

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в  
умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг

THESIS FOR THE BACHELOR DEGREE

Increasing the Level of Competitiveness of "Ukrposhta" JSC under Conditions of  
Increasing Competition in the Postal Service Markets

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-мо,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Д.Р. Ломака  
\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Керівник доц.каф.ПМОіЛ, доц., к.е.н. М.В.Хацер  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент зав.каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. Д.П. Михайлик  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Ломакі Діані Романівні

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг  
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.  
затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи «16» червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності АТ «Укрпошта».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Конкурентоспроможність, як ключова складова фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва; 1.2 Менеджмент конкурентоспроможності на підприємстві: сутність, складові, особливості; 1.3 Методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринках продукції (робіт, послуг); 2 Розділ – Дослідження конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»; 2.2 Оцінка ринку поштових послуг в Україні та місця на ньому АТ «Укрпошта»; 2.3 Діагностика менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта»; 3 Розділ – Напрями підвищення конкурентоспроможності на

АТ «Укрпошта» в умовах конкуренції на ринках поштових послуг – складається з 2 підрозділів: 3.1 Імплементация закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; 3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2023 р.	03.04.2023 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.05.2023 р.	02.05.2023 р.

6. Дата видачі завдання 03.01.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	виконано
4	Обробка матеріалу	січень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ Д.Р. Ломака  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг»: 94 сторінки, 12 таблиць, 20 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 77 найменувань.

Актуальність роботи обумовлена зростанням важливості оцінки та забезпечення конкурентоспроможності для сучасних суб'єктів підприємницької діяльності. Військова агресія росії проти України суттєво змінила вітчизняні ринки збуту продукції (робіт, послуг), що вимагає корегування стратегій забезпечення конкурентоспроможності та інтенсифікації зусиль українських підприємств щодо підвищення власної конкурентоспроможності, у тому числі це стосується АТ «Укрпошта».

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг на основі оцінки за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Для досягнення зазначеної мети вирішувалися наступні завдання: дослідити особливості конкурентоспроможності як ключову складову фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва; розкрити сутність, особливості та складові менеджменту конкурентоспроможності; систематизувати методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта»; провести оцінку ринку поштових послуг в Україні та визначити місце на ньому досліджуваного підприємства; здійснити діагностику менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта»; розробити заходи оптимізації на основі імплементації закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; запропонувати комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг.

Предметом дослідження є процеси менеджменту конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: системно-структурний аналіз – для вивчення різних теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності та її оцінки; аналіз і синтез, узагальнення – для дослідження фінансово-економічного стану компанії; графічний – для наочного відображення динаміки діяльності досліджуваного підприємства; схематичного зображення – для наочного зображення взаємозв'язків елементів процесу (явища); розрахунково-конструктивний – для визначення рівня конкурентоспроможності; статистичний та аналітичний – для опрацювання, групування фінансової та статистичної звітності підприємства; метод порівняння – для порівняння показників господарської діяльності підприємств-конкурентів.

Інформаційну базу роботи склали спеціалізована література з менеджменту, економіки, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії та інтернет-ресурси, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність АТ «Укрпошта».

Обробка та оформлення результатів наукового дослідження здійснювалося з використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДПРИЄМСТВО, АТ «УКРПОШТА».

## ABSTRACT

Qualification work: "Increasing the level of competitiveness of JSC "Ukrposhta" in the conditions of increased competition in the postal service markets": 94 pages, 12 tables, 20 figures, 2 appendices. The list of references includes 77 items.

The relevance of the work is due to the growing importance of assessing and ensuring competitiveness for modern business entities. Russia's military aggression against Ukraine has significantly changed domestic sales markets for products (works, services), which requires the adjustment of strategies for ensuring competitiveness and the intensification of efforts of Ukrainian enterprises to increase their own competitiveness, including the Ukrposhta JSC.

The aim of the bachelor's qualification work is to increase the level of competitiveness of JSC "Ukrposhta" in the conditions of increased competition in the postal service markets based on the evaluation due to the development of a set of optimization measures.

To achieve the specified goal, the following tasks were solved: to investigate the features of competitiveness as a key component of the financial and economic activity of the business entity; reveal the essence, features and components of competitiveness management; to systematize methodical approaches to the management assessment of the competitiveness of a business entity; provide an organizational and economic description of the activities of JSC "Ukrposhta"; conduct an assessment of the market of postal services in Ukraine and determine the place of the investigated enterprise in it; carry out a diagnosis of competitiveness management at JSC "Ukrposhta"; to develop optimization measures based on the implementation of foreign experience in the context of increasing the competitiveness of the enterprise under study; to propose a set of measures to increase the competitiveness of JSC "Ukrposhta".

The object of the study is the management of competitiveness at JSC "Ukrposhta" in the conditions of increasing competition in the postal service markets.

The subject of the study is the management processes of the competitiveness of the postal company JSC "Ukrposhta" in the conditions of increasing competition.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: system-structural analysis - to study various theoretical approaches to determining competitiveness and its assessment; analysis and synthesis, generalization - for the study of the financial and economic condition of the company; graphic - for a visual display of the dynamics of the business under study; schematic image - for a visual representation of the interrelationships of process elements (phenomenon); calculation and construction - to determine the level of competitiveness; statistical and analytical - for processing and grouping financial and statistical reporting of the enterprise; comparison method - for comparing the indicators of economic activity of competing enterprises.

The information base of the work consisted of specialized literature on management, economics, scientific articles by domestic and foreign authors, monographs and Internet resources, official statistical data of the State Statistics Committee of Ukraine, financial statements of JSC "Ukrposhta".

The processing and design of the results of scientific research was carried out using modern information technologies and software.

Keywords: MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, ENTERPRISE, JSC "UKRPOSHTA".

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Конкуреноспроможність, як ключова складова фінансово- господарської діяльності суб'єкта підприємництва.....	12
1.2 Менеджмент конкурентоспроможності на підприємстві: сутність, складові, особливості.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринках продукції (робіт, послуг) .....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКАХ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ .....	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта».....	44
2.2 Оцінка ринку поштових послуг в Україні та місця на ньому АТ «Укрпошта».....	57
2.3 Діагностика менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта».....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКАХ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ .....	76
3.1 Імплементація закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.....	76
3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».....	83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	91
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103



## ВСТУП

Сучасні зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, особливо підприємств України, вимагають від них особливу увагу звернути на проблематику забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, як самих підприємств, так і їх продукції (робіт, послуг) на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції. Саме вирішення проблем забезпечення та підвищення конкурентоспроможності мають ключове значення для ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва, а також отримання ними достатнього за розмірами чистого прибутку.

За таких умов існування підприємствам поштового зв'язку України необхідно особливу увагу приділити управлінню конкурентоспроможністю, що дозволить утримати або укріпити позиції на ринку в сучасних умовах ринкової конкуренції.

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні управління та підвищення конкурентоспроможності. Про актуальність досліджуваної теми свідчать роботи Дж. Кейнса, А. Курно, Ф. Котлера, Дж. Куїнна, Л. Балабанова, С. Шевельова, Л. Траченко, В.М. Гранатурова, Ю.О. Жаданова, Л. В. Галана, Л.В. Кузнєцова, Л.В. Сердечної, Є.М. Стрельчук, І. Г. Кадируса, Л.Е. Жуковської та інших. Не зважаючи на значну кількість методичних і практичних розробок з управління конкурентоспроможністю підприємства дана проблематика залишається в центрі уваги багатьох сучасних науковців. Разом з тим, відмічаємо, що кризові ситуації та проблеми сьогодення, з якими зіткнулися компанії сфери поштового зв'язку, потребують подальшого вивчення проблем управління конкурентоспроможністю, що визначило необхідність проведення кваліфікаційної роботи бакалавра на прикладі ТОВ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг.

Предметом дослідження є процеси менеджменту конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг на основі оцінки за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Для досягнення зазначеної мети вирішувалися наступні завдання:

- дослідити особливості конкурентоспроможності як ключову складову фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва;
- розкрити сутність, особливості та складові менеджменту конкурентоспроможності;
- систематизувати методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта»;
- провести оцінку ринку поштових послуг в Україні та визначити місце на ньому досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта»;
- розробити заходи оптимізації на основі імплементації закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- запропонувати комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. Під час написання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системно-структурний аналіз – для вивчення різних теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності та її оцінки; аналіз і синтез, узагальнення – для дослідження фінансово-економічного стану компанії; графічний – для

наочного відображення динаміки діяльності досліджуваного підприємства; схематичного зображення – для наочного зображення взаємозв'язків елементів процесу (явища); розрахунково-конструктивний – для визначення рівня конкурентоспроможності; статистичний та аналітичний – для опрацювання, групування фінансової та статистичної звітності підприємства; метод порівняння – для порівняння показників господарської діяльності підприємств-конкурентів.

Інформаційну базу роботи склали спеціалізована література з менеджменту, економіки, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії та інтернет-ресурси, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність АТ «Укрпошта». Узагальнена інформація відображена за допомогою схем, таблиць та графіків.

Обробка та оформлення результатів наукового дослідження здійснювалося з використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Основні положення і результати бакалаврської роботи були представлені автором у тезах доповідей на науковій конференції.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні запропонованих методів підвищення рівня конкурентоспроможності, після доопрацювання, під час планування та реалізації діяльності суб'єкта поштового зв'язку АТ «Укрпошта», які дозволять конкурувати на ринку.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел, який містить 77 найменувань та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 94 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Конкуренентоспроможність, як ключова складова фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва

За сучасних умов господарювання виробники продукції чи надавачі послуг перебувають під постійним конкурентним пресингом, тому повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність [1, с. 274], параметри якої визначаються фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Поняття «конкуренентоспроможність підприємства» для ринкової економіки є відносно новою категорією, тому існує деяка неоднозначність її тлумачення різними авторами, що слугувало поштовхом для дослідження цієї проблематики.

Питання сутності конкурентоспроможності цікавило науковців різних економічних шкіл, зокрема такі якості як динамічність, зв'язок з інноваційними процесами, взаємодія підприємств на ринку, платоспроможність споживачів тощо. Саме тому, для того щоб зрозуміти в чому полягає економічний феномен поняття «конкуренентоспроможність», вважаємо доцільним, дослідити трансформацію економічних поглядів різних шкіл стосовно сутності даної категорії.

Ідея конкурентоспроможності представлена в економічній літературі починаючи з найдавніших класиків, з тих пір, як Адам Сміт написав в 1768 р. своє «Дослідження про природу і причини багатства народів» [2, с. 70]. Розроблена ним концепція абсолютних переваг пояснювала конкуренцію та конкурентоспроможність як необхідність функціонування вільного ринку без адміністративного державного втручання, а також перемогу у конкурентній

боротьбі тієї країни (або виробника), котра має беззаперечні переваги над іншими країнами (або виробниками) щодо виробництва певної продукції. При цьому доступ до ресурсів та виробничі витрати визначалися як ключові переваги [3, с. 45].

Теорію абсолютних переваг А. Сміта розвинув Давид Рікардо, довівши, що абсолютні переваги є лише частковим випадком загального правила. Він показав, що торгівля вигідна кожній з двох країн, навіть якщо одна з них має абсолютні переваги у виробництві обох товарів: якщо країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, які вони можуть виробляти з відносно нижчими витратами порівняно з іншими країнами (або, інакше кажучи, з меншими альтернативними витратами), то торгівля буде взаємовигідною для обох країн, незалежно від того, чи є виробництво в одній з них абсолютно ефективнішим, ніж в іншій [4].

На думку науковця Й. Шумпетера головним чинником у забезпеченні конкурентоспроможності учасників ринкових відносин виступає інноваційний розвиток підприємства («інноваційна теорія підприємництва») [5, с.100].

У першій половині ХХ століття шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін

одними з перших запропонували систематизоване пояснення джерел порівняльних переваг, відоме як теорія відносної забезпеченості чинниками виробництва Хекшера-Оліна. У відповідності до цієї теорії причиною і одночасно рушійною силою розвитку міжнародної торгівлі є міжкраїнні відмінності у відносній забезпеченості традиційними факторами виробництва (капітал, праця, земля), що зумовило адекватну їм структуру і напрями потоків міжнародного економічного обміну [6, с.143].

Практично проблема конкурентоспроможності набула широкого звучання тільки в останні два десятиріччя. Це можна пояснити різкою зміною конкурентного середовища світової економіки в 70-х роках ХХ століття, яка характеризувалась появою на світовій економічній арені нових претендентів

на лідерство, що зробили стрімкий ривок у післявоєнний період [7, с.3]. Унаслідок активного розвитку теорії конкурентоспроможності утворилися окремі її школи, зокрема:

американська, яку представляли М. Портер (концепція національних конкурентних переваг) і М. Енрайт (концепція регіональних кластерів);

британська – Дж. Даннінг (еклектична ОЛП-парадигма) і К. Фрімен (концепція техно-економічної парадигми);

скандинавська – Б.-А. Лундвалл і Б. Джонсон (концепція економіки навчання), Г. Асхайм (концепція регіону навчання), Е. Рейнерт («індекс якості» економічної діяльності) [8, с. 6-7].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність може бути оцінена у межах підприємств, які належать до однієї групи [1, с. 275]. Портер визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [9, с.136].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [10, с. 31].

Сукупність зазначених поглядів вказує на те, що еволюція економічних вчень щодо конкурентоспроможності характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції (Додаток А табл.

А.1) [11, с.300]. Зокрема простежується ієрархічний підхід до вивчення конкурентоспроможності (таблиця 1.1) [9, с.139].

Таблиця 1.1 – Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, яка забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.
Конкурентоспроможність організації	Здатність: до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку товарів, переважаючих конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.
Конкурентоспроможність продукції	Здатність бути привабливим для покупця порівняно з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності їх якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінкам.

Сьогодні поняття конкурентоспроможності підприємства знаходиться в центрі уваги як зарубіжних вчених-економістів таких як Ф. Котлер, І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Мескон, Г. Мінцберг, А.-А. Томпсон та вітчизняних як П. Бечко, І. Брітченко, І. Вінніченко, І. Должанський, Т. Загорна, І. Злидень, Ю. Іванов, Л. Кривенко, І. Смолін, Е. Цибульська, Л. Яремченко та ін. Така актуальність пов'язана з процесами глобалізації та постіндустріалізації, які змінюють характер конкурентоспроможності на всіх рівнях та природу конкурентних переваг. У таблиці А.2 Додатку А наведено

визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними авторами.

Отже, як видно з таблиці А.2 науковці для трактування «конкурентоспроможності підприємства» використовують поняття «здатність», «можливість», «спроможність», «стан». Проте не дивлячись на різноаспектність ці всі визначення доповнюють одне одного та визначають подвійний характер конкурентоспроможності. З одного боку, дана категорія виступає як результат господарської діяльності, з іншого – організаційним складником, який передбачає ефективність системи управління конкурентоспроможністю. На нашу думку, конкурентоспроможність можна визначити як комплексний показник результату фінансово-господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку.

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

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- тимчасовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [19].

Вивчення та аналіз літературних джерел щодо теоретико-методологічних аспектів вивчення за проблемою дозволяють визначити



головні особливості «конкурентоспроможності підприємства», поданих на рис.1.1.

<b>Властивості конкурентоспроможності підприємства</b>	<p>Порівнюваність - конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.</p>
	<p>Просторовість (конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому).</p>
	<p>Динамічність (поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних)</p>
	<p>Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.</p>
	<p>Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).</p>
	<p>Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем</p>
	<p>Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками</p>
<p>Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.</p>	

Рисунок 1.1 – Головні особливості «конкурентоспроможності підприємства»

Отже, конкурентоспроможність підприємства як узагальнююча характеристика містить такі складові:

- здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію;
- вміння розроблювати стратегію, націлену на підтримку високого рівня конкурентоспроможності;
- наявність чіткого організаційно-управлінського механізму;
- орієнтація в своїй діяльності на ринок та систематична робота зі споживачами;
- наявність конкурентної стратегії та тактики дій по відношенню до конкурентів;
- висока професійна підготовленість персоналу;
- вміння орієнтуватися у внутрішньому середовищі, яке включає сукупність державних законодавчих актів та ін. [23, с. 222].

Таким чином, на нашу думку, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [1, с.278].

Варто зауважити, що рівень конкурентоспроможності формується в певному конкурентному середовищі під дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів.

Фактори конкурентоспроможності – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік

зменшення. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються [9, с.141].

Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства [9, с. 141-142, 23, с.224].

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає три рівні: оперативний рівень відповідає за конкурентоспроможність продукції (показник конкурентоздатності продукції); тактичний рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідає за загальний

стан підприємства (комплексний показник стану підприємства, а методи оцінки – методики комплексних оцінок фінансово-господарської діяльності підприємства); стратегічний рівень відповідає за інвестиційну привабливість підприємства (ріст вартості підприємства) [7, с.94].

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки: релевантність – конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища; відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку; динамічність – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [15, с. 69].

Основою ж терміна «конкурентоспроможність підприємства» виступає категорія «конкурентна перевага», що може складатися як у низьких витратах, конкурентоспроможності продукції, ефективних методах управління, так і в успішній інноваційній діяльності, фінансовій стабільності або успіхах у сфері маркетингу. У фінансовому аспекті це означає виконання наступних умов: росту динаміки продажу і збільшення прибутків; досягнення вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу [24, с. 93].

Головною умовою конкурентоспроможності підприємства і основою прибутковості його діяльності є конкурентоспроможність товару, яка відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуацією на ринку, коливанням попиту. Високий

рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу [25].

Сьогодні успішність діяльності підприємства в певному сегменті ринку, ріст динаміки продажу і відповідно прибутку, можливі завдяки ефективній системі управління фінансово-господарською діяльністю. З огляду на це перспективами подальших досліджень є менеджмент конкурентоспроможності та його роль в підвищенні її рівня.

1.2 Менеджмент конкурентоспроможності на підприємстві: сутність, складові, особливості

Конкурентоспроможність стала необхідною вимогою, що пред'являється сучасною світовою економікою до будь-якого економічного суб'єкта. Разом з тим, питання забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств охоплює систему організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів перебудови діяльності підприємств, адаптованих до сучасних умов господарювання в Україні та спрямованих на досягнення стратегічних цілей [26, с.239]. Тому найбільш важливим завданням для підприємства сьогодні є не просто отримання кращих результатів та прийняття вірних рішень, а побудова та забезпечення функціонування системи організації управління та обліку, направлених на досягнення конкретної мети або вирішення конкретних завдань [27, с.150].

Управління конкурентоспроможністю підприємства також можна розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої здійснюється у логічній послідовності, а саме: планування конкурентоспроможності підприємства; організування роботи служб та підрозділів з метою досягнення та підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; мотивування суб'єктів, що безпосередньо чи побічно формують конкурентоспроможність підприємства;

контролювання рівня конкурентоспроможності та регулювання виявлених проблем, відхилень, недоліків [28, с. 22].

Значний внесок у дослідження методико-теоретичних аспектів управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств зробили як українські, так і зарубіжні вчені: Г. Азоєва, І. Злидня, О. Мних, М. Портер, І. Сіваченко, Р. Фатхутдінов, Ю.М. Мануйлович, С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Ф. Котлер, В. Дикань, Т. Маслова, Л. Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, В. Шинкаренко, Л. Шевченко та ін. Не дивлячись на широту розкриття проблематики, можна констатувати існування багатьох точок зору щодо розуміння процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Так, О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють ті аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [29, с.131].

Дослідники Сисоєва Е.О., Франів І.А., Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [30].

У монографії «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика» Н. П. Тарнавська відзначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і

тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг [31, с.158].

Найбільш ґрунтовне визначення, на думку автора, надане у навчальному посібнику «Конкурентоспроможність підприємств» Е.І. Цибульська– управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [15, с. 146].

З огляду на вище зазначене управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій (табл.1.2) [30].

Таблиця 1.2 – Функції управління [23, с. 229]

Функція	Визначення
Цілевстановлення	Обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	Передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах
Контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм. Або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства
Мотивація	Забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
Організація	Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів

Саме тому, менеджменту підприємства для збереження/підтримання прийняттого рівня конкурентоспроможності необхідно бути проактивним – не тільки розробляти заходи для захисту від негативного впливу зовнішнього середовища, а першочергово шукати сприятливі для бізнесу можливості, що з'являються у цьому середовищі, і використовувати такі можливості для нарощування та реалізації конкурентних переваг [32, с. 31].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління та їх взаємозв'язки [11, с.306]. представлено на рисунку 1.3.

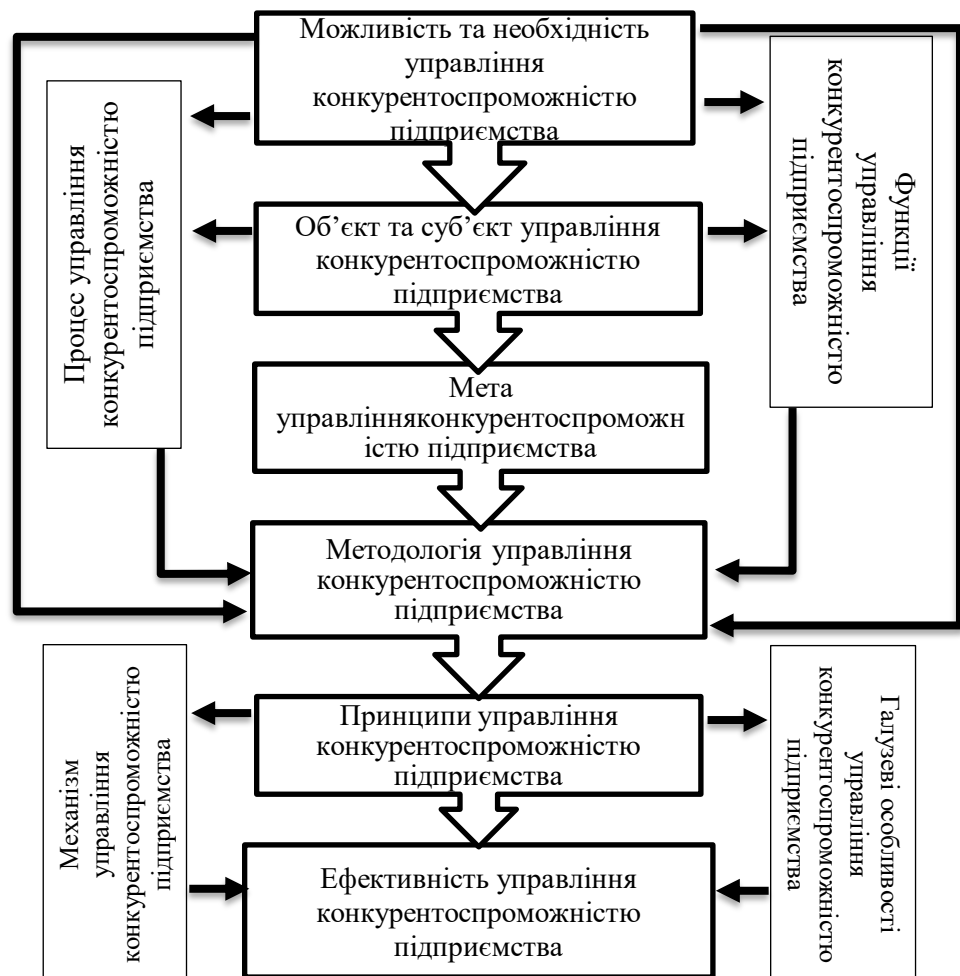


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язки елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [9, с.306]



Метою управління конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [23, с.228].

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

Суб'єктами управління конкурентоспроможності підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету:

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

- менеджери-економісти консалтингових організацій, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [11, с.307].

Надалі дослідимо базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства. Принципи є основою для визначення структури системи управління підприємством, мети його діяльності, стратегії розвитку, методів впливу на колектив та його мотивування та ін. [33, с. 5-6].

Аналіз наукової літератури [15, 23, 24, 27, 34] дозволив визначити базові принципи управління конкурентоспроможністю: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, принцип наукової обґрунтованості управління, принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю [35, с.46].

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю підприємства – концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема: ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [24, с.228-229].

Розглянемо сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю означає процес реалізації певних управлінських функцій (див.табл.1.2) спрямованих на формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності, взаємозв'язок яких формує цикл управління конкурентоспроможністю (Додаток А рис.А.1). Даний підхід до управління

конкурентоспроможністю підприємства передбачає структурування (декомпозицію) і диференціювання його бізнес-процесу (бізнес-процесів) на окремі складові, що дають змогу на основі узгодженого і гармонійного їх функціонування забезпечити досягнення поставленої мети. В основу процесного підходу закладено погляд на підприємство як на систему бізнес-процесів, а не структурних (функціональних) підрозділів. При цьому забезпечується наскрізність управління і об'єднання окремих функцій у загальні потоки, які мають цільове спрямування. Реалізація процесного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дає можливість формувати латентні конкурентні переваги, які забезпечують успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі [31, с.161].

Системний підхід – управління конкурентоспроможністю є системою, функціонування якої є неможливим без добре налагоджених взаємозв'язків між її елементами [34]. Він базується на чітко окресленій меті управління і передбачає підпорядкування діяльності усіх підсистем досягненню цієї мети. При цьому підприємство як система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище [31, с.160].

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління підприємством до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування. Така адаптація відбувається на основі результатів «ситуаційного мислення», які допомагають управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів та методів управління для досягнення поставлених економічних цілей.

На теперішній час, ситуаційний підхід вважається найбільш передовим серед підходів до управління підприємством, на основі якого відбувається максимальне урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. На його основі розробляється найбільш ефективний організаційно-економічний механізм управління для забезпечення вирішення господарських проблем та досягнення конкурентоспроможності на ринку [36].

Вважається, що структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності. До найважливіших з них віднесено: вибір стратегічних напрямків досягнення синергії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення внутрішньої фірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту [30].

Враховуючи вище зазначене, процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [15, с.150].

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено в додатку А (рис. А.2). Практичне використання зазначеної в додатку А моделі управління конкурентоспроможністю можливе за умови адаптації її до реалій діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Реалізація процесу управління можлива у разі формування на застосування дієвого механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, під яким розуміють систему досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс

інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети [25, с. 95].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети [27, с. 152-153].

Слід зазначити, що успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато у чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством. Вибір стратегії залежить від таких факторів: яким обсягом потенціалу володіє підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності підприємства; яка його частка на ринку і яким воно було лідером, суперником або аутсайдером; яку мету торговельне підприємство ставить перед собою – зміцнити лідерство, вийти у лідери, закріпитися в «середині» або уникнути банкрутства. Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку [37, с.178].

Отже, підвищення конкурентоспроможності, яку ставить за мету менеджмент підприємства, являє собою комплексну характеристику, яка визначається спроможністю виконувати взяті зобов'язання та досягати певної прибутковості діяльності компанії. Конкурентоспроможність компанії, в першу чергу, залежить від внутрішнього потенціалу щодо протистояння змінам будь-якого характеру та походження. Обрана стратегія та механізм її реалізації у досягненні цілей має забезпечувати успіх конкурентоспроможного суперництва за ринки ресурсів і збуту продукції

(послуг), процеси відтворення ресурсів та розвиток персоналу компанії [9, с. 29].

Слід відмітити, що управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності організації з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною ціллю діяльності організацій в умовах європейського ринку, для досягнення якого необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства [30].

Таким чином, управління підприємством в умовах ринку зводиться, до керування його конкурентоспроможністю, а саме до оцінки й аналізу факторів, які підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої мети [37, с.179]. Методичні підходи та методи оцінки менеджменту конкурентоспроможності дослідимо у наступному підрозділі.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринках продукції (робіт, послуг)

Найважливішою умовою якісного управління підприємством в цілому і його конкурентоспроможністю зокрема є реальна і чітка оцінка його стану на даний період часу [7, с.96].

Будь-яка оцінка – це встановлення наявності і міри прояву тієї чи іншої характеристики. На оцінках побудований аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Без оцінок рівня явища, що вивчається, неможливо управляти будь-яким процесом в економіці [38, с.39].

Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики, а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю, визначенні резервів і посиленні конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку [39].

Проблемі аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства в наш час приділяється значна увага з боку дослідників як зарубіжних, так і вітчизняних. Значний внесок в дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності та підвищення її рівня здійснили М. Портер, Є. О. Діденко., Є.О. Кузьмін, Н.І. Горбаль, С.М. Клименко, С. Шинкаренко, А. Литвиненко, М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Однак в науковій економічній літературі все ще тривають активні дискусії з питань теоретичного і методичного забезпечення й оцінки. Неоднозначність існуючих у сучасній економічній теорії методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки [14, с.116].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку досягнутого рівня використання наявного потенціалу (організаційного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціального, фінансово-економічного), загальних результатів господарської діяльності, фінансових результатів та платоспроможності, ефективності виробничої діяльності [9, с.160].

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання пов'язують з: конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг); ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю

задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням [11, с.320-321].

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з певною групою підприємств, що визнані його конкурентами [39].

Оцінення конкурентоспроможності підприємства передбачає вирішення таких задач: аналіз конкурентних позицій продукції підприємства; аналіз системи управління конкурентоспроможністю; аналіз конкурентоспроможності персоналу підприємства; аналіз конкурентоспроможності матеріально-технічного забезпечення підприємства; аналіз конкурентоспроможності фінансового стану підприємства.

Основні показники, за якими можна здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємства, подано у додатку А рисунку А.3.

Відповідно основним інформаційним забезпеченням аналізу конкурентоспроможності підприємства є інформація про фінансову діяльність підприємства, обсяги виробництва та попит на продукцію, спроможність та результативність науково-дослідних та дослідноконструкторських робіт, організаційна структура підприємства, аналіз кадрової політики [40, с.95].

Об'єктами оцінки конкурентоспроможності підприємства виступають майновий, фінансовий стан підприємства, структура доходів, витрат і



ресурсів суб'єкта господарювання, організація управління, привабливість продукції (послуг) для споживача та ін. Суб'єктами оцінки конкурентоспроможності є власники та керівники підприємства, конкуренти, державні органи влади, науковці та ін.

Розрахунок показників оцінки конкурентоспроможності підприємства повинен здійснюватися за принципами: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставлених цілей та здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства при застосуванні найбільш оптимального методу, прийняттого для підприємства [41, с.14].

Алгоритм визначення конкурентоспроможності передбачає: визначення мети оцінки; визначення областей (видів діяльності), що враховуються при аналізі; вибір бази порівняння; визначення характеристик, які підлягають вимірюванню; оцінка обраних характеристик; розрахунок узагальненого, інтегрального показника конкурентоспроможності; висновки про конкурентоспроможність [9, с.161].

Аналіз наукової літератури з даної теми показав, що в практиці управління конкурентоспроможністю застосовують різні підходи щодо діагностики та оцінки даної категорії (табл.1.3).

Як видно з таблиці 1.3, сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовуються розрахункові та розрахунково-графічні методи, кожен з яких має свої особливості. Зокрема, в залежності від ознаки класифікації один і той самий метод може належати до різних груп, що вказує на їх взаємозв'язок за одночасного використання.

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації

змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовуються вагові коефіцієнти, встановлені експертами.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [42, с. 112-113]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, Самооцінка

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в

процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію [42, с.113].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку (додаток А рис.А.4). Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, зокрема матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey), матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо [15, с.77]. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства [42, с.113].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові так званого багатокутника конкурентоспроможності (або циклограми). На радіальних осях циклограм відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру (додаток А рис.А.5). Лінія, що з'єднує усі визначені точки,

утворює багатокутник конкурентоспроможності. Інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства вважають площу багатокутника.

Загальними недоліками графічних методів є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різний вплив факторів конкурентоспроможності. При цьому слід зазначити, що графічні методи дозволяють обирати достатньо велику кількість факторів впливу, що сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта [43].

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [41, с.113]. Вважається, що вони є найбільш комплексними оскільки дозволяють створити порівняльну базу для декількох підприємств-аналогів, визначити найбільш важливі показники, що впливають на рівень конкурентоспроможності, та коефіцієнти впливу по кожному з показників, дати оцінку підприємства за кожним показником, розрахувати індекс конкурентоспроможності підприємства.

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними [44].

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність

підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг [45, с.160].

У світовій практиці застосовують індикаторний підхід, що виявляє конкурентні переваги підприємства за допомогою двох критеріїв: економічної та соціальної конкурентоспроможності [46, 102].

Як бачимо, світова практика виробила декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, методики з галузевою специфікою; графічні та матричні методи, рейтингові методи, методи експертних оцінок, оцінка конкурентоспроможності підприємства по конкурентоспроможності продукції, методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, SWOT – аналіз, метод різниць, комплексні та ін. Наведений перелік не є вичерпним. Вони істотно відрізняються один від одного за своєю сутністю та показникам конкурентоспроможності.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо [25, с. 346].

Аналіз сучасної наукової літератури показав, що існують різні методики оцінки конкурентоспроможності з властивими їм особливостями. Враховуючи позитивні та негативні сторони вказаних методів та наявні дані про підприємство, якими оперуємо, а саме фінансова звітність (форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати»), відомості про АТ «Укрпошта», найбільш обґрунтованим є використання методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції та методу профілів. Саме за цими методами в другому розділі проведемо аналіз та оцінку конкурентоспроможності підприємства даної роботи. Надалі дослідимо детальніше зазначені методи оцінки (аналізу) конкурентоспроможності підприємства.

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції є одним із найефективніших для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найголовнішим інструментом оцінювання конкурентоспроможності є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів, згідно якого більш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких найкраще організована робота всіх підрозділів, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання. Відповідно, це дає можливість визначити як сильні так і слабкі сторони одного підприємства у порівнянні з іншим [47, с. 63].

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару (Додаток А таблиця А.3).

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна) [15, с.77, 79]. Під час розрахунку зазначених чотирьох груп показників використаємо методику наведену у додатку А таблиця А.4.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти

вагомості критеріїв. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [25, с.382]. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства включає такі показники як:

- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ) визначається за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1.1)$$

де  $E_B$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  $\Phi_{П}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;  $E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;  $K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

- критерій ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ ) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де  $E_B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  $\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;  $P_{П}$  – відносний показник рентабельності продукції;  $\Pi$  – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

- критерій фінансового стану діяльності підприємства ( $\Phi_{П}$ ) розраховується за формулою:

$$\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20 \times K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}, \quad (1.3)$$

де  $K_A$  – відносний показник автономії підприємства;  $K_{П}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;  $K_{Л}$  – відносний показник ліквідності підприємства;  $K_{Об}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_{Р} , \quad (1.4)$$

де  $E_3$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;  $P_{П}$  – відносний показник рентабельності продажів;  $K_{ЗАТ}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;  $K_{ЗВП}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;  $K_{Р}$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

- критерій конкурентоспроможності товару ( $K_T$ ) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання [25, с.382].

Після розрахунку зазначених показників доцільно перевести їх у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими є значення за минулий період. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника, вищого за базовий. Цей метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, охоплює основні напрями діяльності організації [39].

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дає змогу швидко й об'єктивно отримати картину місце підприємства на галузевому ринку.



Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб [25, с.384].

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісному оцінюванні (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у цьому контексті є сукупністю специфічних параметрів, що характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів [11, с.132]. Профіль – графічне зображення сукупності специфічних ознак, котрі характеризують об'єкт аналізу. Для побудови визначаються найбільш значимі параметри для споживача послуг та прямокутне оцінне поле, в якому проводиться оцінка критеріїв конкурентоспроможності.

Необхідно відзначити, що методи які використовуються в оцінці конкурентоспроможності підприємства як правило враховують один або декілька окремих факторів. Однак, конкурентоспроможність підприємства треба оцінювати комплексно за всіма критеріями і напрямками діяльності. Для забезпечення комплексності та єдності підходів до цієї проблеми з урахуванням специфічних особливостей об'єкта дослідження необхідно проводити комплексну оцінку з використанням різних методів і підходів для виявлення можливих резервів поліпшення основних показників господарської діяльності підприємства [9, с.172].

Підсумовуючи проведені дослідження з даного питання, хочемо відмітити, що не зважаючи на значні досягнення в методологічних та практичних аспектах цієї проблематики, донині не існує державних методик оцінки (аналізу) конкурентоспроможності в Україні. Поряд з цим розроблено і детально розкрито цілий ряд теоретико-методичних підходів щодо забезпечення управління та оцінки конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє їх практичному використанню.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методичні аспекти визначення поняття конкурентоспроможність підприємства, засади управління даною економічною категорією в умовах ринкової конкуренції та методичні підходи щодо її оцінки на основі наукових праць І.А. Дмитрієва, Н.П. Тарнавської, О.А. Князеєвої., О.Є. Кузьміна, Е.І. Цибульської, І.І. Вініченка, Й. Шумпетера, Г. Минцберга та інших вітчизняних і зарубіжних науковців, можна зробити наступні висновки:

1. На даний час відсутнє єдине тлумачення поняття конкурентоспроможність підприємства, що обумовлено різними підходами до його трактування та місцем в ринковому механізмі. Даній економічній категорії властивий динамічний і змінний характер, який визначається діями конкурентів, кон'юктурою ринку, зміною цін та ін. До інструментів її зростання можна віднести конкурентні переваги, конкурентоспроможність товару (послуги), конкурентний потенціал тощо. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від впливу чинників різного характеру (зовнішніх, внутрішніх), а також від механізму її управління та забезпечення. На нашу думку конкурентоспроможність можна визначити як комплексний показник результату фінансово-господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку, рівень якої визначає успішність або неефективність його функціонування в умовах ринкової конкуренції.

2. Управління конкурентоспроможністю є функцію менеджменту підприємства, яка спрямована на вирішення стратегічних і тактичних завдань для досягнення поставленої мети та цілей підприємства, встановлення, забезпечення й підтримки рівня його конкурентоспроможності на певному сегменті ринку. Було отримано інформацію, що відповідно до сучасних підходів управління конкурентоспроможністю основними елементами системи управління є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління, які є взаємозалежними і забезпечують цілісність

механізму управління. Встановлено, що процес управління конкурентоспроможності на підприємстві є складним і поетапним, залежить від низки факторів та включає певний порядок дій підрозділів системи управління та забезпечення конкурентоспроможності. Сьогодні менеджмент пропонує різні підходи та методи управління конкурентоспроможністю.

3. Невід'ємною складовою процесу формування та утримання конкурентних переваг в умовах ринкової конкуренції є оцінка конкурентоспроможності. У наукових джерелах розглядається чимала кількість методів та методик щодо оцінювання на засадах певних показників, що є основою їх класифікації на групи. Кожний окремий метод має свої особливості, позитивні і негативні сторони, тому проводити комплексну оцінку необхідно з використанням різних підходів та методик з врахуванням специфіки діяльності підприємства. Більш детально було опрацьовано та досліджено метод, заснований на теорії ефективної конкуренції для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Комплексний аналіз дає змогу отримати більш достовірну і точну інформацію про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та недоліки у порівнянні з конкурентами.

4. Теоретична частина роботи дозволила підготувати необхідну інформацію для використання її на практиці, а саме для діагностики менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта» у наступному підрозділі.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКАХ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

Поштовий зв'язок займає чільне місце у функціонуванні національної економіки держави, залишається єдиним загальнодоступним механізмом адресного спілкування громадян, а також одним з факторів, що забезпечують політичну цілісність та інформаційну єдність країни. Незважаючи на сучасні досягнення у сфері інформаційно-комунікативних технологій, він продовжує залишатися самим доступним масовим засобом спілкування у світі [47, с.103].

Основним суб'єктом ринку поштового зв'язку в Україні є національний оператор АТ «Укрпошта».

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – АТ «Укрпошта» або «Компанія») – це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна, та відноситься до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Компанію було утворено у 1947 році в епоху Радянського Союзу, яка в подальшому була реорганізована в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» («УДППЗ «Укрпошта») у 1994 році. У лютому 2016 року Уряд України прийняв рішення про реорганізацію УДППЗ «Укрпошта» в АТ. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі ПАТ відповідно до законодавства України. Акції Компанії не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах. У грудні 2018 року тип публічного акціонерного товариства змінено з публічного на приватне, та Компанія перейменована в Акціонерне Товариство «Укрпошта» [49].

АТ «Укрпошта» здійснює свою діяльність на основі Статуту, затвердженого Наказом Міністерства інфраструктури України №333 від 22.06.2021 року та регламентується Конституцією України [50], Законом України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-III [51], Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 № 10-р «Про національного оператора поштового зв'язку» [52] та іншими Законами України [53, 54, 55], а також нормативно-правовими актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого є Україна та внутрішніми документами товариства.

У додатку Б таблиця Б.1 наведено основні події історичного розвитку АТ «Укрпошта».

Місією товариства є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на товариство низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України [49].

АТ «Укрпошта» сьогодні – це:

- національний оператор поштового зв'язку України, присутній в усіх, навіть найвіддаленіших куточках країни;
- одна з найбільших державних компаній в Україні та роботодавець №2 в Україні. Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2021 рік АТ «Укрпошта» становить – 61 779 осіб, в тому числі оператори поштового зв'язку – 10 657 осіб, листоноші – 25 283 осіб;
- найбільша мережа, близько 12 000 об'єктів поштового зв'язку (поштамти, поштові відділення, пересувні відділення (1743) та точки присутності по всій Україні), які забезпечують покриття у 100%;

- доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 229,8 млн.од. письмової кореспонденції, 67,6 млн. посилок, виплачено 13,4 млн. переказів та 53,8 млн. пенсій та грошових допомог;

- безпосередня доставка пошти здійснюється до 15,5 млн. абонентських поштових скриньок;

- розповсюджено за передплатою та вроздріб 3,0 тис. найменувань періодичних видань України та близько 0,7 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що складає 234,9 млн. одиниць;

- доставка поштових відправлень в Україні забезпечується власним автомобільним транспортом, задіяних у перевезенні, становить понад 4,3 тис. автомобілів, загальний пробіг автотранспорту становить 90,5 млн. км;

- №1 у міжнародній доставці. Компанія співпрацює з операторами 191 країни світу і здійснює доставку в Україну відправлень із 230 країн і територій світу;

- 30 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу за індексом поштового розвитку (2IPD) серед 170 пошт світу;

- понад 50 різних послуг для приватних осіб та корпоративних клієнтів: поштово-логістичні та фінансові послуги, торгівля (детальний портфель послуг представлено у додатку Б таблиця Б.2) [49].

Основним видом діяльності компанії є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);

- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;

- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів в межах України та міжнародних поштових переказів);

- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

АТ «Укрпошта», окрім розв’язання бізнес-задач, робила значний внесок у боротьбу із пандемією SARS-COVID-19 – з початком карантину компанія запустила доставку ліків у регіони України – в середньому 1000 замовлень щодня та більш як 200 000 замовлень за рік. Не зупинила експорт ні на день, в той час як багато розвинутих країн (США, Японія, Канада, інші) вводили обмеження [49].

На підприємстві також постійно покращується технічне забезпечення виробництва послуг. Щороку збільшуються капіталовкладення на оновлення інфраструктури та бізнес-процесів: комп’ютеризовано всі відділення в селах із населенням понад 2 тисяч, відремонтовано 326 об’єктів поштового зв’язку, запущено 753 нових пересувних відділень, також проводилося оновлення автопарку компанії. Якість наданих послуг у 2021 році складає (NPS) на 51% та CSI 9,1%.

Компанія має інтернет-портал (<https://www.ukrposhta.ua>), який поєднує інформаційні ресурси філій підприємства. Це дозволяє надавати сучасні послуги більш широкому колу населення через інтернет мережу.

Укрпошта також оновила ще один напрям бізнесу – фінансові послуги, з’явилася можливість розрахуватися банківською карткою за послуги, здійснено запуск послуги переказу коштів з картки на картку. Також оновлено основні поштові послуги: «Укрпошта Експрес», «Укрпошта Стандарт».

Одним з пріоритетних напрямків роботи підприємства є кадрова політика. Персонал постійно підвищує свій освітній рівень в межах реалізації 10 проектів Укрпошти, серед яких «Сільське відділення», «Комп’ютеризація ВПЗ», «Смаркет Україна (OLX)», «Ревізор», «Ліки 24», «Проект ДІЯ»,

«Поштомати Укрпошти» та інших курсів підготовки, перепідготовки та навчання.

Стратегічним напрямом діяльності Укрпошти є забезпечення динамічного розвитку національного оператора в умовах лібералізації ринку поштового зв'язку України та інтеграції держави у світовий простір. З метою вдосконалення структури підприємства здійснюється оптимізація мережі вузлів поштового зв'язку та реорганізація магістральної транспортної мережі.

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямами, що забезпечує виконання стратегічної мети, вищим органом керівництва є генеральний директор, який здійснює управління поточною діяльністю. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії (додаток Б рис.Б.1):

I рівень – апарат управління товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

До складу входять 28 філій (без права юридичної особи), з яких 26 здійснюють діяльність з регіонального представництва національного поштового оператора, а 2 – виконують спеціальні функції із забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основними завданнями філій є забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку та інших послугах, ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України. вищим органом керівництва є генеральний директор, який здійснює управління поточною діяльністю [49].

Базовими принципами Укрпошти є:

- відповідальність, з якою вона ставиться до кожного клієнта;
- висока якість послуг, яку вона прагне забезпечувати;
- надійність та оперативність надання послуг;



- команда, яка прагне розвиватися та вмотивована.

Бренд «Укрпошта» являється одним із важливих нематеріальних активів компанії. Зокрема товариство впроваджує інновації, оновлює автопарк та відділення. З метою обґрунтування доцільності управлінських рішень та оцінення їх результативності проведемо аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта» на підставі річної фінансової звітності підприємства, наведеної у додатку Б (таблиці Б.3 – Б.8).

Основою діяльності підприємства є основні засоби відповідного складу та структури, які мають забезпечувати стійкий розвиток та сприяти підвищенню результатів діяльності підприємства, відповідно і рівня конкурентоспроможності. Саме тому дослідимо ефективність їх використання. Для цього прорахуємо відносні показники фондівдачі, фондомісткості, фондоозброєності персоналу [48, с.176-179, 59] за формулами наведеними у додатку А таблиці А.4.

На підставі таблиці 2.1 проаналізуємо динаміку виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» (табл. Б.3, Б.5, Б.7 Додатку Б).

З даних наведених у таблиці 2.1, можна зробити висновок, що середньорічна вартість активів товариства у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшилася на 3496130 тис. грн. при темпі росту 165,19%. Позитивна динаміка також простежується і у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та складає 1392313 тис. грн. при темпі росту 115,72%, що вказує на посилення господарського потенціалу за рахунок збільшення як оборотних, так і необоротних активів.

У структурі майна підприємства переважають і знаходяться в межах 59-63% оборотні активи, що характеризує структуру активів як мобільну. При цьому їх вартість у 2020 році у порівнянні з 2019 зросла на 1859142 тис. грн., у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зросла на 1014186 тис. грн. при темпі росту 154,7% та 119,29% відповідно.

Вартість необоротних активів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшилася на 1636988 тис. грн. при темпі росту 183,35%. У 2021 році у

зрівнянні з 2020 роком теж збільшилася на 378127 тис. грн. при темпі росту 110,50%.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників виробничого потенціалу АТ «Укрпошта»

№	Показник	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 року від 2019р.		2021р.	Відхилення 2021 року від 2020р.	
				Абсолютне	ТР, %		Абсолютне	ТР, %
1	Середньорічна вартість активів, тис. грн., в т.ч.:	5362955	8859085	+3496130	165,19	10251398	+1392313	115,72
1.1	Оборотних;	3399079	5258221	+1859142	154,7	6272407	+1014186	119,29
	Питома вага, %	63,34	59,4	-	-	61,2	-	-
1.2	Необоротних;	1963876	3600864	+1636988	183,35	3978991	+378127	110,50
	Питома вага, %	36,66	40,6	-	-	38,8	-	-
2	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	2409800	2568862	+159062	106,60	2630127	+61265	102,40
3	Середньорічна вартість позикового капіталу, тис. грн.	4262577	5831403	+1568826	136,8	6833800	+1002397	117,18
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	3364933	3358069	-6864	99,8	3620769	+262700	107,82
5	Середньорічна вартість виробничих запасів, тис.грн	141660	142342	+682	100,05	196444	+54102	138,0
7	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	64 655	63 322	-1333	97,94	61 779	-1543	97,56
8	Фондовіддача, тис.грн	2,3	2,73	+0,43	118,69	3,09	+0,36	113,18
9	Фондомісткість, тис.грн	0,43	0,37	-0,06	86,04	0,32	-0,05	86,48
10	Фондоозброєність персоналу, тис.грн	52,04	53,03	+0,99	101,9	58,61	+5,58	110,52

Також спостерігається незначне зростання середньорічної вартості власного капіталу у 2020 по зрівнянню з 2019 на 159062 тис. грн. при темпі росту 106,60%, у 2021 році в порівнянні з 2020 на 61265 тис. грн. при темпі росту 102,40%, що є позитивним моментом і говорить про підвищення рівня благополуччя власників.

Однак зростання позикового капіталу у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 1568826 тис. грн. при темпі росту 136,8% та у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком на 1002397 тис. грн. при темпі росту 117,18% є свідченням залежності від зовнішнього фінансування.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшилась 6864 тис. грн. при темпі росту 99,8%, що вказує на їх фізичне і моральне зношення. Проте середньорічна вартість основних засобів у 2021 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 262700 тис. грн. при темпі росту 107,82% в результаті оновлення автопарку та комп'ютеризації відділень.

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання середньорічної вартості виробничих запасів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 682 тис. грн. при темпі росту 100,05%, у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком на 54102 тис. грн. при темпі росту 138%. Така динаміка вказує на їх раціональне використання та збільшення обсягів діяльності підприємства.

Проте, середньооблікова кількість штатних працівників характеризується негативною динамікою. Так у 2020 році у порівнянні з 2019 роком цей показник зменшився на 1333 особи при темпі росту 97,94%, у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком знизився на 1543 особи при темпі росту 97,56%.

З поданих у табл. 2.1 даних видно, що показник фондovіддачі має позитивну динаміку, що вказує на стійкий розвиток підприємства та ефективність вкладених коштів на модернізацію виробництва послуг. Так у 2020 році в порівнянні з 2019 роком показник зріс на 0,43 тис. грн при темпі росту 118,69 %, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,36 тис. грн. при темпі росту 113,18%.

Показник фондомісткості має тенденцію до зниження, що є позитивним моментом та вказує на інтенсивне використання основних засобів шляхом покращення матеріально-технічної бази та її модернізації. У 2020 році у порівнянні з 2019 роком показник знизився на 0,06 тис. грн при темпі росту 86,04%, у 2021 році у зрівнянні з 2020 роком був на рівні 0,32 тис. грн. при темпі росту 86,48%.

Узагальнюючим показником забезпеченості підприємства виробничими основними засобами є фондоозброєність праці, котрий у

досліджуваному періоді має позитивну динаміку. Так у 2020 році у порівнянні з 2019 роком показник становив 53,03 тис. грн, а у 2021 по зрівнянню з 2020 роком 58,61 тис. грн. При цьому темпи росту склали 101,9% та 110,52% відповідно. Такі результати вказують на автоматизацію виробничого процесу та підвищення його ефективності, що в свою чергу сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Склад і динаміку виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки проілюстровано на рисунку 2.1, аналіз ефективності використання основних засобів відображено на рисунку 2.2.

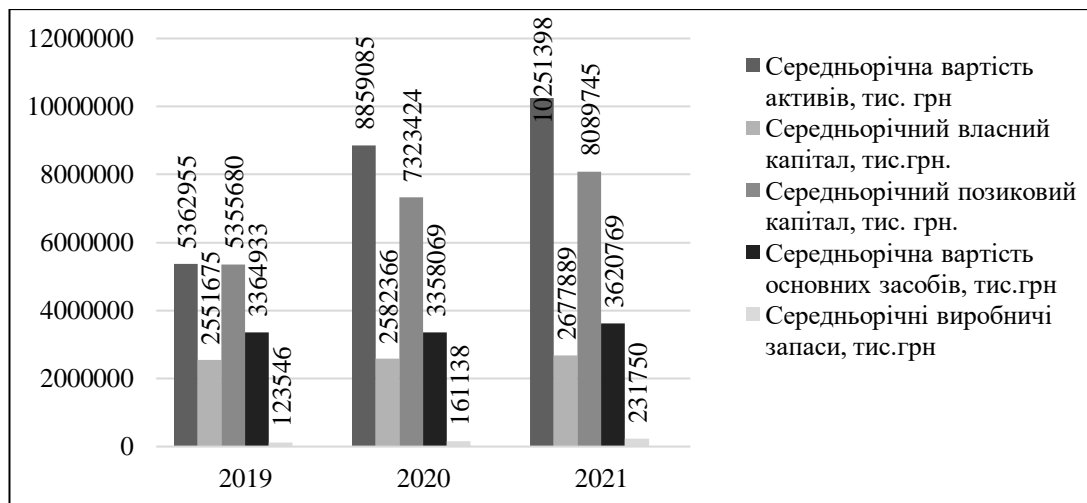


Рисунок 2.1 – Склад і динаміка виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках, тис. грн

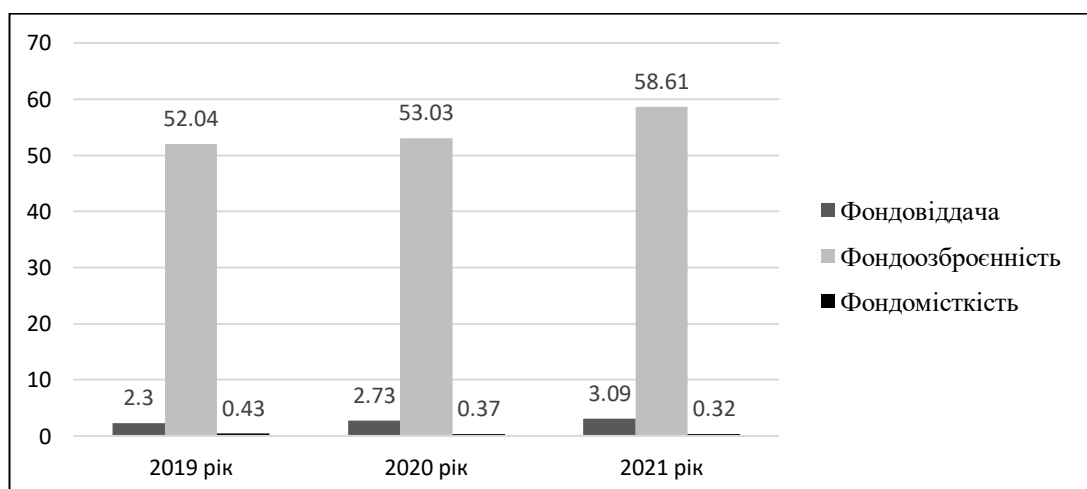


Рисунок 2.2 – Аналіз ефективності використання основних засобів АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках

Основні абсолютні та відносні показники фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки надано в таблиці 2.2 (табл. Б.4, Б.6, Б.8 Додатку Б). Показником економічної ефективності використання ресурсів та інвестицій є рентабельність, тому для проведення аналізу господарсько-економічної діяльності були прораховані відносні значення рентабельності власного капіталу, продажу та господарської діяльності згідно з методикою наведеною у додатку А таблиці А.4.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансової діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки [59]

№	Назва показника	2019	2020	Відхилення 2020 рік від 2019 року		2021	Відхилення 2021 року від 2020 року	
				Абсолютне	ТР, %		Абсолютне	ТР, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	7777843	9182437	+1404594	118,06	11181868	+1999431	121,77
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6596957	7774565	+1177608	117,85	9536425	+1761860	122,66
3	Валовий прибуток, тис. грн	1180886	1407872	+226986	119,22	1645443	+237571	116,87
4	Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, тис. грн.	501654	185610	-316044	37,0	201481	+15871	108,55
5	Фінансовий результат до оподаткування прибуток, тис.грн	499213	207296	-291917	41,52	237946	+30650	114,78
6	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	405 357	164923	-240434	40,69	183 582	+18659	111,31
7	Продуктивність праці, тис.грн	120,30	145,01	+24,71	120,54	180,0	+34,99	124,13
8	Рентабельність продукції, %	117,9	118,1	+0,2	100,2	117,25	-0,85	0,99
9	Рентабельність власного капіталу, %	16,8	6,4	-10,4	38,09	7,0	+0,6	109,37
10	Рентабельність продажу, %	5,2	1,8	-3,4	34,62	1,6	-0,2	88,89
11	Рентабельність господарської діяльності, %	5	1,7	-3,3	34,0	1,6	-0,1	94,12

Отримані у процесі аналізу дані про динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» впродовж 2019-2021 років свідчать про ріст чистого доходу від реалізації продукції у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 1404594 тис. грн. при темпі росту 118,6% та у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком на 1999431 тис. грн при темпі росту 121,77%, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції теж мала позитивну динаміку. Так у 2020 році у порівнянні з 2019 роком вона збільшилася на 1177608 тис. грн. при темпі росту 117,85%, у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком на 1761860 тис. грн. при темпі росту 122,66%. Слід відмітити, що різниця між темпом росту чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості в досліджуванному періоді складає менше 1%, що негативно впливає як на ціну продукції, так і на загальний фінансовий результат.

Валовий прибуток у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 226986 тис. грн. при темпі росту 119,22%, у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком на 237571 тис. грн. при темпі росту 116,87%. Проте разом з тим фінансовий результат від операційної діяльності у 2020 році знизився на 316044 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком, що є негативним моментом у діяльності підприємства. У 2021 році даний показник мав незначне підвищення на 1587 тис. грн. при темпі росту 108,55%.

Схожа динаміка простежується у показниках фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату. Так величина фінансового результату до оподаткування у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшилася на 291917 тис. грн. при темпі росту 41,52%. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком цей показник зріс на 30650 тис. грн. при темпі росту 114,78%.

Чистий фінансовий результат у 2020 році склав 164923 тис. грн., що на 240434 тис. грн менше ніж у 2019 році, при темпі росту 40,69%. У 2021 році простежується незначне підвищення цього показника на 18659 тис. грн. при темпі росту 111,31%.

Продуктивність праці характеризується позитивною динамікою, що вказує на покращення матеріально-технічної бази працівників. У 2020 році у зрівнянні з 2019 роком показник зріс на 24,71 тис. грн при темпі росту 120,54% та склав 145,01 тис. грн. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком продуктивність праці склала 180 тис. грн. при темпі росту 124,13%.

Рентабельність продукції за досліджуваний період знаходилась майже на одному рівні в межах 117-118% при темпі росту в межах 100%. Такий результат вказує на низьку прибутковість підприємства, а саме зменшення чистого прибутку у 2020 році та збільшення витрат на виробництво продукції (послуг).

За досліджуваний період показник рентабельності власного капіталу характеризується нестабільністю. У 2020 році у порівнянні з 2019 роком він знизився на 10,4% та склав 6,4% при темпі росту 38,09%. У 2021 році у зрівнянні з 2020 роком показник мав незначне підвищення до 7% при темпі росту 109,37%. Така динаміка може означати, що керівництвом приймаються неправильні управлінські рішення щодо інвестування в збиткові активи.

Також негативна динаміка простежується у рентабельності продажу – індикатора фінансової результативності підприємства. Так у 2020 році показник склав 1,8 % при темпі росту 34,62%, що на 3,4% менше у порівнянні з 2019 роком. У 2021 році у зрівнянні з 2020 роком рентабельність продажу знизилась на 0,2% та склала 1,6% при темпі росту 88,89 %. Така динаміка може бути наслідком впливу мікросередовища – збільшення собівартості та витрат на виробництво послуг, так і дії зовнішніх чинників – особливості діяльності конкурентів, макроекономічні показники держави.

Як видно з таблиці рівень рентабельності господарської діяльності знижується, що може бути обумовлено зниженням чистого прибутку у відповідному періоді. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком економічний показник знизився на 3,3% та склав 1,7% при темпі росту 34%. У 2021 році у зрівнянні з 2020 роком показник був на рівні 1,6% при темпі росту 94,12%.

Зазначене вказує на погіршення можливостей розвитку підприємства, спричинене неефективністю управлінських рішень та використання ресурсів та робочої сили, що в свою чергу негативно відображається на конкурентоспроможності підприємства.

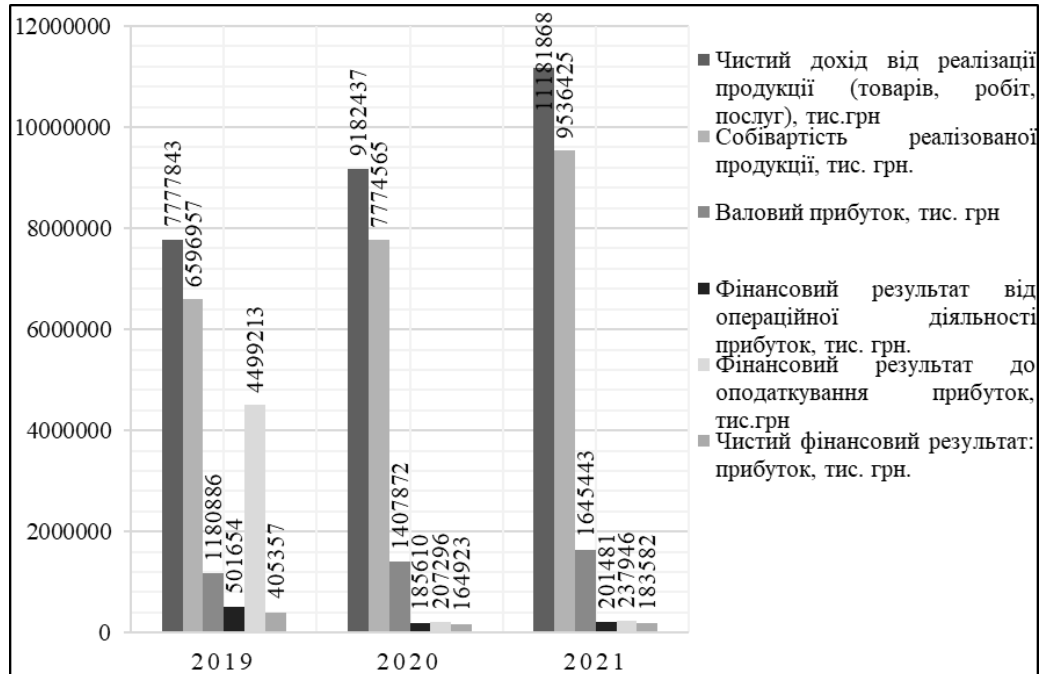


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках, тис. грн.

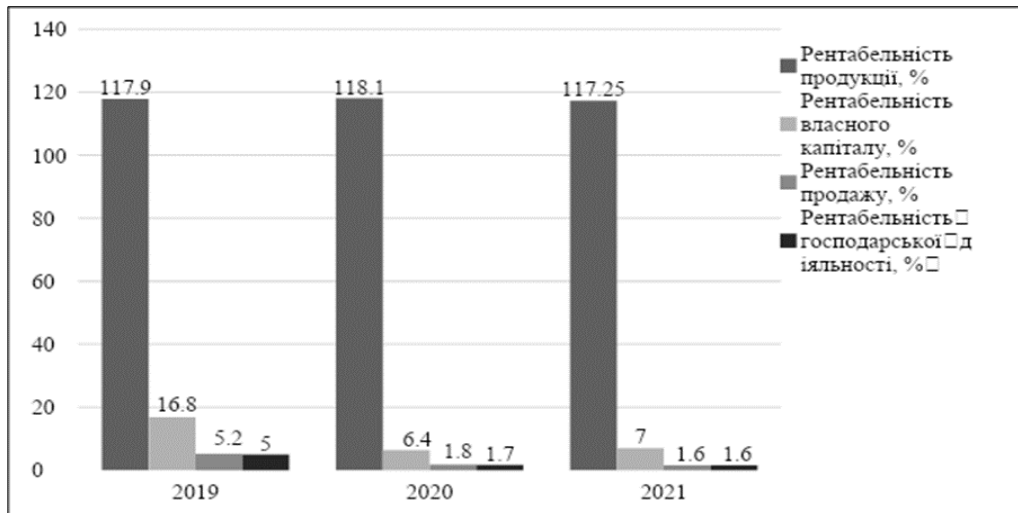


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках, %

На вищезазначених рисунках проілюстрована динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» у 2019-2021



роках на рисунку 2.3, аналіз динаміки показників рентабельності за відповідний період на рисунку 2.4.

Підсумовуючи проведені дослідження організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства у 2019-2021 роках відмічаємо, що впродовж аналізованого періоду простежується незначне погіршення з подальшим покращенням діяльності компанії, що обумовлено впливом зовнішніх (наприклад, пандемія COVID-19) та внутрішніх факторів – проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме малоефективність роботи усіх ланок менеджменту. У наступному підрозділі оцінимо ринок поштових послуг в Україні та визначимо місце АТ «Укрпошти» в ньому.

## 2.2 Оцінка ринку поштових послуг в Україні та місця на ньому АТ «Укрпошта»

Незважаючи на економічну ситуацію, що склалася наразі в Україні, поштовий зв'язок залишається соціально-значимою складовою галузі зв'язку та інших сфер суспільства незалежно від рівня життя й економічної політики країни. Така значущість обумовлена широким спектром надаваних послуг: поштових, фінансових, рекламних та інших комерційних послуг. Саме тому питання аналізу ринку поштового зв'язку України та шляхів його розвитку є актуальним.

Поштовий зв'язок – це складний багатоопераційний комплекс, в якому поєднуються автоматизовані системи, інформаційні та банківські технології, сучасні методи ідентифікації та системи захисту, автомобільні та авіаційні перевезення, торгові операції та інші технології багатьох галузей економіки. Сьогодні поштовий зв'язок залишається єдиним загальнодоступним механізмом адресного спілкування громадян, а також одним з факторів, що забезпечують політичну цілісність і інформаційну єдність країни [56].

Надання послуг поштового зв'язку регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок» [51], Законом України від 12.07.2001 № 2664-III «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [53], постановою КМУ від 05.03.2009 р. № 270 «Правила надання послуг поштового зв'язку» [54], розпорядженням КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» від 14.02.2018 № 104-р [55] та іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання цієї галузі, формування цінової політики та регулювання здійснюється відповідно до законодавства України тарифів на послуги поштового зв'язку.

Тарифному регулюванню у сфері надання послуг поштового зв'язку підлягають виключно універсальні послуги поштового зв'язку. Універсальні послуги поштового зв'язку – набір послуг поштового зв'язку загального користування встановленого рівня якості, які надаються усім користувачам на всій території України за тарифами, що регулюються державою. До універсальних послуг поштового зв'язку належать послуги з пересилання: поштових карток, листів, бандеролей, відправлень для сліпих – простих та рекомендованих; посилок без оголошеної цінності масою до 10 кілограмів [52].

Надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України забезпечує національний оператор поштового зв'язку – АТ «Укрпошта».

Під впливом економічної і фінансової ситуації, яка склалась як в державі, так і у світі в цілому, ринок поштових послуг України зазнає певних змін та характеризується зниженням обсягів письмової кореспонденції та розширенням поля діяльності у таких сегментах, як електронна торгівля, фінансові послуги та розвиток міжнародної логістики [57, с.26].

Донедавна ринок поштового зв'язку в Україні був повністю монополізований, тому споживачі не мали альтернативи вибору надавача

послуг. Сьогодні, у зв'язку з лібералізацією даного сектора економіки, мережа представлена не лише національним, а й іншими операторами недержавної форми власності та суб'єктами підприємництва, які надають послуги з пересилання в сегменті рентабельних поштових відправлень. Станом на 31.12.2021 року Реєстр поштового зв'язку налічував 166 суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері надання послуг поштового зв'язку, що на 71% більше ніж у 2020 році [57, с.26].

У таблиці 2.3 наведені дані про обсяги реалізованих в Україні послуг у сфері поштового зв'язку за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз обсягу реалізованих в Україні послуг у сфері поштового зв'язку за 2019-2021 роки [60].

Послуги	2019	2020	2021
Поштова та кур'єрська діяльність	8732700,5	9889011,2	12283628
Питома вага, %	100	100	100
Діяльність національної пошти	7415763,5	8087840	9672945,5
Питома вага, %	84,92	81,79	78,75
Інша поштова та кур'єрська діяльність	1316937	1801171,2	2610682,5
Питома вага, %	15,08	18,21	21,25

Наведені у таблиці статистичні дані дають змогу стверджувати, що загальний обсяг реалізованих послуг за досліджуваний період збільшився. Проте частка Укрпошти за цей же період зменшилась на 6,17% (рис. 2.5), причиною цього є збільшення кількості постачальників послуг поштового і кур'єрського зв'язку та обсягів наданих ними послуг, що в свою чергу призводить до посилення конкурентної боротьби на ринку поштової логістики.

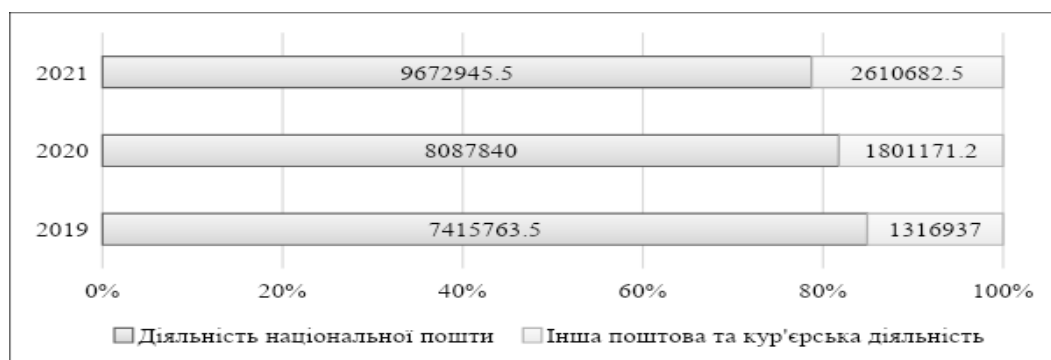


Рисунок 2.5 – Динаміка частки «Укрпошти» у загальному обсягу реалізованих в Україні послуг у сфері поштового зв'язку за 2019-2021 роки

Станом на кінець 2021 року найбільшими компаніями ринку поштового зв'язку України є: ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest» («Міст Експрес»), ТОВ «Делівері» тощо. Однак основним суб'єктом на ринку є національний оператор поштового зв'язку АТ «Укрпошта», гідну конкуренцію якому складає «Нова Пошта». Посилення конкуренції в ринкових умовах та зростання потреби населення в тих чи інших послугах змушує обидві компанії впроваджувати у виробничу діяльність нові види послуг, покращувати рівень обслуговування тощо. Враховуючи проблематику даної роботи надалі дослідимо конкурентні переваги вказаних організацій.

Основними факторами мікросередовища, що визначають розвиток поштової галузі є: обсяг та асортимент послуг, які надаються, рівень автоматизації та механізації технологічних процесів, використання швидкісних видів спецтранспорту та комп'ютерних технологій.

Для оцінки конкурентності надаваних послуг, проведемо порівняння основних конкуруючих підприємств за критеріями, наведеними у таблиці 2.4 та дослідимо їх зміни на ринку.

Таблиця 2.4 – Порівняння головних конкурентів ринку логістичних послуг України

Критерії	АТ «Укрпошта»			ТОВ «Нова Пошта»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Широта мережі відділень (в т.ч. пересувних) та поштоматів [49, 58]	10 831	10 505	11630	6061	8700	20300
Середньооблікова кількість штатних працівників [49, 58]	64 655	63 856	61 779	27 334	27 176	29790
Обсяги надання послуг, млн.шт [49,58]	27,9	31>	67,6	212	326	372
Базові тарифи в межах України, грн. [62, 63, 64]:						
- до 2кг	29	40	45	45	50	55
- до 10кг	48	55	60	55	65	70
- до 30кг	85	90	100	95	105	110
Дохід від реалізації продукції (послуг), мрд.грн [49, 58]	7,8	9,2	11,2	13,4	16,9	20,8
Частка на ринку посилок в Україні, % [65, 66, 67]	11	16	25	75	63	65

Результати порівняння дозволяють зробити висновки про те, що протягом 2019-2021 років обидві компанії мають позитивну динаміку розвитку. Однак як видно з рис. 2.6 лідируючу позицію займає «Нова Пошта», маючи меншу мережу та середньооблікову кількість працівників. Показники доходу від реалізації продукції (послуг) АТ «Укрпошти» теж нижчі на 5,6 млрд.грн., 7,7 млрд.грн., 9,6 млрд.грн. у 2019, 2020, 2021 роках відповідно ніж ТОВ «Нової пошти». Така тенденція може бути спричинена якістю обслуговування та надаваних послуг, зниженням попиту на універсальні послуги та друковану кореспонденцію, низьким рівнем автоматизації робочого процесу, маломотивований персонал та іншими чинниками.

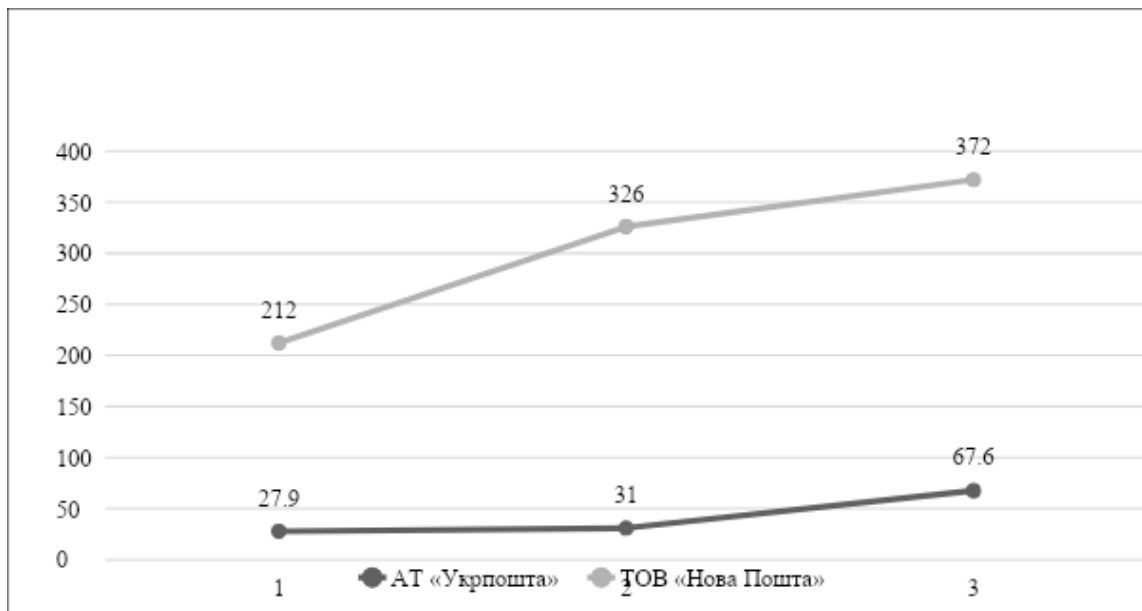


Рисунок 2.6 - Обсяги надання послуг АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки [49, 58]

Зокрема за досліджуваний період спостерігається підвищення частки на ринку посилок в межах України національного оператора з 11% до 25%, що становить 14% (рис. 2.7). Безперечним лідером за цей же період є Нова Пошта показник ринкової частки якого знаходиться в межах 65%-75%. Такий результат говорить про покращення рівня довіри до Укрпошти, а також про посилення конкуренції на ринку. Зокрема за цей же період спостерігається

збільшення обсягів міжнародного поштового обміну [61]. Частка Укрпошти (за обсягами 2019р.) у цьому сегменті ринку є домінуючою та складає 70% [67].

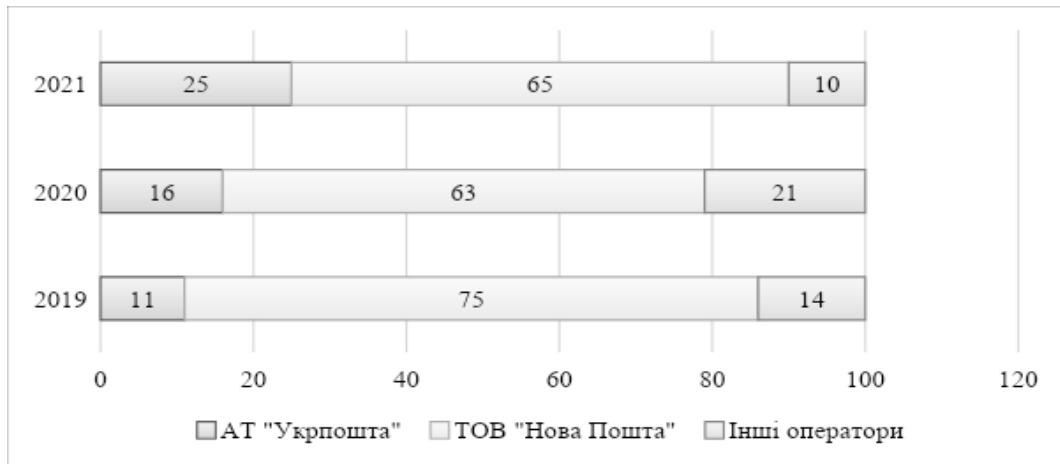


Рисунок 2.7 – Динаміка ринкової частки АТ «Укрпошти» та ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 році

Аналіз тарифів на пересилання посилок в межах України через досліджувані поштові оператори, показав, що найбільш привабливі тарифи має Укрпошта, що надає їй переваги на ринку доставки серед споживачів (рис.2.8).

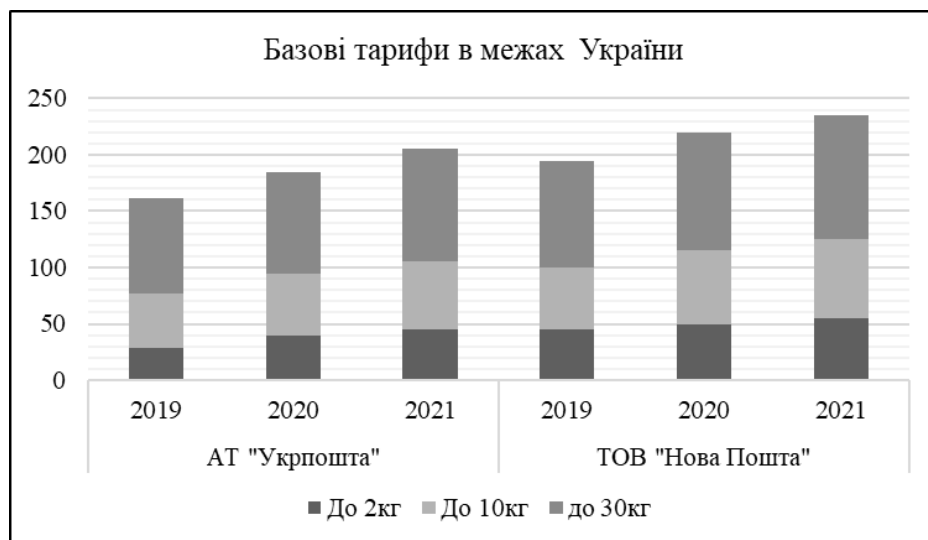


Рисунок 2.8 – Аналіз тарифів на пересилання в межах України АТ «Укрпошти» та ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки.

Для Укрпошти така цінова політика – це результат державного регулювання тарифів на універсальні послуги та передумова виникнення збитків у майбутньому при наданні цих послуг. Дещо вищі тарифи у ТОВ «Нова пошта», однак не зважаючи на цей факт, послугами цього підприємства користується більшість людей (див. табл. 2.4), що обумовлено якістю сервісу обслуговування та термінами доставки.

Оператори поштового зв'язку в Україні, незалежно від форми власності та організації управління структурними підрозділами, функціонують у спільному конкурентному макросередовищі, на яке постійний вплив мають економічні, соціально-культурні, технологічні, політико-правові фактори.

Для виявлення можливостей та потенційних загроз зовнішнього середовища проведемо PEST-аналіз ринку поштових послуг, який дозволить зрозуміти, чи може АТ «Укрпошта» бути конкурентоспроможним підприємством у динамічному, складному макросередовищі. Результати PEST-аналізу представлено у таблиці Б.9 додатку Б. Оцінку ступеня впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства дамо по 5 бальній шкалі: «5» – сильний вплив, серйозна небезпека; «1» – відсутність впливу, загрози. Враховуючи те, що кожний фактор має кількісну та якісну характеристику, діагностику їх впливу на діяльність підприємства здійснено за таким принципом: «+» – можливості для підприємства; «-» – загрози для підприємства.

Аналіз таблиці Б.9 дозволив виділити фактори найбільшого позитивного та негативного впливу на тенденції розвитку АТ «Укрпошта», наведених у таблиці 2.6.

На підставі вище зазначених даних можна зробити висновки про те, що сучасний ринок поштових послуг України розвивається в умовах конкурентної боротьби, за якої у альтернативних служб доставки достатньо ресурсів та можливостей для розвитку. Важливим механізмом появи нових логістичних компаній є електронна комерція, тобто замовлення товарів чи послуг через інтернет-сайти як вітчизняні, так і зарубіжні. Основними

загрозами функціонування ринку поштових послуг є макроекономічні показники, які негативно відображаються на купівельній спроможності населення, а також прогалини нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств поштового зв'язку. Головною проблемою галузі поштового зв'язку була та залишається якість надання поштових послуг у віддалених районах та селах.

Таблиця 2.6 – Результат аналізу впливу факторів макросередовища

Можливості для підприємства	Загрози для підприємства
1. Закон «Про поштовий зв'язок» від 03.11.2022р.	1. Широкомасштабна воєнна російська агресія та запровадження воєнного стану.
2. Імплементация європейських політик і практик в Україні.	2. Контроль господарської діяльності та управління з боку держави.
3. Розвиток електронної комерції	3. Падіння ВВП в період пандемії COVID-19 та російської військової агресії
4. Розвиток ІКТ.	4. Зростання індекса інфляції, розміру мінімальної заробітної плати та рівня безробіття.
5. Інформатизація та цифровізація суспільства.	5. Зростання цін на енергоресурси та сировину.

Одним з головних чинників макросередовища економічного впливу у 2019-2021 роках є всесвітня пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, яка негативно відобразилась на розвитку всієї української економіки. Разом з тим динаміка електронної комерції була позитивною, що створило додатковий стимул для розвитку ринку експрес-доставки (див. рис.2.6).

Для подолання наслідків пандемії COVID-19 АТ «Укрпошта» запровадила деякі рішення для підвищення ефективності своєї роботи та мінімізації фінансових та репутаційних втрат у період пандемії, зокрема: перехід на семиденний робочий день; використання програмного РРО та електронного чека, що дозволило збільшити кількість операційних вікон та оптимізувати витрати на їх облаштування; налагоджено тісну співпрацю з Міністерством цифрової трансформації України й інтегрували свої послуги в єдиний портал державних послуг Дія; цифровізація послуг (впроваджено безконтактну та безпечну доставку, щоб звести до мінімуму кількість контактів, клієнти могли отримувати послуги вдома, замовивши їх у телефонному режимі); можливість доставки ліків [49].



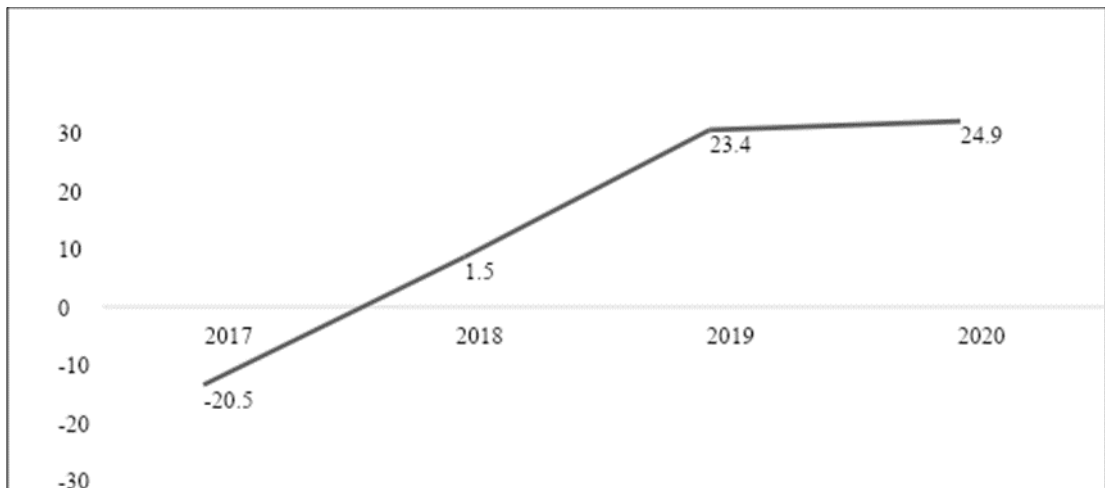


Рисунок 2.9 – Динаміка зростання NPS АТ «Укрпошта» у 2017-2020р.р.

Ці інноваційні рішення дозволили не лише зберегти лояльність до компанії, а навіть збільшили її – в період з 2017 по 2020 рр. рівень NPS зріс із мінус 20,5% до плюс 24,9% (рис. 2.9) [48].

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що галузь поштового зв'язку зростає з кожним роком. Цьому сприяє розвиток інноваційних технологій, маркетинг, інформатизація суспільства. Важливим інструментом цього процесу є онлайн-торгівля, що спричиняє збільшення поштових відправлень і відповідно посилення боротьби на ринку доставки посилок та кур'єрської доставки. Зокрема, для даного сегменту ринку характерним є зниження попиту на споживання письмової кореспонденції та зростання конкуренції в наданні фінансових послуг та торгівлі.

### 2.3 Діагностика менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта»

В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;

- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а самі поступово стають "законодавцями моди" у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає "законодавцем моди" на даному ринку.

Поряд з тим виділяють три рівні конкурентоспроможності підприємства:

- високий – за якого частка ринку підприємства перевищує частку ринку його найбільш пріоритетного конкурента;
- середній – при якому частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента або незначно відрізняється від неї;
- низький – коли частка ринку підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента [68].

Діагностику менеджменту конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» здійснимо використовуючи методика, засновану на теорії ефективної конкуренції (табл. 2.7), яка дозволить оцінити стан підприємства на галузевому рівні та провести змістовний аналіз господарської діяльності всіх підрозділів і служб підприємства.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» співставимо показники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з показниками основного конкурента ТОВ «Нова Пошта», що є одним з провідних лідерів ринку експрес-доставки в Україні. Зазначена методика оцінки конкурентоспроможності передбачає поетапний розрахунок чотирьох груп одиничних показників та їх відносних величин. Одиничні показники ефективності виробничої діяльності обчислено за даними звітності підприємств за формулами, наведеними у таблиці А.4 додатку А.

Таблиця 2.7 – Одиничні показники конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки [49, 58]

Критерії та показники конкурентоспроможності	АТ «Укрпошта»			ТОВ «Нова Пошта»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ВД)						
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	1,027	1,008	1,16	0,935	0,919	0,93
1.2. Фондовіддача, тис. грн	2,3	2,73	3,09	10,13	6,191	4,38
1.3. Рентабельність товару, %	6,1	2,1	1,9	7,45	31,3	15,81
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.	120,30	145,01	180,99	492,18	621,98	699,68
2. Фінансовий стан підприємства (ФП)						
2.1. Коефіцієнт автономії (0,5-0,7)	0,32	0,26	0,25	0,557	0,299	0,615
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (0,5-0,7)	0,082	0,091	0,16	0,38	0,47	0,6
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,1-0,2)	0,74	0,78	0,77	0,325	0,264	0,162
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (>0,5)	2,288	1,75	1,78	6,41	6,75	5,27
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)						
3.1. Рентабельність продажу, %.	15,2	15,33	14,71	21,9	23,8	21,1
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,008	0,005	0,0055	-	0,000	0,0006
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, тис.грн	718,11	874,10	961,47	2219,65	1942,86	1026,77
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,16	0,15	0,13	0,115	0,12	0,14

Для оцінки конкурентоспроможності послуг застосували комплексний підхід в розрізі основних напрямків діяльності. Оцінка якості послуг здійснювалася за такими параметрами як ціна, номенклатура, споживчі властивості, рівень автоматизації, швидкість надання, рівень сервісу, претензійні показники, надійність і гарантія виконання послуг в зазначені терміни. Відносну важливість кожного з перелічених параметрів визначимо експертним шляхом з позиції споживача та інформації, наведеної на офіційних сайтах досліджуваних підприємств. Результати обчислень відносних показників вартості та якості послуг АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» наведено у Додатку Б таблицях Б.10 та Б.11. Узагальнені

показники якості та вартості послуг зазначених компаній наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Узагальнені показники якості та вартості послуг АТ «Укпошта» та ТОВ «Нова Пошта»

4. Конкурентоспроможність товару (Кт)	АТ «Укпошта»	ТОВ «Нова Пошта»
4.1. Якість товару (>1)	0,83	1,17
4.2. Ціна товару (<1)	0,88	1,12

Визначення вагомості порівнюваних показників (табл.2.8) конкурентоспроможності послуг застосовано підхід на парному порівнянні показників. Бальну оцінку кожного критерія проведено за таким принципом: 50 балів – високий рівень, 40 балів – вище середнього рівня, 30 балів – середній рівень, 20 балів – рівень нижче середнього, 10 – балів низький рівень. Відносна бальна оцінка визначена з врахуванням вагомості критерію.

Для переведення показників, які визначають рівень конкурентоспроможності, використовується 15-бальна шкала, згідно якої значення «5» балів – показник гірший за базовий, «10» балів – на рівні базового та «15» балів – значення показника вище за базовий. Переведені показники АТ «Укпошти» та ТОВ «Нова Пошта» за вказаною шкалою за досліджуваний період наведено в Додатку Б таблиця Б.12.

Надалі розрахуємо зведені значення кожного критерія за чотирма групами показників та коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за формулами 1.1-1.4 (див. підрозділ 1.3), результати яких наведено у таблиці 2.9.

Розрахунки зведених показників (табл.2.9) демонструють, що АТ «Укпошта» поступається головному конкуренту за рівнем конкурентоспроможності по усім показникам. У структурі конкурентоспроможності Укпошти слабкими місцями є виробнича діяльність, фінансовий стан. Напротивагу цьому ефективність організації

збуту та просування товару та конкурентоспроможність послуг знаходяться на середньому рівні.

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки

Група критерія конкурентоспроможності	АТ «Укрпошта»			ТОВ «Нова Пошта»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2019
Ефективність виробничої діяльності підприємства (ВД)	8,55	6,55	7,5	13,1	13,1	13,1
Фінансовий стан підприємства (ФП)	5,75	5,0	6,0	12,2	10,75	14,25
Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)	9,75	11,2	12,25	14,45	14,45	13,0
Конкурентоспроможність товару (Кт)	5	10	10	10	15	15
Конкурентоспроможність підприємства	6,84	8,31	8,98	12,13	13,36	13,98

Динаміку зведених показників конкурентоспроможності державного підприємства АТ «Укрпошта» та головного конкурента ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 роках проілюструємо на рисунках 2.9

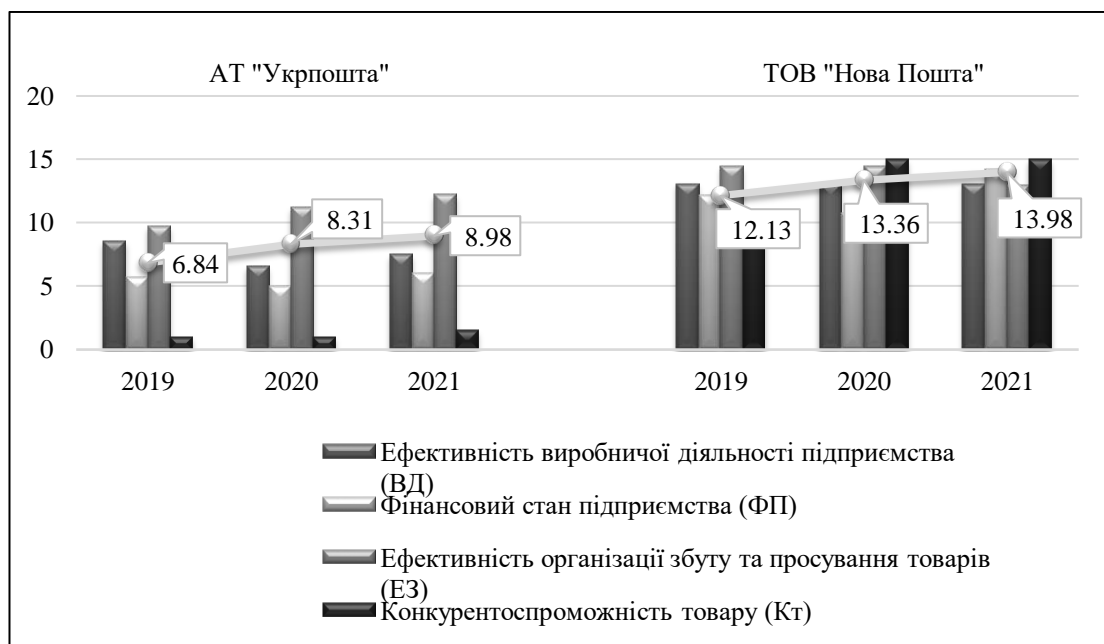


Рисунок 2.9 – Динаміка зведених показників конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 роках

З допомогою графічного метода побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, на радіальних осях якого відобразимо розраховані зведені показники конкурентоспроможності досліджуваних

підприємств. Інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства виступає площа багатокутника (рис. 2.10, 2.11, 2.12).

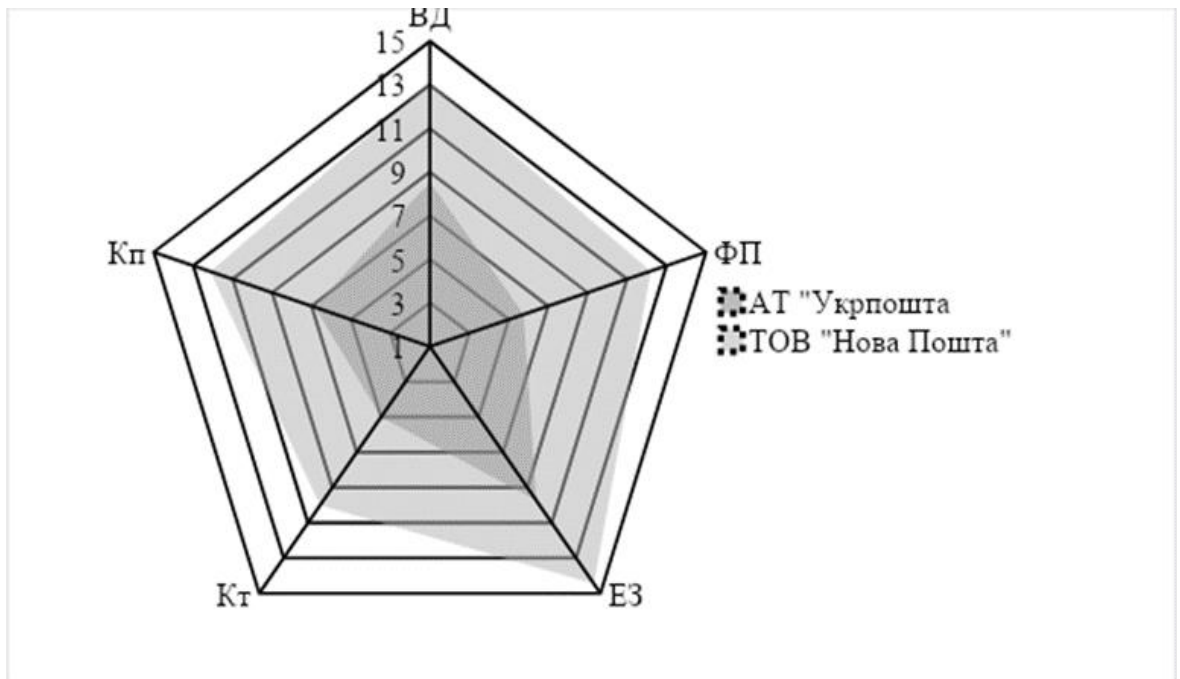


Рисунок 2.10 – Конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» у 2019 році

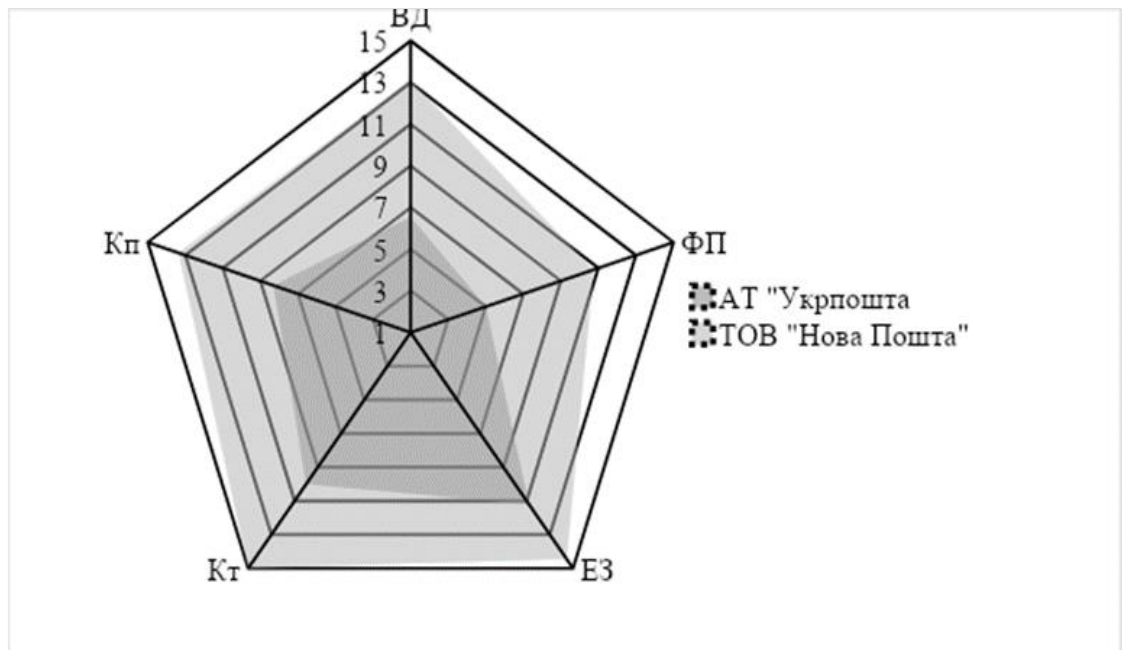


Рисунок 2.11 – Конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році

Таким чином, з рисунків видно, що рівень конкурентоспроможності головних конкуруючих підприємств є досить нерівномірним.

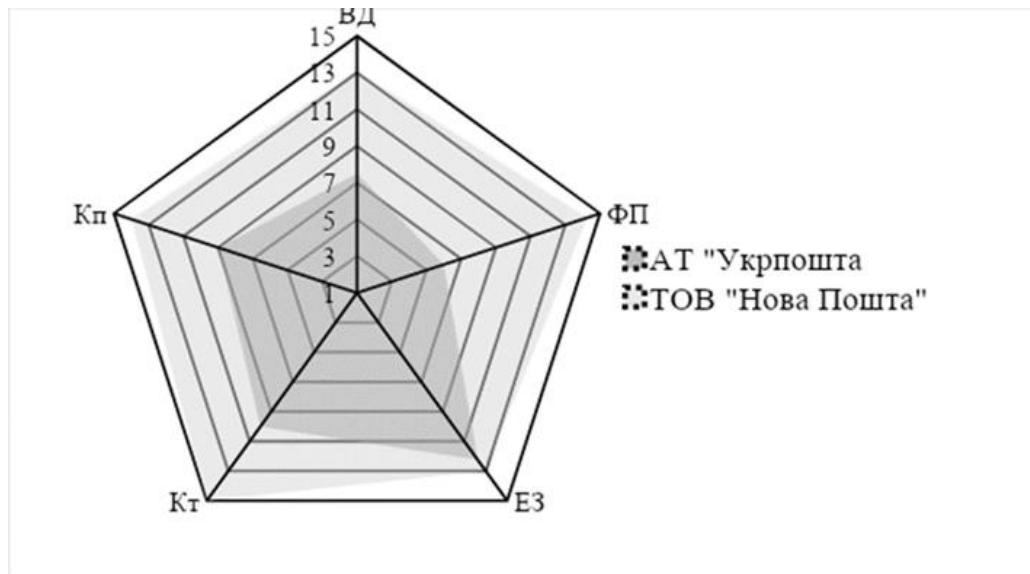


Рисунок 2.12 – Конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» у 2021 році

Більшу площу п'ятикутника на всіх зображеннях має ТОВ «Нова Пошта», відповідно і вищий рівень конкурентоспроможності, проте він не досяг максимально можливого значення (15) в досліджуваному періоді.

Таким чином, згідно проведених розрахунків АТ «Укрпошта» має середній рівень конкурентоспроможності з позитивною динамікою впродовж 2019-2021 років. Це вказує на те, що компанія вживає заходи щодо покращення показників своєї фінансово-господарської діяльності, проте ще є певні вузькі місця, на котрі слід звернути увагу та працювати над їх усуненням задля підвищення конкурентоспроможності.

Для маркетингового аналізу конкурентних переваг державного оператора та його ключового конкурента проведемо аналіз конкурентоспроможності, використовуючи графічний метод профілю (табл. 2.10). Оцінку характеристик підприємства здійсимо по 10 бальній шкалі, де «0» балів – це мінімальний бал, «10» балів – максимальна оцінка.

Виходячи наведених даних у таблиці 2.10, можемо сказати, що найкращі конкурентні переваги Укрпошти – кількість поштових відділень, тарифи та досвід роботи. Проте головним чинником, котрий впливає на конкурентоспроможність є якість послуг та імідж компанії. Переваги Нової Пошти поєднують у собі важливі складові конкурентоспроможності – висока якість послуг, надійність і гарантія їх виконання в зазначені строки, довіра споживачів, як наслідок висока частка на ринку поштової логістики та кур'єрської доставки в межах України.

Таблиця 2.10 – Конкурентний профіль АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта»

Характеристика компанії	Оцінка характеристик від 0 до 10											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Імідж і ділова репутація												
Широта мережі												
Зручність розташування відділень та поштоматів												
Рівень сервісу												
Надійність і гарантія виконання послуг в зазначені терміни												
Ступінь лідерства на ринку												
Кадровий потенціал												
Цінова доступність послуг												
Висока якість послуг												
Викликає довіру												
Досвід роботи												
	<p>— - АТ «Укрпошта»</p> <p>— - ТОВ «Нова Пошта»</p>											

Отже, проведені розрахунки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» дозволяють стверджувати про середній рівень даного показника, що вказує на малоефективність прийнятих управлінських рішень. За існуючих умов підвищити конкурентоспроможність дозволить: раціональне співвідношення власних і залучених коштів; збільшення обсягів виробництва і реалізації



шляхом автоматизації всіх етапів життєвого циклу послуг, що в свою чергу підвищить їх якість; впровадження нових видів послуг, які б задовольняли потреби споживача.

## Висновки до розділу 2

Дослідження організаційно-економічної діяльності АТ «Укрпошта», умов функціонування підприємства на ринку поштових послуг та оцінка конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг дозволили зробити наступні висновки:

1. АТ «Укрпошта» – державне підприємство поштового зв'язку, яке підпорядковується Міністерству інфраструктури України та надає широкий спектр універсальних та інших послуг як фізичним, так і юридичним особам. Національний оператор здійснює свою діяльність на ринку письмової кореспонденції, посилок, кур'єрської доставки, виплати та доставки пенсій, грошових переказів та платежів, розповсюдження та перевезення періодичних друкованих видань, торгівлі. Організаційна структура компанії має лінійно-функціональну систему управління, вищим органом керівництва є генеральний директор, який здійснює управління поточною діяльністю.

Аналіз ключових узагальнених показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки дозволяє зробити висновок про малу ефективність прийнятих управлінських рішень щодо тенденцій розвитку підприємства у досліджуваному періоді, що в свою чергу негативно відображається на рівні конкурентоспроможності підприємства. Так, негативним для компанії є збільшення собівартості продукції (послуг), зменшення доходу від операційної діяльності, чистого фінансового результату та фінрезультату до оподаткування, що в свою чергу негативно вплинуло на результат ефективності діяльності, а саме на рентабельність продукції, власного капіталу, продажу та господарської діяльності. Щодо виробничого потенціалу, загалом всі показники демонструють позитивну

динаміку, окрім середньооблікової чисельності працівників, а відносні показники фондівдачі, фондомісткості, фондоозброєності персоналу вказують на покращення умов праці, оновлення та ефективного використання основних засобів та зростання обсягів виробництва.

2. Сьогодні ринок поштових послуг зростає, з'являються нові конкуренти, що обумовлено розвитком інформаційних технологій та збільшенням обсягів торгівлі через інтернет. Головним конкурентом досліджуваного підприємства на ринку посилок та кур'єрської доставки є ТОВ «Нова Пошта», який займає найбільшу частку національного ринку. Проте лідерські позиції на ринку міжнародних доставок зберігаються за АТ «Укрпоштою». PEST-аналіз показав, що головними можливостями тенденцій розвитку державного оператора є: новий Закон «Про поштовий зв'язок», електронна комерція, інформатизація та цифровізація суспільства, розвиток ІКТ. Перераховане дозволить покращити рівень сервісу за рахунок використання сучасних ІКТ, впровадження нових послуг відповідно це призведе до зростання виробничої потужності та захоплення нових сегментів ринку. Базовими загрозами розвитку підприємства є: контроль з боку держави, зовнішньо-економічні показники (рівень ВВП, інфляції, та ін.), військові дії на частині території України, а також зростання цін на енергоресурси та сировину. Вказані загрози негативно впливають на загальний фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, рентабельність та інші економічні показники діяльності, військові дії унеможливають роботу відділень на окупованих територіях.

3. Проведена діагностика менеджменту конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» за допомогою метода, заснованому на теорії ефективної конкуренції, показала середній рівень цього показника. Головними проблемами, які визначають рівень конкурентоспроможності є низька виробнича діяльність та фінансова стійкість, що обумовлено низьким показником якості послуг у порівнянні з конкурентом. Використання методика дозволила проаналізувати базові аспекти діяльності компанії,

зокрема: управління персоналом, виробничим процесом, фінансами тощо. Виконане дослідження допоможе розробити комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», наведених у розділі 3 кваліфікаційної роботи бакалавра.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКАХ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

3.1 Імплементация закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Сьогодні підприємства поштового зв'язку діють у доволі динамічному конкурентному середовищі – розвиток інновацій, зміна споживчого попиту, поведінка конкурентів, удосконалення підходів до управління діяльністю та ін.. Це все разом висуває якісно нові вимоги щодо управління конкурентоспроможністю та пошуку оптимальної стратегії розвитку на основі сучасних принципів менеджменту, котрі б дозволили утримати або зайняти лідируючі позиції на ринку.

З дослідження та розрахунків, проведених у попередньому розділі, можна виділити такі основні проблеми, що суттєво знижують рівень конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»:

- низька фінансова стійкість, спричинена впливом макроекономічних факторів на роботу підприємства (пандемія COVID-19);
- малоефективна організація збуту та просування товарів через високий рівень конкурентоздатності конкурента;
- неналежний рівень сервісу обслуговування споживачів;
- терміни доставки у порівнянні з конкурентами;
- слабо організований рівень менеджменту на підприємстві.

Вище перераховані проблеми є взаємозалежними і взаємодоповнюючими, які в сукупності впливають на рівень конкурентоспроможності та якість послуг. Останні в свою чергу залежать від результатів виробничої, фінансово-господарської та комерційної діяльності АТ «Укрпошта». Тобто на величину показників впливають як внутрішні

чинники: виробництво продукції та надання послуг, матеріально-технічна оснащеність, партнерські економічні взаємозв'язки, використання передових технологій, становище підприємства на ринку, умови праці, так і зовнішні – економічна політика держави, кон'юнктура ринку.

Аналіз наукової літератури та передовий закордонний досвід свідчать про те, що якість є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності підприємства. Зарубіжні компанії використовують різні підходи щодо підвищення якості продукції (послуг), котрі можна об'єднати у групи (рис.3.1).

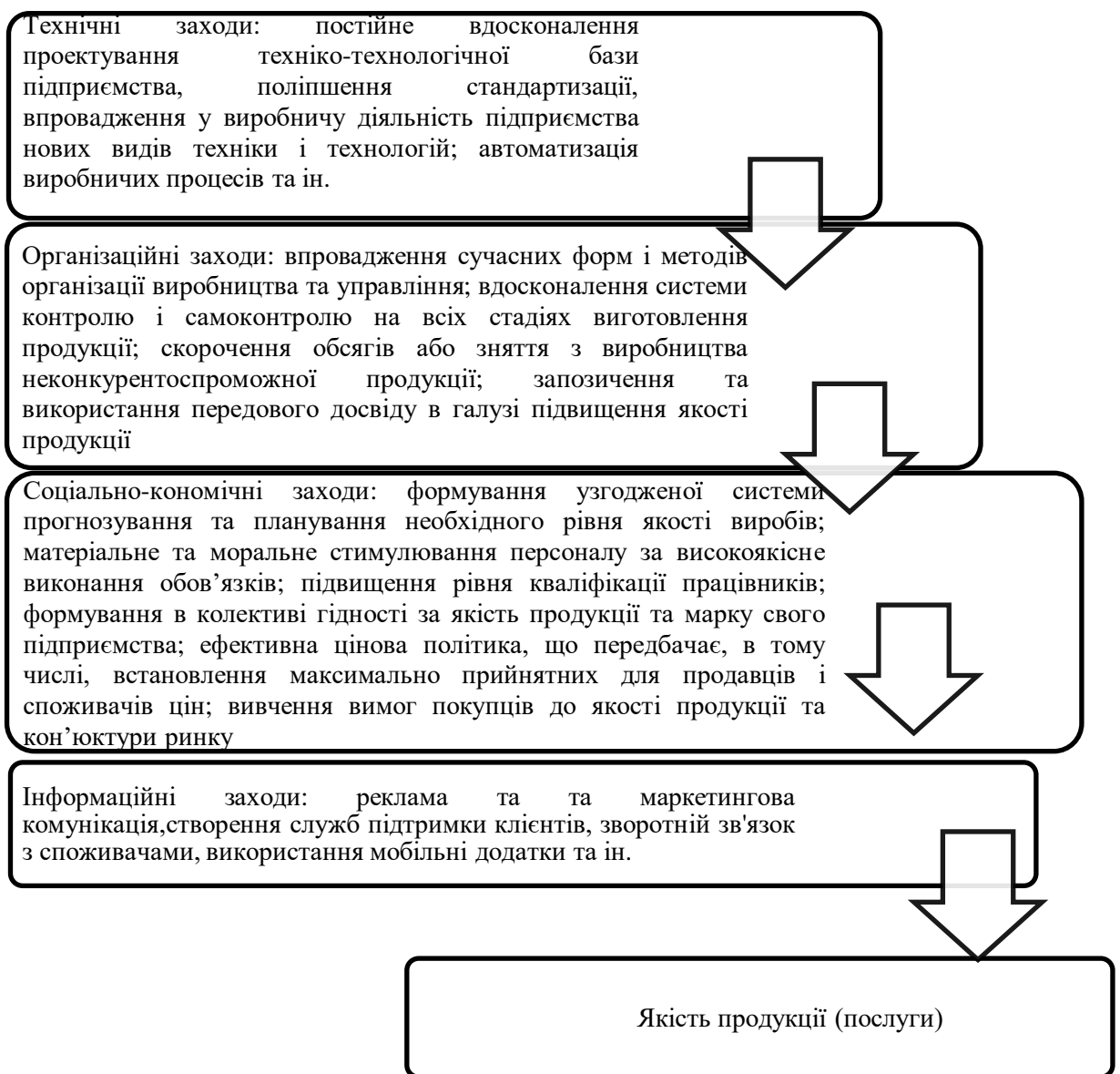


Рисунок 3.1 – Заходи підвищення якості продукції (послуг) зарубіжних суб'єктів господарювання [67]

Зокрема, прагнення підприємства до підвищення якості продукції (послуг) дозволяє вирішити ключові аспекти діяльності підприємства, такі як формування ступеню довіри споживачів та іміджу компанії, забезпечення і підвищення ефективності виробничих процесів, зростання продуктивності праці, вихід на міжнародний ринок. Як наслідок – отримання прибутку та забезпечення стійкого фінансового стану.

Так, лідер сучасних логістичних послуг InPost (Польща) для покращення якості та швидкості надання поштових послуг активно впроваджує найсучаснішу мережу поштоматів (автоматизовані машини) з понад 20000 одиниць, розташованих в безпосередній близькості до житлових масивів, магазинів [68]. The United States Postal Service (USPS, державна пошта США) для вирішення цього завдання вживає різноманітні заходи, зокрема: впроваджує автоматизовані системи сортування, крекінгу та відстеження вантажів; активно контактує зі своїми споживачами щодо стану відправлень; застосовує програми навчання та розвитку персоналу; має систему контролю якості; для виявлення проблемних моментів здійснює аналіз відгуків клієнтів [69].

Спираючись на закордонний досвід пропонується АТ «Укрпошта» більш активно впроваджувати та використовувати передові технології для покращення якості послуг, які також дозволять:

- надавати поштові послуги значно швидше та ефективніше;
- підвищити ефективність управління логістикою;
- забезпечити надійність доставки;
- знизити витрати;
- підвищити продуктивність праці;
- ефективніше використовувати основні засоби;
- адаптувати підприємство до вимог споживачів;
- задовольнити попит споживачів;
- утримати позиції на ринку.

Тобто вирішуючи проблему якості послуг шляхом автоматизації усіх етапів процесу надання послуг АТ «Укрпошта» вирішує ряд інших взаємопов'язаних задач (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Використання передових технологій для покращення якості послуг рекомендоване для АТ «Укрпошта»

Виходячи з результатів проведених досліджень у другому розділі, було з'ясовано, що АТ «Укрпошта» має низькі показники конкурентоспроможності в першу чергу через малу швидкість та погану якість доставки. Коренем цієї проблеми є недостатня увага до логістичних процесів всередині компанії та відсутність додаткових інвестицій у технологічні рішення та логістичну інфраструктуру. Це пов'язано з тим, що фокус уваги різних ланок виробничого процесу зосереджений в основному на низькій вартості послуг, розширенні мережі поштових відділень (зокрема в важкодоступних населених пунктах) та роботі над іміджем компанії.

Однак, дослідження групи науковців на чолі з Р. Каплінським показали, що скорочення часу доставки навіть на 1 день може призвести до збільшення доходів підприємства на 7-8%. Це свідчить про те, що ефективність логістичних процесів також впливає на прибутковість діяльності

підприємства, що є прямим наслідком його конкурентоздатності. Зокрема, недостатня якість обслуговування та неспроможність доставки товару або послуг вчасно можуть призвести до негативних відгуків клієнтів та зниження популярності бренду на ринку. Одним з відносно нових досліджень, що підтверджує вищезазначене твердження є дослідження, проведене університетом Пекіну у 2018 році для журналу «Sustainability», де було показано, що компанії з високим рівнем логістичної ефективності мають більш високу рентабельність, ніж компанії з низьким рівнем логістичної ефективності [70, с. 37].

Сьогодні високий рівень логістичної ефективності мають такі компанії світу: DHL ((Німеччина), UPS (США), FedEx (США), Kuehne & Nagel (Швейцарія), FM-Logistics (Франція), Schenker (Німеччина), A. P. Moller-Maersk (Данія), Nippon Express (Японія) та інші. Такий результат був спричинений активною цифровізацією, електронною комерцією, глобалізацією, розширенням мережі на міжнародних ринках та потужною командою висококваліфікованих співробітників, спрямованістю діяльності та розвитку підприємства на потреби споживача.

Спираючись на досвід іноземних компаній АТ «Укрпошта» рекомендується покращити управління логістичними процесами постачання, виробництва, збуту, транспортування та складування. Хоча логістична система державної пошти включає в себе базові складові та постійно покращується і модернізується, проте таких кроків недостатньо з точки зору виграшу конкуренції. Для того аби досягти успіху у наданні послуг в скорочені терміни доставки необхідно, враховуючи географічні особливості України та віддалених районів, більш раціонально розташувати логістичні центри та реорганізувати склади і пункти розподілу посилок.

Зокрема, для зменшення термінів доставки посилок компанії світу застосовують наступні підходи:

- модернізація логістичних процесів доставки пошти. Це дозволяє скоротити терміни доставки пошти і підвищити її надійність шляхом



створення автоматизованих сортувальних центрів (USPS – США [69] та інші відомі міжнародні компанії)

- роботизовані системи сортування посилок, які мінімізують витрати на оплату праці, виконують більший обсяг роботи, розширюють обсяг функціоналу та ін. (Kuryenet - Турція) [71];

- використання краудсорсингу в логістиці «останньої милі» – залучення людських можливостей для спільного вирішення певних проблем чи втілення проєктів (компанії Walmart, Amazon в сервісі Flex) [72, с. 119];

- фулфілмент - логістика «під ключ», в рамках якої логістичні функції (складські та транспортні) бере на себе третя сторона (InPost [68]) та інші заходи.

Для мінімізації термінів доставки на АТ «Укрпошта» рекомендується модернізувати всі етапи процесу життєвого циклу послуг, що в свою чергу дозволить скоротити час перебування відправлень у дорозі та підвищить якість сервісу обслуговування. Зокрема, для покращення швидкості доставки, рекомендується аутсорсинг або краудсоринг в логістиці «останньої милі» шляхом залучення до співпраці компанії кур'єрської доставки, яка має позитивний імідж серед споживачів.

На сьогоднішній день перспективною є інтеграція підприємства з фінансово-кредитною устаною, тобто організація поштового банку, що обумовлено зростанням ринку фінансових послуг. Так, відповідні банки були створені в Німеччині – Post Bank, Нідерландах – TPG NV, Франції – La Post та інших європейських країнах. Як показує світова практика така інтеграція дозволяє не лише зберегти мережу лише за рахунок надання фінансових послуг, а й покращити свої конкурентні позиції на ринку. З економічної точки зору найбільш привабливою є модель власного повноцінного банку, серед основних переваг якої можна виділити: доступ до фінансових послуг та безготівкової економіки населення, що проживає в сільській місцевості; зниження витрат на доставку пенсій; надання широкого спектру адміністративних послуг; активізація електронної комерції тощо [73].

Для утримання конкурентних позицій на ринку, окрім вище перерахованого, АТ «Укрпошта» рекомендується інтеграція з банком для створення простору для надання та розширення фінансових послуг населенню, в тому числі у найбільш віддалених населених пунктах України. Серед основних переваг, які отримує Укрпошта, можна виділити: розширення портфеля послуг; додаткове джерело прибутку; активізація електронної комерції; консолідація фінансових операцій; використання існуючої логістичної мережі для покращення діяльності.

Також ефективність роботи підприємства має пряму залежність від якості менеджменту всередині нього, який включає в себе встановлення чітких процесів, стандартів та систем управління, які забезпечують ефективність виробничих операцій, чого згідно проведеним дослідженням бракує «Укрпошті».

Головною задачею менеджменту у сфері послуг є отримання прибутку завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток.

Компанії США, до прикладу, для формування кадрового потенціалу використовують найбільш доцільні системи оплати праці, постійну атестацію службовців з метою кар'єрного просування, оцінку ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження (принципово інша форма організації праці) – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

В Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [74, с. 95-98].

АТ «Укрпошта» теж проводить заходи щодо підвищення трудового потенціалу працівників, але існуюча практика не забезпечує якісної роботи персоналу через несприятливий соціально-психологічний клімат, відсутність належних умов праці та низьку заробітну плату. Рекомендується переглянути кадрову політику національного оператора, при розробці якої врахувати досвід іноземних компаній щодо управління персоналом. Це дозволить сформувати вмотиваний та професійний колектив.

З вищенаведеного можна зробити висновки, що головною проблемою АТ «Укрпошта» є низька якість послуг, вирішити яку можна шляхом запровадження передового досвіду закордонних компаній. Хоча компанія постійно проводить низку заходів (оновлення автопарку, відкриття нових відділень, комп'ютеризація та автоматизація виробництва, перепідготовка персоналу тощо) це однаково не вивело підприємство на ступінь вище за основного конкурента.

### 3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Сьогодні в умовах посилення конкуренції на ринках поштових послуг як внутрішньому, так і зовнішньому за нестабільного бізнес-середовища питання підвищення конкурентоспроможності перебуває в центрі уваги. Для

досягнення ефективних результатів діяльності підприємствам необхідно бути гнучкими та вміти адаптуватися до постійно мінливих умов шляхом розробки інноваційних рішень щодо розвитку підприємства та напрямків підвищення конкурентоспроможності, які дозволять протистояти викликам сьогодення.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» виявив деякі невирішені проблеми, котрі негативно впливають на фінансовий стан і на рівень конкурентоспроможності в цілому. Тому є необхідність у розробці комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності (рис.3.3).

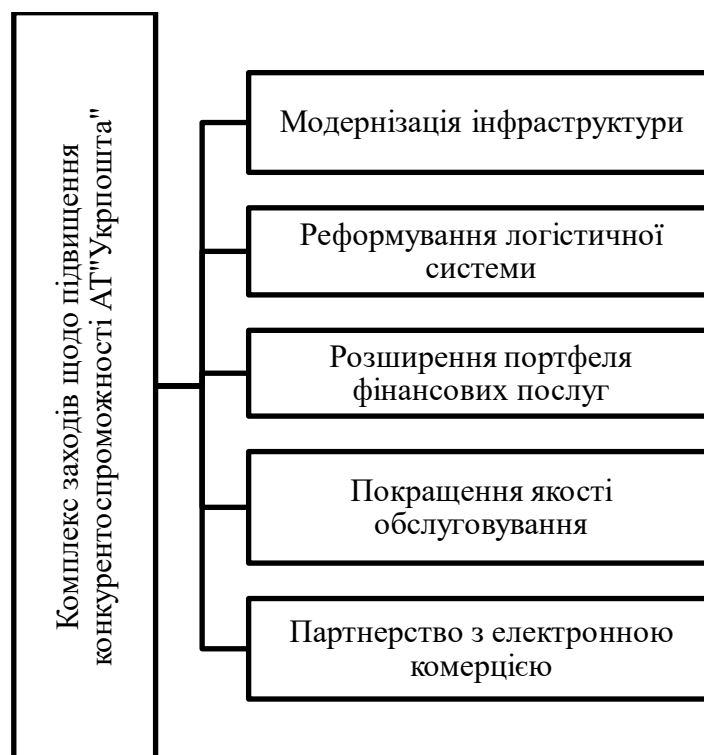


Рисунок 3.3 – Рекомендований комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Розглянемо кожний із запропонованих варіантів детальніше.

#### 1. Модернізація інфраструктури.

Під модернізацією (від фр. *moderne* — новітній, сучасний) розуміють удосконалення або переробка відповідно до сучасних вимог. Зростаюча залежність суспільства від цифрових технологій вимагає від операторів надання послуг, які відповідають сучасним вимогам науково–технічного

прогресу. Тому, підвищення рівня ефективності функціонування підприємства може бути досягнуте шляхом інноваційних технологічних змін з урахуванням сприятливих можливостей та зовнішніх загроз, слабких та сильних ринкових позицій, а також зміни організаційної ідентичності. Розбудова оптимального логістичного процесу визначається якісним плануванням, транспортуванням, обробкою та зберіганням відправлень. При цьому увага акцентується на управлінні ланцюгом постачання та координації всіх логістичних функцій [75, с. 14].

Пропонується декілька шляхів модернізації інфраструктури АТ «Укрпошта»: впровадження сучасних електронних систем управління, що значно зменшить ручну роботу і підвищить ефективність; інвестування на покращення та автоматизацію сортувальних центрів, що збільшить обробки посилок; використання технологій відстеження відправлень – це покращить якість обслуговування; покращення інфраструктури офісів шляхом створення зручних умов для клієнтів та працівників; оптимізація маршрутів знизить час доставки та вартість послуги.

## 2. Реформування логістичної системи.

Реформування логістичної системи «Укрпошти» пов'язане зі структурними змінами та перерозподілом ресурсів. Зміцнення конкурентних переваг можливе шляхом надання унікальних послуг та нагромадження відповідних технологічних потужностей. Значні резерви підвищення ефективності роботи підприємства можуть бути використані шляхом застосування фулфілменту — сукупності бізнес-процесів із виконанням замовлень, починаючи з їх оформлення і закінчуючи отриманням покупки кінцевим споживачем. Сюди входять послуги щодо складського адресного зберігання товарів, прийому та обробки замовлень, комплектації та пакування замовлених товарів, відвантаження та доставки замовлень, отримання оплати від покупців, роботи з рекамаціями і блокування розчарувань клієнтів [76, с. 43-52].

Забезпечення якісної послуги фулфілменту в «Укрпошті» вимагатиме певних організаційних та технічних змін, що поведе за собою зменшення часу обробки замовлень, підвищення точності доставки і збільшення рівня задоволеності клієнтів. Це також потребуватиме додаткових фінансових, людських, матеріальних, технічних ресурсів, автоматизованих сортувальних систем, сканування штрих-кодів, електронного управління запасами та систем відстеження посилок.

Фулфілмент вирішує головну проблему, висвітлену в розділі – низька ефективність логістичних процесів на підприємстві. Це відбувається шляхом перенесення логістики на аутсорсинг: менеджмент бізнесу зможе приділяти менше часу турботам про доставку і більше розробкам нових логістичних рішень, що скоротять час доставки. Також фулфілмент допомагає оптимізувати сезонні навантаження продажів. Побудувати логістику самостійно складно і дорого. Є дві основні статті витрат. По-перше, інвестиції в склад: облаштування робочих місць і середовища для співробітників, складське обладнання, вантажна техніка, оренда площі. Друга стаття витрат – ІТ. Без сучасного програмного забезпечення і автоматизації складської системи вести логістику в великих масштабах неможливо.

До переваг фулфілмента можна віднести: економія на оренді складу та оплати роботи додаткових співробітників; значне спрощення роботи для менеджменту бізнесу, мінімальну участь у всіх процесах; можливість самовивозу прямо зі складу.

Недоліками є: можливі помилки при комплектації; проблеми документообігу – накладні та інші документи видаються один раз за певний період (місяць, квартал), і можуть бути видані не в повному обсязі; навіть якщо на складі в якийсь момент буде мінімальна кількість товарів, гарантований платіж, що обумовлюється в договорі, частіше за все, необхідно вносити.

Головний мінус фулфілмента – втрата контролю. Віддаючи всю логістику і операційну систему на аусорсінг, підприємство потрапляє в

залежність від цієї компанії. Юридично прописати в договорі всі моменти дуже складно, але можна, інакше топові клієнти не користувалися б цією послугою. Наприклад, «Rozetka» частково здійснює логістику самостійно, а частину віддає на аутсорсинг, і залежність від оператора нівелюється [77, с. 216].

### 3. Розширення портфеля фінансових послуг.

Аліз звітності АТ «Укрпошта» показав що значну частину отриманих доходів складають доходи, отримані від надання фінансових послуг (рис.3.4). Розширення портфеля фінансових послуг матиме наступні переваги: додаткове джерело доходу; розширення клієнтської бази; збільшення загального обсягу операцій; лояльність споживачів; розширення сфери впливу; укріплення позиції на ринку; вихід на нові міжнародні ринки.

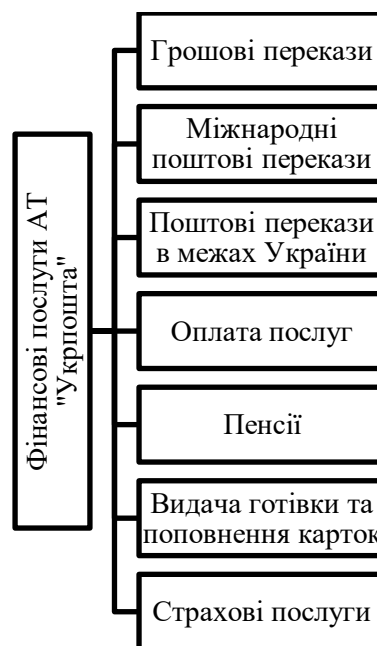


Рисунок 3.4 – Фінансові послуги АТ «Укрпошта» [49]

### 4. Покращення якості обслуговування.

Поштовий зв'язок є невід'ємною частиною соціальної інфраструктури України, функцією якої є забезпечення потреб фізичних та юридичних осіб, а також органів державної влади в послугах поштового зв'язку. Проте якість послуг поштових операторів не завжди є достатньою. Тому постійне покращення якості обслуговування є першочерговим завданням АТ

«Укрпошта», яке вимагає систематичної роботи та зосередженості на потребах клієнтів.

Для забезпечення зазначеного завдання підприємству рекомендовані наступні дії: підвищити ефективність процесів виконання послуг шляхом використання сучасних технологій; розробити онлайн-сервіси для взаємодії зі споживачами; інвестувати у навчання та професійний розвиток працівників; моніторити потреби та очікування клієнтів.

#### 5. Партнерство з електронною комерцією.

По всій Європі використання електронної комерції зростає, оскільки кількість і частка онлайн-покупців збільшується щороку. Найбільший стрибок у кількості онлайн-покупців спостерігався у 2020 році, частково через пандемію Covid-19, яка заохочувала споживачів купувати онлайн. Усі 37 країн відчули зростання обороту електронної комерції B2C, а також зростання онлайн-ВВП (частки ВВП, яку становить електронна комерція). Темпи зростання товарообігу в Європі стабільно вимірюються десятками процентів і в осяжному майбутньому очікується продовження тенденції зростання [49].

В зв'язку з цим АТ «Укрпошта» рекомендується нарощувати партнерські стосунки з гравцями e-commerce ринку України, що надасть таких переваг:

- розширення аудиторії;
- збільшення обсягів виробництва;
- підвищення доходів;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- можливість надавати додаткові послуги (зберігання, повернення тощо);
- можливість бути ближче до споживачів.

Внаслідок запровадження вище наведеного комплексу заходів, АТ «Укрпошта» зможе покращити якість послуг та ефективність доставки, збільшити обсяги надання послуг, підняти рівень сервісу надання послуг,



збільшити коло споживачів та партнерів, підвищити доходи. Це все разом дозволить збільшити конкурентоспроможність та відповідати потребам сучасного ринку.

### Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок проведеного у третьому розділі дипломної роботи дослідження напрямків підвищення конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта» в умовах конкуренції на ринках поштових послуг, можна зробити висновок про наступне

1. Найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності підприємства є якість продукції (послуг), для підвищення якої зарубіжні компанії використовують чотири групи підходів – технічні, організаційні, соціально-економічні, інформаційні. Прагнення підприємства до підвищення якості продукції (послуг) дозволяє підняти рівень прибутку, забезпечити стійкий фінансовий стан та конкурентоспроможність в цілому.

Аналіз наукової літератури показав, що сьогодні наявний значний зарубіжний досвід щодо підвищення конкурентоспроможності. Основним інструментом виживання у конкурентному та глобальному середовищі виступають інноваційні технології.

Аналіз закордонного досвіду підвищення конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції показав, що АТ «Укрпошта» може використати в своїй діяльності наступне: активно впроваджувати та використовувати передові технології (програмне забезпечення, розробка сервісів тощо); застосування аутсорсингу, фулфілменту; інтеграція підприємства з фінансово-кредитною устаною, зміна стратегії управління персоналом.

2. Для підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» було запропоновано наступний комплекс заходів:

- модернізація інфраструктури;

- реформування логістичної системи;
- розширення портфеля фінансових послуг;
- покращення якості обслуговування;
- партнерство з електронною комерцією.

Використання зазначеного комплексу заходів надає АТ «Укпошта» значку кількість переваг. Зокрема компанія зможе покращити якість послуг та ефективність доставки, збільшити обсяги надання послуг, підняти рівень сервісу надання послуг, збільшити коло споживачів та партнерів, підвищити доходи. Це все разом дозволить відповідати потребам сучасного ринку та збільшити конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основною метою кваліфікаційної роботи було підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в умовах зростання конкуренції на ринках поштових послуг на основі оцінки за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Для досягнення мети роботи було виділено та виконано основні завдання: дослідити особливості конкурентоспроможності як ключову складову фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва; розкрити сутність, особливості та складові менеджменту конкурентоспроможності; систематизувати методичні підходи до оцінки менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта»; провести оцінку ринку поштових послуг в Україні та визначити місце на ньому досліджуваного підприємства; здійснити діагностику менеджменту конкурентоспроможності на АТ «Укрпошта»; розробити заходи оптимізації на основі імплементації закордонного досвіду у контексті збільшення конкурентоспроможності підприємства; запропонувати комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

За результатами проведено дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Було розглянуто та проаналізовано різноманітні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», що стало фундаментом для встановлення сутності даної економічної категорії. Конкурентоспроможність можна визначити як комплексний показник результату фінансово-господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку, рівень якої визначає успішність або неефективність його функціонування в умовах ринкової конкуренції. Також було визначено головні особливості, сутність та характер даної категорії, та фактори впливу на її рівень.

2. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Крім цього, визначено, що основними елементами системи управління є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Детально проаналізовано сутність управлінських підходів щодо управління конкурентоспроможністю. Розглянуто етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю. Також встановлено, що використовуються різні підходи та методи щодо управління конкурентоспроможністю.

3. Проаналізували різні методи та методики діагностики менеджменту конкурентоспроможності та встановили базові принципи оцінки: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Детально досліджено метод профілів та метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, котрі було обрано для проведення оцінки.

4. Практична частина дипломної роботи спрямована на аналітично-дослідницьку роботу фінансового-господарської діяльності АТ «Укрпошта» з подальшою оцінкою конкурентоспроможності та визначення місця державної компанії на ринку поштових послуг в умовах зростаючої конкуренції.

Базою для аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки слугувала фінансова звітність АТ «Укрпошта» (форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати»). Було встановлено, що показник фондівдачі у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 0,43 тис.грн при темпі росту 118,69%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,36 тис.грн. при темпі росту 113,18%. Показник фондомісткості у 2020 році у порівнянні з 2019 роком знизився на

0,06 тис.грн при темпі росту 86,04%, у 2021 році у зрівнянні з 2020 роком був на рівні 0,32 тис.грн. при темпі росту 86,48%. Фондоозброєність праці у 2020 році у порівнянні з 2019 роком становила 53,03 тис.грн, а у 2021 по зрівнянню з 2020 роком 58,61 тис.грн. При цьому темпи росту склали 101,9% та 110,52% відповідно. Рентабельність власного капіталу підприємства виявила нестабільність: у 2020 році вона знизилась на 10,4% до 6,4%, а в 2021 році підвищилась до 7%. Така динаміка може свідчити про невірні управлінські рішення щодо інвестування. Рентабельність продажу також показує негативну динаміку: у 2020 році вона зменшилась на 3,4% до 1,8%, а в 2021 році знизилась на 0,2% до 1,6%. Рентабельність господарської діяльності також знижується: у 2020 році вона зменшилась на 3,3% до 1,7%, а в 2021 році склала 1,6%. Таким чином, показники рентабельності власного капіталу, продажу та господарської діяльності вказують на нестабільність фінансового стану підприємства.

5. Порівняння АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 роках, дозволило зробити висновок про позитивну динаміку розвитку обох компаній. Доходи від реалізації продукції (послуг) АТ «Укрпошти» на 5,6 млрд. грн, 7,7 млрд. грн, 9,6 млрд. грн у 2019, 2020 та 2021 роках нижчі у порівнянні з ТОВ «Нова пошта». Частка на ринку посилок в межах України національного оператора знизилася на 14%, показник ринкової частки ТОВ «Нова Пошта» знаходився в межах 65%-75%. Частка Укрпошти (за обсягами 2019р.) на ринку міжнародних доставок є домінуючою та складає 70%.

Було проведено PEST-аналіз ринку поштових послуг, який показав, що головними можливостями тенденцій розвитку державного оператора є: новий Закон «Про поштовий зв'язок», електронна комерція, інформатизація та цифровізація суспільства, розвиток ІКТ. Перераховане дозволить покращити рівень сервісу за рахунок використання сучасних ІКТ, впровадження нових послуг відповідно це призведе до зростання виробничої потужності та захоплення нових сегментів ринку. Базовими загрозами розвитку підприємства є: контроль з боку держави, зовнішньо-економічні показники

(рівень ВВП, інфляції та ін.), військові дії на частині територій України, а також зростання цін на енергоресурси та сировину.

6. Діагностика менеджменту конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» показала середній рівень цього показника з позитивною тенденцією до зростання у 2019р. – 6,84, у 2020р. – 8,31, у 2021р. – 8,98. У структурі конкурентоспроможності АТ «Укрпошти» слабкими місцями є виробнича діяльність, фінансовий стан. На противагу цьому та конкурентоспроможність послуг знаходяться на середньому рівні. Маркетинговий аналіз конкурентних переваг державного оператора за допомогою графічного метода профілю показав, що найкращі конкурентні переваги АТ «Укрпошти» кількість поштових відділень, тарифи та досвід роботи.

7. Розглянуто досвід закордонних підприємств таких як DHL (Німеччина), UPS (США), FedEx (США), InPost (Польща). Спираючись на досвід зарубіжних поштових операторів було запропоновано наступні заходи підвищення конкурентоспроможності: активне впровадження та використання передових технологій (програмне забезпечення, розробка сервісів тощо); застосування аутсорсингу, фулфілменту; інтеграція підприємства з фінансово-кредитною устаною, зміна стратегії управління персоналом.

8. На основі проведеної оцінки було запропоновано наступний комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності: модернізація інфраструктури; реформування логістичної системи; розширення портфеля фінансових послуг; покращення якості обслуговування; партнерство з електронною комерцією.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274–282.
2. Зайцев Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2017. №5. С. 68–82.
3. Перегуда Ю. А. Еволюція наукових поглядів на забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. №33. С. 43–50.
4. Студентська бібліотека. Теорія порівняльних переваг. URL: <https://buklib.net/books/26922/> (дата звернення: 10.01.2023).
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. 455 с.
6. Гранатуров В. М., Осипов В. М. Удосконалення системи визначень у сфері конкурентоспроможності. *Економіка промисловості*. 2005. №3. С. 143–151.
7. Вініченко І.І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. №8. С. 3 – 6.
8. Іщук С. О Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір: монографія. Львів, 2018. – 246 с.
9. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М. П. Бутко та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
10. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. Київ: Наук. думка, 1999. 496 с.
11. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
12. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. Київ. КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов та ін. – Харків: ІНЖЕК, 2010. 320 с.
15. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
16. Стратегічне управління: навч.посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
17. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Харків, 2005. С. 63–67.
18. Минцберг Г., Куини Д., С. Гошал. Стратегический процесс. Питер, СПб. 2001. – 688 с.
19. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Електронний журнал «Ефективна економіка»* 2015. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>.
20. Зайцев Ю.О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2015. - № 5. - С. 68-82.
21. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Посібники та книги для студентів. URL: <https://posibniki.com.ua/post-konkurentospromozhnist-subekta-konkurenciio-ta-oiio-osnovni-oznaki> (дата звернення: 20.01.2023).
22. І. Г. Кадирус. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104).
23. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О.В, 2020. 340 с.



24. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №12. С. 91–96.

25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

26. Драган, О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2008. №2(44). С. 239-246.

27. Лозовський О. М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157.

28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180с.

29. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

30. Безус П. І., Терещенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5583> (дата звернення: 15.02.2023р.).

31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

32. Гаджук М. О., Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент конкурентоспроможності підприємств в умовах руйнування споживчих ринків. матеріали X Всеукраїнської наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка:

«Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». 2022. С. 31–32. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39965/2/SRBD\\_2022\\_Hadzhuk\\_M-Marketing\\_management\\_of\\_competitiveness\\_31-32.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39965/2/SRBD_2022_Hadzhuk_M-Marketing_management_of_competitiveness_31-32.pdf).

33. Шинкаренко В. Г. Обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2018. №32. С. 5 – 16. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152323/>.

34. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

35. Ломака Д.Р. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа управління економічним потенціалом регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 184.

36. Стоян К. С., Макаров А. С. Ситуаційний підхід до формування системи управління підприємствами сфери послуг. WEB-ресурс науково-практических конференцій «Экономика и менеджмент: перспективы интеграции и инновационного развития». 2013. – URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/57\\_Stoyan.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/57_Stoyan.htm).

37. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2012. №3. С. 176-180.

38. Янковський О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня на напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470с.

39. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата зверення: 25.02.2023р).

40. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. С. 118.
41. Зайцева, Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.–Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. Том 14. № 3. С. 12-17.
42. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки/ Scientific papers*. 2017. №1 (54). С. 111-118.
43. Чорний В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності залізниць на ринку вантажних. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012. № 11– URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1531> (дата звернення: 28.02.2023р.).
44. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. №26.
45. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-163.
46. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. - 2011. - № 36. - С. 100-105
47. Кобелєв В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 60. С. 60-64.
48. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки / *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління Том 29 (68). № 3, 2018 С.173-180

49. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.
50. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
51. Про поштовий зв'язок: Закон України від 04.10.2001 № 2759-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14#Text>.
52. Про національного оператора поштового зв'язку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 № 10-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/10-2002-%D1%80>.
53. Закон України від 12.07.2001 № 2664-III «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14/>.
54. Постанова КМУ від 05.03. 2009 р. № 270 «Правила надання послуг поштового зв'язку» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-п#Text/>.
55. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-р#Text>.
56. Міністерство інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Poshtoviy-zvyazok.html>.
57. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2021 рік. URL: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/report-12-05-2022\\_for\\_print\\_ToPrint.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/report-12-05-2022_for_print_ToPrint.pdf).
58. ТОВ «Нова пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>.
59. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
60. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
61. «Нова пошта» піднімає ціни на упаковку та доставку. URL: <https://thepage.ua/ua/news/novi-pidvisheni-tarifi-novoyi-poshti-z-20-bereznya> (дата звернення: 12.04.2023р.).

62. Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення: 12.04.2023р.)

63. «Укрпошта» підвищує тарифи на 15% з наступного року URL: <https://mind.ua/news/20191996-ukrposhta-pidvishchue-tarifi-na-15-z-nastupnogo-roku> (дата звернення: 12.04.2023р.)

64. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 4. С. 84-92.

65. «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій. Журнал Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 25.04.2023р.).

66. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але прогнала їй ринок. Як вона планує його відвоювати. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zuyavilas-na-13-rokiv-raniske-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvouyvati-01022022-3357> (дата звернення: 25.04.2023р.)

67. Шафранська Т.Ю., Калина С.В. Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/46\\_PWMN\\_2015/Economics/10\\_205074.doc.htm](http://www.rusnauka.com/46_PWMN_2015/Economics/10_205074.doc.htm) (дата звернення: 27.04.2023р.)

68. Офіційний сайт InPost. URL: <http://inpost.pl/ua/o-inpost> (дата звернення: 30.04.2023р.).

69. Офіційний сайт USPS. URL: <https://www.usps.com> (дата звернення: 30.04.2023р.)

70. Ломака Д.Р. Роль логістичних процесів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023». Запоріжжя. ЗНУ: 2023р. С. 319.

71. У Стамбулі розгортають найбільшу в Європі роботизовану систему сортування посилок. URL: <https://logist.fm/news/u-stambuli-rozgortayut-naybilshu-v-ievropi-robotizovanu-sistemu-sortuvannya-posilok> (дата звернення: 30.04.2023р.)

72. Карпунь Використання краудсорсингу в логістиці "останньої милі", як спосіб підвищення якості обслуговування клієнтів. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. - 2019. - № 98. - С. 113-123.

73. Економічна правда. Вижили не всі: що відбувається з поштовими банками у світі URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/06/16/661788/> (дата звернення: 01.05.2023р.)

74. Шостак Л.В. Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник Класичного приватного університету*. Випуск 3(08) 2018 С. 94-99.

75. Школьний О. О. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі пат "укрпошта". *Економіка та держава*. - 2017. - № 6. - С. 13-16.

76. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 35. – К.: ДЕДУТ, 2016. – 394 с.

77. Чухраєва Н. Фулфілмент як інструмент розвитку логістичної інфраструктури в Україні. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 215–217.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Трансформація економічних теорій щодо конкурентоспроможності підприємства [11, с. 300]

Теорії, представники	
Теорія меркантилізму (Т. Маєн, А. Монкретьєн та ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, забезпечуючи цим активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваженням попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна – наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Застосування нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства.

## Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» з різних економічних джерел

Автор (автори)	Зміст визначення
1	2
Вінніченко І.	Можливість ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [7].
М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.	В самому широкому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу [9, с.140].
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [12, с.45].
Шершньова З. Є.	Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурси, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [17, с.117].
Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін.	Відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції [14, с.39]
Цибульська Е.І.	Здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [15, с. 69].
Дикань В.	Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні [16].
Злидень І.	Спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [17].
Мінцберг Г.	Здатність об'єкта витримувати ботьбу для досягнення найвищих вигод та переваг [18, с.249].



Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.2

1	2
Бечко П. К., Голобородько Я. О.	Здатність динамічно впливати суб'єктом господарювання на ринок з метою збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням передових технологій спрямований на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю [19].
Ю.О. Зайцев	Здатність об'єкту управління до адекватної адаптації свого стану для подолання невизначеності зовнішнього середовища і отримання соціального, екологічного, економічного, науково-технічного і інших видів ефектів, на основі чинників виробництва, інвестицій, інновацій з метою забезпечення бажаної задоволеності суб'єктів цільових ринків кращою, ніж у конкурентів продукцією [20, с.71].



Рисунок А.1 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [11, с. 309]

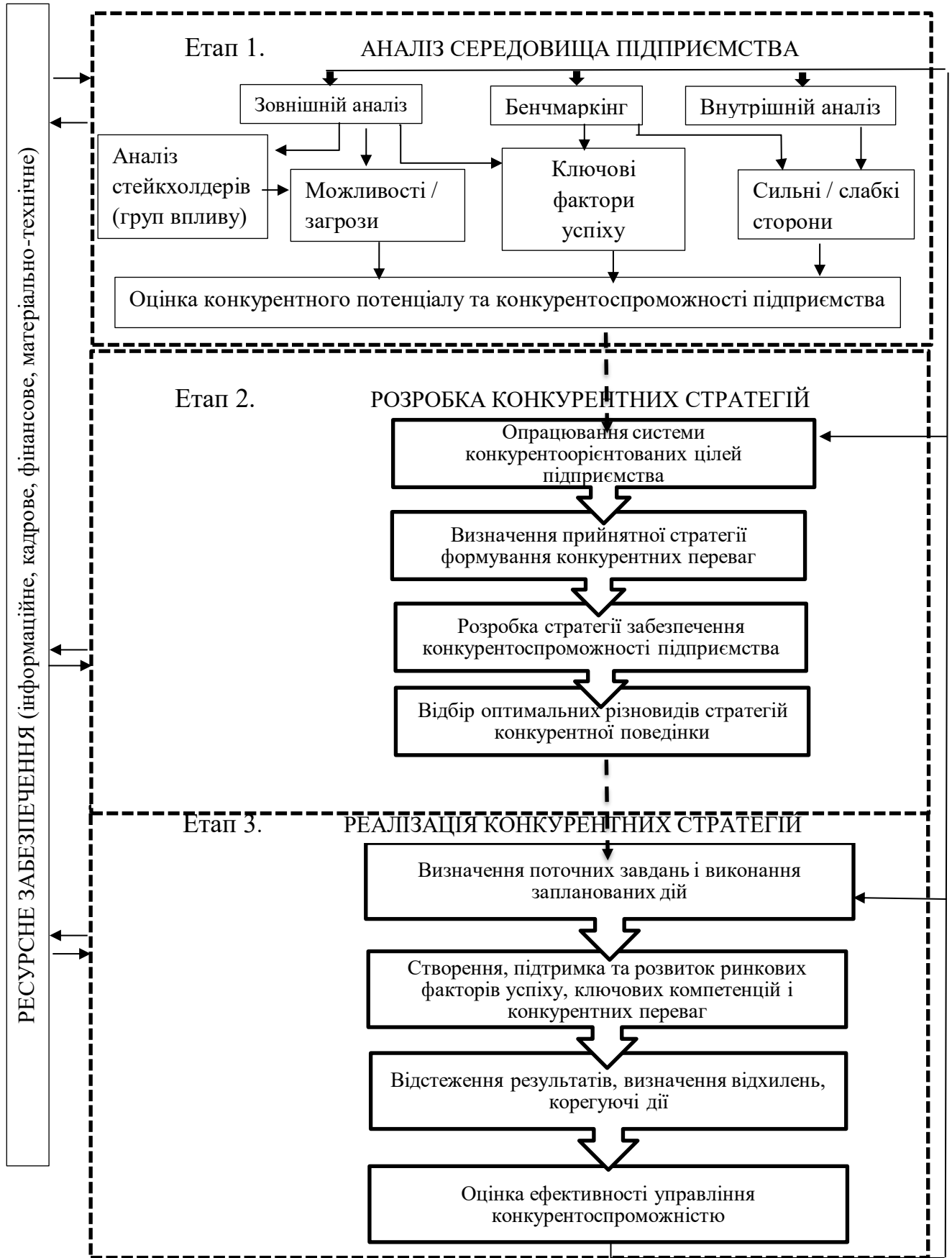


Рисунок А.2 – Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю [15, с.151]



Рисунок А.3 – Основні показники конкурентоспроможності підприємства  
[39, с.95]

## Продовження додатку А

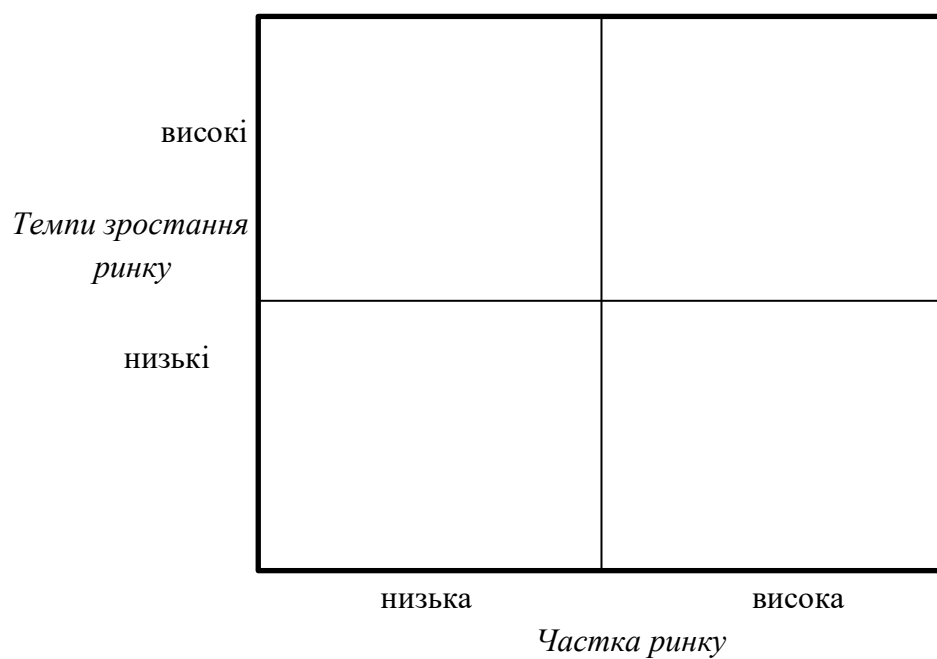


Рисунок А.4 – Принциповий вигляд матриці БКГ [27, с.372]

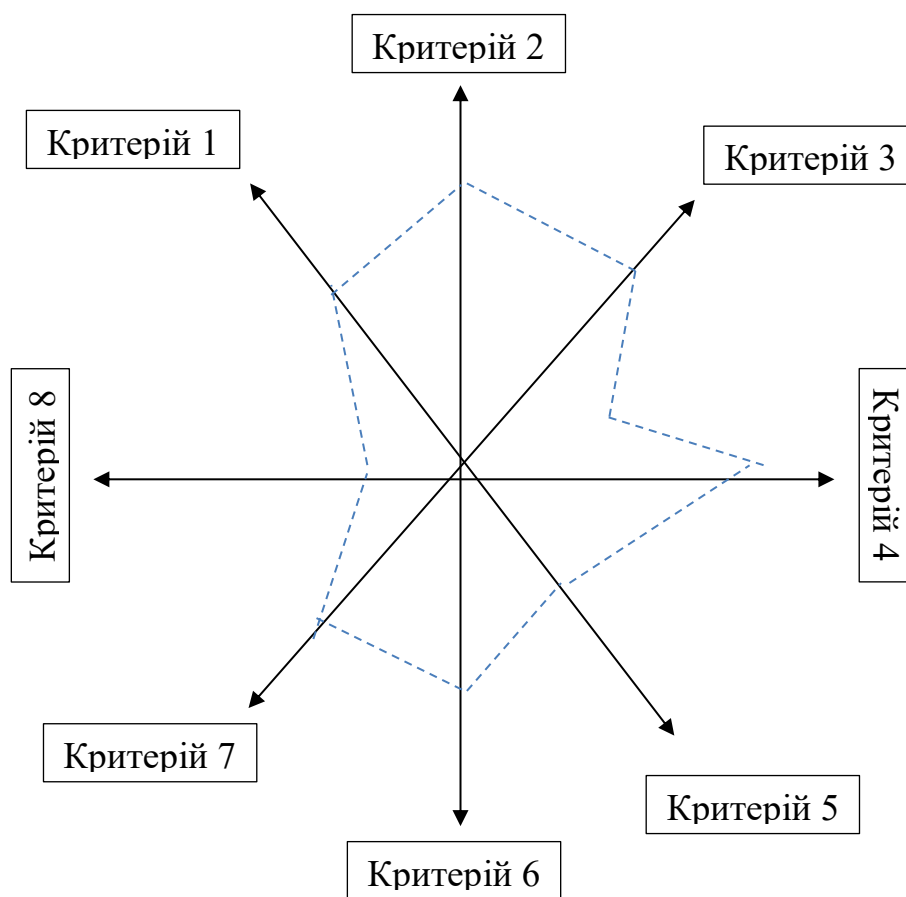


Рисунок А.5 – Загальний вигляд багатокутника конкурентоспроможності

## Продовження додатку А

Таблиця А.3 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства [15, с.78, 26, с. 380]

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці		Формула розрахунку показника
1	2	3	4
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ВД)			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн (В)	Відображає ефективність витрат з випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції	$\frac{\text{ф. 2 р. 2250}}{\text{ф. 2 р. 2000}}$
1.2. Фондовіддача, тис. грн (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{ф. 1 (р. 1010г. 3 + 1010г. 4)/2}}$
1.3. Рентабельність товару, % (Р <sub>п</sub> )	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації / собівартість продукції	$\frac{\text{ф. 2 р. 2090 або р. 2095}}{\text{ф. 2 р. 2050}}$
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.(П <sub>п</sub> )	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{СПЧ}}$
2. Фінансовий стан підприємства (Фп)			
2.1. Коефіцієнт автономії (К <sub>а</sub> )	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (К <sub>п</sub> )	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання	$\frac{\text{ф. 1 р. 1595}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К <sub>л</sub> )	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1160 + р. 1165)}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (К <sub>о</sub> )	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{ф. 1 (р. 1195гр. 3 + 1195гр. 4)/2}}$

Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.3

3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)			
3.1. Рентабельність продажу, % ( $P_{II}$ )	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу	$\frac{\text{ф. 2 р. 2090}}{\text{ф. 2 р. 2000}}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією ( $K_{ЗАТ}$ )	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу	$\frac{\text{ф. 1 р. 1104}}{\text{ф. 2 р. 2000}}$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей ( $K_{ЗВП}$ )	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{Кількість відділень (в т. ч. поштома)}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту ( $K_P$ )	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	$\frac{\text{ф. 2 р. 2150}}{\text{ф. 2 (р. 2000гр. 4 – р. 2000гр. 3)}}$
4. Конкурентоспроможність товару (Кт)			
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод	
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами	



## Продовження додатку А

## Таблиця А.4

Таблиця А.4 – Алгоритм розрахунку коефіцієнтів, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства [48, с.176-179]

Показник	Формула для розрахунку	Формула для розрахунку
1	2	3
Середньорічна вартість активів	$\frac{\text{Апр} + \text{Акр}}{2}$ Апр – вартість активів на початок періоду, грн., Акр – вартість активів на кінець періоду, грн.	$\frac{\phi.1 (\text{р. 1300} - \text{р. 1200})\text{гр. 3} + (\text{р. 1300} - \text{р. 1200})\text{гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість необоротних активів	$\frac{\text{ЗВпр} + \text{ЗВкр}}{2}$ ЗВпр – залишкова вартість необоротних активів на початок року, грн., ЗВкр – залишкова вартість необоротних активів на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1095гр. 3} + \text{р. 1095гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість оборотних активів	$\frac{\text{ОАпр} + \text{ОАкр}}{2}$ ОАпр – вартість оборотних активів на початок року, грн., ОАкр – вартість оборотних активів на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1195гр. 3} + \text{р. 1195гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість виробничих запасів	$\frac{\text{ВЗпр} + \text{ВЗкр}}{2}$ ВЗпр – вартість виробничих запасів на початок року, грн., ВЗкр – вартість виробничих запасів на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1101гр. 3} + \text{р. 1101гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість власного капіталу, ВКср.в	$\frac{\text{ВКпр} + \text{ВКкр}}{2}$ ВКпр – вартість власного капіталу на початок року, грн., ВКкр – вартість власного капіталу на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1495гр. 3} + \text{р. 1495гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість позикового капіталу	$\frac{\text{ПКпр} + \text{ПКкр}}{2}$ ПКпр – вартість власного капіталу на початок року, грн., ПКкр – вартість власного капіталу на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1695гр. 3} + \text{р. 1695гр. 4}}{2}$
Середньорічна вартість основних засобів, ОЗср.в.	$\frac{\text{ОЗпр} + \text{ОЗкр}}{2}$ ОЗпр – вартість основних засобів на початок року, грн., ОЗкр – вартість основних засобів на кінець року, грн.	$\frac{\phi.1 \text{ р. 1010гр. 3} + \text{р. 1010гр. 4}}{2}$
Фондовіддача	$\frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗср. в}}$ ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн., ОЗср.в. – середньорічна вартість основних засобів, грн.	$\frac{\phi.1 (\text{р. 1010гр. 3} + \text{р. 1010гр. 4})/2}{\phi.2 \text{ р. 2000}}$

Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.4

Фондомісткість	$\frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗср.в}}$ ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн., ОЗср.в. – середньорічна вартість основних засобів, грн	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{ф. 1 (р. 1010гр. 3 + р. 1010гр. 4)/2}}$
Фондоозброність персоналу	$\frac{\text{ОЗср.в}}{\text{СЧП}}$ ОЗср.в. – середньорічна вартість основних засобів, грн СЧП – середньорічна чисельність працівників, осіб	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1010гр. 3 + р. 1010гр. 4)/2}}{\text{СЧП}}$
Продуктивність праці працівників підприємства у вартісному вираженні:	$\frac{\text{ЧД}}{\text{СПЧ}}$ ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн., СПЧ – середньорічна чисельність працівників, осіб	$\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{СПЧ}}$
Рентабельність продукції, %	$\frac{\text{Вп}}{\text{Сп}}$ Вп – валовий прибуток (збиток), грн., Сп – собівартість реалізованої продукції, грн	$\frac{\text{ф. 2 р. 2090 або р. 2095}}{\text{ф. 2 р. 2050}}$
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВКср.в}}$ ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.; ВКср.в – середньорічна вартість власного капіталу підприємства, грн	$\frac{\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355}}{\text{ф. 1 (р. 1495 гр. 3 + р. 1495гр. 4)/2}}$
Рентабельність господарської діяльності	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВГД}}$ ЧП – чистий прибуток підприємства, грн., ВГД – витрати господарської діяльності, грн.	$\frac{\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355}}{\text{ф. 2 р. (2050 + 2130 + 2150 + 2180 + 2250 + 2255 + 2270 + 2300)}}$
Рентабельність продажу	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ЧДр}}$ ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.; ЧДр – чиста виручка від реалізації, грн.	$\frac{\text{ф. 2 р. 2350 або р. 2355}}{\text{ф. 2 р. 2000}}$

Таблиця Б.1 – Основні події розвитку національного оператора поштового зв'язку [49]

Рік	Основні події
1	2
2016	Кабінет Міністрів призначає генеральним директором Укрпошти Ігоря Смілянського.
	Створено дієву систему мотивації працівників; ліквідовано неефективні продукти та послуги.
	Перша хвиля комп'ютеризації: закуплено 3500 комп'ютерів для регіональних відділень.
2017	Укрпошта стає публічним акціонерним товариством.
	Укрпошта презентує нову айдентику: основним візуальним символом Укрпошти є поштовий ріжок, який трансформується у значок геолокації – пін.
	Оновлення послуг: Укрпошта Експрес, Укрпошта Стандарт, Укрпошта SmartBox.
	Нові сучасні сервіси: API, «Особистий кабінет», SMS-інформування, повідомлення на Viber, чат-боти Facebook, Telegram та Viber, можливість оплати відправлень одержувачем.
	Нові фінансові продукти: переказ між картками, оплата послуг онлайн, переказ «З картки додому».
	Придбано 279 нових автомобілів, це більше нових машин, ніж за останні 5 років.
	Укрпошта стає членом міжнародних платіжних систем Visa і Mastercard та НПС «Простір».
2018	Березень – запуск оновленої кур'єрської доставки; у Києві відкрито перше відділення нового формату.
	Квітень: - 1-й етап проєкту комп'ютеризації для 240 сільських відділень; - Укрпошта отримує ліцензію НБУ на переказ коштів у нацвалюті без відкриття рахунків. Початок обслуговування клієнтів через платіжні картки.
	Червень – пілотний запуск пересувних відділень у Чернігівській області.
	Липень – запуск мобільного застосунку Укрпошти для Android та IOS.
	Серпень – Укрпошта вперше провела аудит фінансової звітності із залученням міжнародного аудитора. Він визнав звітність такою, що відповідає вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності.
	Вересень – Укрпошта почала співпрацю з ROZETKA, найбільшим інтернет-магазином України.
	Листопад – початок розрахунків банківською карткою: встановлено 5 тис. POS-терміналів.
2019	Березень 2019 – Укрпошта починає доставку товарів з інтернет-аукціону Viology до 230 країн світу.
	Червень 2019 – Вперше за 20 років Укрпошта виборює для України перемогу у двох номінаціях престижної премії «World Post & Parcel Awards 2019».
	Вересень 2019 – Укрпошта запускає прискорену доставку до США.

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.1

1	2
	Грудень 2019 – Укрпошта разом із партнерами, приватним поштовим оператором «SMART Forwarding» та польською компанією «InPost», відкриває новий канал доставки посилок за 3–6 днів з Польщі в Україну.
2020	Березень: - Укрпошта почала доставляти ліки; - приєднання до глобальної мережі прискореної доставки EMS.
	Травень – Укрпошта разом з Cainiao Network запустили вантажні рейси в Україну.
	Червень – Укрпошта виплатила рекордні дивіденди за всю історію існування компанії, а саме: 202,7 млн грн за 2019 рік.
	Листопад – запуск програми чартерних рейсів до США для швидкої та безперебійної доставки відправлень.
2021	Березень – Укрпошта здійснила найбільшу на ринку закупівлю: 1800 автівок для проекту «Пересувні відділення».
	Серпень – початок приймання е-паспортів у мобільному застосунку Дія.
	Вересень – старт розбудови нової автоматизованої логістичної мережі. Підписані договори на спорудження інноваційних сортувальних центрів у Києві, Харкові, Дніпрі та Львові.
	Жовтень: - Укрпошта відкрила Алею поштових марок; Укрпошта уклала договір на постачання ПЗ для стаціонарних і пересувних відділень поштового зв'язку з Escher Group (IRL) Ltd, світовим лідером трансформації поштових операторів.
	Грудень – укрпошта посіла 2 місце у світі за якістю міжнародної експрес-доставки за рейтингом PwC.

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Портфель послуг АТ «Укрпошта» [49]

Сегмент	Послуги	
Поштово-логістичні послуги	Передплата періодичних видань	Приймання, обробка, перевезення та доставка (вручення) внутрішньої та міжнародної пошти, включаючи посилки та бандеролі, доставка поштових відправлень кур'єром, доставка державних пенсій та грошових допомог, інших соціальних виплат надання послуг з оренди абонентських поштових скриньок, приймання передплати та доставку вітчизняних та зарубіжних періодичних друкованих видань
	Письмова кореспонденція	
	Посилки	
	Міжнародні відправлення	
	Кур'єрська доставка та інші послуги	
Фінансові послуги	Грошові перекази	Діяльність, пов'язана з виконанням доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, у тому числі розрахунково-касове обслуговування населення, включаючи виплату державних пенсій та грошових допомог, іншу фінансову діяльність, що здійснюється операторами поштового зв'язку
	Виплата пенсій та соціальної допомоги	
	Приймання платежів (зокрема оплата комунальних послуг)	
	Зняття готівки	
	Страхові послуги	
Торгівля	Товари широкого вжитку	Продаж товарів першої необхідності (47 категорій товарів), філатеральної та сувенірної продукції (оригінальні поштові, сувенірні та подарункові марки, книги та буклети з марками, листівки немаркоавні, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання та ін.
	Періодика (зокрема доступна для замовлення через каталог)	
	Філателістична і сувенірна продукція	
Комерційні послуги	Рекламні послуги	Розміщення реклами, оформлення депозитних , кредитних договорів та полісів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності автовласників, власників житла, страхування родин з дітьми, туристичне страхування; можливість оформлення електронного квитка та ін.
	Транспортні послуги	
	Електронні повідомлення	
	Оформлення агентських угод	
	Оформлення перевезення пасажирів	

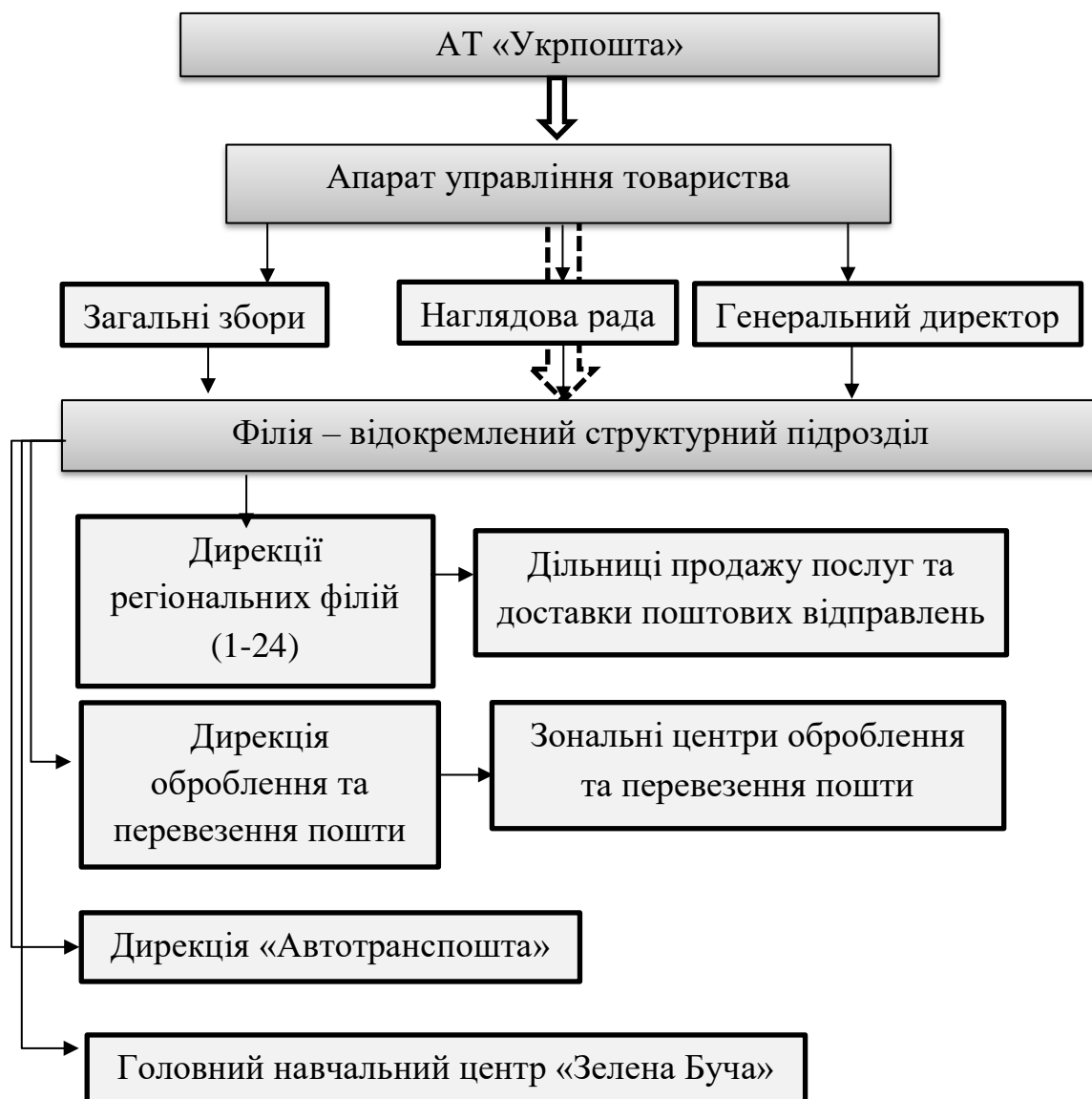


Рисунок Б.1 – Організаційна структура АТ «Укрпошта» [49]

Таблиця Б.3 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

**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 десятичного знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи		1000	28 402		25 037
первісна вартість		1001	119 063		119 590
амортизація		1002	(90 661)		(94 553)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	85 738		38 416
Основні засоби	9	1010	3 424 096		3 305 771
первісна вартість		1011	4 946 099		5 066 378
знос		1012	(1 522 003)		(1 760 607)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	14 937		187 724
первісна вартість		1016	14 937		187 724
знос		1017	-		-
Інші фінансові інвестиції		1035	13 372		13 816
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	455		288
Відстрочені податкові активи		1045	-		-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 567 000</b>		<b>3 571 052</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	10	1100	235 837		195 381
виробничі запаси		1101	159 774		123 546
незавершене 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 знецінення		1125,2	(25 624)		(32 640)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	22 402		19 097
з бюджетом	11	1135	25 794		10 143
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 знецінення		1155,2	(12 929)		(17 372)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	1 846 931		3 675 137
Готівка		1166	169 106		210 346
Поточні рахунки у банку		1167	1 677 825		3 464 791
Інші оборотні активи		1190	28 444		26 482
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2 461 854</b>		<b>4 336 303</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>6 028 854</b>		<b>7 907 355</b>

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.3


**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.
<b>I. Власний капітал</b>				
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		1420	1 003 366	1 287 116
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 267 925</b>	<b>2 551 675</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	114 263	208 119
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	72 328	196 745
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>186 591</b>	<b>404 864</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
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	94 929	94 574
у тому числі з податку на прибуток		1621	14 329	124
розрахунками зі страхування		1625	36 285	49 526
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
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>3 574 338</b>	<b>4 950 816</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>6 028 854</b>	<b>7 907 355</b>

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



Таблиця Б.4 – Звіт про фінансові результати за 2019 рік

**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	6 635 591
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 596 957)	(6 207 604)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 180 886	427 987
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	713 311	179 319
Адміністративні витрати	23	2130	(1 014 143)	(915 553)
Витрати на збут	22	2150	(188 026)	(238 767)
Інші операційні витрати	24	2180	(190 374)	(110 754)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	501 654	-
Збиток		2195	-	(657 768)
Інші фінансові доходи	25	2220	91 419	154 474
Інші доходи		2240	2 579	1 309
Фінансові витрати	26	2250	(74 048)	(107 204)
Інші витрати		2270	(22 391)	(17 805)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	499 213	-
Збиток		2295	-	(626 994)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	(93 856)	119 213
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	405 357	-
Збиток		2355	-	(507 781)

**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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>405 357</b>	<b>(507 781)</b>

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.4

**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
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>7 989 500</b>	<b>7 472 678</b>

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

Таблиця Б.5 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

**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: 63 856  
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

Актив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи		1000	25 037		18 695
первісна вартість		1001	119 590		115 114
амортизація		1002	(94 553)		(96 419)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	38 416		65 889
Основні засоби	9	1010	3 305 771		3 410 581
первісна вартість		1011	5 066 378		5 401 367
знос		1012	(1 760 607)		(1 990 786)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	187 724		117 377
первісна вартість		1016	187 724		120 829
знос		1017	-		(3 452)
Інші фінансові інвестиції		1035	13 816		17 925
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	288		209
Відстрочені податкові активи		1045	-		-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 571 052</b>		<b>3 630 676</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Заласи	10	1100	195 381		225 554
виробничі запаси		1101	123 546		161 138
незавершене виробництво		1102	2 606		4 170
готова продукція		1103	8 422		11 518
товари		1104	60 807		48 728
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	275 050		335 516
первісна вартість		1125.1	307 690		371 650
резерв під знецінення		1125.2	(32 640)		(36 134)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	11	1130	19 097		24 818
з бюджетом	11	1135	10 143		17 207
у тому числі з податку на прибуток		1136	-		13 270
з нарахованих доходів	11	1140	8 335		8 785
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	126 678		97 356
первісна вартість		1155.1	144 050		118 956
резерв під знецінення		1155.2	(17 372)		(21 600)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	-		195 095
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 675 137		5 246 112
Готівка		1166	210 346		493 831
Поточні рахунки у банку		1167	3 464 791		4 752 281
Інші оборотні активи		1190	26 482		29 695
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 336 303</b>		<b>6 180 138</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	9	1200	-		98 659
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>7 907 355</b>		<b>9 909 473</b>

1

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

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.5

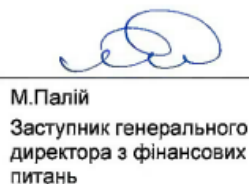
АТ «Укрпошта»  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма № 1 Код рядка	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
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		1420	1 287 116	1 321 490
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 551 675</b>	<b>2 586 049</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	208 119	201 646
Довгострокові кредити банків	15	1510	-	65 878
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	196 745	343 910
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>404 864</b>	<b>611 434</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	41 939	264 395
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	98 902	168 707
товари, роботи, послуги	16	1615	541 110	1 103 112
розрахунками з бюджетом		1620	94 574	99 315
у тому числі з податку на прибуток		1621	124	-
розрахунками зі страхування		1625	49 526	55 484
розрахунками з оплати праці		1630	179 259	205 345
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	50 972	259 671
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	121 607	49 477
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	424 173	502 007
Доходи майбутніх періодів	18	1665	401 630	413 663
Інші поточні зобов'язання	19	1690	2 947 124	3 590 814
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>4 950 816</b>	<b>6 711 990</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>7 907 355</b>	<b>9 909 473</b>

Затверджено до випуску та підписано 27 квітня 2021 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

Таблиця Б.6 – Звіт про фінансові результати за 2020 рік

**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 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	9 182 437	7 777 843
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(7 774 565)	(6 596 957)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 407 872	1 180 886
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	261 678	747 012
Адміністративні витрати	23	2130	(1 136 999)	(1 014 143)
Витрати на збут	22	2150	(211 367)	(188 026)
Інші операційні витрати	24	2180	(135 574)	(200 796)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	185 610	524 933
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	94 517	91 419
Інші доходи	28	2240	68 959	2 579
Фінансові витрати	26	2250	(96 313)	(74 048)
Інші витрати	29	2270	(45 477)	(45 670)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	207 296	499 213
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(42 373)	(93 856)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	164 923	405 357
Збиток		2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
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	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>164 923</b>	<b>405 357</b>

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.6

**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 2020 рік  
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	520 443	555 274
Витрати на оплату праці		2505	5 280 313	4 691 193
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 237 219	1 105 498
Знос/амортизація		2515	354 882	267 311
Інші операційні витрати		2520	1 772 916	1 285 751
Собівартість реалізованих товарів		2530	92 732	94 895
<b>Разом</b>		<b>2560</b>	<b>9 258 505</b>	<b>7 999 922</b>

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 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 27 квітня 2021 року.

  
  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

Таблиця Б.7 – Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

**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: **61 779**  
 Адреса, телефон: **вул. Хрещатик 22, Київ**  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десятичного знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 630 676</b>	<b>4 327 306</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
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
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>6 180 128</b>	<b>6 364 685</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>9</b>	<b>1200</b>	<b>98 659</b>	<b>75 643</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>9 909 463</b>	<b>10 767 634</b>

1

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

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.7


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

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1		
		Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
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
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 582 366</b>	<b>2 677 889</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
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
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>628 744</b>	<b>1 120 498</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15, 6	1600	250 758	127 223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	168 707	217 288
товари, роботи, послуги	16	1615	1 103 112	1 733 721
розрахунками з бюджетом		1620	99 315	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	1665	413 663	499 055
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 590 814	3 058 535
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>6 698 353</b>	<b>6 989 247</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>9 909 463</b>	<b>10 767 634</b>

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



Таблиця Б.8 – Звіт про фінансові результати за 2021 рік

**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 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)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	<b>1 645 443</b>	<b>1 407 872</b>
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)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	<b>201 481</b>	<b>171 652</b>
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)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	<b>237 946</b>	<b>203 623</b>
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	<b>183 582</b>	<b>161 240</b>
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>183 582</b>	<b>161 240</b>

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.8

**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**

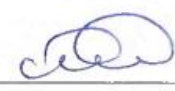
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	645 645	520 443
Витрати на оплату праці		2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 461 785	1 237 219
Знос/амортизація		2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати		2520	2 437 060	1 784 579
Собівартість реалізованих товарів		2530	96 887	92 732
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>11 289 858</b>	<b>9 270 168</b>

**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. Смілянський  
Генеральний директор

  
М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
О. Чорна  
В.о. головного бухгалтера

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.9 – PEST– аналіз ринку поштових послуг

Р – політичні фактори	Вплив фактору	Е – економічні фактори	Вплив фактору
1. Нестабільна політична ситуація в країні та суспільстві.	-3	1. Падіння ВВП в період пандемії COVID-19 та російської військової агресії.	-5
2. Широкомасштабна військова російська агресія та запровадження воєнного стану.	-5	2. Зростання індекса інфляції, розміру мінімальної заробітної плати та рівня безробіття.	-4
3. Закон «Про поштовий зв'язок» від 03.11.2022р.	+5	3. Доступ до іноземних торговельних платформ (Aliexpress, Amazon, Ebay).	-2
4. Імплементация європейських політик і практик в Україні.	+4	4. Розвиток вітчизняних сервісів доставки.	-3
5. Боротьба з незаконним ввезенням вантажу.	+3	5. Безготівкова форма оплати за товар або послуги.	-2
6. Контроль господарської діяльності та управління з боку держави.	-4	6. Сірий імпорт.	-3
		7. Зростання цін на енергоресурси та сировину.	-5
		8. Платоспроможність споживачів внутрішнього ринку.	-2
S – соціальні фактори		T – технологічні фактори	
1. Демографічна ситуація спричинена еміграцією за кордон.	-1	1. Інформатизація та цифровізація суспільства.	+4
2. Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів.	-1	2. Розвиток інноваційних компаній – стартапів.	-2
3. Збільшення частки покоління «Z» - технологічний прогрес є частиною їхнього життя.	+3	3. Розвиток електронної комерції.	+4
4. Внутрішнє переміщення населення, спричинене військовою російською агресією.	-1	4. Доступ до мережі Інтернет.	+3
5. Прагнення до здорового способу життя.	+3	5. Розвиток ІКТ.	+5
6. Підвищення вимог до якості послуг та рівня сервісу.	+2	6. Впровадження електромобілів в галузі логістики та вантажних перевезень.	+2

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.10 – Визначення рівня якості послуг АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта»

Показники послуг										Вагомість кожного показника	Бальні оцінки		Рівень якості		
	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ		Укпошта	Нова пошта	Укпошта	Нова пошта	
Рівень цін	x	1	1	1	1	1	1	1	7	0,175	40	50	7	8,75	
Номенклатура послуг	0	x	1	1	1	1	1	1	6	0,15	50	40	7,5	6,0	
Споживчі властивості послуг	0	1	x	1	1	1	1	1	7	0,175	30	40	5,25	7,0	
Рівень автоматизації надання послуг	1	1	0	x	1	1	1	0	5	0,125	30	50	3,75	6,25	
Швидкість надання	0	0	1	1	x	0	1	1	4	0,01	30	50	0,3	0,5	
Рівень сервісу	0	1	1	1	1	x	1	1	6	0,15	40	40	6,0	6,0	
Претензійні показники	0	1	0	0	1	1	x	0	3	0,075	40	50	3,0	3,75	
Надійність гарантія виконання послуг зазначені терміни	i	0	0	0	0	0	1	1	x	2	0,05	40	40	2,0	2,0
Всього									40	1			28,8	40,25	
Середнє значення показника													34,525		
Відносний рівень якості													0,83	1,17	

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.11 – Визначення рівня вартості послуг АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта»

Критерії оцінки									Вагомість кожного показника	Бальні оцінки		Рівень вартості	
	1	2	3	4	5	6	7	Σ		Укпошта	Нова пошта	Укпошта	Нова пошта
Письмова кореспонденція	x	1	1	0	0	0	0	2	0,086	35	50	3,01	4,3
Посилки та дрібні пакети	1	x	1	1	1	1	1	6	0,25	40	50	10,0	12,5
Фінансові послуги	0	0	x	1	1	1	1	4	0,166	30	40	4,98	6,64
Транспортні перевезення	0	0	0	x	1	1	1	3	0,125	30	50	3,75	6,25
Доставка з інтернет-магазинів	0	1	1	1	x	1	1	5	0,208	40	50	8,32	10,4
Експорт/імпорт	0	0	0	1	1	x	1	3	0,125	40	40	5,0	5,0
Інші послуги	0	1	0	0	0	0	x	1	0,04	40	50	1,6	2,0
Всього								23	1			36,66	47,09
Середнє значення показника												41,875	
Відносний рівень якості												0,88	1,12

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.12 – Відносні оцінки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки

Критерії та показники конкурентоспроможності	АТ «Укрпошта»			ТОВ «Нова Пошта»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ВД)						
1.2. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	10	10	10	15	15	15
1.2. Фондовіддача, тис. грн	5	5	10	15	15	15
1.3. Рентабельність товару, %	10	5	5	15	15	15
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.	5	5	5	15	15	15
2. Фінансовий стан підприємства (ФП)						
2.1. Коефіцієнт автономії	5	10	5	15	10	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	5	5	10	10	10	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	5	5	10	10	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10	5	5	15	15	10
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)						
3.1. Рентабельність продажу, %.	10	10	10	15	15	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	10	15	15	15	15	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	5	5	10	15	15	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	15	15	15	10	10	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)						
4.1. Якість товару	5	5	10	10	15	15
4.2. Ціна товару	15	15	15	10	10	10