувати на успіх.

Успішність конкурентної стратегії визначається багатьма факторами: умовами конкурентної боротьби та її гостротою, ресурсами підприємства, підприємницькими талантом його лідера (керівника чи менеджера), готовністю до ризику, рівень вмотивованості персоналу та багато інших [51, с. 108].

Одним із визначальних факторів є сама стратегія – дотримання методики її розроблення дозволяє врахувати різні чинники що впливають на якість та узгодженість стратегії цілям підприємства.

Методика розробки конкурентної стратегії підприємства полягає у використанні «набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм» [25, с. 65]. Саме ця сукупність інструментів сприятиме досягненню бажаних позицій серед конкурентів у довгостроковій перспективі. Для того, щоб досягти запланованої позиції, конкурентна стратегія має відповідати декільком вимогам, які наведено на рис. 1.7.

Науковці виділяють декілька підходів до розроблення конкурентної стратегії підприємства, зокрема різні науковці пропонують різні алгоритми її побудови. Розглянемо пропозиції деяких із них:

Ансофф І. вважає доцільним використання наступного алгоритму:

- аналіз галузі та окреслення перспектив підприємства у ній;
- оцінка позиції підприємства у конкурентній боротьбі;
- обґрунтований вибір конкурентної стратегії [37].

Котлер Ф. розширює цю пропозицію. На його думку розроблення стратегії має охоплювати наступні етапи:

- формалізація місії, бачення, філософії діяльності підприємства;
- окреслення мети та розробка підпорядкованих їй локальних цілей та завдань;
- прогнозування;
- розробка стратегії [55].

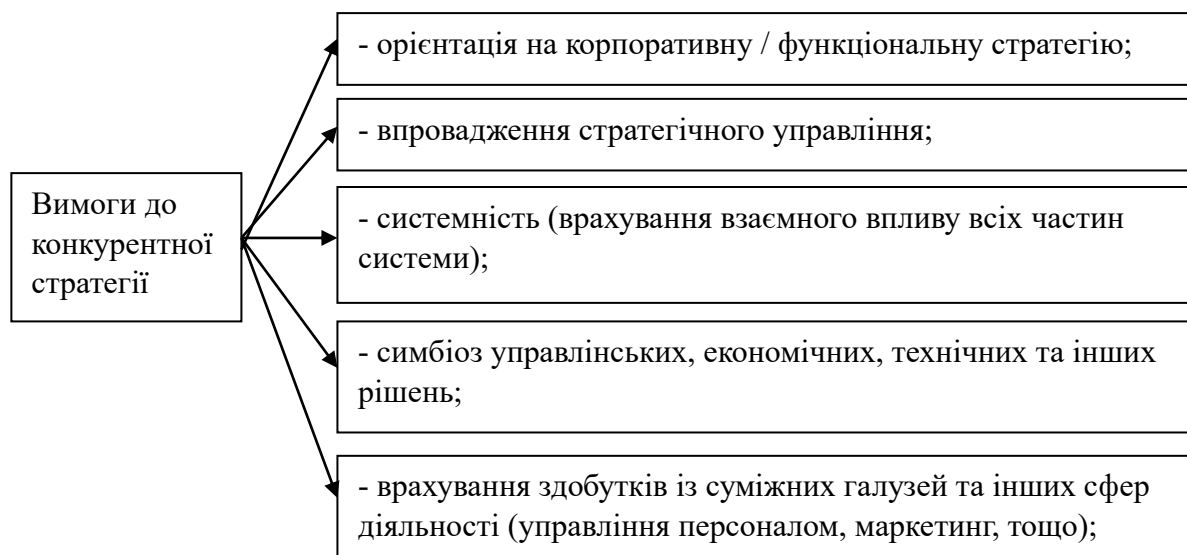


Рис. 1.7 Вимоги до конкурентної стратегії підприємства [6, с. 41]

Портер М. є автором найбільш популярного із підходу, що базується на позиціонуванні підприємства у галузі. На думку автора, розроблення власної конкурентної стратегії має починатись із: окресленні меж конкуренції – формуванні карти стратегічних груп. Це дає можливість зрозуміти із ким доведеться конкурувати та одразу розробляти стратегію що враховує сильні сторони підприємства та забезпечує захист його слабких сторін. Послідовність дій при розробці конкурентної стратегії відповідно до Портера М. наведено на рис. 1.8.

Як видно із наведеного рис. 1.8 процес розроблення стратегії циклічний, залежно від ситуації у галузі та можливостей самого підприємства стратегію слід коригувати.

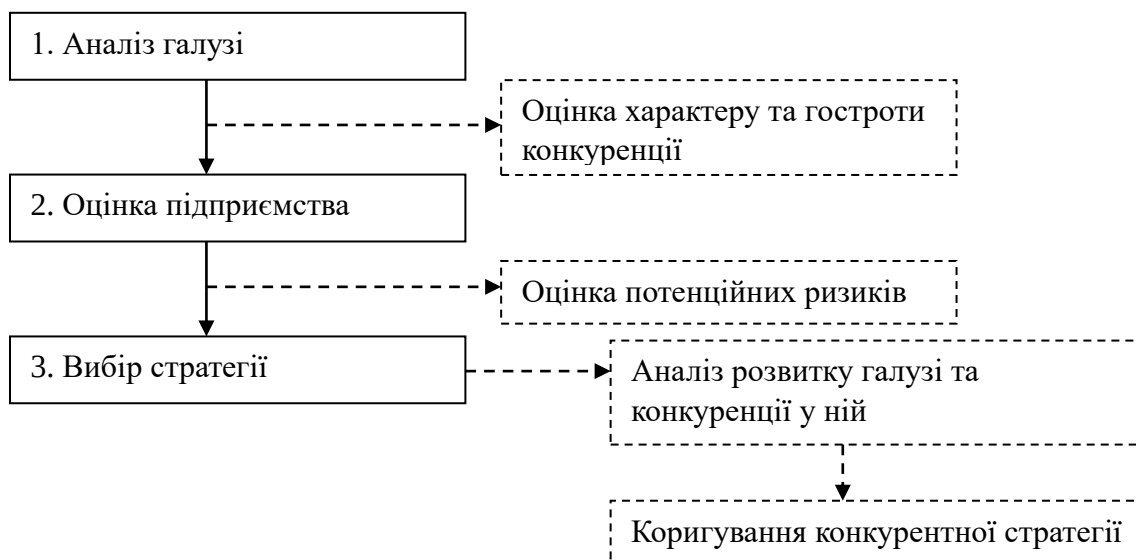


Рис. 1.8 Алгоритм розроблення конкурентної стратегії
за Портером М. [24, с. 113; 63]

Науковці Бранденбургер А. та Нейлбафне Б. пов'язали поняття конкуренції та співробітництва фірм в єдину теоретичну концепцію створення вартості та перерозподілу її на свою користь. Згідно цієї концепції співробітництво – це створення вартості («випікання пирога»), а конкуренція – це перерозподіл вартості («розподіл пирога на шматки»).

Щоб створити високу вартість свого бізнесу, не можна діяти самотужки. Необхідно налагодити партнерські відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками та безлічі інших контрагентів, у тому числі створити стратегічні партнерства з конкурентами. Автори стверджують, що цей підхід дозволяє вийти за межі простих понять конкуренції та співробітництва та об'єднати їх у парадигмі конкурентної співпраці, що більш відповідає умовам сучасного світу [59]. Таким чином науковці пропонують враховувати під час розроблення конкурентної стратегії наміри конкурентів, що дозволяє використати їх переваги для забезпечення власного успіху [60]. З практичної точки зору цей підхід є досить складним та ризикованим, однак «конкурентне співробітництво» актуальним нині підходом [24, с. 114].

Вітчизняні науковці Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [3] та Дергачова В.В., Мельник В.О. [9] вважають що підхід до розроблення стратегії має:

- бути поетапним;
- враховувати всі важливі чинники, які здійснюють вплив на конкуренцію у галузі та визначають позицію підприємства у конкурентній боротьбі;
- вирізнитись наявністю декількох альтернатив;
- базуватись на оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства [3; 9].

Спираючись на наведені здобутки пропонується використовувати наступний алгоритм для розроблення конкурентної стратегії підприємства, який складається із трьох етапів, які наведено на рис. 1.9-1.10.

Деталізуємо деякі із наведених на рис. етапи, зокрема:

а) формалізація місії. На цю складову стратегічного управління слід звернути увагу через низку причин. По-перше, місія це константа на тривалий період. По-друге, місія визначає бачення майбутнього. По-третє, вона показує для чого створене підприємство, які ідеї воно втілює та яку користь може принести суспільству. По-четверте, місія підприємства є об'єктом стратегічного аналізу, а отже має переглядатись через певний період часу, зазвичай від 5 до 7 років. Через наведені причини до її визначення слід підходити виважено та послідовно. Таким чином місія визначає всі подальші кроки із побудови дерева цілей (встановлення основної мети та підпорядкованих їй локальних цілей та завдань), вибору корпоративної стратегії та розробки конкурентної стратегії;

б) визначення бажаної конкурентної позиції можна здійснити із використанням таких інструментів як: побудова конкурентної карти ринку, складання матриці McKinsey, використання матриці BCG, визначення квадратна у матриці ADL-LC, складання матриці ShellDPM. Використання наведених інструментів дозволяють чітко визначити ринкову позицію та отримати рекомендації щодо подальшого розвитку;

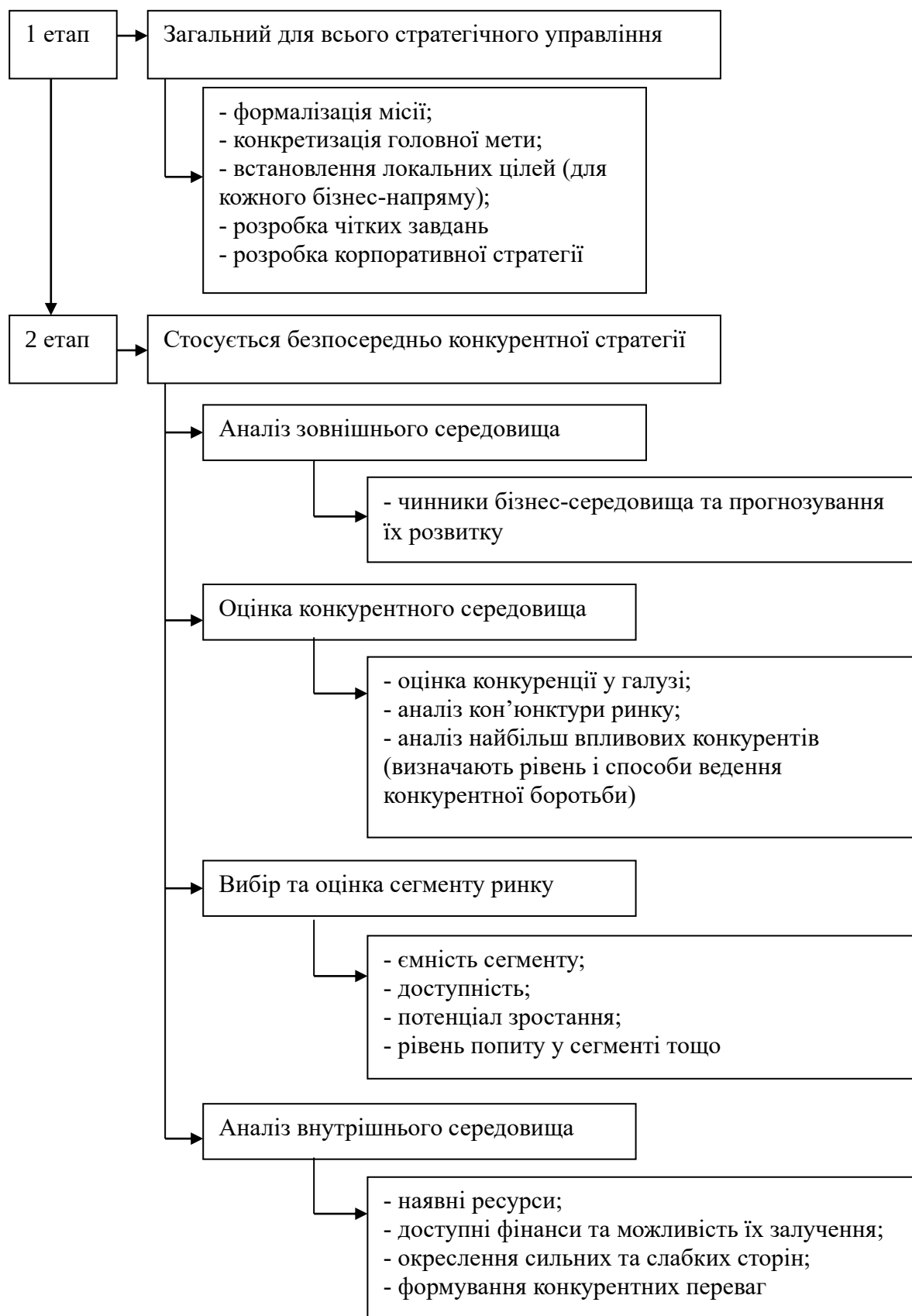


Рис. 1.9 Підготовчі етапи до розроблення конкурентної стратегії підприємства*

*Примітка. Складено автором на основі [9, 12, 25, с. 64-69; 26, с. 107; 39, с. 267; 40, с. 503; 51, с. 109]

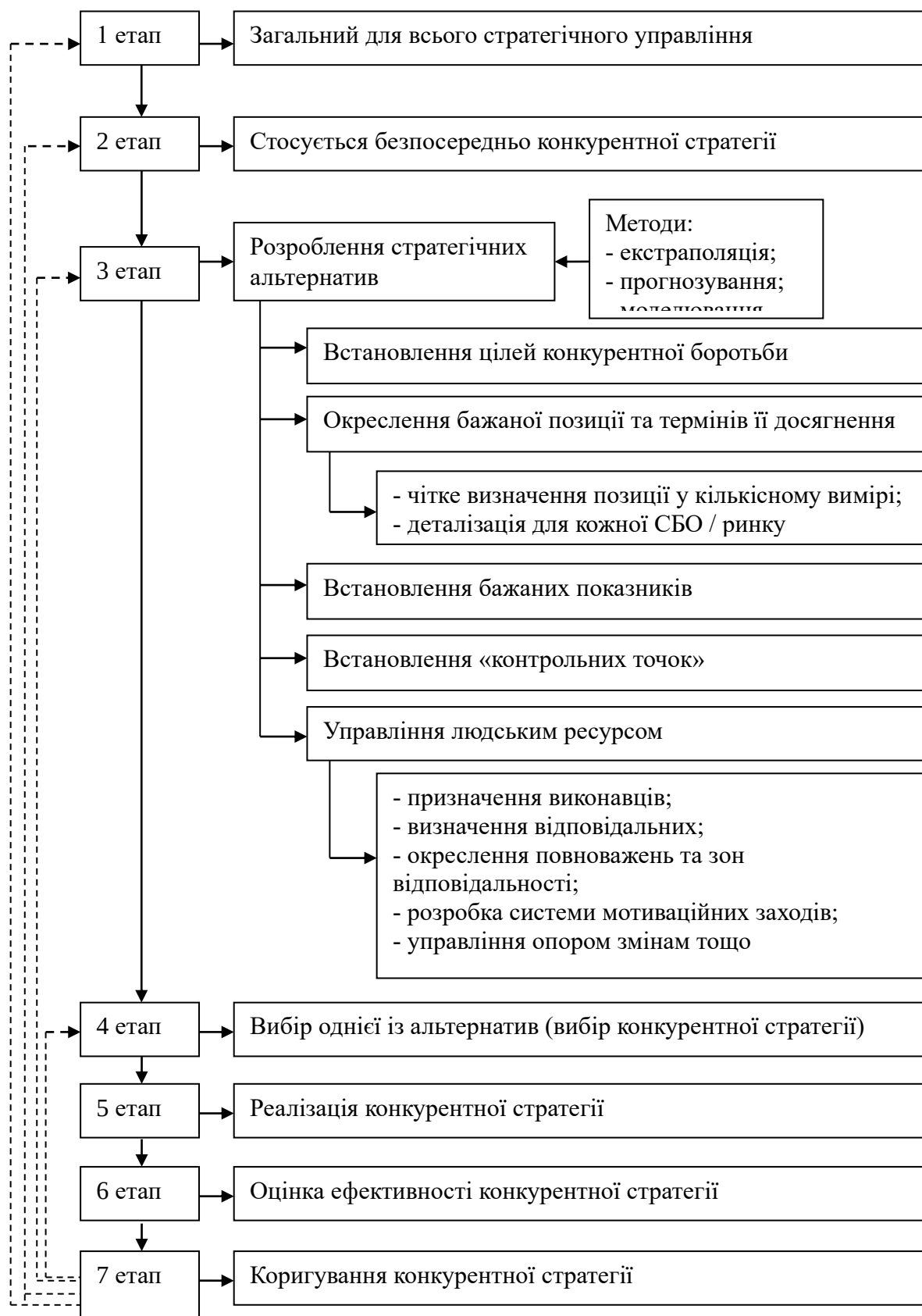


Рис. 1.10 Механізм розроблення конкурентної стратегії підприємства

*Примітка. Складено автором на основі [25, с. 64-69; 26, с. 107; 39, с. 267; 40, с. 503; 51, с. 109]

в) розроблення стратегічних альтернатив. Підприємство розробляє тільки одну конкурентну стратегію. Зміна бізнес-оточення, розвиток, відношення сегменту та інші фактори будуть впливати на конкурентну позицію, а від так воно може обирати одну із розроблених альтернатив. Альтернативи враховують частку на ринку, наявність та тип конкурентних переваг, перспективні напрями розвитку. Підприємство «рідко використовує одну із стратегій, тому потрібні конкретні критерії для виявлення та аналізу інших стратегій з метою вибору тих, які забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу» [6, с.42]. Наявність множини конкурентних стратегій забезпечує необхідний для функціонування у швидкозмінному середовищі рівень гнучкості;

г) реалізація стратегії. Як правило обирається найбільш життєздатна у конкурентна стратегія. Мета її реалізація – привести підприємство у те положення, яке є бажаним з огляду на середовище функціонування. На даному етапі впроваджуються раніше намічені заходи та оцінюються результати;

д) перегляд конкурентної стратегії є неодмінним етапом. Адже навіть досконала стратегія не може бути такою протягом тривалого періоду. Приводами для перегляду конкурентної стратегії можуть бути:

- досягнення запланованих результатів;
- суттєве відхилення від запланованих результатів;
- значні зміни у оточуючому середовищі;
- зміна власника.

е) оцінка ефективності конкурентної стратегії полягає у співставленні бажаних результатів та досягнутих. Це оцінка «використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів» [51];

є) коригування стратегії забезпечує приведення її у відповідність до поточної ринкової ситуації та нових можливостей підприємства.

Таким чином, механізм розроблення конкурентної стратегії представляє собою чітку послідовність етапів, дотримання яких є основою формування ефективної програми дій на ринку в умовах конкуренції з метою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Висновки за розділом 1

Конкурентна стратегія це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил. Конкурентну стратегію часто ототожнюють із діловою чи бізнес-стратегією. Аналіз публікацій показав, що вона підпорядковується корпоративній стратегії, деталізує ділову, а на її базі розробляються функціональні та оперативні стратегії, що дозволяє забезпечити підпорядкованість стратегії, дотримання ієрархії та спрямованість на досягнення основної мети.

Визначено фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства. Відмічено, що стратегія має бути адаптивною до зовнішнього бізнес-середовища та враховувати сильні та слабкі сторони самого підприємства. Адаптивною може бути тільки виважена, продумана стратегія, яка у процесі формування передбачає наявність стратегічних альтернатив, прогноз різних сценаріїв розвитку подій та окреслення заходів за допомогою яких буде вестись конкурентна боротьба. Тобто у процесі формування стратегії слід враховувати основні та додаткові фактори, які чинять / або можуть чинити вплив на її реалізацію, основними з яких визначено: мета, корпоративна стратегія, принципи, функції, інструменти та час.

Відмічено що єдиної універсальної конкурентної стратегії не існує через значне різноманіття умов функціонування та ресурси підприємств. Механізм розроблення конкурентної стратегії представляє собою чітку послідовність етапів, дотримання яких є основою формування ефективної програми дій на ринку в умовах конкуренції з метою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» функціонує на ринку поштових послуг тривалий час (спочатку як Українське державне підприємство поштового зв'язку, а з 1994 р. як АТ «Укрпошта»). Його засновником є держава. Сто відсотків акцій належить Міністерству інфраструктури. Тож воно є єдиним акціонером товариства яке внесено до переліку стратегічно важливих об'єктів інфраструктури. Діяльність АТ «Укрпошта» проводиться відповідно до законодавства України, рекомендацій Всесвітнього поштового союзу (Україна входить у союз із 1947 р.), міжнародної правової бази яка регламентує процес надання поштових послуг та ратифікована Україною» [37, 43]. У 2021 р. АТ «Укрпошта» придбала ТОВ «Альпарі Банк», що дозволило компанії надавати фінансові послуги [44]. Купівля покращила конкурентне положення товариства на ринку поштових послуг, адже дозволяє охопити найбільш віддалені села України та надавати там фінансові послуги. Стратегічні орієнтири товариства наведено у табл. 2.1.

Некомерційні послуги надаються в рамках виконання соціальної місії держави.

Для досягнення цілей та виконання покладених на АТ «Укрпошта» завдання створено потужну структуру, в основу побудови якої покладено функціональний принцип.

Організаційна структура управління, яка є інституційним явищем, дозволяє забезпечити цілісність виконання покладених на Укрпошту бізнес-

процесів. Вона відображає підпорядкованість та окреслює рівень взаємодії та повноважень підрозділів.

Таблиця 2.1

Стратегічні орієнтири АТ «Укрпошта» [37, 43]

Складова	Характеристика
Слоган	Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще
Мета	отримання прибутку
Завдання	- забезпечення доступу населення до універсальних послуг поштового зв'язку; - організація та надання фінансових послуг; - забезпечення міжнародних відправлень; - передплата на періодичні видання.
Послуги (надаються на комерційній основі)	Загалом 50 видів, зокрема: - надання послуг поштового зв'язку (листи, марки, посилки тощо); - надання фінансових послуг (прийом комунальних платежів, фінансові перекази); - адресна доставка листів та періодичних видань; - торгівля товарами побуту та продуктами харчування тривалого зберігання.
Послуги (надаються на некомерційній основі)	- адресна доставка листів; - адресна доставка пенсій та соціальних виплат; - адресна доставка періодичних видань; - взаємодія із міжнародними операторами поштового зв'язку. - виключне право на видання та введення в обіг поштових марок, маркованих конвертів.

Функціональний принцип побудови організаційної структури забезпечує чіткий поділ роботи за виконуваними функціями. Вибір саме такої структури для АТ «Укрпошта» зумовлений наявністю великої кількості рутинних повторюваних операцій. Цій структурі притаманні такі недоліки як: відсутність чітких зон відповідальності, недотримання принципу єдиноначальності, формалізація взаємодії, відсутність ефективних міжособових комунікацій тощо [28, 57].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» яка має трирівневу ієрархію підпорядкованості, а саме:

- перший рівень – апарат управління та наглядова рада. Зауважимо, що Наглядова рада була створена у 2021 р. Метою створення стало бажання держави додати імпульсу до розвитку АТ «Укрпошта» та прагнення до

залучення нових інвестицій та впровадженні сучасного рівня обслуговування. Її склад затверджено Кабінетом Міністрів України. Вона складається із семи членів, п'ять із яких є незалежними фахівцями, а два – представники держави. Крім того шість членів Наглядової ради є державними службовцями, один – представник сфери бізнесу [44, 16]. Функціонує за місцем реєстрації юридичної особи;

- другий рівень – дирекція товариства. За сутністю дирекції – це філії АТ «Укрпошта». Дирекція підпорядковується апарату управління, проте є відокремленим від нього. Дирекція знаходиться поза межами знаходження юридичної особи та реалізує низку покладених на неї функцій. У кожній області створено відповідну дирекцію (24 філії) та окремо функціонують дирекції у м. Київ [34] та у т. о. м. Севастополь [37]. Таким чином із 29 філій – 26 створені для виконання функцій поштового обслуговування, а три філії є обслуговуючими;

- третій рівень – підрозділи: функціональні та виробничі.

- 1) функціональні підрозділи є без балансовими. До них відносяться: поштові відділення (поштампи), центри поштового зв'язку, мобільні сервісні центри. У структурі АТ «Укрпошта» станом на 2023 р. налічується 11 898 відділів [34, с. 3; 37, 42, с. 3];

- 2) виробничі підрозділи (цехи, зональні вузли зберігання, обробки, перевезення поштових відправлень, виробництва тощо). На них покладено технологічне забезпечення процесу надання поштових послуг.

Разом функціонування АТ «Укрпошта» забезпечує значна кількість персоналу – 61 779 осіб. Схематично організаційна структура АТ «Укрпошта» наведена на рис. 2.1.

Про рівень ефективності роботи АТ «Укрпошта» можна зробити висновок здійснивши аналіз його основних операційних, фінансових показників та оцінивши рівень задоволеності населення послугами товариства. Аналіз буде проведено за період 2019-2021 рр.

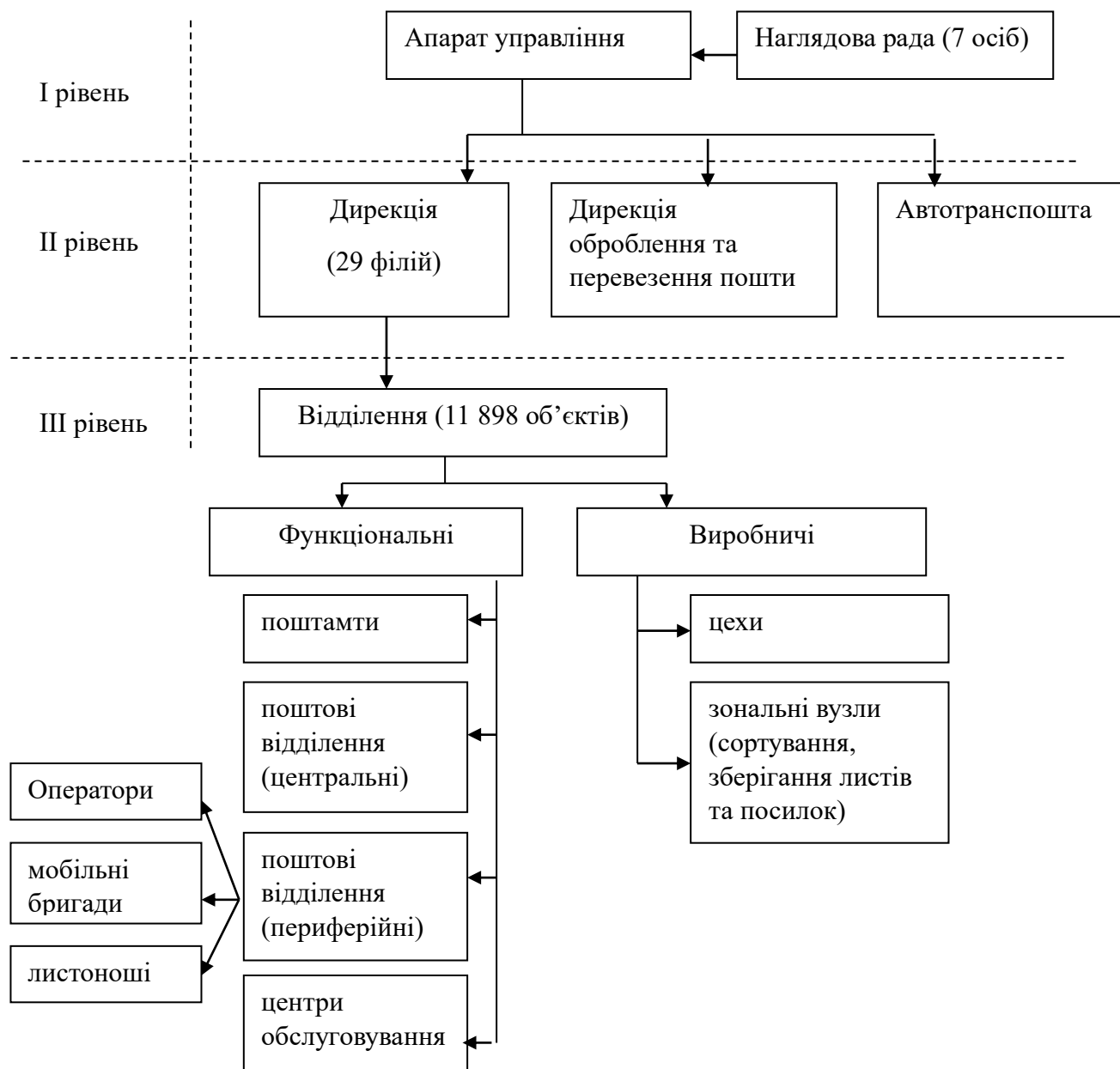


Рис. 2.1 Організаційна структура АТ «Укрпошта» станом на 2023 р

[16; 34, с. 3; 37, 42, с. 3]

Ключові операційні показники та дані щодо задоволеності рівнем послуг наведено у табл. 2.2. Індекс NPS оцінено методом «Mystery shopper» (таємний покупець).

К видно із наведених даних операційні показники роботи АТ «Укрпошта» протягом періоду 2019-2021 рр. покращуються, натомість показники лояльності за цей же період погіршуються.

Таблиця 2.2

Узагальнені дані щодо операційних показників та рівня задоволеності клієнтів АТ «Укрпошта» [37, 43]

Показники ефективності роботи		Рік			Відхилення 2021 / 2020
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Операційні показники					
	кількість відправлень письмової кореспонденції	176, 2 млн. од	185,4 млн. од	229,8 млн. од.	124
	кількість відправлень посилок	52,1 млн. од	54,2 млн. од.	67,6 млн. од.	125
	кількість переказів	10,4 млн. од	11,9 млн. од	13,4 млн. од.	113
	виплачено пенсій та грошової допомоги	52,8 млн. од	52,7 млн. од.	53,8 млн. од.	102
	пробіг транспорту	73,41 млн. од.	73,6 млн. од.	90,5 млн. од.	123
Показники лояльності					
	кількість скриньок обслуговування (точок адресної доставки листів)	17,8 млн. од.	16,7 млн. од.	15,5 млн. од.	92
	чисельність передплатників періодичних видань	269,2 млн. од	258,7 млн. од	234,9 млн. од.	91
	NPS (індекс лояльності клієнтів)	+16,4	+23,4%	+33%	140

Слід відмітити, що за оновленими даними від АТ «Укрпошта» за 2022 р. кількість відправлень поштової кореспонденції зменшилась на 53,4% у порівнянні із 2021 р.; кількість посилок залишилась незмінною; кількість грошових переказів знизилась на 22,4%; пенсії та грошові допомоги виплачувались у обсязі попередніх років [45].

Щодо фінансових показників, то їх аналізу буде використано оцінку:

- а) структура власності;
- б) капітальні інвестиції;

- в) показники результативності;
- г) показники рентабельності;
- д) показники ліквідності;
- е) показники фінансової стійкості.

Розглянемо показники детальніше. Повна звітність використана для аналізу розміщена у додатку А рис. А.1-А.8:

а) структура власності. Станом на квітень 2022 р. дана інформація не підлягає розголошу до кінця воєнного часу [36].

б) капітальні інвестиції. Основні напрями використання наведено на рис. 2.2. У відкритому доступі оприлюднено дані на кінець 2021 р.



Рис.2.2 Напрямки використання капітальних інвестицій

АТ «Укрпошта» [14, с 7]

в) показники результативності наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники результативності АТ «Укрпошта» [1, 50]

Показники	2019	2020	2021	Відхилення абсолютне, грн.	Відхилення відносне, %.
Чистий дохід від реалізації		9 182 437	11 181 868	1 999 431	0,18
Собівартість		7 774 565	9 536 425	1 761 860	0,18
Прибуток валовий		1 407 872	1 645 443	237 571	0,14
Фінансовий результат від операційної діяльності		171 652	201 481	29 829	0,15
Фінансовий результат до оподаткування		203 623	237 946	34 323	0,14
Чистий фінансовий результат		183 582	161 240	-22 342	-0,14

Як видно із табл.2.3 майже всі показники протягом 2021 р. показувати позитивну динаміку. Однак чистий фінансовий результат показав збиток. Це сталося через виплату значної кількості податків.

Щодо даних за 2022 р. то повна звітність ще не опублікована, але компанія оприлюднила дані які показують фінансовий результат. Зокрема маємо можливість відмітити, що навіть у цей період АТ «Укрпошта» мала позитивні результати діяльності. Чистий дохід від реалізації склав 10 700 000 грн. Цей показник на 7,7 у порівнянні із попереднім (2021 р) зменшився. У компанії наголошують, що курс на оновлення системи надання послуг поштового зв'язку дотримано. Крім того компаній у повному обсязі виплатила податкове навантаження. Однак слід відмітити, що через військову агресію, втрату активів на тимчасово окупованих територіях та від суттєвого зменшення обмінного курсу гривні 2022 рік АТ «Укрпошта» закінчила із збитком у 1 258,1 млн. грн. [45].

г) показники рентабельності вважаються важливими інструментами у фінансовому менеджменті та становлять підґрунтя для функціонування та розвитку підприємства. Їх оцінка дає можливість отримати уявлення про те, наскільки правильною компанія витрачає кошти. Показники рентабельності розраховано за формулами 2.1-2.3 [20].

$$ROA(\text{рентабельність активів}) = \frac{\text{Чистий прибуток(Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів}} \quad (2.1)$$

$$ROE(\text{рентабельність власного капіталу}) = \frac{\text{Чистий прибуток(Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (2.2)$$

$$OIM(\text{рентабельність реаліз. продукції}) = \frac{\text{Фінансові результати від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід (Виручка)}} \quad (2.3)$$

Дані для розрахунку наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані для розрахунку показників рентабельності АТ «Укрпошта» [50]

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації	8 064,8	9 182 437	11 181 868
Активи	10 749 472	10 767 634	9 909 463
Власний капітал	2 582 146	2 582 366	2 586 049
Фінансовий результат від операційної діяльності	501 654	171 652	201 481
Чистий фінансовий результат	405 357	183 582	161 240

Підсумки проведених розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності АТ «Укрпошта»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення відносно, 2021/2020 %.
Рентабельність активів (ROA), %	72,8	85,3	112,8	24,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	354,2	355,6	432,4	17,8
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів (OIM), %	156,7	93,5	125,0	25,2

Дані розрахунку показують що АТ «Укрпошта» має високі показники рентабельності, які зросли у 2022 р. по відношенню до 2021 р.

д) показники ліквідності демонструють співвідношення суми платіжних засобів до суми власних зобов'язань із врахування рівня їх ліквідності.

Показники рентабельності розраховано за формулами 2.4-2.5 [20].

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{(\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Дані для розрахунку наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Дані для розрахунку показників ліквідності АТ «Укрпошта» [50]

Показники	2019	2020	2021
Оборотні активи	11 976 124	10 767 634	9 909 463
Поточні зобов'язання	6 141 939	6 698 353	6 711 990
Запаси	216 489	225 554	293 899
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 987 159	5 246 112	3 893 395

Підсумки проведених розрахунків наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності АТ «Укрпошта»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення відносно, 2021/2020 %.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,69	1,61	1,48	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	1,57	1,43	-0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,57	0,78	0,58	-0,35

За результати розрахунку можна зробити висновок що всі показники ліквідності мають тенденцію до зменшення. Це означає, що компанія не має ліквідних ресурсів для покриття власних зобов'язань;

е) показники фінансової стійкості демонструють скільки капіталу залучило підприємство із зовнішніх джерел та яка його здатність обслуговувати прийняті на себе зобов'язання.

Одним із основних показників є коефіцієнт фінансової стійкості, який розраховується за формулою 2.7.

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{(\text{Власний капітал} - \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021 р складав 0,32, у 2022 р. – 0,34. Таким чином він збільшився на 5,8%. Тобто АТ «Укрпошта» стало більш фінансово стійким.

Загалом наведена організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» дає підстави стверджувати про стабільний хоч і не активний розвиток компанії що зумовлено активними військовими діями на території країни.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ринку поштово-логістичних послуг в Україні

Ринок поштових послуг України один зі старіших ринків, який тривалий час був монопольним, оскільки всі операції здійснювала лише одна поштова компанія – АТ «Укрпошта», яка до початку 2000 була монополістом. В ХХ ст. ринок поштових послуг представляв собою пересилку листів, посилок та бандеролей, підписку на періодичні видання, продаж різних поштових товарів. Але з початком 90-х років ХХ сторіччя, коли в Україні змінився уклад економіки і з планової радянської вона стала перетворюватися на ринкову, з'явилися нові види бізнесу, зокрема електронна-комерція, зросли потреби перевезень, в тому числі міжнародних. Сам ринок з ринку поштових послуг перетворився на ринок поштово-логістичних послуг і старі методи доставки перестали ефективно

працювати. Конкуренція на ринку почала з'являтися в середині 90-х рр. 20 ст., коли поступово почали з'являтися нові компанії і монополія АТ «Укрпошта» зникла.

Ринок поштово-логістичних послуг розвивається під впливом чисельних факторів та має прямо-пропорційну залежність стосовно розвитку ринків електронної торгівлі, міжнародної торгівлі товарами, надзвичайних та неочікуваних подій – найбільший темп росту спостерігався під час пандемії коронавірусу та локдаунів через те, що люди практично не виходили з дому. Сьогодні поштово-логістичні компанії перевозять всі категорії товарів. Але більшість компаній займається перевезенням посилок від 1 до 50 кг.

Місткість українського ринку посилок становить 450 млн посилок на рік. За оцінками експертів 90% ринку, тобто 405 млн посилок – це перевезення всередині України. При цьому 75% цих посилок (303,75 млн) – посилки з українських інтернет-магазинів. Більшість посилок надсилають невеликі та середні інтернет-магазини, а також бізнеси з соціальних мереж. Приблизно 5% внутрішнього українського ринку посилок припадає на посилки між приватними особами; 10% – на посилки між компаніями, наприклад, пересилання документів [49]. Структуру українського ринку посилок за відправниками наведено на рис. 2.3.

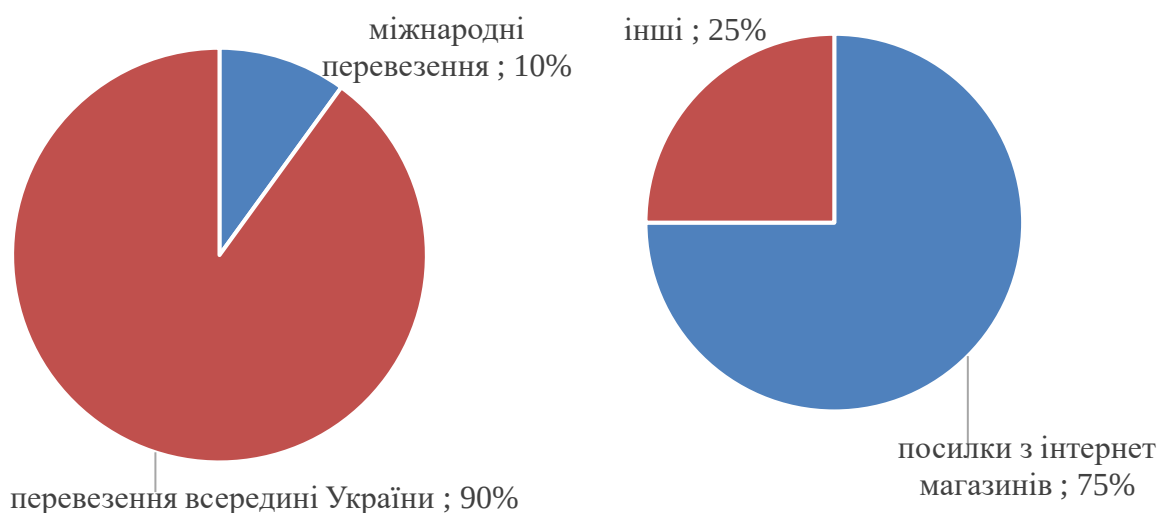


Рис. 2.3 Структура українського ринку посилок за відправниками та перевезеннями [49]

В 2022 р. на ринку було представлено більш ніж 10 великих та дрібних перевізників з яких найбільшими є Нова пошта, Укрпошта, Meest Express, Justen та Делівері. Коротка узагальнююча характеристика п'яти найбільших перевізників на ринку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Найбільші поштові компанії на ринку України*

№ з/п	Назва поштового оператора	Рік створення	Основна країна діяльності	Послуги	Кількість відділень
1	Нова Пошта	2001	Україна, Європа	Відправлення та доставка посилок по Україні та за її межами, доставка з українських та закордонних інтернет-магазинів, фінансові покази.	8,7 тис відділень 6,8 тис поштоматів
2	Укрпошта	1947	Україна	Відправлення та доставка посилок по Україні та за її межами, доставка з українських та закордонних інтернет-магазинів, фінансові покази, доставка ліків, доставка листів та бандеролей, митно-брокерські послуги	11 тис відділень
3	Meest Express	2005	40 країн світу	Відправлення та доставка посилок по Україні та за її межами, доставка з українських та закордонних інтернет-магазинів, фінансові покази.	288 відділень
4	Justin	2017	Україна	Відправлення та доставка посилок по Україні та за її межами, доставка з українських та закордонних інтернет-магазинів, фінансові покази.	500 відділень
5	Делівері	2005	Україна	Доставка вантажів в Україні та поза її меж, міжнародні перевезення, індивідуальне страхування вантажів, фрахт автомобілів.	281 відділень

*Примітка. Складено автором на основі [21, 29, 35, 49]

АТ «Укрпошта» є найбільшою компанією на ринку за кількістю відділень. Але незважаючи на тривалий статус монополіста компанія тривалий час втрачала свій статус на ринку, оскільки мала багато проблем:

- неефективна логістика (термін доставки більше тижня);
- неефективна комунікація (відсутність клієнтоорієнтованості);
- відсутність маркетингу;
- несучасні приміщення;
- застарілі технології.

За оцінками експертів ринкова частка компанії у 2022 році становила 20-25%, в той час як лідеру ринку компанії «Нова Пошта» належить приблизно 65% ринку [49].

ТОВ «Нова Пошта», з'явилася на ринку в 2001 році та швидко наростила кількість відділень та число лояльних клієнтів завдяки високій швидкості доставки замовлень, високій якості послуг та продуманому маркетингу. Компанія використовує найсучасніші технології в організації перевезень, має власні логістичні термінали класу А. Основна ідея компанії – максимальна наближеність до свого клієнта, тому окрім класичних відділень, компанія розмістила безліч поштаматів біля найбільшої мережі супермаркетів «АТБ-Маркет», у під'їздах будинків. Компанія не зменшила інтенсивність своєї роботи навіть під час війни, і продовжує доставляти посилки у всі без винятку регіони країни.

Третьою за розміром є перевізник Justin, який було утворено однією з найбільших ритейл груп України – Fozzy Group. Відділення компанії знаходяться у великих торгових центрах та в магазинах групи, зокрема «Сільпо», «Фора» та інших. Але у порівнянні з іншими поштово-логістичними компаніями її ринкова частка дуже мала.

Компанія Meest Express також одна з компаній, що тривалий час знаходяться на ринку. Її перевагою є те, що вона належить до міжнародної групи компаній, які працюють в понад сорока країнах світу. В 2022 році частка ринку компанії становила всього 3%, але їх мета на 2023 рік – 5%.

На рис. 2.4 наведено структуру ринку поштово-логістичних послуг за розміром частки ринку.

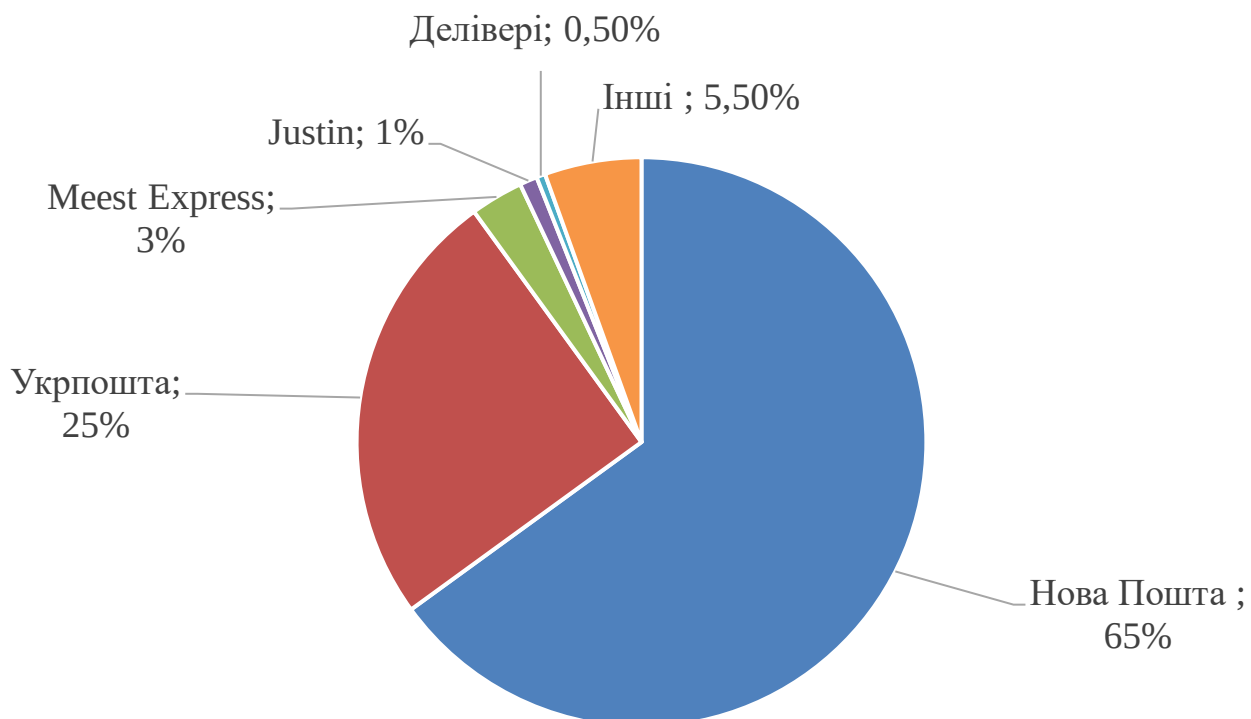


Рис. 2.4 Структура ринку поштово-логістичних послуг за ринковими частками компаній

*Примітка. Складено автором на основі [21, 29, 35, 49]

Отже, як ми можемо побачити на ринку існує дуже жорстка конкуренція, лідером якої є компанія «Нова Пошта». Фактично ринок поділений між двома компаніями ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта», які разом покривають 90% ринку, і основна конкуренція відбувається саме між ними, хоча інші компанії також намагаються активно розвиватися. Так, Meest Express прагне збільшити частку свого ринку до 5% [49], і хоче вона це зробити за рахунок лідерів ринку.

Основними інструментами конкурентної боротьби компаній є асортимент послуг, що надаються та ціни. Оскільки швидкість доставки вантажів завдяки сучасним транспортним засобам та технологіям обробки вантажів майже

зрівнялася у всіх компаній, то більшість споживачів обирають послуги саме за ціною.

Аналіз цінової пропозиції на сайтах компаній [21, 29, 30, 46], показав, що тарифи АТ «Укрпошта» нижчі, ніж тарифи ТОВ «Нова Пошта», і взагалі найнижчі на ринку. В табл. 2.9 наведено порівняння цін основних поштових сервісів України.

Таблиця 2.9

**Порівняння тарифів найпопулярніших поштових сервісів України
в 2023 році [21, 29, 30, 46]**

	Тарифи за базові послуги, грн			
	Нова Пошта	Укрпошта	Делівері	Meest Express
Документи	55	40	30-35	30-40
Бандероль або посилка до 10 кг	до 2 кг – 70 до 10 кг - 100	25-50 (стандарт) 60 (Експрес)	30-60	35-75
Посилка 10-30 кг	120	75-100 (стандарт) 100-120 (Експрес)	45-100	95-115
Вантажі від 30 кг	4-8 за кожний кг	розраховується	розраховується	3-6 за кожний кг

Як можна побачити з табл. 2.8 на ринку існує гостра цінова конкуренція, і ціни різняться, але не в такій мірі, як це було ще декілька років тому. Серед споживачів панує думка, що АТ «Укрпошта» має найнижчі тарифи, але якщо порівняти тарифи на експрес доставку АТ «Укрпошта», яка триває до 3 днів та звичайну доставку Нової пошти, звичайна тривалість якої 1-2 дні, то тарифи практично однакові. Отже, пропонуючи споживачу рівень обслуговування такий самий як конкуренти Укрпошта ставить такий самий тариф, як і вони. А нижча ціна йде лише за значно нижчу якість обслуговування.

Конкуренція має ціновий та неціновий вимір. Отже, неціновими показниками конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг України будуть:

- якість послуг;
- швидкість доставки;
- наявність програми лояльності;

- сайт та показники його юзабіліті;
- маркетинг;
- можливість відслідкувати посилку;
- наявність додаткових послуг (пакування, кур'єр тощо).

В табл. 2.10 наведено характеристику основних учасників ринку за показниками нецінової конкуренції.

Таблиця 2. 10

Порівняння учасників ринку за показниками нецінової конкуренції

Чинники конкуренції	Компанії				
	Нова Пошта	Укрпошта	Meest Express	Делівері	Justin
Якість послуг як комплексний показник	висока	середня	висока	середня	середня
Швидкість доставки	1-3 дні	5-7 днів	1-3 дні	1-3 дні	1-3 дні
Частка ринку	65%	25%	3%	0,5%	1%
Програма лояльності	+	+	-	+	+
	(зрозуміла)	(незрозуміла, лише для великих відправників)			
Юзабіліті сайту	висока	висока	середня	низьке	низьке
Маркетинг	сильний	слабкий	слабкий	слабкий	слабкий
Трекінг посилок	+	+	+	+	+
Наявність додаткових послуг (пакування, кур'єр)	+	+	+	+	+
Міжнародні перевезення	+	+	+	+	+
Доставка великогабаритних вантажів	+	+	+	+	+

Отже, як ми можемо побачити з табл. 2.9 більшість конкурентів на ринку характеризуються практично однаковими показниками нецінової конкуренції, зокрема майже всі мають програми лояльності, але вони здебільшого заплутані та незрозумілі, але вимагають великого обсягу посилок, наприклад АТ «Укрпошта» дає бонуси лише в разі відправлення до 20 посилок на місяць. В той час як програма лояльності найбільшого конкурента ТОВ «Нова пошта»

дозволяє персоніфікувати пропозицію кожному окремому клієнту в залежності від його сфери діяльності, обсягів роботи тощо. Не має програму лояльності лише компанія Meest Express. Всі конкуренти здійснюють трекінг посилок, надають широкий спектр додаткових послуг, здійснюють міжнародні перевезення та доставку великогабаритних вантажів, а також мають середній термін доставки від 1 до 3 днів, окрім АТ «Укрпошта». Отже, найважливішим чинником конкуренції є якість послуг, швидкість доставки та тарифи.

Ринок поштово-логістичних послуг України є дуже привабливим, оскільки дедалі більше зростають всі можливі види онлайн торгівлі, розвивається інтернет-маркетинг. Темпи щорічного приросту ринку становить 10-15%. Тому окрім тих учасників ринку, яких ми описали вище, на ринку можна очікувати появи нових конкурентів, скоріше за все іноземних потужних перевізників - DHL, UPS та інші.

Таким чином, аналіз ринку поштово-логістичних послуг України дозволив з'ясувати місткість та структуру ринку за такими чинниками відправники та характер перевезень, частка ринку найбільших компаній. Показано, що на ринку діють понад десять перевізників, п'ять з яких є найбільшими та найактивнішими. Лідером ринку є компанія «Нова Пошта», на другому місті за кількістю відділень та часткою ринку є АТ «Укрпошта». Саме ці дві компанії становлять головну конкуренцію. Але й інші компанії планують своє зростання та розвиток. Головними чинниками конкуренції на ринку є якість послуг, швидкість доставки та тарифи. На ринку існує гостра цінова конкуренція. АТ «Укрпошта» має найнижчі тарифи, але якщо порівнювати чинники тариф – якість послуг – швидкість доставки, то АТ «Укрпошта» програє, не лише лідеру ринку, але й більшості інших конкурентів. Також з'ясовано, що через велику привабливість ринку поштово-логістичних послуг України можна очікувати появи на ньому іноземних компаній, які мають значні фінансові ресурси, репутацію та можуть швидко завоювати значну частку ринку суттєво змінивши конкурентну картину.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Конкурентоспроможність підприємства це багатоаспектне поняття, яке включає його сильні сторони, наявність конкурентних переваг, кількість лояльних споживачів товарів та послуг, позиціонування, бренд та інші. Конкурентоспроможність підприємства також залежить від чинників зовнішнього середовища, привабливості ринку, кількості конкурентів на ринку та їх ринкові частки, а також багатьох інших чинників.

АТ «Укрпошта» тривалий час була єдиною компанією на ринку, мала монопольне становище і тому було не готово до різких змін на ринку появи нових конкурентів, що призвело до різких втрат позицій. Компанія працює і по сей день лише за рахунок великої кількості відділень, низьких тарифів та звички споживачів, але вона дедалі більше втрачає свої позиції. З 2015 року компанія поступово почала здійснювати ребрендинг, але в більшості випадків він обмежився рестайлінгом поштових відділень та транспортних засобів, при цьому рівень послуг та обслуговування, комунікація зі споживачем залишилися на старому дуже низькому рівні.

Компанія має сторінку в соціальних мережі Facebook, де намагається вести комунікацію та створювати позитивний імідж, але в результаті це зводиться до просторових відповідей на незадоволені дописи клієнтів, які нічого не вирішують.

Значною перевагою АТ «Укрпошта» залишається те, що більшість державних компаній та низка приватних у відповідності до існуючого законодавства змушені користуватися послугами підприємства, наприклад судові органи або страхові компанії, і це залишає для них дуже великий сегмент лояльних споживачів, хоча лояльність при цьому хибна, оскільки користувачі послуг не мають вибору.

Існують різні методи оцінку конкурентоспроможності підприємства:

- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;

- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- комплексні методи (в тому числі інтегральні);
- метод, заснований на теорії мультиплікатора [14, с. 108].

Як було показано вище найважливішими чинниками конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг України є якість послуг, швидкість доставки та тарифи. Однак, при виборі постачальника послуг поштового зв'язку на перше місце, як правило, ставиться якість. І це стосується як якості послуг, що надаються, так і якості обслуговування споживачів. Основними показниками якості поштово-логістичних послуг є:

- зручність розташування пунктів прийому і внутрішньої обстановки;
- надійність і гарантія виконання послуг в зазначені терміни;
- рівень сервісу (професіоналізм персоналу);
- цінова доступність послуги;
- обладнання та технології, що використовуються;
- показники незадоволеності клієнтів послугами.

Зазвичай саме показники незадоволеності клієнтів послугами здійснюють основний вплив на вибір постачальника послуг. Загальна задоволеність клієнта якістю обслуговування безпосередньо залежить від доброзичливості, професіоналізму і тактовності співробітників, їх вміння уникати конфліктних ситуацій і вирішувати нестандартні завдання. На сьогодні підвищення якості поштових послуг є головною метою для всіх компаній, що працюють у цій сфері. Тут кожен відгук про якість послуг має особливу цінність [31].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо розуміти яке місце займає його торгова марка або бренд у свідомості споживача, як останній ставиться до нього. Для цього, як правило використовуються, карти сприйняття або карти позиціонування. Для побудови карти позиціонування стосовно сприйняття бренду АТ «Укрпошта» та брендів її конкурентів необхідно визначити критерії за якими такі карти можуть бути побудовані. Серед них:

- якість послуг;
- розмір тарифів;
- асортимент послуг;
- тривалість доставки;
- якість комунікації з клієнтом;
- емоційне ставлення до бренду;
- кількість відділень.

Для складання карти позиціонування брендів українських поштово-логістичних компаній було досліджено відгуки про компанії на їх сайтах, а також на спеціальних форумах з відгуками та оцінки експертів в науковій та періодичній літературі, в результаті чого визначено оцінки основних критеріїв позиціонування брендів, які представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Середні оцінки критеріїв позиціонування брендів
поштово-логістичних компаній**

№ з/п	Критерії	Оцінка
1	Якість послуг	5
2	Розмір тарифів	5
3	Асортимент послуг	3
4	Тривалість доставки	5
5	Комунікації з клієнтами	5
6	Емоційне ставлення до бренду	2
7	Кількість відділень	5

Оцінку було здійснено за 5-ти бальною шкалою:

- «1» (абсолютно не значуща);
- «2» (швидше не значуща);
- «3» (швидше значуща);
- «4» (значуща);
- «5» (дуже значуща).

В результаті обрано основні показники за якими побудовано карти позиціонування, які показано на рис. Б.1-Б.5. Додатку Б.4.

Аналізуючи результати позиціонування брендів поштово-логістичних компаній, зображені на рис. Б.1.-Б.5. Додатку Б можна побачити, що за більшістю показників: «якість комунікації – якість послуг», «якість комунікації – розмір тарифів», «тривалість доставки – розмір тарифів», «розмір тарифів – якість послуг» – у сприйнятті споживачів поштово-логістичних послуг конкуренцію один одному складають «Нова пошта» та Meest Express, Делівері та Justin, а АТ «Укрпошта» на всіх картах сприймається окремо та, нажаль, має найслабшу конкурентну позицію. Лише за розміром тарифів вона має перевагу, але як відзначалося вище ця перевага втрачає вагу, коли мова йде про якість послуг, швидкість доставки тощо. В якості фінальної карти позиціонування ми обрали карту, що була побудована за критеріями «розмір тарифів – якість послуг / якість комунікації», хоча ці два показники є кореляційними, але на даному ринку вказані показники не мають прямої кореляції. Карта зображена на рис. 2.6

Як можна побачити з рис. 2.5, конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» знаходиться на низькому рівні, насамперед через низьку якість комунікації з клієнтами, високий рівень скарг клієнтів на рівень обслуговування, швидкість доставки, якість доставки тощо, при цьому розмір тарифів не виправдовує такий низький рівень сервісу. Все частіше тарифну політику підприємства сприймають, як політику завищених тарифів.

Сильною стороною АТ «Укрпошта» є велика кількість відділень, що дозволяє підприємству максимально наблизитися до споживачів, але низька якість послуг та комунікацій з клієнтом – це суттєва слабкість.

Після оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» з позиції сприйняття його бренду споживачами поштово-логістичних послуг, яка є більше якісною оцінкою, необхідно для більш точної оцінки конкурентоспроможності оцінити її якісно. З цією метою буде використано профіль конкурентоспроможності.

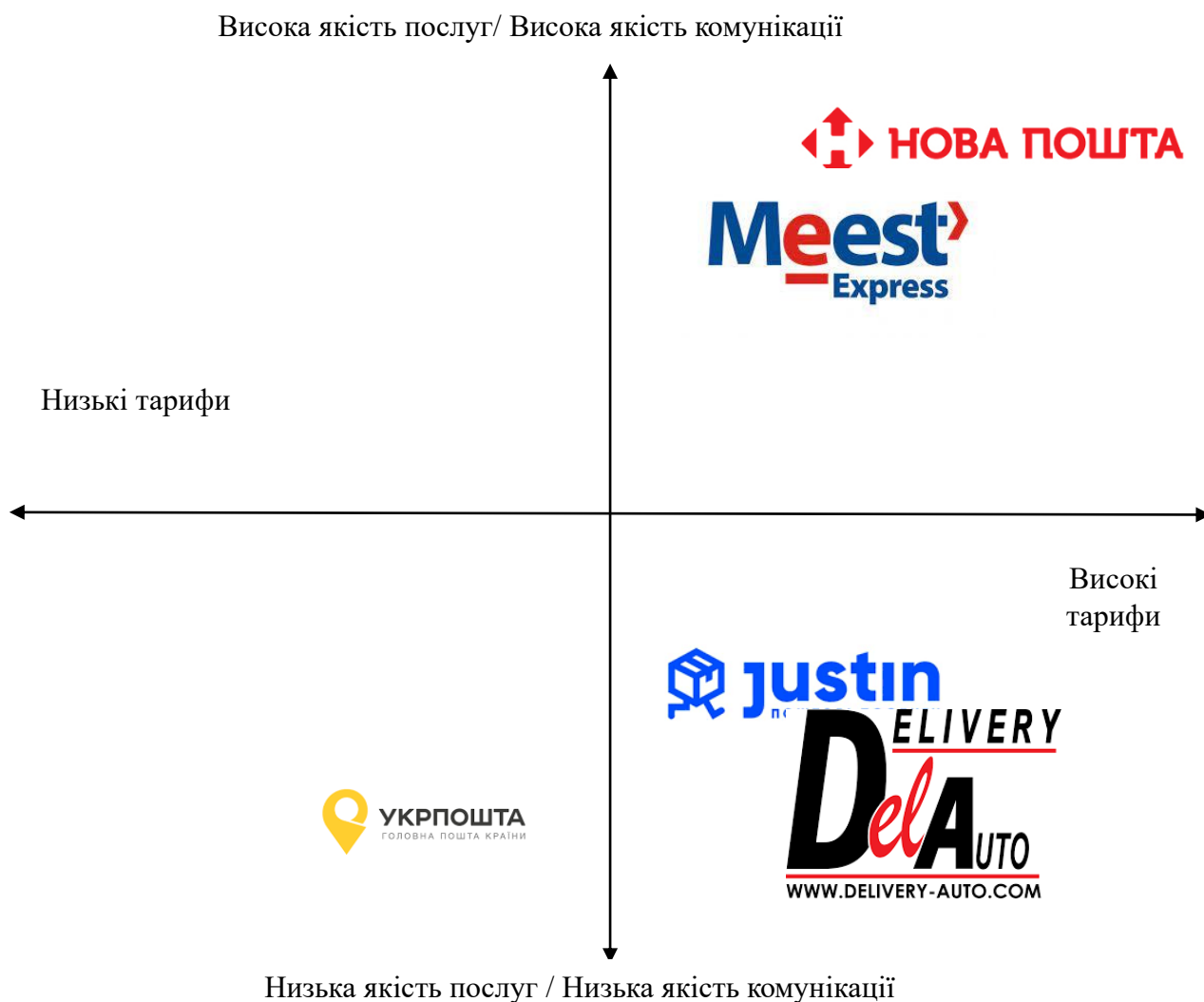


Рис. 2.5 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «розмір тарифів – якість послуг / якість комунікації»

Профіль конкурентоспроможності підприємства – інструмент який дозволяє визначити оцінки окремих складових конкурентоспроможності за 10-ти бальною шкалою у порівнянні з компанією еталоном, або лідером ринку. Для порівняння окремих складових конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» обрано ТОВ «Нова Пошта», а результати представлено в табл. 2.12 Інших конкурентів не розглядали, через те, що вони за більшістю показників конкурентоздатності близькі до показників АТ «Укрпошта», як показали карти сприйняття, які представлено на рис. Б.1-Б.5. Додатку Б.

Таблиця 2.12

Оцінка складових конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» у порівнянні з лідером ринку ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Показник конкурентоспроможності	Оцінка		
		Укрпошта	Нова Пошта	Еталон
1	Частка ринку	5	10	10
2	Асортимент послуг	9	9	10
3	Якість обслуговування	3	7	10
4	Якість комунікації	2	8	10
5	Тарифи	5	4	10
6	Сприйняття бренду (впізнання, лояльність)	4	7	10
7	Тривалість доставки	2	10	10
8	Кількість відділень	10	10	10
9	Рівень автоматизації та технології	6	10	10

В табл. 2.12 показано оцінки АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з умовною еталонною компанією показники конкурентоспроможності якої оцінюються в 10 балів. Оцінка проводилася за дев'ятьма показниками, але за необхідності цей перелік можна розширити у відповідності до потреб компанії. За результатами оцінки побудовано профіль конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», який показано на рис. 2.6.

Як можна побачити з рис. 2.6 за всіма показниками конкурентоспроможності, які розглянуто в табл. 2.11 АТ «Укрпошта» програє лідеру ринку ТОВ «Нова Пошта», і тому рівень його конкурентоспроможності аналізованої компанії на сьогодні досить низький. Отже, в конкурентній стратегії необхідно опрацювати шляхи підвищення показників конкурентоспроможності. Профіль конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» має багато гострих кутів і сильно ламану форму, що свідчить про нестабільну конкурентну позицію, яка потребує суттєвого удосконалення, навіть незважаючи на те, що за певними параметрами позиція товариства на ринку поштових перевезень досить сильна. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» показала, що підприємство має

низький рівень конкурентоспроможності у порівнянні з лідером ринку, і багато за якими показниками програє іншим конкурентам.

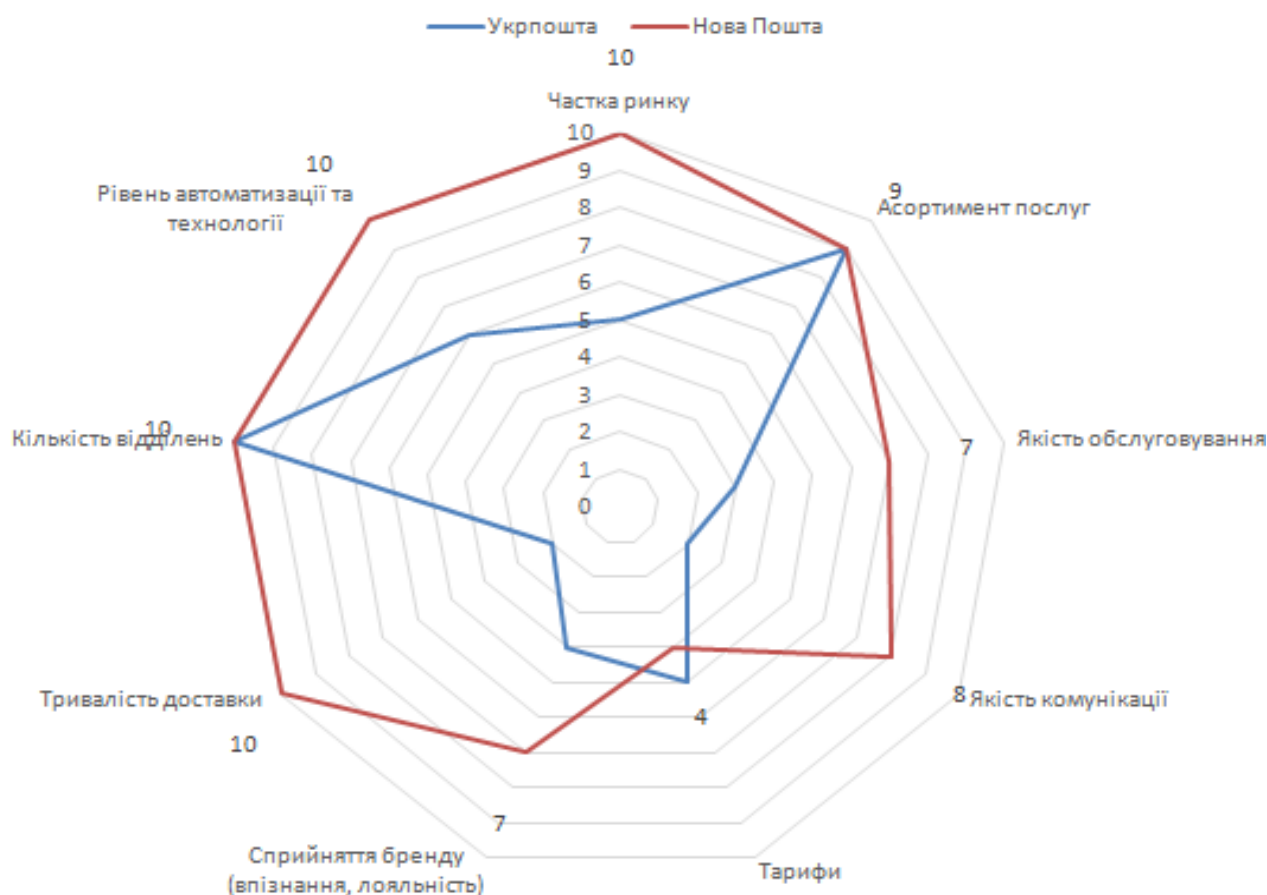


Рис. 2.6 Профіль конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Це пов'язано з відсутністю стратегічного бачення через історію підприємства та його тривалу монополію на ринку, через яку воно дуже довго не могло перейти на ринкові умови господарювання, не розуміло принципів конкурентного обслуговування клієнтів, а також має застарілі фонди, неефективні технології і лише зараз опановує сучасні інструменти ведення бізнесу. Побудовано карти сприйняття брендів компаній поштово-логістичних послуг, які дозволили з'ясувати ставлення споживачів до АТ «Укрпошта» та її конкурентів, оцінити місце компанії по відношенню до найближчих конкурентів, з'ясувати проблеми у позиціонуванні. Компанії потрібно багато

уваги приділяти таким показникам конкурентоспроможності як комунікація з клієнтами, якість обслуговування, створення ціннісної пропозиції та формування сприятливого цінового іміджу, оскільки всі знають, що вона має низькі ціни, але при цьому і низьку якість послуг, терміни доставки тривалі, а кількість людей незадоволених послугами величезна. Компанія потребує розробки конкурентної стратегії з використанням сучасних інструментів, яка буде ґрунтуватися на створенні максимальної цінності для клієнтів, посиленню бренда та створення справжньої лояльності.

Висновки за розділом 2

Акціонерне товариство «Укрпошта» функціонує на ринку поштових послуг тривалий час. Серед його послуг: універсальні, фінансові та такі які спрямовані на вирішення соціальних завдань. 100% акцій належить державі. Організаційна структура трирівнева. Структура зазнала трансформації у 2021 р. Тоді впровадили наглядову раду та почали перехід від відділень до мобільних бригад які надають поштові та фінансові послуги у селах.

Ринок поштових послуг України один зі старіших ринків, який тривалий час був монопольним, однак зараз на ньому спостерігається загострення конкуренції В 2022 р. на ринку було представлено більш ніж 10 великих та дрібних компаній з яких найбільшими є Нова пошта, Укрпошта, Meest Express, Justen та Делівері. АТ «Укрпошта» є найбільшою компанією на ринку за кількістю відділень. Але незважаючи на тривали статус монополіста компанія тривалий час втрачала свій статус на ринку, оскільки мала багато проблем: неефективна логістика, неефективна комунікація, відсутність маркетингу, несучасні приміщення, застарілі технології.

За обраними показниками конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» програє лідеру ринку, яким є ТОВ «Нова Пошта», і тому рівень його конкурентоспроможності сьогодні досить низький. Отже, в конкурентній стратегії необхідно опрацювати шляхи підвищення показників конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Складання стратегічного конкурентного набору АТ «Укрпошта»

Аналіз передумов розроблення конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» дозволив виявити основні умови здійснення конкуренції на ринку, з'ясувати організаційно-економічні характеристики підприємства, які можуть бути покладені в основу його конкурентної стратегії, виявити слабкі боки конкурентоспроможності, що потребують удосконалення.

Конкурентна стратегія підприємства є його діловою стратегією та розробляється з метою визначення напрямку та інструментарію його розвитку на певному ринку та поводження з іншими учасниками цього ринку.

В.М. Якубів та І.І. Боришкевич визначають стратегічний конкурентний набір як «сукупність основної та допоміжних стратегій, що формуються для кожного окремого підприємства з урахуванням притаманних йому специфічних та особливих рис у напрямку досягнення мети його сталого розвитку за допомогою чітко окреслених заходів використання та нарощення конкурентних переваг в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища» [58, с. 285].

Отже, стратегічний конкурентний набір АТ «Укрпошта» - це сукупність стратегій (росту, цінової, асортиментної, комунікаційної, а також створення конкурентних переваг), що дозволять підприємству покращити своє конкурентне становище та посилити конкурентоспроможність.

Формування стратегічного набору підприємства повинно задовільняти таким вимогам:

- підпорядкування місії;
- орієнтація на досягнення конкретних цілей;
- гнучкість та динамічність;

- обґрунтованість;
- багаторівневий характер: загальна стратегія, основні та забезпечуючі стратегії для кожного з етапів прийняття управлінських рішень, їх взаємозв'язок.

Виходячи з визначення стратегічного набору та перелічених вимог до його складання пропонуємо скласти конкурентний стратегічний набір АТ «Укрпошта» з таких стратегій:

- базова стратегія конкуренції за М. Портером – зниження (оптимізація) витрат, що дозволить тримати оптимальні тарифи на поштово-логістичні послуги та за необхідності знижувати тарифи;
- стратегія тарифів (цін) – зокрема використання ціноутворення на основі досліджень переваг споживачів, просування цін, тощо;
- комунікаційна стратегія, яка полягає у створенні цінності для споживачів послуг;
- Інтернет-маркетингова стратегія (вибір соціальних мереж, розробка контентної стратегії, стратегії контекстної реклами, SEO-оптимізації, e-mail маркетингу тощо);
- збутова стратегія – максимальної присутності на ринку та наближеності до споживача послуг.

Схематично стратегічний конкурентний набір (рис. 3.1).

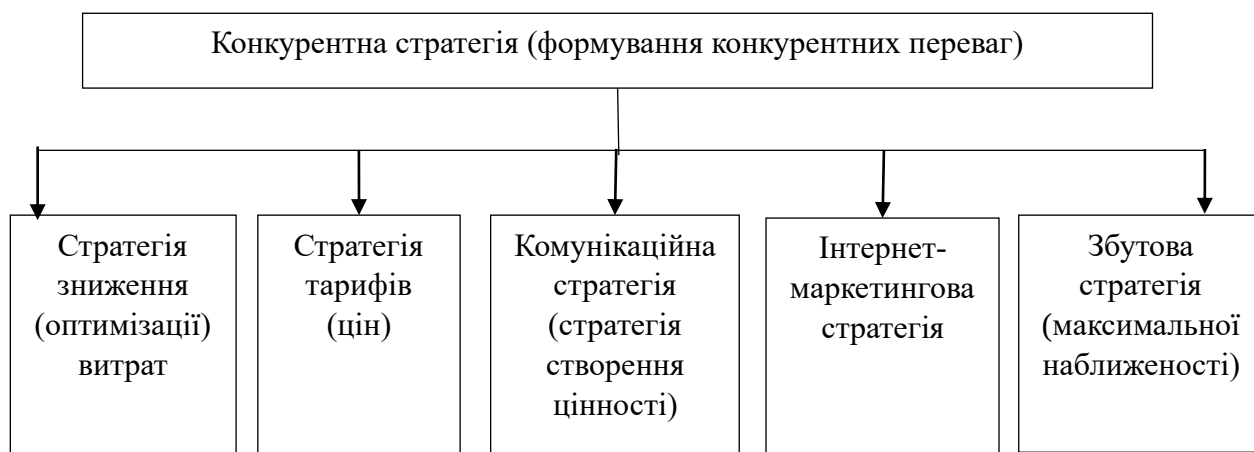


Рис. 3.1 Пропонований стратегічний набір АТ «Укрпошта»

Для формування стратегічного конкурентного набору підприємства можна використати різні стратегічні інструменти, зокрема матрицю «товар-ринок» І. Ансоффа.

Вище було показано, що багато проблем з конкурентоспроможністю, які має АТ «Укрпошта», пов'язані з комунікаціями, сприйняттям бренду та лояльністю, відсутністю у підприємства стратегічного маркетингового підходу до розуміння споживачів, їх потреб. Тому для формування стратегічного конкурентного набору буде використано матрицю І. Ансоффа, яка дозволяє визначити комплекс дій та інструментів конкурентної стратегії підприємства.

Матриця І. Ансоффа складається в двох вимірах (існуючі/ нові ринки та існуючі/ нові товари), в результаті певної комбінації яких можуть бути отримані чотири групи стратегій:

- «Стратегія глибокого проникнення на ринок»;
- «Стратегія розвитку ринку»;
- «Стратегія розвитку продукту»
- «Стратегія диверсифікації».

Ці чотири групи стратегій розташовуються за ступенем складності від найпростішої до найскладнішої для реалізації, за ступенем витрат для підприємства від найдешевших до найдорожчих та за ступенем ризикованості від мінімального до максимального.

Спочатку розробляються та реалізуються заходи стратегії глибокого проникнення на ринок, після стратегія розвитку ринку, потім стратегія розвитку продукту та стратегія диверсифікації.

Що стосується АТ «Укрпошта», то конкурентна стратегія підприємства має містити заходи, пов'язані з глибоким проникненням на ринок та розвитком ринку. На сьогодні представити як можна розвивати продукт досить складно, диверсифікація компанії не цікавить.

Матрицю І. Ансоффа для АТ «Укрпошта» наведено на рис. 3.2.

	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок (розширення частки ринку) Удосконалення якості послуг та обслуговування. Збільшення швидкості обслуговування та швидкості доставки Гнучка стратегія ціноутворення, просування цін та оптимізація витрат Стратегія створення цінності для споживачів Максимальна наближеність до клієнта (поштамати) Удосконалення цифрового додатку та його просування Використання засобів цифрового маркетингу (соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-оптимізація) Створення конкурентних переваг за різними напрямками	3. Стратегія створення продукту не планується
Нові ринки	2. Стратегія розвитку ринку Сегментація ринку та виявлення нових сегментів Пункти видачі інтернет-магазинів Партнерство з платіжними системами	4. Стратегія диверсифікації не планується

Рис. 3.2 Товарно-ринкова матриця формування стратегічного конкурентного набору АТ «Укрпошта»

Характеристика окремих елементів стратегії глибокого проникнення на ринок

а) однією з основних проблем підприємства є якість послуг та обслуговування клієнтів, а також швидкість доставки, як їх складова, отже перші кроки повинні бути пов'язані саме у підвищенні якості до рівня лідера ринку «Нова Пошта». Для цього підприємству необхідно здійснити стратегічний аналіз сильних та слабких сторін, здійснити бенчмаркінг та

реінжиніринг бізнес-процесів, які здійснюються, покращити загальну систему управління, посилюючи акценти на стратегічне бачення;

б) гнучка стратегія ціноутворення, просування цін та оптимізація витрат. Компанія має фіксовані тарифи і зовсім не використовує знижки, тому для подальшого розширення ринку збуту доцільно розробити стратегію знижок, тим самим зробити тарифи підприємств більш гнучкими. Наприклад, підприємство може запровадити такі знижки:

1) знижки для заохочення продажів – знижки на найменш популярні послуги;

2) знижки за відданість покупців – знижки по програмі лояльності, з одночасним удосконаленням програми лояльності, зокрема додавання в неї партнерів, наприклад найбільших торговельних майданчиків або інтернет-магазинів. Також такі знижки часто називають «клубними» знижками – членам певного клубу товаровиробників, торгівців тощо;

3) спеціальні знижки – знижки тим клієнтам в яких підприємство особливо зацікавлено;

4) пільгові знижки - для стимулювання збуту, сьогодні існують в межах програми лояльності, але є малоефективними;

5) упаковка посилок за пільговою ціною;

6) премія – пропонування певних послуг (товарів) за дуже низькою ціною або безкоштовно в якості заохочення, в певні періоди часу, наприклад в періоди, коли відправлення суттєво знижуються через сезонність попиту.

Окрім запровадження системи знижок, необхідно здійснити заходи по просування тарифів (цін) та знижок. Заходами з просування цін можуть бути:

7) цінова реклама, зокрема в мережі інтернет та соціальних мережах;

8) цінової оптики – під час рекламування товару, особливо в соціальних мережах та контекстній рекламі представлення ціни в сприятливому світлі і тим самим залишити «слід» у сприйнятті споживачів послуг підприємства;

9) цінова аргументація – пов'язування якості послуг, яка повинна бути значно підвищена з тарифами. Цінова аргументація здійснюється за допомогою таких методів: (розкладання ціни на окремі компоненти, кожний з яких здаються покупцю низькими, порівняльний метод, методи позиціонування за ціною);

в) Стратегія створення цінності повинна містити заходи спрямовані на більш чітке розуміння бренду, сегментацію цільової аудиторії споживачів послуг, з'ясуванню їх потреб та формування такого ланцюга пропозиції «сегмент споживачів – потреба – унікальне торговельна пропозиція (послуга – тариф, обслуговування, просування) – задоволеність»;

г) В комплексі заходів, пов'язаних з підвищенням швидкості обслуговування підприємству доцільно розглянути можливість створити мережу поштаматів, через яку можна значно швидше віддавати клієнтам їх посилки, навіть якщо поштамати будуть встановлені у поштових відділень або поряд з ними, все одно швидкість обслуговування збільшиться. Крім того поштамати дозволять стати підприємству більше до свого клієнта та сприятиме зростанню тієї цінності на яку спрямовано конкурентну стратегію;

д) АТ «Укрпошта» має мобільний додаток, який дозволяє слідкувати за вантажем під час його пересилки тощо. Але функціонал додатку підприємства набагато нижчий, ніж аналогічного додатку лідера ринку «Нова Пошта», отже необхідно додати аналогічні функції. Тим більше якщо створити та розширювати мережу поштаматів, то нові функції в додатку будуть необхідні, оскільки поштамат відкривається через додаток;

е) розробка інтернет-маркетингової стратегії із застосування інструментів, таких як соціальні мережі, контекстна реклама, контент-стратегію, програм email розсилок, удосконалення чат-боту.

На основі всього перерахованого підприємство повинно знайти джерела конкурентних переваг, на основі яких переваги будуть сформовані та забезпечать підприємству зростання його конкурентоздатності.

Серед заходів стратегії розвитку ринку пропонується:

а) здійснити ретельну сегментацію ринку та виявити всі можливі сегменти споживачів створивши їх профіль, який можна буде використати для формування окремої ціннісної пропозиції для кожного сегмента. Також сегментація може допомогти виявити нові сегменти, які раніше не бралися до уваги та для яких можна створити унікальну пропозицію, які їм досі не надали конкуренти. Серед сегментів споживачів, зокрема можуть бути:

1) приватні особи, які зрідка (декілька разів на рік) користуються поштово-логістичними послугами для відправки «живих» листів або пересилки посилок;

2) приватні особи, які користуються поштово-логістичними послугами не рідше ніж один раз на місяць для відправки «живих» листів або пересилки посилок;

3) приватні особи, які часто (від п'яти разів на місяць) користуються поштово-логістичними послугами не рідше ніж один раз на місяць для відправки «живих» листів або пересилки посилок;

4) бізнес, який зрідка (декілька разів на рік) користуються поштово-логістичними послугами для відправки «живих» листів або пересилки посилок;

5) мікро та середній бізнес, який здійснює багато розсилок в інтернет-комерції та інші можливі сегменти;

б) багато українців сьогодні замовляє товари в інтернет-магазинах та соціальних мережах. Великі інтернет магазини все частіше шукають можливість покращити обслуговування своїх клієнтів та максимально здешевити для них послуги доставки. Рішенням як для інтернет-магазинів, так і для АТ «Укрпошта» може стати організація у відділеннях підприємства пунктів видачі товарів. АТ «Укрпошта» гарантовано отримає великих клієнтів з великими обсягами посилок на місяць, більш того збільшиться потік клієнтів у відділення, а оскільки люди вже прийшли вони можуть скористатися і іншими послугами підприємства, щоб не витрачати час. Інтернет-магазини отримають можливість знизити вартість доставки свої товарів до клієнтів і збільшити обсяг

продажів. Серед потенційних партнерів можуть бути Інтернет-майданчики Розетка, Пром.юа та інші;

в) ще одним варіантом партнерства може стати партнерство з платіжними системами, які дозволяють переводити гроші, зокрема Western Union та інші. В Україні дуже мало представництв таких систем, через велику кількість пропозицій електронних переводів, які здійснюються через інтернет-банкінг. Втім попит на електронні переводи не через банкінг залишається і тому надійне підприємство з сильною репутацією та показниками безпеки роботи може стати партнером всесвітньо відомим системам. Це також може стати конкурентною перевагою АТ «Укрпошта».

Таким чином, на основі існуючих визначень дефініції «стратегічний набір» та підходів до його формування запропоновано стратегічний набір щодо створення конкурентної стратегії АТ «Укрпошта», який складається з таких стратегій: зниження витрат (базова конкурентна стратегія), цінової стратегії, комунікаційної стратегії, інтернет-маркетингової та збутової стратегій. Для більш детального формування заходів стратегічного набору запропоновано використати модель «товар-ринок» І. Ансоффа, в результаті чого запропоновано заходи з глибокого проникнення на ринок та розвитку ринку підприємства. Всі запропоновані заходи спрямовано на пошук джерел та формування конкурентних переваг, які повинні лягти в основу конкурентної стратегії підприємства, орієнтованої на створення ціннісної пропозиції для споживачів поштово-логістичних послуг.

3.2 Конкурентна стратегія АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет

Аналіз ринку поштово-логістичних послуг показав, що більша частина послуг надається підприємствам, які здійснюють інтернет-торгівлю різноманітними товарами або на інтернет-майданчиках, через інтернет-сайти підприємств, через соціальні мережі. Крім того українці здійснюють багато покупок в іноземних інтернет магазинах, і за цей сегмент АТ «Укрпошта»

конкурує з лідером ринку «Нова пошта» та іншими більш дрібними компаніями. Отже, потенційні клієнти підприємства, як приватні особи, які щось купують і їм потрібна доставка їх покупки так і підприємства, які щось продають і їм необхідний надійний партнер для доставки товарів клієнтам, а також для обслуговування юридичних та інших потреб дуже багато часу проводять в мережі Інтернет, користуючись пошуковою мережею Google, соціальними мережами, месенджерами тощо, що відкриває для АТ «Укрпошта» нові майданчики спілкування з клієнтами, формування ефективної комунікації, побудови стратегії бренду. Але й інші компанії обирають Інтернет-майданчик для просування своїх послуг, тому розробка конкурентної стратегії в мережі Інтернет є важливою складовою запропонованого вище стратегічного набору.

Конкурентна стратегія в мережі інтернет це нове явище, оскільки тут підприємство конкурує не за прямі продажі та можливість надати послуги споживачу тут і зараз, а за залучення уваги, збільшення показників взаємодії. Особливістю розробки рекламної стратегії в мережі Інтернет для підприємства, яке не здійснює продаж товарів, є необхідність створення іміджа експерта своєї справи для формування у потенційного споживача розуміння чому він повинен стати клієнтом саме цього підприємства.

Отже, конкурентна стратегія АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет, виходячи з проблем, які було виявлено у комунікаційній складовій діяльності підприємства, необхідно розробляти з урахуванням рекомендації створення цінності для споживачів, яка полягатиме у максимальній наближеності, залученості, демонстрації експертності в питаннях організації перевезень, якісної та швидкої доставки, орієнтації на клієнта тощо.

На рис. 3.3 наведено запропоновані етапи розробки конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет.

На першому етапі розробки будь-якої стратегії необхідно визначити її цілі та завдання, які необхідно реалізувати та досягти.

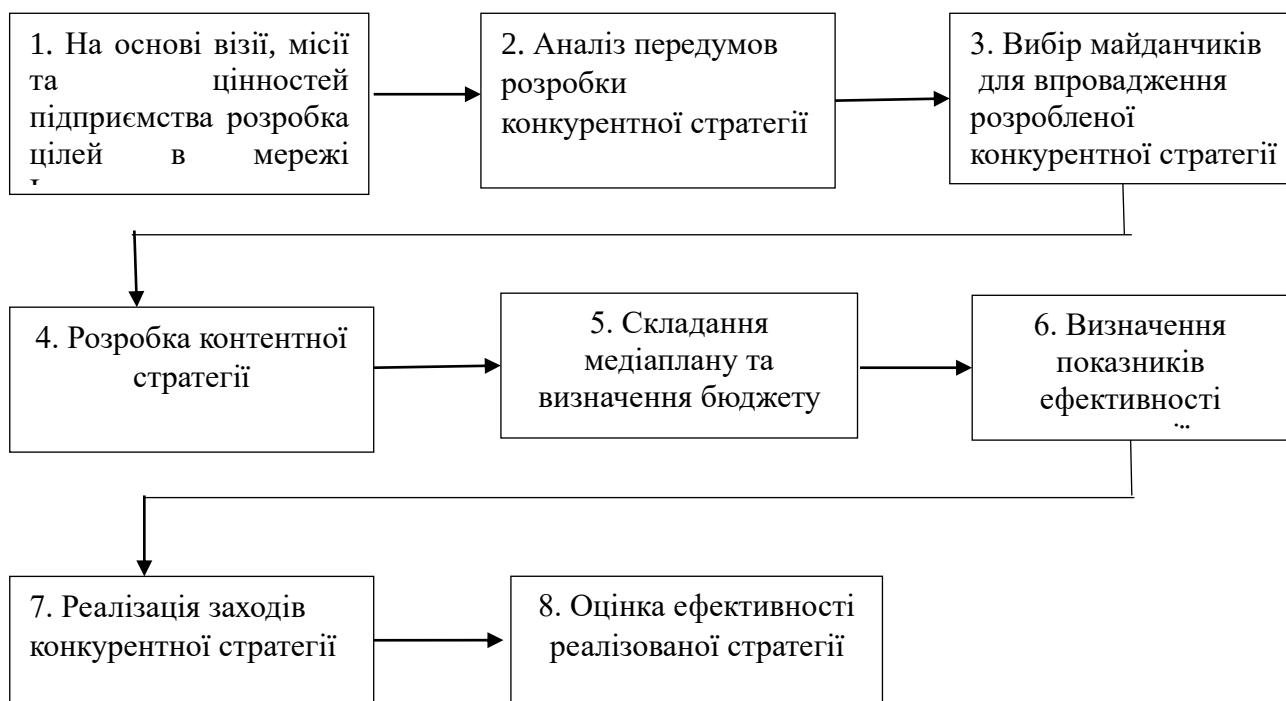


Рис. 3.3 Пропоновані етапи розробки конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі інтернет»

Місія АТ «Укрпошта» – «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще» [8].

Візія АТ «Укрпошта» – «Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанією, якою пишається Україна» [8].

Цінностями АТ «Укрпошта» є [8]:

- «успіх – це круто» (кожен відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни);
- «зміни – це необхідність» (компанія усвідомлює важливість нововведень і готова постійно розвиватися, щоб максимально задовольняти своїх клієнтів у відповідності до потреб часу);
- чесність (для компанії неприйнятні крадіжки та корупція на будь-якому рівні, вони цінують довіру колег, клієнтів та партнерів);

- простота у спілкуванні, сервісах, продуктах тощо;
- «команда – це ми»: всі працівники компанії різні, але всі орієнтовані на спільну ціль, підтримують один одного та мотивують власним прикладом.

Виходячи з місії, візії та цінностей підприємства його цілями розробки та реалізації конкурентної стратегії в мережі Інтернет можуть бути:

- досягнення стійкої конкурентної переваги на основі створення справжньої лояльності клієнтів за рахунок ціннісної пропозиції, що ґрунтується на індивідуалізації комунікації, підвищення її якості та поширення поінформованості серед цільових груп клієнтів;
- утримання частки ринку та поступове її розширення за рахунок формування у потенційних клієнтів іміджу експерта в наданні поштово-логістичних послуг;
- формування іміджу надійного партнера для бізнесу, який надає швидкі та якісні логістичні послуги;
- залучення та утримання підписників в соціальні мережі та посилення їх активності, збільшення трафіку на сайт.

Аналіз передумов розробки конкурентної стратегії повинен містити:

- сегментацію ринку та аналіз груп цільових споживачі, на яких буде орієнтовано заходи стратегії в мережі Інтернет, зокрема їх потреб та того, що вони бажають отримати від перевізника;
- аналіз чинників зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства в мережі Інтернет та виявлення потенційних джерел конкурентних переваг;
- аналіз чинників внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства в мережі Інтернет, зокрема аналіз профілей в соціальних мережах, контенту, показників взаємодії, SEO-показників сайту, показників юзабіліті сайту та виявлення проблем, які необхідно вирішити та можливих джерел конкурентних переваг;
- аналіз позиції бренду підприємства в мережі Інтернет, його мови, позиціонування, ставлення потенційних клієнтів а партнерів;

- аналіз діяльності конкурентів в мережі Інтернет, їх фірмовий стиль, мова бренду, профілей в соціальних мережах, контенту, показників взаємодії, SEO-показників сайту.

Третій етап – вибір майданчиків для реалізації стратегії повинен містити опис всіх потенційних пошукових систем, сервісів та соціальних мереж, де підприємство може просувати свій бренд та залучати до спілкування потенційних споживачів послуг та партнерів. В табл. 3.1 представлено перелік соціальних мереж, які можуть бути використані для реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта».

З табл. 3.1 можна побачити, що АТ «Укрпошта» має профіль у всіх існуючих соціальних мережах, але порівняння цих профілів з лідером ринку «Нова Пошта», показує, що вони значно слабше, оскільки АТ «Укрпошта» має набагато менше підписників, залученість яких не вище 1%, що є дуже низьким показником.

Найпродуктивнішою соціальною мережею АТ «Укрпошта» є Facebook, де підприємство має найбільше підписників і вони найактивніші, отже можна зробити висновок, що цільова аудиторія підприємства найбільше часу проводить саме в цій соціальній мережі. Далі за кількістю підписників йдуть Instagram та YouTube, хоча залученість їх дуже низька і її необхідно збільшувати.

В конкурентній стратегії підприємства також необхідно розробити заходи з посилення позицій в LinkedIn та TikTok.

LinkedIn – це мережа, де представлені потенційні партнери підприємства, які можуть користуватися його послугами і які приймають рішення не під впливом емоцій або інших нераціональних факторів, а з урахуванням потреб свого бізнесу, репутації партнера, відгуків про нього. До того ж LinkedIn це одна з найменш завантажених соціальних мереж, де у більшості учасників дуже низька активність, тому якщо використати всі можливості цієї соціальної мережі, то підприємство зможе побудувати ефективну комунікацію з великими

покупцями поштово-логістичних послуг. LinkedIn може стати джерелом конкурентних переваг.

Таблиця 3.1

Характеристика основних майданчиків для реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет

Соціальна мережа	Наявність/відсутність профілю	Кількість підписників	Активність (коментарі, лайки, поділитися)	Характеристика контенту	Наявність у конкурента
Facebook	+	124 тис.	низька, менша за 1%	текст, фото	Нова Пошта, Meest Express, Делівері, Justin
Instagram	+	39 тис.	низька, менша за 1%	фото, відео	Нова Пошта, Meest Express, Делівері, Justin
Telegram	+	Чат-бот	-	питання-відповіді	Нова Пошта, Meest Express, Делівері, Justin
YouTube	+	14,8 тис.	більше 1000 переглядів кожне відео, але не перевищує 100 тис. переглядів	відео,	Нова Пошта, Meest Express
LinkedIn	+	2325	низька	інформування, побудова іміджу	Нова Пошта, Meest Express
Viber	+	Чат-бот	-	питання-відповіді	Нова Пошта, Meest Express, Делівері, Justin
TikTok	+	5206	низька	shorts	Нова Пошта

TikTok – молодіжна мережа, в якій можна розміщати контент для наймолодшої та найпрогресивнішої з точки зору використання технологій аудиторії, яка сьогодні здебільшого користується послугами конкурентів, які швидше та більш комунікабельні, зокрема «Нова Пошта».

Telegram та Viber використовуються виключно для питань-відповідей через чат-боти, при цьому власних каналів в цих мережах підприємство не має. Разом з тим, можливо у Telegram канал необхідно створити, для щоденного спілкування з цільовими аудиторіями, повідомлення новин, цікавих подій тощо.

Наступним майданчиком для реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» є пошукова система Google, в якій підприємство може розміщувати контекстну рекламу, якої сьогодні немає, і займатися SEO-оптимізацією для покращення видачі під час пошуку за різними ключовими словами та виразами, наприклад: доставка посилок, посилки, поштові послуги та інші, таких виразів понад 1000. Зараз за більшістю запитів АТ «Укрпошта» видається на 3-5 строках пошуку, на 1 – ТОВ «Нова пошта», часто попереду також Meest Express, отже підприємство потребує оптимізації стратегії в Google.

Контент складова конкурентної стратегії підприємства повинна містити план по контенту для всіх виділених вище майданчиків.

Facebook – цільова аудиторія дорослі люди у віці від 35 років і старше, які здебільшого гортають стрічку, читають новини, дивляться фото. Отже контент для цієї мережі – це цікаві новини, актуальні події, спілкування з клієнтами, відповіді на питання.

Instagram – цільова аудиторія молодь від 14 до 35 років, які слідкують за блогерами, дивляться візуальний контент, відео, трансляції, прямі ефіри, отже контент тут здебільшого візуальний. Наприклад, для формування іміджу експерта можна показувати «закулісне» життя підприємства (пакування, сортування пошти, транспортування та інші, які можуть бути цікавими для клієнтів).

YouTube – короткі відео до 10 хвилин, можливо використовувати для демонстрації іміджевих роликів, живого спілкування з клієнтами, демонстрації «закулісного» етапу перевезень.

Контент для Google – це написання цікавих статей на сайті, створення блогу з корисною інформацією про перевезення, поштові послуги, логістику тощо.

Головне правило при складанні контенту – це те, що контент повинен бути унікальним, несхожим на контент конкурентів, щоб він залучав увагу та фіксував її саме на сторінках підприємства.

Контент стратегія тісно пов’язана зі створенням медіа-плану та бюджету реалізації всіх заходів.

Для побудови медіа-плану та бюджету заходів для реалізації конкурентної стратегії можна скористатися картою запуску каналів просування АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет в контексті реалізації конкурентної стратегії, яку наведено на рис. 3.4.

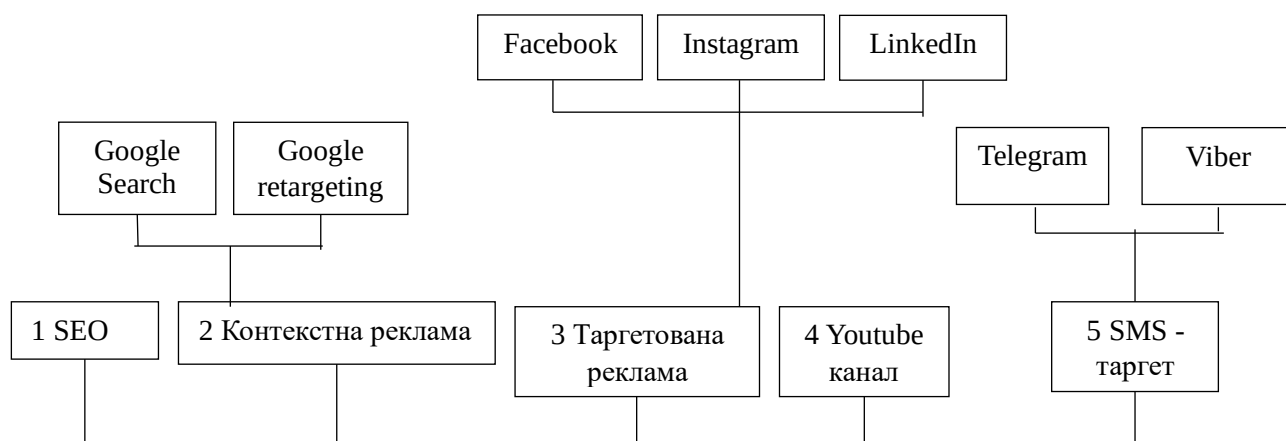


Рис. 3.4 Карта каналів просування АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет

Медіа-план – це інструмент контролю рекламних каналів. Є таблицею, в якій міститься вичерпна інформація про всі джерела трафіку, включаючи прогнози щодо конверсії. Протягом періоду кампанії результати щодня звіряються з планом. На основі медіа-плану формується бюджет. В табл. 3.2 наведено приклад бюджету на реалізацію конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет.

Таблиця 3.2

Приклад бюджету на реалізацію конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет в 2023 році

Канали / період	Всього за рік	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Контекстна реклама	1000	100	200	200	200	200	100	-
Таргетована реклама	650	50	100	100	100	100	100	100
Медійна реклама	650	50	100	100	100	100	100	100
SEO	500	300			100	100		
Всього	2800	500	400	400	500	500	300	200

В червні місяці пропонуються витрати на рекламу менші ніж в інші для здійснення точної настройки цільових аудиторій, часу розміщення, каналів тощо, щоб мати можливість оцінити їх ефективність, а вже потім запускати повномасштабні заходи. Бюджет умовний, але розрахований з таких вихідних даних:

- мінімальна вартість розміщення реклами за 1 день;
- мінімальні терміни роботи реклами;
- розмір цільової аудиторії;
- географія.

SEO (покращення характеристик користування сайтом) рекомендується здійснити в перший місяць реалізації стратегії, потім декілька місяців поспостерігати як відбуваються покращення і в разі необхідності зробити коригування.

Ефективність конкурентної стратегії, що розробляється можна вираховувати за багатьма показниками:

- зростання ринкової частки;
- зростання лояльності;
- зростання обсягів продажів, доходності, прибутковості;
- покращення іміджу;
- зміни у сприйнятті бренду;

- формування конкурентних переваг;
- зростання конкурентоспроможності та інші.

Зазначені показники умовно можна згрупувати у дві групи: показники, що характеризують збут, та показники, що характеризують маркетингову діяльність. Це дозволить в подальшому здійснити прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Всі показники, які будуть характеризувати ефективність реалізації стратегії необхідно зафіксувати в їх поточному стані, а також запланувати бажані показники, до яких підприємство повинно прийти в результаті реалізації стратегії.

Далі стратегія повинна реалізуватися протягом певного часу. Раніше стратегічні плани будувалися на термін від 2 до 5 років, але реалізація стратегії в мережі Інтернет може відбуватися у термінах від 1 до 1,5 років, чи навіть менше. Під час реалізації стратегії необхідно постійно здійснювати моніторинг досягнення проміжних результатів, щоб в разі потреби здійснити коригування показників або заходів, що реалізуються.

Оцінити результати реалізації стратегії можна шляхом порівняння запланованих показників із досягнутими, або за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Таким чином, виходячи з особливості діяльності підприємства в мережі Інтернет і тих цілей, які може переслідувати конкурентна стратегія, запропоновано етапи розробки конкурентної стратегії, яку можна визначити як стратегію масштабування, оскільки основними цілями стало розширення частки ринку та збільшення лояльності цільової аудиторії за рахунок формування у потенційних клієнтів іміджу експерта в наданні поштово-логістичних послуг, а також іміджу надійного партнера для бізнесу, який надає швидкі та якісні логістичні послуги шляхом залучення та утримання підписників в соціальні мережі та посилення їх активності, збільшення трафіку на сайт. В межах запропонованої конкурентної стратегії рекомендовано детально прописати сегменти потенційних клієнтів, обрати для кожного сегменту

майданчики для комунікації та створити відповідний контент, запропоновано медіа-план та приблизний рекламний бюджет для реалізації заходів стратегії, визначено основні показники для оцінки її ефективності. Пропонована рекламна стратегія орієнтована на знаходження джерел та формування стійких конкурентних переваг з метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг України.

3.3 Прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»

Для оцінки ефективності розробленої конкурентної стратегії в мережі Інтернет буде використано один з інструментів стратегічного аналізу – матриця виживання Д. Макдоналда, яка складається з п'яти полів, що описують стан показників конкурентоспроможності підприємства. Найчастіше до таких показників відносять обсяги продажів (збутові показники) та стан маркетингу.

Перші два поля – «Швидка смерть» та «Повільна смерть», характеризуються слабким рівнем розвитку показників комунікаційної діяльності, незадовільним станом маркетингу, конкурентною слабкістю, а також дуже обмеженими логістичними можливостями та неефективною збутовою мережею. Конкурентна стратегія повинна бути спрямована на створення умов, за яких підприємство буде змозі створити ефективний набір маркетингових, комунікаційних, збутових інструментів, що дозволять сформувати конкурентні переваги та посилити конкурентоспроможність.

Третє поле – «Виживання» – підприємство має розгалужену збутову структуру, але зовсім не приділяє уваги комунікаціям, маркетингу, брендингу. Отже, конкурентна стратегія повинна містити інструменти формування конкурентних переваг підприємства в цих сферах.

Четверте поле – «Процвітання» – це стратегічна позиція, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства, розширення частки ринку та прибутковість у довгостроковій перспективі. В цьому випадку конкурентна

стратегія повинна спрямовуватися на захист конкурентних позицій підприємства.

П'яте поле «Зона турбулентності» – це стратегічна позиція де признаки різних полів проявляються в неявній формі і конкурентна стратегія перш за все повинна бути спрямована на формування чіткої лінії поведінки підприємства на ринку, посилення конкурентних переваг та захист позицій.

Для побудови матриці виживання та визначення напрямків розробки конкурентної стратегії необхідно скласти та оцінити дві групи показників, що визначають ефективність діяльності пов'язаної зі збутом послуг підприємства в широкому сенсі (збутова стратегія, технології, що використовуються, логістика тощо) та ефективністю його маркетингу в широкому сенсі (комунікації, лояльність, брендинг, відносини з клієнтами, якість обслуговування тощо).

В табл. 3.3 наведено шкалу оцінювання цих двох груп показників.

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання показників ефективності збутової діяльності

АТ «Укрпошта» та його маркетингу

Оцінка	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристика	ніколи	інколи			часто			в більшості випадків		завжди	

Далі на основі шкали оцінювання наведеної в табл. 3.3 дамо оцінку двох груп показників реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта», які було визначені в якості оціночних вище в розділі 3.2.

В табл. 3.4 представлено оцінку показників, що характеризують маркетингову складову реалізації конкурентної стратегії підприємства в двох часових інтервалах – до реалізації стратегії (тобто зараз) та після реалізації стратегії. Результат розрахунку результуючого показника наноситиметься на рис. 3.5.

Таблиця 3.4

Оцінка показників ефективності маркетингової складової конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»

Показники	Оцінка	
	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії (прогноз)
Комунікація з клієнтами	4	8
Сайт компанії (юзабіліті)	8	10
Ефективність використання соцмереж та інших інструментів мережі Інтернет	3	8
Реклама	4	8
Тарифи	7	10
Сприйняття бренду (слабке)	4	10
Кількість каналів комунікації	4	10
Асортимент послуг	10	10
Вирішення проблем	3	6
Лояльність	6	9
Всього	53	89

В табл. 3.5 представлено оцінку показників, що характеризують показник збутової складової розробленої конкурентної стратегії в двох часових інтервалах – до реалізації стратегії (тобто зараз) та після реалізації стратегії. Результат розрахунку результуючого показника наноситиметься на рис. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка показників ефективності збутової складової конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»

Показники	Оцінка	
	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії (прогноз)
Стратегії збуту (масовий)	8	10
Автопарк (власний)	10	10
Персонал, його кваліфікація, мотивація, поведінка з клієнтами	4	8
Технології, що використовуються)	7	10
Логістика	8	8
Швидкість доставки	4	8
Стан приміщень поштових відділень	6	6
Партнерство з торговельними майданчиками	8	10
Частка ринку	6	8
Прибутковість	6	8
Всього	67	86

Показники маркетингової та збутової складової конкурентної стратегії АТ «Укрпошта», що наведені в табл. 3.4 та 3.5, взято з показників конкурентоспроможності підприємства та показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії, що розглядалися вище.

В табл. 3.6 наведено інтерпретацію оцінки показників ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет.

Таблиця 3.6

Характеристика показників оцінки ефективності конкурентної стратегії

Бали	Чинники	
	Ефективність маркетингу та комунікацій	Ефективність збутової політики
81-100	Висока конкурентоспроможність, наявність конкурентних переваг	На підприємстві діє ефективна система продажів
61-80	Підприємство не має тих конкурентних переваг, яке б могло мати	Підприємство приділяє недостатньо уваги розвитку системи продажів
41-60	Підприємство має вірний напрямок розвитку, але має багато працювати, щоб його досягти	Підприємство має вірний напрямок розвитку, але має багато працювати, щоб його досягти
0-40	Конкурентоспроможність відсутня, поганий стан підприємства	Процес продажів не відповідає вимогам ринку, необхідні заходи щодо його удосконалення

В табл. 3.7 наведено отримані оцінки та дані, необхідні для побудови матриці виживання та її характеристики.

Таблиця 3.7

Дані щодо оцінки поточного та прогнозного стану основних характеристик пропонуваної конкурентної стратегії АТ «Укрпошта»

Складові конкурентної стратегії			
Маркетингова		Збутова	
Поточна ситуація	Прогноз	Поточна ситуація	Прогноз
53 Підприємство має вірний напрямок розвитку, але багато працювати, щоб його досягти	89 Важлива роль маркетингу на підприємстві	67 Підприємство приділяє недостатньо уваги розвитку системи продажів	86 На підприємстві діє ефективна система продажів

Далі наносимо отримані значення на матрицю виживання, представлену на рис. 3.5.

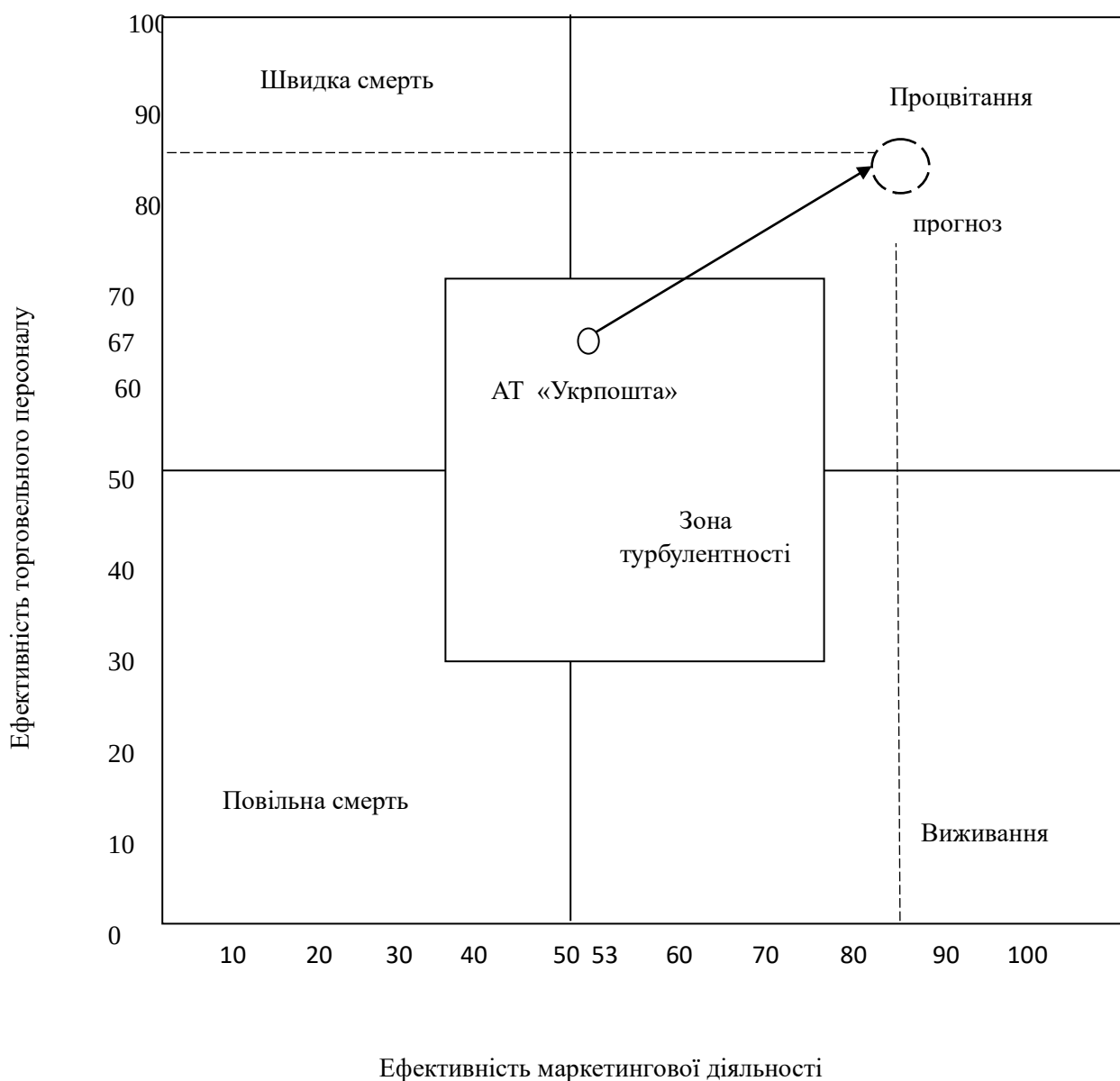


Рис. 3.5 Поточний та прогностичний стан конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на основі основних складових пропонованої конкурентної стратегії підприємства

Отже, як можна побачити з рис. 3.5 на поточний момент конкурентоспроможність підприємства знаходиться у «Зоні турбулентності», тобто в діяльності підприємства існує багато проблем, які потребують

вирішення, що відповідає результатам проведеного вище аналізу. Якщо підприємство зможе реалізувати всі заходи, що були запропоновані в межах стратегічного конкурентного набору та безпосередньо в розробленій конкурентній стратегії в мережі Інтернет, то воно зможе покращити свої позиції та перейти в поле «Процвітання», яке характеризує достатню конкурентоспроможність підприємства та засновано на конкурентних перевагах, зокрема маркетингових (висока якість комунікації, сильний бренд, високий рівень залученості, унікальна цінність пропозиції підприємства, створена для клієнтів, тобто максимально можлива індивідуалізація обслуговування) та збутових (швидка логістика, висока якість перевезки та збереження, сучасні технології).

Отже, прогноз ефективності запропонованого стратегічного конкурентного набору та розробленої конкурентної стратегії підприємства в мережі Інтернет на основі матриці виживання Д. Макдоналда показав, що реалізація всіх запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» на основі формування конкурентних переваг, що гуртуються на високій якості комунікації, сильному бренду, високому рівні залученості, унікальній цінній пропозиції підприємства, створеної для клієнтів, тобто максимально можливої індивідуалізації обслуговування, а також на швидкій логістиці, високій якості перевезки та збереження, сучасних технологіях.

Висновки за розділом 3

Стратегічний конкурентний набір АТ «Укрпошта» – це сукупність стратегій, що дозволять компанії покращити своє конкурентне становище та посилити конкурентоспроможність. Зокрема в нього входять: базова стратегія конкуренції за М. Портером – зниження (оптимізація) витрат, що дозволить тримати оптимальні тарифи на поштово-логістичні послуги та за необхідності знижувати тарифи; стратегія тарифів (цін) – зокрема використання

ціноутворення на основі досліджень переваг споживачів, просування цін, тощо; комунікаційна стратегія, яка полягає у створенні цінності для споживачів послуг; Інтернет-маркетингова стратегія (вибір соціальних мереж, розробка контентної стратегії, стратегії контекстної реклами, SEO-оптимізації, e-mail маркетингу тощо); збутова стратегія – максимальної присутності на ринку та наближеності до споживача послуг.

Конкурентна стратегія в мережі Інтернет це нове явище, оскільки тут підприємство конкурує не за прямі продажі та можливість надати послуги споживачу тут і зараз, а за залучення уваги, збільшення показників взаємодії. Конкурентна стратегія АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет полягатиме у максимальній наближеності, залученості, демонстрації експертності в питаннях організації перевезень, якісної та швидкої доставки, орієнтації на клієнта тощо. Для пропонується переглянути стратегію просування та зробити акцент на використанні соціальних мереж.

Прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» було зроблено із використанням матриці виживання Д. Макдоналда, яка містить п'ять полів, які описують позицію компанії та містять рекомендації щодо конкурентної стратегії. За результатами проведеної оцінки стратегічної позиції підприємства на основі показників розвитку маркетингової та збутової діяльності можна стверджувати, що підприємство знаходиться в стратегічній зоні турбулентності, та потребує негайних заходів щодо удосконалення маркетингового планування та інших складових маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто зміст конкурентної стратегії та її місце в ієрархії стратегій підприємства. Конкурентна стратегія це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил. Вона підпорядковується корпоративній стратегії, деталізує ділову, а на її базі розробляються функціональні та оперативні стратегії, що дозволяє забезпечити підпорядкованість стратегії, дотримання ієрархії та спрямованість на досягнення основної мети.

2. Визначено фактори впливу на розроблення конкурентної стратегії підприємства. Відмічено, що стратегія має бути адаптивною до зовнішнього бізнес-середовища та враховувати сильні та слабкі сторони самого підприємства. Адаптивною може бути тільки виважена, продумана стратегія, яка у процесі формування передбачає наявність стратегічних альтернатив, прогноз різних сценаріїв розвитку подій та окреслення заходів за допомогою яких буде вестись конкурентна боротьба. Тобто у процесі формування стратегії слід враховувати основні та додаткові фактори, які чинять / або можуть чинити вплив на її реалізацію, основними з яких визначено: мета, корпоративна стратегія, принципи, функції, інструменти та час.

3. Окреслено методіку розробки конкурентної стратегії підприємства. Відмічено що єдиної універсальної конкурентної стратегії не існує через значне різноманіття умов функціонування та ресурси підприємств. Механізм розроблення конкурентної стратегії представляє собою чітку послідовність етапів, дотримання яких є основою формування ефективної програми дій на

ринку в умовах конкуренції з метою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

4. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта». АТ «Укрпошта» функціонує на ринку поштових послуг тривалий час. Серед його послуг: універсальні, фінансові та такі які спрямовані на вирішення соціальних завдань. 100% акцій належить державі. Організаційна структура трирівнева. Перший рівень складає адміністрація та наглядова рада. Другий – філії. Третій – підрозділи функціональні та виробничі. Структура зазнала трансформації у 2021 р. Тоді впровадили наглядову раду та почали перехід від відділень до мобільних бригад. Про рівень ефективності роботи АТ «Укрпошта» свідчать результати аналізу його основних операційних, фінансових показників та оцінивши рівень задоволеності клієнтів. Виявлено що він зростає. Операційні показники зростають, однак коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості демонструють негативну тенденцію.

5. Проведено аналіз конкурентного середовища ринку поштових послуг в Україні. Ринок поштових послуг України один зі старіших ринків, який тривалий час був монопольним, однак зараз на ньому спостерігається загострення конкуренції В 2022 р. на ринку було представлено більш ніж 10 компаній , зокрема Нова пошта, Укрпошта, Meest Express, Justen та Делівері. Укрпошта є найбільшою компанією на ринку за кількістю відділень. компанія тривалий час втрачала свій статус на ринку, оскільки мала багато проблем: неефективна логістика, неефективна комунікація (відсутність клієнтоорієнтованості), відсутність маркетингу, застарілі технології тощо.

6. Здійснено оцінку конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». За обраними показниками конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» програє лідеру ринку, яким є ТОВ «Нова Пошта», і тому рівень його конкурентоспроможності сьогодні досить низький. Отже, в конкурентній стратегії необхідно опрацювати шляхи підвищення показників конкурентоспроможності.

7. Складено стратегічний конкурентний набір АТ «Укрпошта». Запропоновано сукупність стратегій, що дозволять компанії покращити своє конкурентне становище. Зокрема в нього входять: базова стратегія конкуренції–зниження (оптимізація) витрат, що дозволить тримати оптимальні тарифи на поштово-логістичні послуги та за необхідності знижувати тарифи; стратегія тарифів (цін) – зокрема використання ціноутворення на основі досліджень переваг споживачів, просування цін, тощо; комунікаційна стратегія, яка полягає у створенні цінності для споживачів послуг; Інтернет-маркетингова стратегія (вибір соціальних мереж, розробка контентної стратегії, стратегії контекстної реклами, SEO-оптимізації, e-mail маркетингу тощо); збутова стратегія – максимальної присутності на ринку та наближеності до споживача послуг.

8. Розроблено конкурентну стратегію АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет. Відмічено, що конкурентна стратегія в мережі Інтернет це нове явище, оскільки тут підприємство конкурує не за прямі продажі та можливість надати послуги споживачу тут і зараз, а за залучення уваги, збільшення показників взаємодії. Конкурентна стратегія АТ «Укрпошта» в мережі Інтернет полягатиме у максимальній наближеності, залученості, демонстрації експертності в питаннях організації перевезень, якісної та швидкої доставки, орієнтації на клієнта тощо. Для пропонується переглянути стратегію просування та зробити акцент на використанні соціальних мереж.

9. Наведено прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта». Прогноз ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «Укрпошта» було зроблено із використанням матриці виживання Д. Макдоналда, яка містить п'ять полів, які описують позицію компанії та містять рекомендації щодо конкурентної стратегії. За результатами проведеної оцінки стратегічної позиції підприємства на основі показників розвитку маркетингової та збутової діяльності можна стверджувати, що підприємство знаходиться в стратегічній зоні турбулентності, та потребує негайних заходів щодо удосконалення маркетингового планування та інших складових маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Укрпошта». *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/21560045/ (дата звернення 04.05.2023)
2. Аранчій В.І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf> (дата звернення 01.04.2023)
4. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.
5. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 1. С. 2.1-2.8. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4 (дата звернення 29.04.2023)
6. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12462/1/%.pdf> (дата звернення 23.04.2023)
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. М-во освіти і науки України. Київ, 2003. С. 10-22. URL: <https://studfile.net/preview/2429693/> (дата звернення 26.04.2023)
8. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 21.04.2023)

9. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731> (дата звернення 27.04.2023)
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитко М.М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/strategiya_pidpriemstva.doc (дата звернення 28.04.2023)
11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf (дата звернення 01.05.2023)
12. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення 29.04.2023)
13. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / відп. ред. С.В. Мочерний. – Київ: Академія, 2002. 952 с. URL: http://library.cibs.ubs.edu.ua/CGI-BIN/irbis64r_12/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=CIBS_PRINT&P21DBN=CIBS&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9C%D0%BE%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9,%20%D0%A1.%20%D0%92.
14. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. С. 106-113.
15. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2021 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf (дата звернення 04.05.2023)
16. Кабмін затвердив склад наглядової ради Укрпошти. УкрІнформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3686291-kabmin-zatverdiv-sklad-nagladovoi-radi-ukrpostii.html> (дата звернення 01.05.2023)
17. Класифікація стратегій по Р. Майлзу та П. Сноу . URL: <https://ppt-online.org/316777> (дата звернення 22.04.2023)

18. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
19. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/282659948_Upravlinna_konkurentospromoznistu_pidpriemstva_navc_posib (дата звернення 29.05.2023)
20. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата перегляду: 20.05.2023)
21. Кобилух О.Я., Гірна О.Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення *express delivery market in Ukraine: today's challenges. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68. С. 44-49*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/10.pdf (дата звернення 05.05.2023).
22. Костецька. Н.Факторний підхід до формування стратегії зниження витрат підприємства. *Галицький економічний вісник. 2011. № 1(30). С. 159-166*. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9938/1/gev_2011_1.pdf (дата звернення 08.05.2023)
23. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса. 2009. Вип. 36. С. 90-96*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035911.pdf> (дата звернення 02.05.2023)
24. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 95-105*. URL: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/236262 (дата звернення 08.05.2023)
25. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд. 2014. № 2. С. 64-69*. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/10.pdf> (дата звернення 04.05.2023)

26. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення 29.04.2023)

27. Місія, візія, цінності — короткі визначення. *Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/misia-vizia-cinnosti-korotki-viznacenna> (дата звернення 04.05.2023)

28. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 383 с. URL: https://pidru4niki.com/15880315/menedzhment/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_tipi_harakterni_osoblivosti ; https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Morgulets/publication/309652346_Management_in_services/links/581baabe08aeccc08aea8188/Management-in-services.pdf (дата звернення 27.04.2023)

29. Мулько О. Скільки коштують найпопулярніші поштові сервіси в Україні: ціни на послуги. *Економіка України*. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/skilki-koshtuye-vidpraviti-dokumenti-posilku-ta-vantazh-v-ukrayini> (дата звернення 10.05.2023).

30. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 10.05.2023).

31. Нова пошта vs Укрпошта: який сервіс обрати. *Запорізька січ*. 2021. URL: <https://sich.zp.ua/nova-poshta-vs-ukrposhta-iakyj-poshtovyj-servis-obraty> (дата звернення 05.05.2023).

32. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 32-35. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf (дата звернення 22.04.2023)

33. Осовська Г.В. Профіль конкурентоспроможності переробних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2288> (дата звернення 27.04.2023).

34. Положення про Київську міську дирекцію акціонерного товариства «Укрпошта». *Укрпошта*. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/regulations-on-branches/kyiv-city/Polozhennya_pro_Kyyivsku_misku_dyrekciyu_05_12_2019.pdf (дата звернення 02.05.2023)

35. Полуніна Д. Доставка «день у день» і покриття по всій країні: ТОП поштових операторів Україна. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення 15.05.2023).

36. Постанова «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України» від 20 квітня 2022 року № 77. *Правління Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_20042022_77 (дата звернення 01.05.2023).

37. Про компанію. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu> (дата звернення 10.05.2023).

38. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Ткаліч Я. С., Управління розвитком маркетингових комунікацій організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 72-77.

39. Саєнко М.Г. Стратегічний менеджмент : підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення 27.04.2023)

40. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 10. С. 500-504. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/104.pdf> (дата звернення 29.04.2023)

41. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укл. І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45384/1/Dehtiarova_stratehiia.pdf;jsessionid=359BCD32C2E1565EA7BACAF1A02E522D (дата звернення 26.04.2023).

42. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. *Міністерство інфраструктури України*. URL : <https://mtu.gov.ua/files/20190.pdf> (дата звернення 30.04.2023).

43. Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта». *Укрпошта*. URL : <https://ukrposht.blogspot.com/p/0-800-500-440.html> (дата звернення 27.04.2023).

44. Укрпошта, АТ. *Вікіпедія*. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 05.05.2023).

45. Укрпошта оприлюднила фінансові результати 2022 року. *Укрпошта*. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57897-ukrposhta-opriljudnila-finansovi-rezultati-2022-roku> (дата звернення 05.05.2023).

46. Укрпошта. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення 10.05.2023).

47. Укрпошта у Facebook. URL: https://www.facebook.com/ukrposhta/?locale=uk_UA (дата звернення 10.05.2023).

48. Укрпошта у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/ukrposhta/> (дата звернення 10.05.2023).

49. Уляницький Д. Битва за 450 млн посилок з Новою поштою та Укрпоштою. *Форбс Україна*. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> (дата звернення 15.05.2023).

50. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» на 31 грудня 2021 року. *Укрпошта*. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_financial_statements_2021.pdf (дата звернення 10.05.2023).

51. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. №13. С. 108-110. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47 (дата звернення 30.04.2023).

52. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.74. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення 25.04.2023).

53. Что такое принципы стратегического управления и как их применять на практике. *Фінансова академія*. URL: <https://finacademy.net/materials/article/principyu-strategicheskogo-upravleniya> (дата звернення 30.04.2023).

54. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник ХДУ*. 2018. № 31. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390/387> (дата звернення 28.04.2023).

55. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL : <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення 22.04.2023).

56. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск № 17. С. 402-412. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення 29.04.2023).

57. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. *Школа бізнесу Нова Пошта*. URL : <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення 10.05.2023).

58. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід’ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 284-289. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf. (дата звернення 03.05.2023).

59. Brandenburger A. & Nalebuff B. Co-opetition. A Revolutionary Mindset That Combines. Competition and Cooperation URL: <https://web.archive.org/web/20120417123034/> (дата звернення 20.04.2023)

60. Dereli D. D. (2015) Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage.

61. Meest Express Україна. Офіційний сайт. URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення 10.05.2023).
62. Procedia-Social and Behavioral Sciences, № 195, p. 1365-1370. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323> (дата звернення 04.05.2023)
63. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
64. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фінансова звітність АТ «Укрпошта»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Форма № 1			Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	18 695	55 518
первісна вартість		1001	115 114	150 078
амортизація		1002	(96 419)	(94 560)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	65 889	320 864
Основні засоби	9	1010	3 410 581	3 830 957
первісна вартість		1011	5 401 367	6 160 904
знос		1012	(1 990 786)	(2 329 947)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	117 377	100 693
первісна вартість		1016	120 829	107 386
знос		1017	(3 452)	(6 693)
Інші фінансові інвестиції		1035	17 925	19 078
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	209	196
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
Усього за розділом I		1095	3 630 676	4 327 306
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	225 554	293 899
виробничі запаси		1101	161 138	231 750
незавершене виробництво		1102	4 170	11
готова продукція		1103	11 518	-
товари		1104	48 728	62 138
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	335 516	401 152
первісна вартість		1125.1	371 650	459 406
резерв під знецінення		1125.2	(36 134)	(58 254)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	24 818	35 830
з бюджетом	11, 6	1135	17 197	8 942
у тому числі з податку на прибуток		1136	13 260	-
з нарахованих доходів	11	1140	8 785	8 686
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	97 356	155 828
первісна вартість		1155.1	118 956	179 138
резерв під знецінення		1155.2	(21 600)	(23 310)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	195 095	1 509 233
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	5 246 112	3 893 395
Готівка		1166	493 831	119 329
Поточні рахунки у банку		1167	4 752 281	3 774 066
Інші оборотні активи		1190	29 695	57 720
Усього за розділом II		1195	6 180 128	6 364 685
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	98 659	75 643
Баланс		1300	9 909 463	10 767 634

1

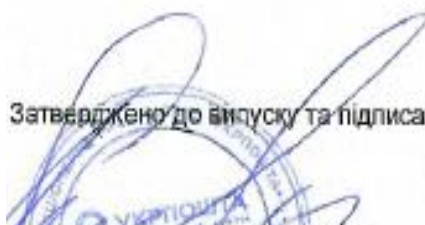
Примітки на сторінках 7-54 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Рис. А.1 Баланс АТ «Укрпошта» за 2020-2021 рр. [50]

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток	6	1420	1 317 807	1 413 330
Усього за розділом I		1495	2 582 366	2 677 889
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	201 646	189 105
Довгострокові кредити банків	15	1510	65 878	612 878
Інші довгострокові зобов'язання	15, 6	1515	361 220	318 515
Усього за розділом II		1595	628 744	1 120 498
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15, 6	1600	250 756	127 223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	166 707	217 286
товари, роботи, послуги	16	1615	1 103 112	1 733 721
розрахунками з бюджетом		1620	95 315	137 553
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	22 028
розрахунками зі страхування		1625	55 484	84 806
розрахунками з оплати праці		1630	205 345	250 279
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	259 671	191 403
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	49 477	55 075
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	502 007	614 309
Доходи майбутніх періодів	18	1685	413 663	499 055
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 590 814	3 058 535
Усього за розділом III		1695	6 698 353	6 969 247
БАЛАНС		1900	9 909 463	10 767 834

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.



І. Смілянський
Генеральний директор



М.Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань



О. Чорна
В.о. головного бухгалтера

Рис. А.2 Баланс АТ «Укрпошта» за 2020-2021 р. (закінчення) [50]

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 181 868	9 182 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 645 443	1 407 872
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27, 6	2120	309 471	259 383
Адміністративні витрати	23	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	22	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	24, 6	2180	(170 034)	(147 237)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	201 481	171 652
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	104 904	94 517
Інші доходи	28	2240	91 705	68 959
Фінансові витрати	26, 6	2250	(114 569)	(86 028)
Інші витрати	29	2270	(45 575)	(45 477)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	237 946	203 623
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	183 582	161 240
Збиток		2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	183 582	161 240

Рис. А.3 Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2020-2021 р. (форма 2)
[50]

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	645 645	520 443
Витрати на оплату праці		2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 481 785	1 237 219
Знос/амортизація		2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати		2520	2 437 060	1 784 579
Собівартість реалізованих товарів		2530	96 887	92 732
Разом		2550	11 289 858	9 270 168

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.


І. Ємільянський
Генеральний директор


М. Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань


О. Чорна
В.о. головного бухгалтера

Рис. А.4 Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2020-2021 р.
(закінчення) [50]

АТ «Укрпошта»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти
 Середня кількість працівників: 64 655
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ
 Одиниця виміру: тис. грн., без десятикового знаку
 Складено (зробити позначку "У" у відповідній колонці):
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

У

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

		Форма № 1	Код за ДЮ/Д	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	28 402	25 037
первісна вартість		1001	119 083	119 580
амортизація		1002	(90 681)	(94 543)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	65 738	38 416
Основи засоби	9	1010	3 424 066	3 305 771
первісна вартість		1011	4 946 069	5 088 378
знос		1012	(1 522 003)	(1 782 607)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	14 937	587 724
первісна вартість		1016	14 937	587 724
знос		1017	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	13 373	13 616
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	455	288
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
Усього за розділом I		1095	3 567 609	3 571 652
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	235 837	195 381
виробничі запаси		1101	159 774	123 546
незавершена виробництво		1102	1 081	2 606
готова продукція		1103	7 064	8 422
товари		1104	67 918	60 807
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	158 358	275 050
первісна вартість		1125,1	183 982	307 690
резерв під зняттям		1125,2	(25 624)	(32 640)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за відрами авансами	11	1130	22 402	19 097
з бюджетом	11	1135	25 794	93 143
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
з нарахованих доходів	11	1140	5 453	8 335
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	138 635	126 678
первісна вартість		1155,1	151 564	144 050
резерв під зняттям		1155,2	(12 929)	(17 372)
Прочіші кошти та їх еквіваленти	12	1185	1 846 001	3 675 137
Готівка		1186	169 106	213 346
Почесні рахунки у банку		1187	1 677 895	3 461 791
Інші оборотні активи		1190	28 444	28 482
Усього за розділом II		1195	2 461 854	4 336 363
Баланс		1200	6 029 464	7 907 955

1

Примітки на сторінках 7-47 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

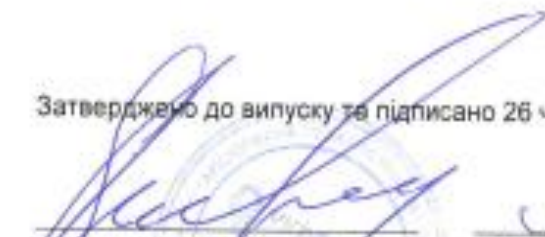
Рис. А.5. Баланс АТ «Укрпошта» за 2018-2019 рр. [50]

АТ «Укрпошта»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
		Код рядка	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переосінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 003 366	1 287 116
Усього за розділом I		1495	2 267 925	2 551 675
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	114 263	208 119
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	72 328	196 745
Усього за розділом II		1595	186 591	404 864
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15	1600	112 627	41 939
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	65 993	98 902
товари, роботи, послуги	16	1615	541 590	541 110
розрахунками з бюджетом		1620	94 829	94 574
у тому числі з податку на прибуток		1621	14 329	124
розрахунками зі страхування		1625	36 285	49 626
розрахунками з оплати праці		1630	154 033	179 259
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	106 818	50 972
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	-	121 607
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	330 188	424 173
Доходи майбутніх періодів	18	1665	364 277	401 630
Інші поточні зобов'язання	19	1690	1 767 598	2 947 124
Усього за розділом III		1695	3 574 338	4 950 816
БАЛАНС		1900	6 028 854	7 907 355

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.


 І. Смілянський
 Генеральний директор


 М. Палій
 Заступник генерального директора


 І. Куц
 Голова правління

Рис. А.6 Баланс АТ «Укрпошта» за 2018-2019 рр. [50] (продовження)

АТ «Укрпошта»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»				
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за 2019 рік				
Форма № 2		Код за ДКУД		1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	7 777 843	6 635 581
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 595 657)	(6 207 604)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 180 886	427 987
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	713 341	179 319
Адміністративні витрати	23	2130	(1 614 143)	(615 553)
Витрати на збут	22	2150	(188 026)	(338 767)
Інші операційні витрати	24	2180	(190 374)	(110 754)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	501 654	-
Збиток		2195	-	(657 758)
Інші фінансові доходи	25	2220	91 419	554 474
Інші доходи		2240	2 579	1 309
Фінансові витрати	26	2250	(74 048)	(107 204)
Інші витрати		2270	(22 361)	(17 805)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	499 213	-
Збиток		2295	-	(638 964)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	(93 856)	119 213
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2390	405 357	-
Збиток		2395	-	(507 751)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2490	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2390, 2395 та 2460)		2465	405 357	(507 751)

Рис. А.7 Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2018-2019-2021 р.
 (форма 2) [50]

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	555 274	616 404
Витрати на оплату праці		2505	4 691 193	4 282 103
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 105 498	1 019 201
Знос/амортизація		2515	290 590	291 710
Інші операційні витрати		2520	1 252 050	1 151 233
Собівартість реалізованих товарів		2530	94 895	112 027
Разом		2550	7 989 500	7 472 678

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.


І. Смілянський
Генеральний директор


М.Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань


І. Куц
Головний бухгалтер

Рис. А.8 Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2018-2019 р.
(закінчення) [50]

Додаток Б

Карти позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги

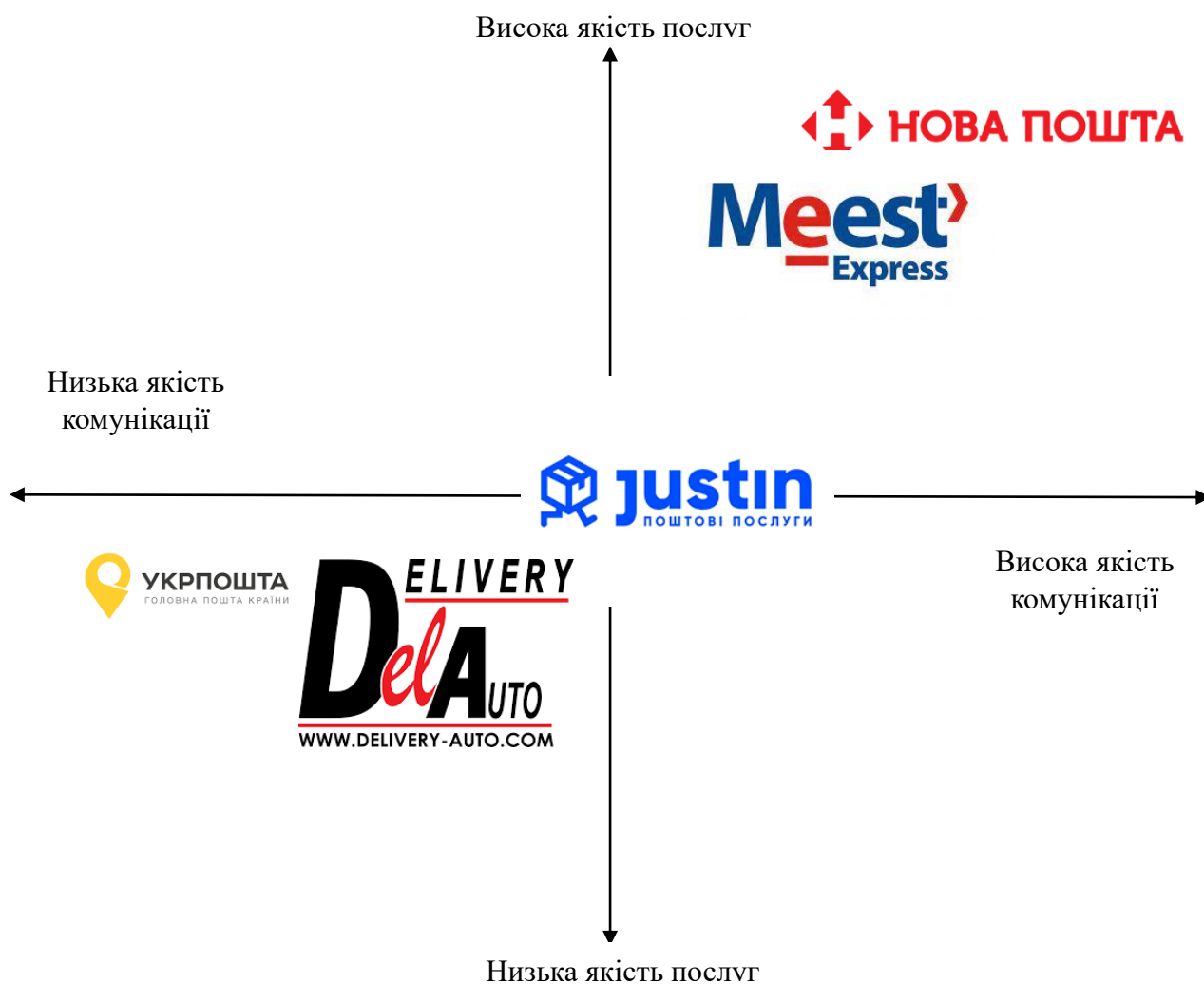


Рис. Б.1 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «якість комунікації – якість послуг»

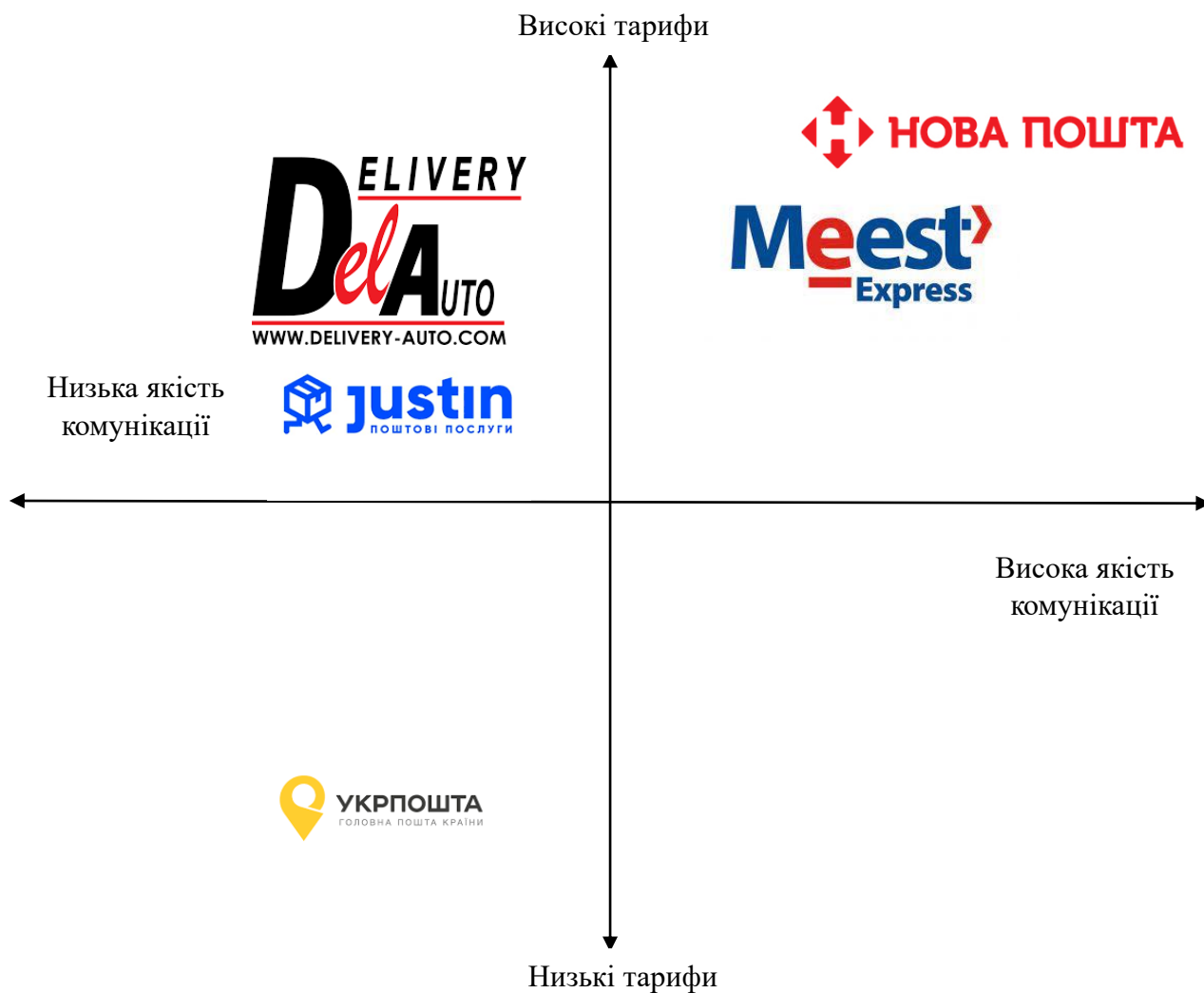


Рис. Б.2 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «якість комунікації – розмір тарифів»

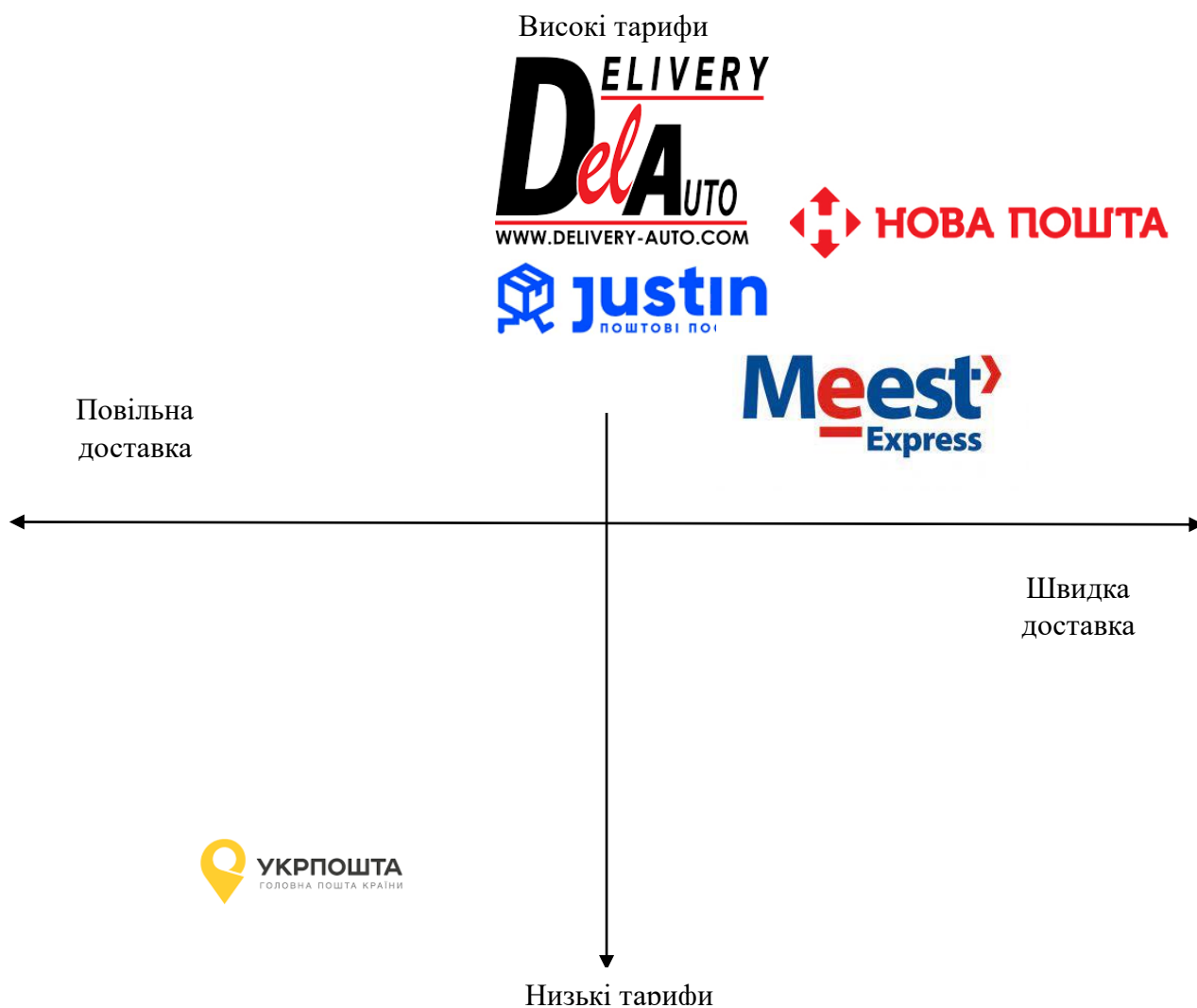


Рис. Б.3 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «тривалість доставки – розмір тарифів»

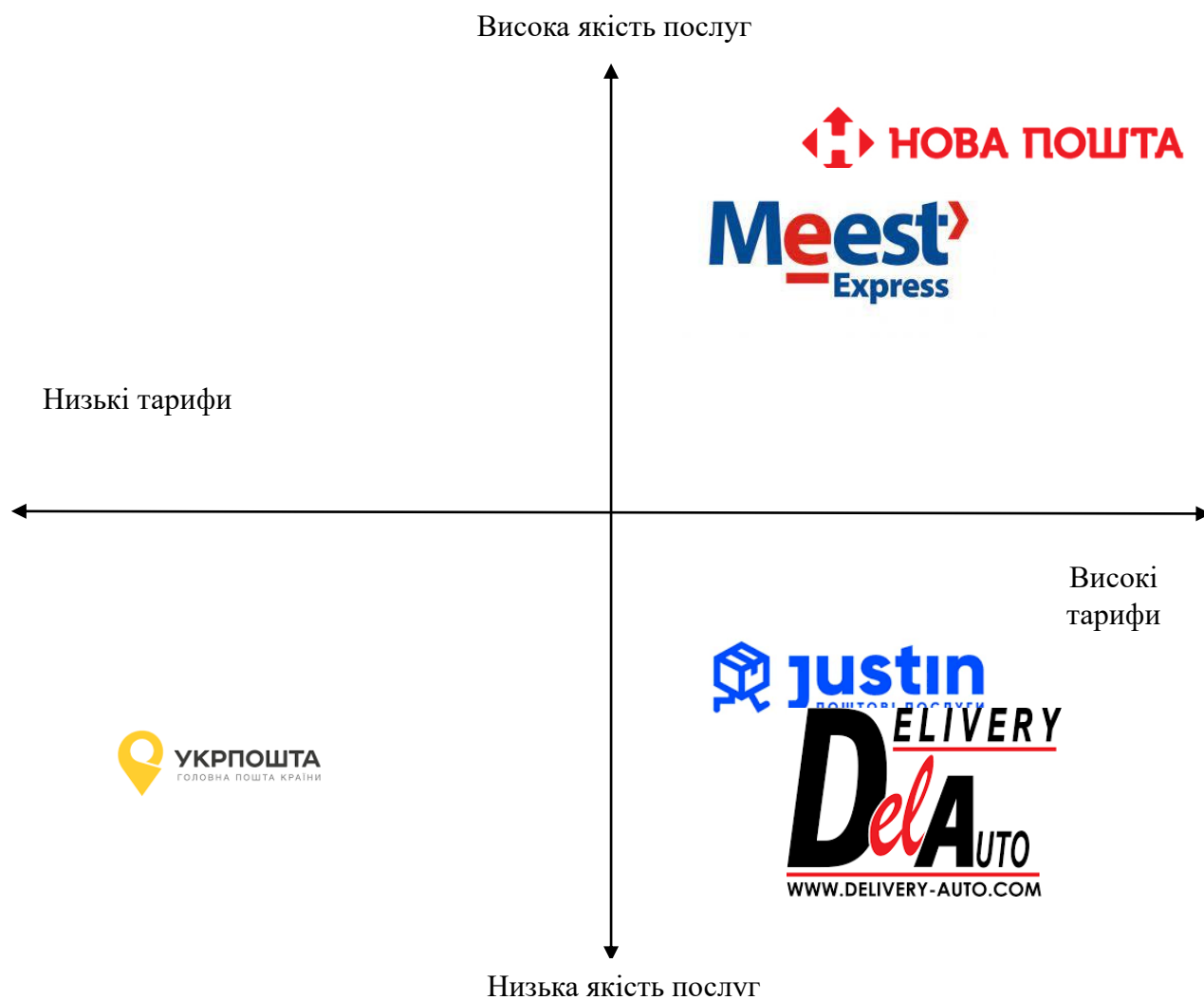


Рис. Б.4 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «розмір тарифів – якість послуг»



Рис. Б.5 Карта позиціонування ставлення споживачів до брендів компаній, які здійснюють поштово-логістичні послуги за критеріями «кількість відділень – якість комунікації з клієнтом/ емоційне ставлення до бренду»