

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління підприємством ТОВ «Нова пошта» на різних етапах
життєвого циклу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Сташук А. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Маказан Є.В.

Рецензент : зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сташук Анатолій Сергійович

1. Тема роботи «Управління підприємством ТОВ «Нова пошта» на різних етапах життєвого циклу»

керівник роботи: Маказан С.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОШТОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2. УПРАВЛІННЯ «НОВОЮ ПОШТОЮ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

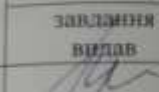

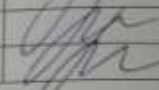



3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» І РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЮВАННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

15 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

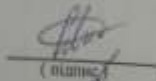
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан С.В.		
2	Маказан С.В.		
3	Маказан С.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Почерговий захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент


(підпис)

А. С. Сташук
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

С. В. Маказан
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

О. М. Олійник
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 15 табл., 6 рис., 45 джерел.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні проблеми ТОВ «Нова Пошта» на різних етапах життєвого циклу.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, економіко-статистичний, експертних оцінок, аналітичний, метод розстановки пріоритетів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на різних етапах життєвого циклу.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- визначити теоретичні засади життєвих циклів діяльності поштових підприємств;
- здійснити аналіз сфери діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «Нова Пошта».

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, УПРАВЛІННЯ, ПОСЛУГИ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ABSTRACT

Master's qualification work: 107 p., 15 tab., 6 Fig., 45 sources.

The object of the study is LLC "Nova Poshta"

The subject of research is theoretical and practical problems of LLC "Nova Poshta" at different stages of the life cycle.

Research methods - descriptive, comparative, economic and statistical, expert assessments, analytical, method of priority setting.

The purpose of the Master's qualification work is to increase the efficiency of the activity of LLC "Nova Poshta" at different stages of the life cycle.

Tasks that need to be accomplished to achieve the goal of work:

- to define theoretical bases of life cycles of activity of postal enterprises;
- to carry out an analysis of the scope of activity of LLC "Nova Poshta";
- to offer directions of increase of efficiency of functioning of the enterprise LLC "Nova Poshta".

LIFE CYCLE, MANAGEMENT, POSTAL SERVICES, PERFORMANCE
EVALUATION, MARKETING ACTIVITIES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЕСПП - електронної системи переводу коштів ЕСПП

ККМ - контрольно-касові машини.

ККТ - контрольно-касові техніки

ПКД - пункт колективного доступу

ПКТ - поштово-касові термінали

ППП WinPost - пакет прикладних програм поштово-касового терміналу

«WinPost»

СНД - співдружність незалежних держав

СРСР - Союз Радянських Соціалістичних Республік

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УАДМ – Української асоціації директ-маркетингу

УДПЗ – Українське державне підприємство поштового зв'язку

ФГУП – федеральне державне унітарне підприємство

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
АВСТРАКТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОШТОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ.....	11
1.1 Теорія життєвого циклу підприємства.....	11
1.2 Забезпечення ефективності діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу.....	19
1.3 Поштова галузь та сучасні світові тенденції її розвитку.....	34
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ «НОВОЮ ПОШТОЮ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	42
2.1 Основні характеристики ТОВ «Нова пошта».....	42
2.2 Аналіз послуг поштового зв'язку та перспективи їх розвитку.....	54
2.3 Життєвий цикл підприємства «Нова пошта» на сучасному періоду....	69
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» І РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЮВАННЯ.....	80
3.1 Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»....	80
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».....	87
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	101
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	104

Поштові служби всіх країн світу сьогодні існують у швидкоплинному конкурентному середовищі. Ефективність поштового зв'язку ставиться до тих умов, без котрих неможливе нормальне функціонування виробництва й обігу товарів та послуг, а також життєдіяльність людини на сучасному етапі розвитку суспільства. Зв'язуючи виробництво й споживання товарів та послуг, обслуговуючи і виробників, і споживачів, поштовий зв'язок активно впливає на економіку, керування, розвиток бізнесу й підвищення добробуту людей. Це спонукає поштових операторів різноманітних країн світу до постійного удосконалення, впровадження новітніх методів надання послуг, новітніх технологій та техніки.

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, врешті-решт, припинюють своє існування. Мало хто з них існують нескінченно довго, ні одна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час кожен день сотні організацій ліквідуються назавжди. Вміють адаптуватися - процвітають, негнучкі - зникають. Якись організації розвиваються швидше за інших і роблять свою справу краще, ніж інші.

Актуальність роботи пояснюється тим, що в сучасному бізнесі успішний менеджер повинен чітко орієнтуватися в навколишньому світі і своєчасно реагувати на ситуацію, що склалася. Очевидно, що питання управління життєвим циклом належать до стратегічних завдань. Не знаючи, на якій стадії розвитку перебуває підприємство, керівник підприємства не зможе розробити вірну стратегію, не зможе оцінити, наскільки прийнятний стиль керівництва відповідає цьому етапу. Ці знання мають велику практичну цінність незалежно від того, чи є ви менеджером державного, приватного або (особливо) свого власного підприємства.

Саме тому широко поширене поняття життєвого циклу організації як передбачуваних змін з певною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна бачити, що існують чіткі етапи, через які проходять організації, і що переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділено досить багато уваги у літературі, ми розглянемо літературні джерела у першому розділі. Економісти, як правило, розглядають підприємство, як суб'єкт господарювання, яке в процесі функціонування проходить ряд стадій: створення, зростання, зрілість і спад. На етапі зростання іноді виділяють дитинство і юність. Слідом за стадією спаду може послідувати ліквідація або відродження в результаті реорганізації.

Метою роботи є вивчення особливостей діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу. У роботі основну увагу ми приділимо особливостям управління організацією в аспекті його економічної ефективності на підставі показників економічної ефективності. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути різні погляди на концепцію життєвого циклу організації;
- детально проаналізувати особливості управлінської діяльності підприємства виходячи з оцінки ефективності його діяльності на різних стадіях життєвого циклу.

Актуальність теми полягає в тому, що показники ефективності діяльності поштових підприємств мають неабияке значення для характеристики життєвого циклу підприємства. І лише правильно вибрана стратегія управління ефективності діяльності поштових підприємств, у тому числі і України, дозволить досягти успіху.

Об'єктом дослідження даної роботи є ТОВ «Нова Пошта».

Предметом магістерської роботи є способи удосконалення ефективності діяльності підприємства на різних етапах життєвого циклу.

Методологічною інформаційною основою написання роботи є законодавчі і нормативні акти України щодо вирішення фінансово-економічних питань, Закони України, Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, а також спеціальні літературні джерела, бухгалтерська і статистична звітність.

Теоретична і практична цінність досліджень полягає в можливості впровадження сформульованих в роботі рекомендацій щодо удосконалення ефективності діяльності у практику функціонування підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОШТОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1 Теорія життєвого циклу підприємства

Підприємства зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові підприємства формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі - зникають. Якісь підприємства розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл підприємства як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі, яка вивчає ринки. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Підприємства мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи [1].

1. Етап підприємництва. Творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.
2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього

етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш значимим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально:

Зародження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство (Зростання). Це - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду - швидкий успіх. Цілі - здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво (Прискорення росту). Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тортю з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість (Уповільнення росту). Відмітні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домогтися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил (Зрілість). Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація,

стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточені.

З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння (Занепад). Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей - усе це, разом узятє, створює умови для «закупорки артерій». Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання [2].

Відновлення (Відродження). Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку. На різних стадіях життєвого циклу організацій

управління має свої характерні особливості (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
I Зародження	Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі ще повністю не сформовані.
II Зростання	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна ціль – виживання на ринку, організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання - вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
III Прискорення росту	Головна ціль – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання - закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
IV Уповільнення росту	Головна ціль - систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів "входу", закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
V Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів (Каретто-ефективність); головна ціль – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
VI Запад	Головна ціль – забезпечення підтримання всіх функцій підприємства на належному рівні, ріст забезпечується за рахунок колективізму
VIII Відродження	Основне завдання – омолодження. В галузі організації праці – впровадження найсучасніших досягнень НТП, залучення молодих спеціалістів з метою пристосування до сучасних умов ринку

Графічно основні етапи життєвого циклу організації представлені на рисунку. На ньому показано по висхідній лінії створення, ріст і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадаючою кривою.

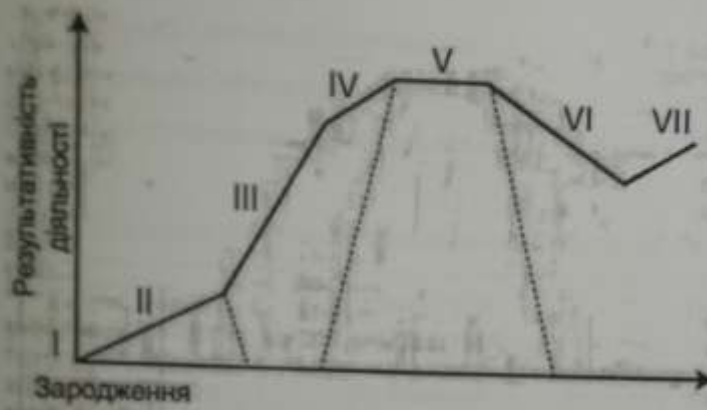


Рис.1.1 Життєвий цикл організації (типова крива)

Рівні життєвого циклу підприємства в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

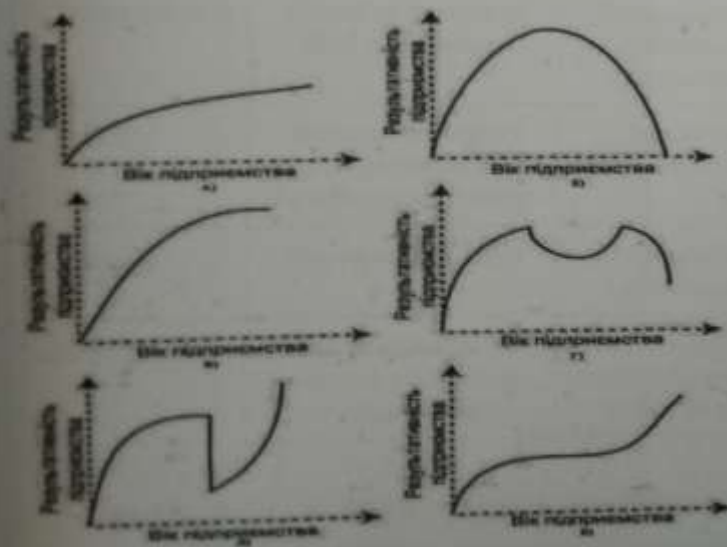


Рис.1.2 Графічне зображення кривої життєвого циклу різних підприємств:

- «середній успіх»;
- «карколомний успіх-занепад»;
- «зіркова»;
- мінлива кар'єра;
- різкий занепад та відновлення;
- запізниті визнання.

Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.2

Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоенному ринку
6. Занепад	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать наступні положення:

- 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі;
- 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення;
- 3) з віком «смертність» підприємств падає.

Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності в у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період «тривоги», коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу - прагне блокувати будь-які глибокі зміни [3].

Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдасться протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес «біологічний підхід», відображений у роботах А.Ерелі і Ж.Моно, які ставлять перед собою мету відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів. Сучасні дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи.

- Цілком закриті система, тобто система, що не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати,

але схожі на вмираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування.

- У рамках «біологічного підходу» роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється.

- Управління організацією в даному режимі містить визначений ризик, зв'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах.

Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

1.2 Забезпечення ефективності діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу

На кожній стадії життєвого циклу у підприємства виникають конкретні потреби, як фінансового, так і нефінансового характеру. Багато з них залишаються постійними протягом всього життєвого циклу підприємства, але зміни кон'юнктури призводять до модифікації більшості з них, відповідно змінюються і способи вирішення фінансових та нефінансових проблем. Одним із завдань цієї роботи є розгляд фінансових питань, які найбільше хвилюють менеджерів протягом всього шляху розвитку підприємства.

Стан ефективно функціонуючого підприємства не виникає саме по собі, а, виникнувши, не може існувати вічно. Це зумовлено постійною зміною зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Підприємство як фінансово-економічний механізм має певний життєвий цикл, оскільки будь-яка система має граничними можливостями, що обмежують її подальше існування в певному вигляді, певним періодом часу.

Тривалість життєвого циклу підприємства для різних країн і галузей буде різною, тим не менш, характер кривої для всіх підприємств однаковий. Крива життєвого циклу складається з окремих ділянок, кожен з яких описує залежність підприємства від зовнішніх і внутрішніх умов, що виникають у той чи інший відрізок часу.

Завданням керівництва підприємства є визначення моменту проведення комплексу заходів щодо збільшення ефективності його діяльності з урахуванням організаційно-економічних особливостей етапу життєвого циклу.

На всіх стадіях життєвого циклу підприємства важлива ефективність його діяльності. Ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від його здатності приносити необхідний прибуток. Підвищення ефективності є вирішальним матеріальним чинником реалізації вищої і кінцевої мети виробництва.

У сучасній економічній літературі є чимало різних методик оцінки ефективності. Їх аналіз може сприяти відбору оптимальної кількості показників, які найбільш точно будуть відображати ефективність діяльності підприємства. Загальна ефективність представлена сукупністю показників, що характеризують оцінку діяльності підприємств на певному етапі життєвого циклу [4].

В умовах ринкової економіки, одним з найважливіших елементів у системі управління підприємства, є аналіз фінансово-економічного стану, оскільки він дозволяє виявити проблемні сторони в діяльності підприємства і визначити шляхи їх вирішення.

Для кожного етапу характерний певний набір фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити ефективність його функціонування.

Перша стадія - створення підприємства і його становлення. Про виникнення суб'єкта господарювання свідчить факт його реєстрації у відповідних органах виконавчої влади. На цій стадії відбувається уточнення сфери діяльності підприємства, визначення цілей і вибір стратегії діяльності, розробка виробничої та організаційної структури підприємства, підбір необхідного персоналу, закупівля обладнання, сировини, організація виробництва продукції (послуг) та управління підприємством [5].

Етап зародження характеризується поступовим впровадженням на ринок, в цей час відбувається техніко-економічне становлення, накопичення активів підприємства. На стадії становлення підприємство починає здійснювати продаж своєї продукції або послуг.

Народження будь-якої організації пов'язано з необхідністю задоволення інтересів нового покупця, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші. Головна мета організації на даній стадії - виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, шалена працездатність. Характерним для стадії народження є невелика кількість компаньйонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всього нового і незвичайного. Також необхідно визначити нішу на ринку, можливості конкурентів, необхідні ресурси та можливості їх отримання.

Дуже важливо відстежувати прогностичні показники, характерні для фази зародження, порівнювати їх з фактичними і коригувати їх. Особливу увагу слід приділяти динаміці структури активів. Обсяги виробництва і продажів на етапі зародження ростуть повільними темпами. Так як канали постачання сировини та продажу готової продукції не налагоджені, виникають труднощі з виробництвом і зі збутом. До нового підприємства ставляться насторожено постачальники, кредиторі, споживачі. Попит малий, витрати на рекламу великі. На етапі зародження підприємства особлива увага повинна приділятися показниками платоспроможності та фінансової стійкості. Тому

що в цей період підприємство ще не працює на повну потужність, робити якісь висновки за показниками рентабельності або оборотності ще рано. У цей час підприємство має досить велику частку позикових коштів, тому його фінансовий ризик досить високий, що породжує вимогу стабілізувати фінансові показники.

Становленню підприємства передують стадія досліджень і розробок (ІВР). У процесі функціонування підприємство зобов'язане підтримувати їх на досить високому рівні, якщо вона має намір йти в ногу з часом і зберігати конкурентоспроможність на ринку. Якщо підприємство збирається розширюватися, буде потрібно ще більш високий рівень досліджень і розробок для створення нової продукції або вдосконалення вже виробляється. На всіх стадіях життєвого циклу необхідно дуже велику увагу приділяти нематеріальних активів.

Крім витрат на ІВР, підприємству необхідні початкові витрати на оренду або купівлю нового приміщення, обладнання та ін. Можливо, буде потрібно якийсь час для покриття цих витрат та отримання прибутку. Цей період в бізнесі називають «долина смерті», в цей момент бізнес є найбільш вразливим.

Для знову створюваних підприємств особливо важливий оборотний капітал. Найчастіше весь початковий капітал іде на придбання основних фондів, і, оскільки він поки ще не приносить ніякого прибутку, буде потрібна підтримка у вишукуванні коштів на оборотний капітал.

Важливою умовою для становлення підприємства, як правило, є пайовий капітал. З його допомогою забезпечується, принаймні, часткове фінансування початкових витрат, пов'язаних з відкриттям підприємства. Мова йде, перш за все, про витрати на юридичне оформлення документів, організацію бухгалтерського обліку, купівлю обладнання і поточні витрати. Керівник початківця підприємства, його родина або друзі можуть вкласти свої особисті кошти, але, як правило, їх буде недостатньо, і від нього будуть потрібні зусилля для залучення зовнішнього фінансування.

Одна з типових проблем, з якими стикаються новостворювані компанії - це небажання фінансуючих організацій кредитувати нове підприємство, яке не має гарної кредитної репутації, притому, що відсоток банкрутства нових підприємств особливо високий. Потрібні певні гарантії, і, якщо кошти планується витратити на придбання матеріальних цінностей, нерухомості, проблем з гарантіями не буде. Однак якщо кошти будуть витрачені на придбання нематеріальних і оборотних активів, отримати гарантії буде важко. Часто пайову участь у капіталі недоступне початківцям підприємствам, оскільки пов'язане із значними ризиками, в даний час існують фонди венчурного капіталу, які готові надати допомогу починаючим підприємствам саме таким способом [6].

Починаюча компанія може опинитися в такому становищі, коли вона ще не отримує кредит від постачальників, але змушена надавати кредит своїм клієнтам з метою залучення більшого числа замовлень, що викликає додаткові складності з оборотним капіталом.

Керівники починаючих компаній найчастіше недосвідчені в бізнесі і не мають досвіду роботи на конкретному ринку. Більш того, як правило, у них відсутній кваліфікований консультант. Тому, для виживання і розвитку бізнесу протягом всього циклу роботи підприємства життєво важливим є своєчасна та професійна консультативна зовнішня підтримка. Завдання керівництва організувати вчасно цю підтримку.

Рівень витрат буде значною мірою залежати від видів діяльності підприємства - наприклад, підприємствам обробної промисловості потрібні великі кошти для придбання основних фондів, проте всім підприємствам необхідно відповідне обладнання.

Основні фонди будуть потрібні для підприємства, що знаходиться на стадії становлення і тільки початківця виробляти продукцію. У міру фізичного і, головним чином, морального зносу основних фондів, потрібно їх оновлення і, якщо підприємство розвивається, йому необхідно додаткове обладнання, або великі виробничі приміщення. У підприємства можуть бути

важні ресурси у формі пайового капіталу або нерозподіленого прибутку, однак, можливо буде потрібно зовнішнє фінансування.

Звичайні банківські кредити мають формальну схему погашення, і, як правило, доступні всім видам підприємств. Для знову створюваних підприємств найбільш вигідними будуть кредити з пільговим графіком платежів (коли виплата основної частини позики проводиться протягом більш тривалого строку). Більш великі і розвинені підприємства можуть скористатися кредитами, наданими за ставками, прив'язаними до міжбанківських, або в інших валютах, що робить цю процедуру більш гнучкою і зручною. Доступність таких кредитів визначається ступенем розвитку місцевого фінансового ринку.

Альтернативним вирішенням проблеми є лізинг, який може бути використаний підприємствами, що знаходяться на будь-якій стадії розвитку.

Регіональні гранти або позики на розвиток іноді можуть надаватися на реалізацію спеціальних проектів, або в конкретній галузі промисловості, або в певному регіоні.

Іноді всередині стадії становлення виділяють дитинство і юність [7].

Дитинство - стадія небезпечна, тому що саме в цей період відбувається несумірний у порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість знову утворюються організацій терплять крах через недосвідченість та некомпетентність менеджерів організації. Основним завданням підприємства в цей період є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії - короткочасний успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність - це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в даний період - забезпечення прискореного росту і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку.

Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що змушує менеджерів вдаватися до математичних оцінками можливих втрат в результаті дії ризику. У даний період організація потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

На стадії зростання і розширення діяльності підприємства відбувається позиціонування його продукції на ринку, пошук кращих партнерів, завоювання своєї частки на ринку, забезпечення рентабельної роботи підприємства.

На стадії зростання підприємство, як правило, буде знаходитися в точці появи прибутку, просуваючись від збитковості до прибутковості. Тому підприємство буде шукати нові ринки збуту для старої продукції, або її вдосконалювати й виходити на нові ринки з метою подальшого збільшення прибутку [8].

Для розширення і подальшого розвитку підприємству потрібні нові основні фонди, для закупівлі яких доведеться залучати додаткові фінансові ресурси. Нові кредити будуть створювати додаткове навантаження на підприємство, і в разі уповільненої або невдалого розширення підприємство зіткнеться з цілим рядом нових проблем. Підприємство може спробувати вийти на зарубіжні ринки, для цього йому буде потрібно можливість отримання цілого сектора фінансових послуг та сприяння, включаючи зменшення кредитного ризику, пошук партнерів і покриття витрат, пов'язаних з проведенням міжнародних торговельних операцій.

Збільшення випуску продукції потребувало додаткового основного капіталу, особливо якщо підприємство змушене брати довгостроковий кредит для того, щоб витримати конкуренцію на різних ринках. Підприємство також не повинно розширюватися занадто швидко, щоб уникнути перевиробництва.

На етапі зростання ділової активності підприємства темпи росту продажів різко зростають, підприємство визнається споживачами, постачальниками, кредиторами. Виробництво налагоджено, витрати на нього скорочуються, канали товароруку і реклама налагоджені. Виробництво характеризується інтенсивною модернізацією, зростає якість продукції. На даному етапі частка позикових коштів в активах підприємства помітно скорочується. Показники фінансової стійкості і платоспроможності повинні бути вже стабільні. Якщо вони не стабілізувалися на попередньому етапі, то це означає, що підприємство не домоглося того рівня ефективного функціонування, який відповідає фазі росту.

Отже, потрібно переглянути маркетингову стратегію і позикову політику компанії. На етапі зростання важливими стають показники оборотності і рентабельності продажів. Чим вище ці показники, тим краще йдуть справи у фірми. Зменшення одного з коефіцієнтів має аналізуватися з метою своєчасного прийняття відповідних заходів з оздоровлення підприємства.

Для підтримки ефективності діяльності компанії на даному етапі необхідний аналіз показників рентабельності, особливо рентабельності продажів. У фазі зародження рентабельність могла бути не дуже високою, оскільки виробництво ще тільки налагоджувалося. Але коли підприємство досягає етапу зростання і позбавляється від труднощів, пов'язаних з необхідністю подолання галузевих вхідних бар'єрів, воно повинно вийти на стабільний рівень роботи.

Стадія зрілості або оптимального функціонування характеризується успішною високоефективною роботою підприємства на основі відпрацьованої технології та організації виробництва, прогресивних форм і методів управління підприємством, активної маркетингової діяльності.

Розвиток організації в цій стадії ведеться в інтересах збалансованого зростання на базі стійкої структури і чесного управління. У цей період, як правило, керівник організації задоволений логічністю і стрункістю системи

управління, що знижує його інтерес до адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення і децентралізації. Таким чином, зрілість організації пов'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, однак, саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Період зрілості настає в результаті напруження всіх сил підприємства. Спостерігається повна зайнятість усіх ресурсів (робочої сили, земель, потужностей, капіталу, підприємницької здібності тощо). При повному обсязі виробництва має сформуватися ефективне використання та розподіл ресурсів (використання найкращих технологій, техніки тощо). До цього моменту можна стверджувати, що компанія витримала конкурентну боротьбу, і тепер найважливішими в забезпеченні ефективності стають внутрішні фактори. Фірма починає прагнути до зниження цін, створення систем знижок, забезпечення сервісу.

Для підтримки ефективного функціонування підприємства в період зрілості необхідно контролювати стан показників рентабельності продажів, рентабельності активів і власного капіталу, оборотності. Однак, якщо показники фінансового та виробничого ризиків високі, то необхідно стабілізувати показники фінансової стійкості та платоспроможності. Відхилення фінансових показників від нормальних середньогалузевих значень в період зрілості свідчить про фінансово-економічну нестабільність функціонування підприємства і, якщо не вжити заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення, підприємство може незабаром опинитися в дуже скрутному становищі.

Основними сигналами, що свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства в період зрілості, можуть бути показники морального і фізичного зносу основних засобів, оновлення яких вимагає залучення додаткових інвестицій. Тим не менше, чітко спланована стратегія реагування на збільшення значень цих показників дозволяє перейти на якісно новий технічний і технологічний рівень, збільшити обсяг виробництва,

підвищивши при цьому якість товарів. Інакше кажучи, компанія може перейти на нову криву життєвого циклу в період росту і уникнути періоду спаду.

Іншим сигналом зниження ефективності діяльності підприємства є омертвіння оборотного капіталу, тобто скупчення на складах великої кількості сировини, матеріалів, а також готової продукції. У результаті знижується оборотність оборотних активів і рентабельність продажів. У цьому випадку також необхідний перехід на якісно новий техніко-технологічний рівень виробництва, і проведення активної маркетингової політики [9].

Слідом за періодом успішного розвитку, ефективно використовуючи свої можливості і досягаючи більш високого рівня рентабельності, підприємство займе велику частину свого потенційного ринку.

Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна і остаточна.

Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації, в період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання, а остаточна зрілість - це період формування індивідуальності та іміджу організації.

Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації свідомості завершеності руху вперед.

Крива розвитку підприємства показує, що на цій стадії у підприємства існує два основних напрямки розвитку. Воно може або зміцнити свої позиції на ринку, або розглянути шляхи подальшого розширення за допомогою виробництва нової продукції або виходу на нові ринки.

Підприємство, що перебуває на стадії зрілості, може здійснювати відновлення основних фондів, а також проведення нових досліджень та розробок, тобто витрати типові для стадій становлення та розширення, приділяючи основну увагу максимізації віддачі від активів і зниженню ризиків.

Фінансові потреби будуть носити більш індивідуальний і специфічний характер. Перегляд фінансової структури підприємства може призвести до реструктуризації активів, можливо, до обміну боргів на участь у капіталі. Такий вибір може виявитися нелегким, особливо якщо буде означати зміну власності підприємства.

Керівництву в цей період особливу увагу потрібно приділяти ретельному контролю за готівкою підприємства, більш широко слід використовувати складні фінансові методи і засоби для зниження ризику і збільшення прибутку [10].

Якщо підприємство здатне до змін, гнучко реагує на динаміку зовнішнього середовища, швидко адаптується до потреб ринку, воно може довгі роки успішно функціонувати, не боячись падіння рентабельності та банкрутства.

Якщо ж підприємство своєчасно не реагує на вимоги різних стадій життєвого циклу, то справа буде неухильно наближатися до спаду ділової активності і банкрутства.

Однак існують деякі умови, виконання яких допомагає зберегти нормальне функціонування підприємства і зменшити ризик банкрутства:

- уникати зайвого оптимізму, коли, здається, що справа йде успішно;
- розробляти та здійснювати якісні плани з маркетингу з чіткими цілями;
- систематично робити обґрунтовані прогнози щодо готівки;
- йти в ногу з потребами ринку;
- своєчасно виявляти критичні моменти, які можуть являти собою загрозу для підприємства.

Керівники підприємства повинні звертати увагу на будь-які зміни у функціонуванні самого підприємства і в навколишньому середовищі, які можуть бути першими сигналами про лихо, що насувається.

Найменш жорстка альтернатива банкрутства - реорганізація підприємства, мета якої - поживити підприємство. У цьому випадку

розробляється і здійснюється план виходу з кризової ситуації, який може включати злиття, приєднання, поділу, виділення і перетворення підприємства, в результаті чого створюються нові, ліквідуються існуючі юридичні особи, змінюється організаційно-правова форма підприємства [11].

Особливою формою реорганізації є реструктуризація підприємства, яка включає систему заходів щодо поліпшення управління на підприємствах, підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, підвищенню продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності.

Реструктуризація повинна сприяти оздоровленню економіки підприємства, відновлення платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості.

У тому випадку, коли результати діяльності підприємства ведуть до банкрутства, може бути проведена санація (оздоровлення) підприємства.

Санація - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання банкрутства та ліквідацію підприємства. Суть санації полягає у передачі (за рішенням суду) функцій з управління справами фірми державному органу або раді кредиторів з числа уповноважених фахівців у справах про неспроможність.

Період спаду наступає, головним чином, за рахунок агресивної політики конкуруючих підприємств, а також у результаті посиленого старіння ресурсів: як матеріальних, так і кадрових, інформаційних, організаційних. Для цього етапу характерний слабкий маркетинг і висока частка позикових коштів. Великий вплив на динаміку підприємства роблять зовнішні фактори, намічається дестабілізація всіх його фінансових та економічних показників [12].

У цей період потрібно розробка комплексу заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення фірми, таких, як стабілізація фінансових показників, впровадження нової маркетингової стратегії. Можливе

проведення комплексу заходів для своєчасного зняття з виробництва застарілих товарів, виведення на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг, зміни цінової політики, стратегії формування попиту і стимулювання збуту; підвищення сервісу обслуговування споживачів, пошуку нових сегментів ринку і т.п. Слід зазначити, що, якщо всі вищезгадані заходи здійснити завчасно, у період зрілості підприємства, то можна уникнути періоду спаду і великих втрат.

Необхідно сказати, що в життєвому циклі фірми дуже важливе місце належить четвертій (останньої) фазі. З'являється «вилка» або дає фірмі можливість розвиватися в майбутньому, або призводить до вмирання економічної організації [13].

Можливості розвитку в організаційному плані надаються найрізноманітніші. Це - злиття та поглинання компаній, створення фінансово-монополістичних та фінансово-промислових груп. У результаті, з'являється нова внутріфірмова структура, відмінна від попередньої. Вона може бути як вищою ієрархією (збільшується кількість «поверхів» управління і, відповідно, витрат на координацію), так і більш плоскою (створення фінансово-промислових груп, перехід до мережових структур та ін.)

Стадія відмирання організації не є незворотною. Це пов'язано в першу чергу з тим, що в даній фазі є організаційний прийом (організаційна технологія), який рятує фірму від банкрутства і загибелі. Це теж перехід в іншу якість, але не супроводжується збільшенням розмірів фірми і її бізнесу (ця теза дуже важливий, коли ми розглядаємо життєвий цикл фірми в його четвертій фазі, яка пов'язана або з позитивним розвитком фірми, або - з негативним) [14].

У результаті сильних і спрямованих дій фірми можуть пережити кризу і залишитися в якості реальних економічних суб'єктів, але досягається це великою ціною (зменшення розмірів бізнесу компаній, хвороблива структурна перебудова, скорочення персоналу, жорстка економія на

управлінських витратах, можлива і часткова втрата самостійності та суверенітету і інш.). Якщо реструктуризація потерпить невдачу, то вже ніщо не може врятувати фірму. Вона припиняє своє існування, принаймні, в якості самостійного учасника ринку.

Основні показники ефективності на різних стадіях зведені в таблицю

Таблиця 1.3

Основні показники ефективності в залежності від стадії життєвого циклу

Показники	Плато-спроможності і ліквідності	Фінансової стійкості	Рентабельності та ділової активності	Ринковій активності	Ризикованості
Етапи життєвого циклу					
Зародження	+	+			+
Зростання			+	+	
Зрілість			+	+	
Спад	+	+	+		+

За показниками ефективності можна зробити висновок про ступінь ефективності діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу. Тому для ефективного управління фінансово-економічним станом підприємства критерії оцінки на різних етапах життєвого циклу різні. Це пов'язано з тим, що підприємство розвивається в часі, і, починаючи із зародження, зазнає докорінних змін в інвестуванні, структурі активів і пасивів, в стані конкурентоспроможності та ділової активності, основних засобів та інших факторів.

На думку автора - управління за ключовими показниками ефективності діяльності та побудова збалансованої системи показників є одним із сучасних інструментів стратегічного управління [15].

Враховуючи викладене складемо таблицю. У наведеній нижче таблиці 1.4 наводяться цілі і потреби підприємства, що знаходиться на різних стадіях життєвого циклу.

Таблиця 1.4

Цілі і потреби організації на різних стадіях життєвого циклу

Мета	Потреба	Основні потреби для – кожного періоду життєвого циклу підприємства		
		Стано- влення	Розши- рення	Зрілість
Продаж нових продуктів, і / або освоєння нових ринків	Дослідження та розробки	x	x	x
	Нові приміщення	x	x	
	Нове обладнання	x	x	
	Заміна обладнання	x	x	
	Додатковий капітал	x	x	
	Додаткові дебітори	x	x	x
	Інвестиції в нематеріальні активи	x	x	x
Міжнародна комерційна діяльність	Додатковий капітал		x	
	Додаткові дебітори		x	x
	Зменшення кредитного ризику		x	
	Управління Валютним ризиком		x	x
Зменшення фінансового ризиків	Управління валютним ризиком			x
	Управління ризиком процентних ставок			x
Збільшення фінансової ефективності	Управління книгою продажів	x	x	x
	Управління балансом готівки			x
Зміна власника підприємства	План переходу прав власності			x
	Залучення зовнішніх інвесторів	x	x	x
Зменшення інших ризиків	Консультації в області законодавства	x	x	x
	Консультації з питань оподаткування	x	x	x
	Консультації по бухобліку	x	x	x
	Страхування	x	x	x

1.3 Поштова галузь та сучасні світові тенденції її розвитку

Галузь зв'язку - одна із головних галузей в економіці будь-якої країни. У наш час зв'язок являє собою один з найбільш розвинених секторів економіки. Роль поштової системи вийшла за рамки простої фізичної доставки пошти. Ринок зв'язку з кожним роком стає все більше конкурентним і різноманітним, відбувається бурхливе зростання електронних засобів зв'язку, при якому факс, електронна пошта, інтерактивний зв'язок і інші форми електронного обміну інформацією розвиваються більш швидкими кроками, ніж фізична пошта.

Це докорінно змінює середовище в якому працює пошта [17].

Глобальне проникнення нових інформаційних технологій і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життя людей і суспільства забезпечують зближення багатьох країн, державного сектора, бізнесу й підприємництва, сприяючи розвитку й подальшому удосконаленню поштової економіки, а також залученню в цей сектор нових і активних учасників сучасного ринку товарів і послуг. Завдяки розвитку інформаційних технологій, пошта стає важливим партнером у побудові інформаційного суспільства й засобом зв'язку, що сприяє й стимулює культурний, економічний і соціальний розвиток.

Поштові служби всіх країн світу сьогодні існують у швидкоплинному конкурентному середовищі. Ефективність поштового зв'язку ставиться до тих умов, без котрих неможливе нормальне функціонування виробництва й обігу товарів та послуг, а також життєдіяльність людини на сучасному етапі розвитку суспільства. Зв'язуючи виробництво й споживання товарів та послуг, обслуговуючи і виробників, і споживачів, поштовий зв'язок активно впливає на економіку, керування, розвиток бізнесу й підвищення добробуту людей. Це спонукає поштових операторів різноманітних країн світу до постійного удосконалення, впровадження новітніх методів надання послуг, новітніх технологій та техніки.

На сьогоднішній день в світі виділяють дві основні тенденції розвитку поштової галузі: повне державне регулювання операторів поштового зв'язку та процеси приватизації поштових підприємств, які мають тенденцію все більш поширюватись [18].

Багато європейських країн мають вже не державні пошти, а комерційні підприємства, які були приватизовані. Процеси приватизації викликані прагненням до скорочення державних витратів на поштові відомства й спробою одержання прибутку від поштових послуг з одночасним збереженням доступу громадян до поштового зв'язку. Держави, переставши контролювати діяльність національних поштових служб прямо, створюють спеціальні регуляційні органи, покликані ліцензувати компанії, що займаються поштовою доставкою, і стежити за їхньою діяльністю.

В умовах відсутності монополії вже діють поштові служби Німеччини, Швеції, Данії, Фінляндії, і інших країн Європи. З 1 січня 2009 року повністю скасована монополія Royal Mail - поштової служби Великобританії. Найбільш непрозора й багата поштова служба світу - Пошта Японії - також почала процес приватизації. У лютому 2010 року уряд країни оголосив про приватизацію, відповідно до якої акції поштової служби, розділеної на чотири компанії, були продані приватним інвесторам. Процесу приватизації не завадило навіть те, що зв'язок пошти й держави був дуже тісним: Пошта Японії, була державною корпорацією, звільненою від сплати податків, та ще й найбільшим ощадним банком країни [19].

Всі ці процеси не можуть зменшити значення поштових послуг. Навпроти, надійність надання поштових послуг у Європі росте, особливо це помітно в державах - нових членах ЄС. Розповсюджується мережа поштових відділень й поштових агентств - вона гарантує доступність поштових послуг всьому населенню об'єднаної Європи.

Але світові поштові служби не зупиняються на досягнутому. У кожній країні - свої способи залучення клієнта.

Так у Німеччині Deutsche Post AG впроваджує інноваційні поштові

пункти, розраховані в основному на приватних клієнтів. Міні-відділення першого типу - Packstation - це повністю автоматизовані станції одержання й відправлення посилок, що працюють цілодобово. Їх установлюють біля живих залізничних станцій і торгових центрів. Щоб користуватися ними, клієнтам необхідні мобільний телефон або доступ в Інтернет - так клієнти інформують про те, що його посилка доставлена Postpoint - поштові пункти більш новітнього типу. Це свого роду поштові агентства, розташовані в невеликих магазинах, які пропонують обмежений набір послуг. В таких пунктах клієнти можуть відправити посилки й листи (крім замовлених), купити марки й пакувальний папір.

У Швеції створена нова мережа поштових пунктів. Старі поштові відділення були закриті, а вдосконалені відкрилися в супермаркетах, на заправних станціях і в магазинах. Нові поштові пункти працюють набагато довше, а інколи - цілодобово, що чимало радує клієнтів. У поштовій галузі країни постійно йде пропозиція нових послуг. До них можна віднести електронну поштову скриньку - ePostbox. Ця унікальна послуга, за яку, як і за звичайний лист, сплачує відправник, яким є, наприклад, банк або будь-яка компанія, що змушена щомісяця розсилати безліч рахунків, надрукованих на папері. Тепер ці рахунки можна відправляти в електронній формі на Пошту Швеції, звідки оператор розповсюджує їх по електронним адресам одержувачів. Одержувати рахунки в паперовому виді будуть лише клієнти, що відмовилися від електронного розсилання. У цьому випадку надруковувати рахунки й упакувати їх у конверти також будуть на пошті, і саме цей нюанс є унікальним: такого не робить жодна пошта світу [20].

У Великобританії для того щоб урегулювати діяльність організації, була створена Комісія з поштової служби - Postcom - урядовий департамент, що не є міністерством. Комісія стежить за тим, щоб діяльність поштових операторів, у тому числі й Royal Mail, задовольняла громадян, які потребують у поштових послугах, а також бізнес-клієнтів.

Є свої особливості й у французької пошти La Poste. Разом із

традиційними для інших країн послугами: відстеження в режимі реальної години пересування кореспонденції, електронної комерції, банківськими і фінансовими кредитами, La Poste надає своїм клієнтам можливість зробити марки за індивідуальним замовленням. Наприклад, із зображенням клієнта. Така послуга дуже популярна, і попит на неї зростає в переддень великих свят. Поштовим маркам у Франції взагалі приділяють велику увагу, їм приділяється окреме гідне місце в поштових магазинчиках. Крім того, французькі відділення пошти одними з перших у Європі поряд з Німеччиною й Нідерландами відкрили пункти надання послуг Інтернету [21].

Однак, не слід забувати і про вдалі приклади поштових підприємств, які є державними. До них відносяться пошти Австралії, США, Канаді, Росії, та інших несвропейських країн.

Хоча за останнє десятиріччя у світі пройшла хвиля приватизації й багато компанії перейшли в приватні руки, ці пошти лишаються державними.

Так висока репутація, здатність надавати свої послуги вчасно і за стабільними цінами й зручність фінансових послуг, надаваних через мережу поштових відділення, поставили під сумнів необхідність приватизації й усунення монополії, якою користується Пошта Австралії. Незважаючи на монопольне положення, підприємство постійно вдосконалюється [22].

У цей час 132 поштових відділення діють як бізнес-центри «наступного покоління», що надають цілий ряд послуг місцевим компаніям. Серед цих послуг - поштові відправлення нестандартних розмірів, вивіз пошти з офісів клієнтів і кур'єрська доставка, оптові поставки канцелярських і поштових товарів, підтримка продажу. Ще одна галузь нестандартної для пошти діяльності - співробітництво з Департаментом іноземних справ і торгівлі країни (DFAT). Австралійці у всіх куточках країни вже давно приходять на інтерв'ю для одержання закордонного паспорта в поштові відділення.

Однієї із цільових соціальних програм Пошти Австралії є залучення дітей у навчання, висвітлення значимості грамотності й міру друкованого слова. Корпорація здійснює підтримку навчального веб-сайту для дітей, на

якому розповідається історія пошти, а також даються приклади, що допомагають писати листи й правильно вказувати адреси. Однією із самих помітних соціальних програм Пошти Австралії є її участь в захисті навколишнього середовища. Мешканці країни давно знають, що старі поштові листівки не можна викидати в смітник. Їх шлють у поштові відділення на переробку. Так саме надходять із відпрацьованими картриджами для принтерів.

Поштова служба США (USPS) також залишається державною установою в системі виконавчої влади. Як державна установа USPS має захищене державою монопольне право на доставку листів. Як державна установа, що має особливий статус, поштова служба США звільнена від сплати державних і федеральних податків. Крім цього вона має й інші пільги: право одержувати позички зі зниженою процентною ставкою, а також відмовлятися від нерухомості або здобувати її відповідно до суверенного права держави на примусове відчуження приватної власності [23].

Однак державні дотації не є єдиною перевагою пошти США. Поштова служба приділяє багато уваги новим технологіям і з упевненістю впроваджує їх. Так у спробах стимулювати обсяги продажу, поштова служба активно впроваджує рекламні кампанії. Наприклад, кампанія названа «Access» («Доступ»), містила в собі рекламу на телебаченні, у друкованих виданнях, на радіо й на веб-сайтах. Крім реклами були проведені дослідження з подкастингом (podcasting - від назви плеєра iPod і слова broadcasting, що буквально означає "широкомовлення"), передачею відеоінформації по запиту (video-on-demand - індивідуальна доставка абонентові телевізійних програм або відеофільмів по кабельній мережі з мультимедіасервера у форматі MPEG), передачею текстових повідомлень на мобільні/бездротові засоби зв'язку, а також трансляцією реклами через систему супутникового радіомовлення. А восени 2009 року Поштова служба США (USPS) почала публікувати одне зі своїх друкованих видань у форматі RSS (Really Simple Syndication - "дуже просте придбання інформації" - формат обміну

інформацією на базі мови розмітки XML, призначений для публікації новин сайтах), з метою збільшення тиражу видання.

Не відстає від світових тенденцій і Корпорація «Пошта Канади». Вона володіє декількома дочірніми компаніями. Кожна з них займається своїм бізнесом, і така структура довела свою результативність: прибуток, незмінно перебуває на високому рівні.

Пошта Канади завжди стояла в авангарді поштових технологій. Так, вже в 1999 році корпорація і її партнер, компанія Sebra Inc. - технологічне відділення Банку Монреаля, створили новий проєкт EPOST, який залустив перший у світі захищений електронний поштовий сервер EPOST™, що сьогодні включає більше 100 тис. власників електронних поштових скриньок. Цей сервер потрібен в першу чергу для відправлення рахунків адресатам і їхньої оплати, хоча багато користувачів одержують з його допомогою й іншу пошту, яку вважають суцього конфіденційною [25].

Однією з галузей діяльності Пошти Канади є зв'язок громадян країни з її урядом. Будучи спеціально вповноваженою організацією, вона обробляє документи, необхідні для одержання позички на навчання. У Канаді такі позички видаються в основному державним банком під низький відсоток, а послуга, надавана поштовим відомством, максимально полегшує процес їхнього одержання. Ще однією з нових послуг Пошти Канади є прийом документів, необхідних для одержання паспортів, і відправлення готового паспорта заявникові.

Крім того, Пошта Канади здійснює безліч соціальних програм, що особливо важливі в багатонаціональній державі, якою є Канада. Серед них - програма підвищення грамотності населення, кульмінацією якої стає щорічна церемонія нагородження Canada Post Literacy Awards.

ФГУП «Пошта Росії» також є державним підприємством. Довгі роки вона була в занепаді - позначилася нестабільна ситуація в державі. Однак, починаючи з 2002 року, Пошта Росії стала посилено модернізуватися. Усього за кілька років Пошта Росії зуміла прорвати коло виниклих проблем і

зробити перші, але вже досить рішучі й значимі кроки до економічної стабілізації й наступного розвитку.

Основним пріоритетом для підприємства стала ліквідація інформаційно-цифрової нерівності між окремими районами країни, мегаполісами й селами. ФГУП «Пошта Росія» активно впроваджує в життя інноваційні технології, реалізує кіберпроекти й оснащує свої підприємства найсучаснішою технікою. В 2008 році був реалізований проект заміни й переоснащення філіальної мережі ККТ - контрольньо-касові техніки - тоді у філії були поставлені ПКТ - поштово-касові термінали й ККМ - контрольньо-касові машини. Всі нові ПКТ впроваджуються з єдиним програмним забезпеченням операційного вікна ППП WinPost. Розвивається єдина система переводу платежів. Ще один успішний проект Пошти Росії в сфері ІТ-технологій - організація пунктів колективного доступу (ПКД) в Інтернет.

В 2008 році компанія запропонувала своїм клієнтам нову послугу, що одержала назву «Кібергроші» і гарантуючу виплату переводів у будь-якому пункті країни протягом 72 часів. Це стало можливим завдяки введенню електронної системи переводу коштів ЕСПП, повний перехід на які повинний завершитися вже цього року. На сьогодні грошові перекази через Пошту Росії характеризуються високим ступенем надійності й постійно зростаючою географією [26].

Уже сьогодні крім традиційних поштових послуг Пошта Росії надає населенню й такі непрофільні, як реалізація страхових полісів, лотерейних квитків, різного роду проїзних квитків, послуги телефонного зв'язку, у тому числі супутникової телефонії. Одним із пріоритетних для Пошти Росії став розвиток фінансових послуг. Їхня частка в структурі доходів компанії постійно зростає, з кожним роком впроваджуються нові види послуг, що надають компанії додатковий обсяг, а клієнтам - новий рівень сервісу.

Пошта в нашій країні споконвічно мала монопольне право на здійснення поштових послуг. Розпад СРСР і економічна криза, що пішла за ним, привела не тільки до спаду промислового виробництва, але й до

значного зниження обсягів і якості основних послуг поштового зв'язку. Відсутність єдиної системи керування, інвестиційна непривабливість та дефіцит власних фінансових коштів привели до того, що початок 21 століття поштова галузь України зустріла у повному економічному занепаді.

Застаріле обладнання й технології, недостача кадрів і техніки, відсутність коштів на модернізацію й розвиток привели до падіння якості послуг, що вкупі з нестабільністю соціально-економічного положення в більшості регіонів країни стало причиною падіння обсягів виробництва, і як слідство - доходів галузі.

На фоні складної ситуації почали створюватись приватні підприємства з надання поштових послуг, як альтернатива державному монополістичному підприємству УДППЗ «Укрпошта». Одне з таких підприємств ТОВ «Нова Пошта», що є об'єктом дослідження даної роботи. ТОВ «Нова Пошта» займає гідне місце серед 100 кращих компаній країни, підприємство має високий авторитет у колег - поштових служб інших країн. А серед поштових адміністрацій країн - членів СНД «Нова Пошта» є лідером у трансформації галузі поштового зв'язку в розвинену сучасну структуру і її інтеграції у світовий інформаційний простір [27].

Незважаючи на безліч нововведень, «Нова пошта» ще відстає від світових. На жаль, поштова служба, ще не навчилася грамотно користуватися наявними можливостями, слабо бореться за клієнта, за ринок послуг.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ «НОВОЮ ПОШТОЮ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Основні характеристики ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» - єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави.

«Нова Пошта» розпочала свою діяльність у 2001 році. Вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Перевезення здійснюються за усіма можливими технологіями доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

«Нова Пошта» була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень, що здійснював повний комплекс послуг із доставки документів та вантажів і на сьогоднішній день є беззаперечним лідером у цій галузі, як за вантажообігом, так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів.

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності та за 18 років пройшла шлях, починаючи з одного маршруту до покриття всієї території України. Нині мережа «Нової Пошти» нараховує понад 6052 відділень у більше ніж 646 населених пунктів України.

На підприємстві було здійснено введення нової п'ятизначної індексації, що дозволяє зробити процеси сортування кореспонденції більше якісними, простими й сприяє прискоренню доставки кореспонденції адресатові.

Тривають також кардинальні перетворення в сфері технічного забезпечення виробництва. Рік у рік виростають обсяги капіталовкладень на впровадження нової техніки, транспорту, ремонт об'єктів поштового зв'язку й будівництво нових.

Уведено й розширюється використання сучасних інформаційних

технологій при наданні послуг споживачам. Діє корпоративний Інтернет-портал (почта.rn.ua), що поєднує інформаційні ресурси філій підприємства. Нові технології дозволили внести надання клієнтам сучасних послуг, наприклад, доставка товарів з інтернет – магазинів, зберігання вантажу, післяплата за тариф, зворотня доставка, упаковка вантажу.

Іде цілеспрямована робота зі створення на об'єктах поштового зв'язку Інтернет-пунктів з метою забезпечення доступу широким колам населення у всевітню інформаційну мережу. Зараз у філіях підприємства діє 78 таких пунктів.

Одним з наслідків виробничої політики ТОВ «Нова Пошта» стало значне розширення спектра поштових послуг за рахунок появи так званих нетрадиційних видів, які раніше на пошті не надавалися. Так, серед них можна назвати торгівлю товарами масового споживання, поширення реклами, доставка товарів з інтернет – магазинів, послуги факсу, ксерокопіювання, торгівля по каталогах.

Розвивається сфера фінансових і банківських послуг на пошті. Сприяє цьому наявність розгалуженої, доступної мережі відділень поштового зв'язку по всій країні й те, що працівники підприємства мають багаторічний досвід роботи з фінансовими документами й готівкою.

Загалом, підприємство пропонує споживачам більше 70 видів послуг.

Важливі кроки зроблені в напрямку інтеграції у світовий інформаційний простір. «Нова Пошта» бере активну участь у серії важливих міжнародних проєктів, таких як «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості».

Одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства є робота з кадрами, у тому числі забезпечення їхньої високої кваліфікації. За останні 10 років значно виріс освітній рівень персоналу підприємства. Знаменною подією в цій сфері стало недавнє відкриття Головного освітнього центра «Зелена Буча».

За рахунок єдиного механізму управління, реформування в галузі та дослідливості рішень абсолютно всі фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за підсумками 2018 року значно зросли в порівнянні з 2017 роком. За 2018 рік доходи підприємства зросли на 32,6%.

Економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. З цією метою були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності.

Аналізуючи таблицю 2.1 можна помітити збільшення рік у рік рівня витрат і так само збільшення доходів від наданих послуг. Це пояснюється збільшенням тарифів на послуги поштового зв'язку.

Одним з найважливіших показників результативності діяльності підприємства є прибутковість. Джерела формування та розподілу прибутку представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг за 2015-2018 роки (грн.)

Назва показника	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Письмова кореспонденція	13407,07	3673,68	15734,65	14592,10
Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	5087,81	6398,12	5750,73	4696,23
Доставка з інтернет-магазинів	11688,21	23159,33	34504,40	36596,48
Торгівельна діяльність	24270,23	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3368,96	3450,00	3833,82	4179,99
Послуги електров'язку	206,27	300,60	1837,04	1627,08
Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1925,35
Загальна сума	68754,20	69509,00	79871,30	75324,50

За аналізований період - 2015-2018 роки, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.

Однак в 2018 році спостерігається зниження показників прибутку. Необхідно звернути увагу на цю ситуацію і знайти причину такого зниження. Це дасть змогу виправити становище та й надалі не втрачати прибуток.

Аналіз прибутку ізольований від інших показників, він не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у якому ступені вплинули на його величину. Для усунення цього недоліку вводиться поняття рентабельності.

Однак поряд з прибутком підприємства важливо проаналізувати і витрати. Загальні витрати підприємства за 2015 - 2018 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» в розрізі статей витрат за 2015 - 2018 роки (грн)

Назва показника	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24213,92	24645,86	28020,25	26541,85
Витрати на утримання транспорту	2301,35	2554,63	2954,52	2345,23
Обслуговування технічних засобів	455,23	565,34	550,70	512,10
Опалення і електроенергія	1265,28	1589,67	1960,54	1652,32
Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
Плата банку за готівку	1223,35	1270,00	1386,52	1120,20
Купівельна вартість	12124,52	12585,36	15214,21	13210,56
Податки	3220,20	3289,21	3547,20	3004,00
Витрати на матеріали	710,25	790,32	858,21	812,54
Перерахунок ПДВ	840,60	905,32	1010,25	1458,14
Оплата послуг електрозв'язку	532,25	598,65	660,85	712,35
Оренда	400,20	400,20	400,20	400,20
Всього	49273,1	50028,3	58753,1	52993,7

Найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Рівень перемінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

Цей показник характеризує збільшення ефективності підприємства: в 2016 році він склав 100,5% у порівнянні з 2015 роком, а у 2017 в порівнянні з 2016 роком 111,8%.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно, однак існують ряд проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

Заступник директора з питань маркетингу визначає перспективи по розвитку та удосконаленню маркетингових спостережень, ціноутворення; вивчає можливості надання послуг населенню через відділення зв'язку, кіоски та готує пропозиції по їх впровадженню.

Підрозділ організує: роботи по вивченню та впровадженню нових видів послуг, розповсюдження періодичних і неперіодичних видань у роздріб, товарів народного споживання; роботи по рекламі послуг населенню; проведення маркетингових досліджень наданих послуг та стан їх конкурентної спроможності.

Забезпечує: вивчення ринку послуг, впровадження нових видів послуг на базі нової техніки; проведення розрахунків з видавництвами, редакціями за періодичні та інші друковані видання; забезпечення відокремлених структурних підрозділів необхідним асортиментом товарів.

Здійснює: роботи з обліку та складання звітності щодо питань маркетингу; організацію реалізації продукції, постачання її відокремленим структурним підрозділам.

До зовнішнього середовища прийнято відносити неконтрольовані підприємством фактори: дії конкурентів, споживачів, постачальників і т.п. Розглянемо більш детально кожен з факторів.

Окрім ТОВ «Нова Пошта» на території України діють інші оператори поштового зв'язку. Серед найбільш питомих конкурентів слід виділити такі

підприємства: агентство «Саміт», «Фіктор», ПрАТ «Біле-інформ», АСД-експрес, TNT-експрес, EXpress, різноманітні банки та ін.

Так агентство «Саміт», «Фіктор», ПрАТ «Біле-інформ» займають певну нішу на ринку передплати та відповідають за доставку передплачених видань. Такі підприємства займають близько 20% ринку поштових послуг. Основною долю ринку цієї послуги займає УДПП «Укрпошта» – 80 %.

Також слід звернути увагу на різноманітні кур'єрські служби (АСД-експрес, TNT-експрес, EXpress, та ін.) Їх пріоритети: своєчасна доставка посилок, листів та кореспонденції. Частка ринку, що займає підприємство «Нова Пошта» по письмовій кореспонденції, становить 90-95%, посилок – 85-90%.

Однак, в останній час пошта втрачає свої позиції. І це зумовлено неякісною організацією надання послуг, обмеженням видання послуг тільки на території обласного центру. Пересиланням територіальних переказів займаються близько 20 банків та їхніх філій. Найбільшими банками, що працюють у всіх регіонах України, є: Райффайзен банк Аваль, «Мегабанк», банк «Надра», «Укрсоцбанк», «Правексбанк», «Приватбанк».

Практично всі ці банки надають одну з найбільш популярних послуг – перекази по всьому світу за системою Western Union. Банківськими переказами користуються не тільки юридичні, а й багато фізичних осіб.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що компаніями конкурентів являє загрозу якому-небудь певному виду послуг, які надаються, тому не можуть скласти велику загрозу підприємству. Однак, вони являють собою серйозних конкурентів, які намагаються відвоювати більшу частку на ринку поштових послуг. Серед основних споживачів поштових послуг виділяються:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки, профіти

організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури).

За результатами дослідження, проведеного у вересні 2018 р відділом маркетингу споживчі групи займають наступне положення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

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

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що молодь найменш користується послугами традиційної пошти. Пенсіонери, здавалось би, прив'язані до звичних методів відправлення пошти, тому повинні мати найбільше відсоткове співвідношення. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводи, а також різноманітних фінансових послуг.

Саме впровадження новітніх послуг дало змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2017 роком. Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

Найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють

грошові перекази. З їхніми обсягами споживання дуже важко зрівнятися населенню. Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку альтернативних операторів, які мають більш досконалу систему доставки та кур'єрської служби. Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні міри, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

Внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, що перебуває в рамках організації. Вона робить постійний і самий безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Економічний зміст використання маркетингу на підприємстві складається в підвищенні мобільності й рівня конкурентоздатності товарів, сучасному створенні нових послуг і прискоренні їхнього просування не просто на зовнішні ринки, а на ті з них, на яких може бути досягнуто максимальний комерційний ефект.

Саме тому маркетинг, як сукупність сформованих у світовій практиці методів вивчення ринків, виявлення нових потреб і мінливих переваг споживачів, методів створення ефективних каналів реалізації товарів і послуг, проведення комплексних рекламних компаній із системою відповідних служб і методів керування на підприємствах представляє безсумнівний практичний інтерес для вітчизняних виробників та й не тільки для них.

На підприємстві ТОВ «Нова Пошта» відділ маркетингу існує як самостійна одиниця. Він здійснює наступні завдання:

- комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, послуг, можливих замовлень, розвитку послуг операторів-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нових послуг;

- дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг та

факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на послуги зв'язку філіалу, ринкової кон'юнктури;

- визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень, формування стійкого позитивного іміджу філіалу (відособленого виробничого підрозділу) серед його існуючих та потенційних клієнтів.

Відділ маркетингу, відповідно до покладених на нього завдань, виконує такі функції:

1) розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту та якості друкованої продукції, послуг і доцільності введення нових факультативних послуг, орієнтованих на задоволення потреб споживачів;

2) визначає стратегію і тактику реалізації послуг, ліків, товарів. Організує роботи з аналізу ефективності використання різних каналів реалізації послуг, найбільш ефективних форм і методів реалізації ліків, товарів;

3) бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні якості друкованої продукції на внутрішньому ринку виробника та вивчає його можливості;

4) бере участь у внесенні відповідних коректив у діяльність філіалу в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами в розробленні заходів захисту від конкурентів;

5) проводить аналіз доходів від надання факультативних послуг, надає пропозиції щодо розширення кола даних послуг у цілому та по окремих видах діяльності в розрізі виробничих підрозділів;

6) вивчає громадську думку про послуги, які надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) і які планується запровадити за результатами аналізів, отриманих шляхом опитування, анкетування та ін.;

7) організовує рекламу діяльність, за допомогою засобів масової інформації: газет, журналів, радіо, телебачення; пошук шляхів розширення ринку послуг поштового зв'язку, різних джерел інформації (особисті, комерційні, загальнодоступні);

- 8) створює інформаційний банк даних, який характеризує маркетингову діяльність філіалу (відособленого виробничого підрозділу), проводить збір інформації необхідної для маркетингового планування;
- 9) розробляє заходи щодо забезпечення конкурентноздатності послуг, що надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) та вивчає досвід роботи з питань маркетингу в Україні та за кордоном;
- 10) проводить аналіз щодо потреб споживачів у послугах поштового зв'язку на підставі проведених маркетингових досліджень;
- 11) виконує апробації нових видів послуг з метою визначення доцільності їх впровадження;
- 12) виконує роботу щодо пошуку та залучення до співпраці потенційних клієнтів;
- 13) організує надання методичної та практичної допомоги відособленим виробничим підрозділам філіалу з питань надання послуг на високому та якісному рівні.

Відділ маркетингу виконує своєчасну та якісну підготовку проектів договорів з предмету діяльності філіалу як вихідних, так і вхідних, з обґрунтуванням їх доцільності, а також узгодження розбіжностей, що виникають при укладанні договорів, вчасне зняття з обліку у встановленому порядку; своєчасний розгляд претензій та позовних матеріалів, надання в повному обсязі до юридичного відділу інформації та матеріалів, необхідних у веденні претензійно-позовної роботи; своєчасне складання первинних документів, достовірність наведених у них даних та своєчасну передачу до бухгалтерської служби для відображення у бухгалтерському обліку; забезпечує охорону конфіденційної інформації, що є власністю держави та комерційної таємниці філіалу; забезпечує охорону державної таємниці у межах своїх повноважень.

Ціноутворення. Робота із ціноутворення на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» проводилася на основі законів України «Про ціни й ціноутворення» від 03.12.90 р. №507, «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887, а

так само на основі закону «Про зв'язок» від 16.05.95 р.

Цінова політика галузі зв'язку в умовах переходу до ринкових відносин може бути спрямована для вирішення декількох задач:

- 1) Максимізація реалізації послуг.
- 2) Максимізація рентабельності діяльності оператора поштового зв'язку.
- 3) Стабілізація цін, прибутковість і встановлення ринкової позиції, тобто частки підприємства в загальному обсязі реалізації на даному ринку.
- 4) Досягнення найбільш високих темпів росту реалізації послуг і ін.

Цінова політика підприємства зв'язку, у чергу, є основою для розробки стратегії ціноутворення.

Стратегія ціноутворення складається в розробці таких цін на послуги, що встановлюються на основі урахування наступних чинників: обсяг реалізації послуг, можливий при встановлених цінах; середні витрати, що відповідають цим обсягам виробництва послуг; рентабельність підприємства, що може бути досягнута при встановлених цінах.

У сучасних умовах основною задачею ціноутворення в галузі зв'язку є покриття витрат шляхом одержання прибутку, тобто перед оператором поштового зв'язку постає, по суті, одна глобальна задача - забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах.

У перспективі цінова політика зможе забезпечити відновлення й поліпшення позицій підприємства на ринку послуг зв'язку, дозволить обновили устаткування і технічні засоби, збільшити чистий прибуток підприємства тощо.

Залежно від виду послуги були сформовані ціни на них. Так універсальні послуги оплачуються по тарифах, установленим центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку. Інші послуги оплачуються по тарифах, які встановлюються самим підприємством.

Продуктові інновації. ТОВ «Нова Пошта» на даний час на території країни є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча поштові послуги є

унікальними у своєму роді, проводиться постійна їхня модифікація й удосконалення. До таких розробок можна віднести:

Співробітництво з іншими підприємствами («Кодак», «Сішко» й ін.), і як слідство поява таких послуг як «Фото-поштою», «Книгою-поштою». Поява таких послуг дозволяє споживачам заощаджувати свій час і чинності - варто тільки вибрати екземпляр у книзі й оплатити його доставку, а про все інше подбає підприємство.

Впровадження глобальної мережі Інтернет. На даний момент розробляється стратегія електронної комерції - торгівлі через Інтернет. Серед перспективних проєктів - надання послуг «Ліки на замовлення».

Поява новітніх послуг, таких як кур'єрська доставка, експрес-пошта, грошові перекази, перекази грошей «За запитом», обмін валют та митно-брокерські послуги.

Також було введено в тестову експлуатацію Інтернет-технологію пошуку пошти, призначену для контролю за доставкою й врученням вхідних міжнародних посилок. Нова технологія впроваджується в рамках проєкту по створенню автоматизованих систем реєстрації й контролю за пересилкою поштових відправлень.

Згідно цього проєкту місця міжнародного поштового обміну, вузли, центри поштового зв'язку, поштамти й центри обробки пошти обладналися спеціальними автоматизованими робочими місцями, за допомогою яких реєструвати кожну посылку вводяться в масив даних і відображаються на веб-сайті «Нова Пошта». Завдяки цьому клієнти можуть оперативно відстежити пересилку, обробку пошти і її вручення адресатові. Такий метод контролю підвищує надійність поштової служби, підсилює відповідальність персоналу за дотримання контрольного терміну пересилання посилок і забезпечення збереження їх вмісту.

Поряд із процесами вдосконалення функціонування підприємства, існують суттєві проблеми підприємства.

Так, предметом серйозної уваги є вирішення питань прискорення

проходження міжнародної пошти, впровадження способів механізації й автоматизації на всіх етапах надання послуг, створення зонально-вузлових центрів обробки пошти, проведення технологічної заміни застарілого устаткування на сучасне.

Для подолання таких проблем і збільшення конкурентоспроможності необхідно вчасно, з урахуванням глобальних тенденцій, здійснювати перебудову системи керування, переглянути законодавство, усунути адміністративні бар'єри й створити додаткові стимули для розвитку, забезпечити державну допомогу, провести технологічну заміну застарілого обладнання на сучасне, перманентно вести пошук нових ефективних напрямків по наданню широкого спектра послуг, які б базувалися на конкурентних перевагах, безупинно вивчати стан розвитку поштового зв'язку.

До найважливіших напрямків подальшого розвитку й реформування поштової служби варто віднести проекти, орієнтовані на реалізацію електронного навчання, електронної комерції, електронного бізнесу, включаючи відповідну підготовку кадрів. Крім того це повинно бути розглянуто не як ізольовані області діяльності, а як інтегровану й взаємозалежну сукупність цих технологій, що становлять єдиний фундамент переходу до інформаційного суспільства.

В цілому, якщо оцінювати сьогоднішній стан підприємства, то можна зробити висновок, що за останні роки воно здійснило важливі кроки по реформуванню.

2.2 Аналіз послуг поштового зв'язку та перспективи їх розвитку

Загальна кількість відправлень, які група компаній «Нова Пошта» доставила у 2018 році, склала рекордні 145,8 млн або майже на 30% більше, ніж у 2017 році. Понад 5 млн у цьому обсязі склали міжнародні відправлення

(для порівняння: в 2017 році «Нова Пошта Інтернешнл» доставила з-за кордону близько 1 млн посилок).

Частка доставок для клієнтів «Нова Пошта» з сегменту онлайн-торгівлі всередні України з року в рік зростає приблизно на третину. В 2018 році тенденція продовжилася: компанія доставила близько 33 млн посилок для e-commerce або на 30% більше, ніж у 2017-му. Водночас з боку онлайн-продавців та дистриб'юторів товарів зростає попит на послугу фулфілмента. Так, в «НП Логістик», що входить до групи компаній «Нова Пошта», здійснили понад 15 млн операцій з вантажами і цього року планують подвоїти цей показник.

Продовжує стрімко розвиватися й адресне обслуговування. Впродовж минулого року «Нова Пошта» здійснила 16 млн доставок з адреси/відділення на адресу (у 2017 р. – 11,5 млн). Задля підтримки стабільної якості сервісу в компанії розширили автопарк. За рік кількість автівок, що здійснюють доставки за адресами, зросла на 31% і склала майже 1500 одиниць.

Впродовж 2018 року група компаній «Нова Пошта» залучила до команди відразу кілька успішних управлінців, відкрила відділення нового формату в Києві та перше відділення в Італії, уклала угоду про ексклюзивне партнерство з європейським лідером експрес-доставки DPD Group. Клієнти «Нова Пошта» тепер мають більше digital-можливостей: цього року вони отримали змогу змінювати дані в експрес-накладних через онлайн-канали та отримувати оплату за відправлений товар на банківську картку.

Водночас із розвитком бізнесу компанія продовжує реалізовувати проекти зі сталого розвитку. За минулий рік в рамках проекту «Гуманітарна пошта України» волонтерські організації безкоштовно перевезли понад 1,5 тис. тонн допомоги для військовослужбовців, вимушених переселенців зі сходу України та жителів міст, звільнених в ході АТО. Крім цього, компанія сприяла закупівлі медичного обладнання для проведення операцій та лабораторних досліджень в Національному Інституті хірургії і

трансплантології ім. Шалімова. Апаратура в тому числі використовується для лікування і реабілітації воїнів АТО.

В 2018 році за підтримки «Нова пошта» понад 300 підприємців з Києва, Дніпра, Одеси, Харкова і Львова стали студентами Нова пошта Business School – інтенсивного освітнього курсу з прискорення бізнесу. Восени 2019 року школа для підприємців продовжила свою роботу в містах України.

Компанія також підтримує розвиток бігового руху в Україні як партнер та ініціатор напівмарафонів. Минулого року понад 4500 бігунів з усієї України та з-за її меж взяли участь у Гран-прі Нова Пошта Напівмарафон в 4 містах України. Ще понад 9000 спортсменів долучилися до NOVA POSHTA KYIV HALFMARATHON, де компанія виступила титульним спонсором.

В планах «Нова Пошта» на 2019-2020 роки – вдосконалювати якість сервісу та розвивати мережу. Якщо впродовж минулого року компанія не робила ставку на розвиток мережі, то цього року в планах – активне її розширення по всій Україні. Крім того, зараз у користуванні «Нова Пошта» знаходяться 42 вантажно-сортувальні термінали загальною площею 105,000 м² (на 11% більше, ніж наприкінці 2017 року). Серед них – Національний термінал в Києві, що вже працює в тестовому режимі. Разом з мережею відділень в найближчі кілька років «Нова Пошта» розвиватиме термінальну мережу по Україні. Зокрема, планується побудувати власні об'єкти в кількох обласних центрах.

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» надає наступні види послуг: універсальні; послуги поштового зв'язку; послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю.

Універсальні послуги поштового зв'язку - це набір обов'язкових послуг поштового зв'язку загального користування встановленого рівня якості, які надаються усім користувачам на всій території України за тарифами, що регулюються державою.

ТОВ «Нова Пошта» надає п'ять універсальних послуг:

- 1) пересилання поштових карток (простих та рекомендованих);
- 2) пересилання листів (простих та рекомендованих);
- 3) пересилання бандеролей (простих та рекомендованих);
- 4) пересилання сектограм (простих та рекомендованих);
- 5) пересилання посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг.

Послуги поштового зв'язку – продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів.

До них відносять :

- 1) пересилання посилок без оголошеної цінності масою більш ніж 10 кг.;
- 2) пересилання інших різноманітних відправлень;
- 3) переказ грошових коштів (простий, телеграфний, електронний);
- 4) міжнародна авіа експрес-доставка;
- 5) пересилання експрес-листів;
- 6) доставка адресатові листів, бандеролей, поштових переказів, посилок, рахунків за надані клієнтам послуги, рекламних матеріалів, гібридного пакета, періодичних друкованих видань;
- 7) надання в користування абонементських скриньок;
- 8) товари - поштою та інші послуги.

Послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю – послуги, які пов'язані з іншими можливостями операторів. Такими як:

- 1) торгівля;
- 2) послуги засобів зв'язку;
- 3) видавнича діяльність;
- 4) послуги, що надаються переважно юридичним особам;
- 5) транспортні послуги.

Вже сьогодні крім традиційних поштових послуг «Нова Пошта» надає населенню й такі непрофільні, як реалізація лотерейних квитків. На перший

погляд, може здатися, що перераховані види діяльності не настільки важливі для підприємства поштового зв'язку. Їхній сукупний обсяг на сьогоднішній день не перевищує 1% сукупних доходів підприємства. Обсяг фінансових послуг, передплати та роздрібних продажів не поштових товарів на пошті, безумовно, вище. Однак дуже важливо, що ці послуги на пошті існують, бо завдяки їм доповнюються та розширюються мережа вже існуючих методів розповсюдження інформації. В першу чергу це має велике значення для жителів регіонів, бо в маленьких містах та селищах саме в поштамтах і поштових відділеннях зосереджені всі сервіси - починаючи від надання послуг зв'язку й закінчуючи роздрібною торгівлею товарами народного споживання.

Розглянемо більш ретельно послуги, які доступні споживачам підприємства.

1. Письмова кореспонденція.

На ринку цієї послуги ТОВ «Нова Пошта» як і раніше лідер - на її частку доводиться 48%.

До основних клієнтів цієї послуги варто віднести корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Корпоративні клієнти користуються послугами пошти в основному для відправлення ділової кореспонденції й рядових документів з нетерміновим відправленням, а також переписки з державними й податковими органами. Основними ж покупцями послуг з пересилання простих і рекомендованих листів є фізичні особи. Однак їхня частка з кожним роком стає меншою - на протязі 2019 року лише 36% українців робили відправлення, а 28% - отримували. Якщо порівнювати показники відправлень на одного мешканця України зі світовими, то спостерігається значне відставання. В Україні такий показник дорівнює 6 одиниць. Так, наприклад, в Індії цей показник дорівнює 15 одиниць на одного мешканця, а в розвинутих країнах такі показники сягають до 760 одиниць (Швейцарія).

Головними факторами, що стримують зростання обсягів пересилання поштової кореспонденції в Україні, можна вважати невисокий рівень економічного розвитку, заміщення традиційних поштових послуг новими

інфо-комунікаційними послугами (електронна пошта, телефонна зв'язок), а також деякі внутрішньогалузеві фактори. Сюди варто віднести в першу чергу якість виконання поштових послуг. Не секрет, що низький рівень автоматизації виробництва, недостача коштів і кадрів, що дісталися в спадщину українській пошті, помітно позначаються на якості послуг. Є й інші, не враховані статистикою шляхи доставки поштових відправлень: кур'єри, знайомі, родичі, водії транспорту й провідники поїздів.

Основні переваги пошти в пересиланні письмової кореспонденції - надійність доставки, недоліки - довгий строк доставки й складність знаходження місця для відправлення пошти.

2. Пересилання поштових відправлень.

По даному показнику Україна продовжує відставати від європейських держав: у країнах Євросоюзу на одну людину доводиться 6,8 посилок в рік, в Україні - менш однієї. Причина тому - слабо розвинена в нашій країні культура посилкової торгівлі. У світовій практиці 70% всіх посилок доводиться на оборот між корпоративними клієнтами, в Україні більшість споживачів даної послуги - фізичні особи.

Саме розвиток послуг «товари - поштою» в останні роки забезпечив значне зростання обсягів даного виду пересилань. У середньому за рік зростання продажу організацій, які займаються торгівлею по пошті, становить 30-40%, і ринок продовжує бурхливо розвиватися. За прогнозами фахівців, зростання обсягів пересилань товарів поштою до 2020 року буде продовжувати зростати на 15% у рік, потім зростання скоротиться до 5% щорічно.

Найчастіше посилками й вантажами через ТОВ «Нова Пошта» відправляють рекламні зразки продукції, запчастини й комплектуючі, товари організації, які займаються торгівлею по пошті, а також документи.

Бурхливе зростання кількості відправлень, можливість установлювати комерційно вигідні тарифи на їхню доставку породжують значну конкуренцію з боку альтернативних операторів. Хоча фактично вони

вважаються перевізниками вантажів, все ж таки виступають конкурентами.

Частина ТОВ «Нова Пошта» на ринку посилок, на думку фахівців відділу маркетингу пошти, становить близько 42%.

3. Експрес-доставка й кур'єрські послуги.

Якість послуг по швидкісній доставці документів і вантажів в Україні поки вище, ніж якість пересилання письмової кореспонденції.

Послуги експрес-доставки – новий для «Нова Пошта» вид діяльності. Включення українського поштового оператора у світову мережу Express Mail Service відбулося лише в 2004 році. Того ж року українська пошта почала реалізацію послуги експрес-доставки.

Головною відмінністю даного виду діяльності від інших поштових послуг для ТОВ «Нова Пошта» стала висока конкуренція в цьому секторі ринку. До моменту впровадження нової послуги в нашій країні діяли великі іноземні компанії й спільні компанії за участю іноземного капіталу, що спеціалізуються на експрес-доставці: DHL, TNT, UPS, FedEx, що мають серйозні фінансові можливості для розвитку власного бізнесу в країні. З іншого боку, активно розвивалися служби кур'єрської доставки, у тому числі - регіональні.

Основною конкурентною перевагою національного поштового оператора на ринку експрес-доставки є найширша філіальна мережа, якої немає в жодного іншого учасника ринку. Але при цьому гостро виявилися й недоліки компанії: відсутність досвіду в даному виді діяльності, обмежені техніко-технологічні можливості, скромних можливостей в області фінансування.

4. Кур'єрська доставка.

Донедавна послуги кур'єрської доставки надавалися в Україні в основному приватними вітчизняними компаніями. Основна конкуренція розвертається на міській ділянці, тому що основна маса користувачів - юридичні особи - не мають власних служб доставки.

5. Передплата на періодичні видання.

ТОВ «Нова Пошта» не є учасником поширення періодичної преси по передплаті, вона на підставі договорів виконує тільки послуги з доставки періодичних друкованих видань, а також здійснює прийом і оформлення замовлень передплатників. Послуги з доставки роблять і численні альтернативні оператори: на частку національного оператора доводиться близько 55% цього ринку. Але у великих містах відбувається поступовий перехід ринку на користь недержавних компаній. Серед основних конкурентів слід виділити АОЗТ «Саміт», «Фактор-преса», «Блиц-інформ». У порівнянні з 2017 роком в 2018-му тираж, що доставляє ТОВ «Нова Пошта», скоротився на 2,5%.

Зниження частки ринку по передплаті - проблема, характерна для країни в цілому. Причини тому безліч. Газети й журнали в роздріб дешевше (у тому числі, через різницю в ставках ПДВ) і купити їх можна набагато швидше, ніж одержати по передплаті. Стан поштових скриньок не гарантує схоронності доставленої преси. Крім того, існують природні втрати традиційних передплатників - пенсіонерів, а нове покоління всі частіше вибирає як канали інформації телебачення, радіо й Інтернет.

У ряді регіонів країни оформлення замовлень по передплаті від фізичних і юридичних осіб провадилося по телефону з наступним виходом листонош по адресах, бюджетним організаціям надавалася можливість оформити підписку по гарантійних листах з відстроченням платежу.

А вже на початку 2017 року відділ маркетингу запропонував співробітникам відділів передплати методичні розробки, в яких висвітлені основні тези для роботи з різноманітними клієнтами - пенсіонерами, бізнесменами, директорами підприємств.

Зараз ТОВ «Нова Пошта» розуміє, що зберегти свої позиції на цьому сегменті ринку можна тільки при значному підвищенні якості послуги: скороченні строків доставки, зниженні тарифів, підвищенні якості обслуговування клієнтів, розробці нових каталогів.

6. Фінансові послуги. Одним із пріоритетних напрямків діяльності для

ТОВ «Нова Пошта» став розвиток фінансових послуг. Частина таких послуг в структурі доходів підприємства постійно росте, з кожним роком впроваджуються всі нові види послуг, що надають компанії додаткові обсяги, а клієнтам - новий рівень сервісу.

Значним кроком для підприємства став дозвіл НБУ надавати послуги наявного обміну валют. Про це мовиться в ухвалі НБУ «Про затвердження змін до інструкції про порядок організації і здійснення обміну валютних операцій на території України» №337 від 23 серпня 2009 року, зареєстрованому в Міністерстві юстиції 13 вересня 2009 року.

Підприємство має дозвіл купувати у фізичних осіб (резидентів і нерезидентів) наявну іновалюту за наявні гривни, продавати фізичним особам-резидентам наявну іновалюту за наявні гривни, здійснювати зворотний обмін фізичним особам-нерезидентам невикористаних наявних гривень на наявну іновалюту, здійснювати конвертацію (обмін) наявної іновалюти однієї держави на наявну іновалюту іншої держави.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює операції купівлі-продажу валют за наявності банківського рахунку у відповідній іновалюті і договору про зарахування такої валюти на рахунок. Надавати оператору послуги інкасації валют може будь-яка юридична особа, що має на це право, зокрема сам банк, в якому відкритий рахунок у відповідній валюті.

7. Грошові перекази. Незважаючи на високий рівень конкуренції, найпоширенішим видом переказів коштів на адресу фізичних осіб як і раніше залишаються грошові перекази.

Довгий час ТОВ «Нова Пошта», що лідирувала на ринку внутрішніх переказів, істотно відставала на ринку переказів міжнародних (5%). Для зміни ситуації в 2008 році була затверджена нова програма розвитку міжнародних поштових переказів, у рамках якої передбачений повний перехід на електронний обмін поштовими переказами із країнами СНД і Балтії й розширення списку держав, з якими можливий обмін переказами. Завдяки цьому вже сьогодні існує можливість здійснення переказу грошей

протягом двох днів в Росію, Білорусь, Казахстан, Азербайджан, Вірменію й Киргизію.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта», продовжуючи розширення спектра послуг, в 2009 році уклала договір з ТОВ «НКО «Вестерн Юніон ДП Схід», що є дочірньою компанією Western Union, про надання послуг грошових переказів. Тепер міжнародні перекази в 200 країн світу, що обслуговують компанією Western Union, стануть можливі для клієнтів української пошти на території всієї країни (включаючи сільські).

На сьогодні грошові перекази через українську пошту характеризуються високим ступенем надійності й постійно зростаючою географією.

Одночасно поштова служба продовжує боротьбу за підвищення якості надаваних послуг. Впровадження технологічного нововведення - використання спеціального штрихкоду в бланку переказу - дозволило значно скоротити час обслуговування клієнта (на сьогодні це менш однієї хвилини). А впроваджені в компанії програми підвищення якості послуг, реконструкції поштових відділення, модернізації робочих місць операторів і навчання персоналу будуть сприяти подальшому підвищенню якості сервісу в місцях обслуговування клієнтів.

Крім того, в 2018 році ТОВ «Нова Пошта» вийшла на новий для себе сегмент ринку грошових переказів. До кінця року буде впроваджена й запропонована клієнтам система моментальних грошових переказів, що дозволить перевести кошти у будь-який куток країни протягом однієї години.

Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на ринку переказів є банки. З ними конкурувати складніше, тому що тарифи на банківські послуги, як правило, нижче поштових, а швидкість переказу грошей - вище. Серйозна конкурентна перевага платіжних систем - висока швидкість переказу грошей (Western Union - 15 хвилин в 3500 пунктів обслуговування по Україні). Зростаючі потреби населення змушують і вітчизняну пошту впроваджувати більше оперативні «Термінові перекази» (доставка грошей

адресатові протягом години). Передбачається, що зниження тарифів, впровадження швидкісної доставки, рекламні кампанії й збільшення кількості пунктів прийому грошей дозволять національному оператору залучити нових клієнтів і значно розширити свою присутність на цьому дохідному ринку діяльності.

На ринку внутрішніх поштових переказів ТОВ «Нова Пошта» є найбільшим оператором - її частка становить приблизно 20%.

В 2009 році була введена послуга переказ грошей «За запитом». Вона дозволила прискорити і полегшити процедуру переказу коштів по Україні. На даний час послуга надається в 156 об'єктах поштового зв'язку, обладнаних автоматизованими робочими місцями «Прийом і передача електронних переказів».

Незаперечні переваги національного оператора: широта охоплення території, надійність, пізнаваність, гнучка система тарифів. Все це дозволяє національному поштовому операторові претендувати й на подальше розширення своєї присутності на цьому ринку. Банківська система переказів поки ще недостатньо ефективна й не користується популярністю в населення - насамперед через нечисленність пунктів прийому й переказу грошей і недостатнього географічного охоплення території.

8. Мережні послуги. Володіючи унікальною по широті охоплення території й розгалуженості мережею відділень зв'язку, ТОВ «Нова Пошта» зобов'язана розвиватися в області надання непрофільних мережних послуг - таких, як страхування, продаж лотерейних квитків і квитків на транспорт, рекламні й інформаційно-комунікаційні послуги. Поки річний оборот від багатьох з них не перевищує десятої частки відсотка доходів від комерційних операцій державної пошти. Що ж говорити про досить об'ємні ринки в масштабі всієї країни.

Для подальшого аналізу послуг поштового оператора необхідно зіставити їх з послугами, які надаються закордонними операторами. Це має велике значення, бо, як засвідчує досвід, наша країна іде тими самими

кроками розвитку, як і закордонні країни. І якщо зараз розглянути і зіставити певні показники, то цілком вірогідно, що побачимо наступні кроки, які необхідно здійснити для розвитку підприємства.

Основні послуги світових операторів поштового зв'язку

Таблиця 2.4

Країна, назва поштового підприємства, інформаційний ресурс	Основні послуги	Додаткові послуги
1	2	3
США, US Postal Service, http://www.usps.com	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -продаж товарів по пошті; -розповсюдження книг поштою; -кореспонденція; -експрес-пошта	-електронні «Живі сторінки» - перевірка адресатів відправлень; -розповсюдження рекламних матеріалів; -спеціальна пошта - поштові відправлення, застраховані в поштових відділеннях;
Канада, Canada Post Corporation, http://www.canadapost.ca	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -продаж товарів по пошті; -розповсюдження книг поштою; -розповсюдження каталогів по періодичним виданням та передплаті; -пересилання посилок та бандеролей; -грошові переведення; -замовлена кореспонденція; -експрес-пошта; -кур'єрська доставка кореспонденції; -пункти надання послуг Internet	-можливість купувати марки через мережу Internet; -можливість отримати рахунки на сайті адресатів через мережу Internet; -можливість отримати послуги створення; -можливість замовити виготовлення власної марки; -закончення анкети на отримання паспорта; -захисний поштової електронний сервер - EPGST; -перевірка карти руку поштової відправлення на території країни; -послуга «Бізнес-центр» - управління рахунками, підготовка та їх відправлення по пошті; -розповсюдження книг серед бібліотек країни; -соціальні програми підвищення грамотності населення
Австралія, Australia Post, http://www.auspost.com.au	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -продаж товарів по пошті; -розповсюдження книг поштою; -розповсюдження каталогів по періодичним виданням та передплаті; -пересилання посилок та бандеролей; -грошові переведення; -замовлена кореспонденція; -експрес-пошта; -кур'єрська доставка кореспонденції; -пункти надання послуг Internet	-виготовлення та розповсюдження листівок, телеграм зі свого власного ПК; -інформаційний ресурс адресатів країни; -спеціальний e-mail сервіс; поштове розповсюдження рекламної інформації; -оплата рахунків по електронній пошті; -можливість заключити власну банківську операцію на сайті пошти; -соціальні програми підвищення грамотності населення; -закончення анкети на отримання паспорта
Великобританія, Royal Mail http://www.royalmail.com	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -пересилання посилок та бандеролей	-послуга Internet-марка - дозволяє скачати та роздрукувати марку через мережу Internet; -перекресування пошти;

Продовження табл.2.4

1	2	3
Німеччина, Deutsche post, http://www.deutschepost.de	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -пересилання посилок та бандеролей; -грошові переведення; -замовлена кореспонденція; -експрес-пошта; -кур'єрська кореспонденція; -пункти надання послуг Internet	-експрес-пошта; -управління розумками через поштову систему; -автоматизовані станції одержання і відправлення посилок; -перевірка карти руху поштових відправлень на території країни; -розповсюдження рекламних матеріалів
Швейцарія, Swiden Post, http://www.swidenpost.ch	письмова кореспонденція; міжнародні відправлення; пересилання посилок та бандеролей; грошові переведення; замовлена кореспонденція; експрес-пошта; пункти надання послуг Internet	електронна поштова скринька – ePostbox; перевірка карти руху поштових відправлень на території країни; розповсюдження рекламних матеріалів; управління розумками через поштову систему
Франція, La Poste, http://www.laposte.fr	кореспонденція; міжнародні відправлення; пересилання посилок та бандеролей; грошові переведення; замовлена кореспонденція; експрес-пошта; пункти надання послуг Internet	-перевірка карти руху поштових відправлень на території країни; -розповсюдження рекламних матеріалів; -виготовлення марок за індивідуальним замовленням; -надання кредитів населенню через поштового оператора; -надання страхових послуг
Росія, ФГУП «Почта России», http://www.russianpost.ru	-письмова кореспонденція; -міжнародні відправлення; -продаж товарів по пошті; -розповсюдження каталогів по періодичним виданням та передплаті; -пересилання посилок та бандеролей; -грошові переведення; -замовлена кореспонденція; експрес-пошта.	-послуга «КиберДеньги»; -послуга «КиберПочта»; -розповсюдження лотерейних білетів; -надання страхових послуг; -надання кредитів населенню через поштового оператора; -виготовлення марок за індивідуальним замовленням; -розповсюдження рекламних матеріалів.
Україна, ТОВ «Нова Пошта», http://novaposhta.ua/	-пересилання письмової кореспонденції; -міжнародні відправлення; -пересилання посилок та бандеролей; -замовлена кореспонденція; -експрес-пошта; -переказ грошових коштів (простий, телеграфний, електронний); -міжнародна авія експрес-доставка; -доставка адресатові листів, бандеролей, поштових посилок, рахунків за наданим матеріалів послуги, рекламних	-товари-поштою та інші послуги поштою; -пункти надання лотерейних білетів; -розповсюдження рекламних матеріалів; -перевірка карти руху поштових відправлень на території країни – система АСРМ; -послуги ксерокопювання, факсу, торгівля товарами масового споживання

В таблиці 2.4 представлено результат узгодження, виконаного автором за матеріалами офіційних веб-сторінок поштових установ країн світу, змісту основних та додаткових послуг, надаваних закордонними операторами поштового зв'язку.

Розглянувши поштові послуги, надавані в різних країнах, слід зробити наступні висновки:

По-перше, головним завданням повинне стати технологічне переоснащення всіх поштових відділень. Бо саме недостатнє, а іноді і зовсім погане оснащення відділення технікою, стає першою перешкодою на шляху подальшого розвитку та удосконалення.

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» значно відстає від закордонних поштових операторів, бо не може якісно надавати послуги, пов'язані з мережею Internet. Маю на увазі такі послуги як, доступ до всесвітньої мережі та робота в ній, не кажучи вже про такі перспективні послуги як, поштова електронна скринька, електронна перевірка адресатів відправлень, управління рахунками через поштову електронну мережу.

По-друге, не менш важливим завданням є перегляд асортименту надаваних послуг, та його оптимізація. Необхідно досить уважно переглянути деякі послуги та доцільність їх подальшого надання.

Головною перспективою розвитку підприємства надалі є введення таких послуг як розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, лотерей, розвиток бази даних та подальший розвиток фінансових послуг.

Стосовно розповсюдження лотерей – то це також дуже перспективний напрямок. Це зумовлено тим, що ТОВ «Нова Пошта» є гравцем на ринку комунікацій, а лотереї являються корисним «контентом» для цього ринку. До речі, при розповсюдженні лотерей буде застосована уся інфраструктура пошти: логістика, поштова доставка, реалізація в поштових відділеннях, облік реалізованих білетів, в тому числі з використанням електронних програм та мережі Internet.

Це буде істотним стимулом для подальшого розвитку і удосконалення

поштового оператора. Крім того, не в останню чергу, просування лотерейних білетів цікаво і для закріплення пошти в галузі фінансових послуг: організація виплат виграшів дозволить збільшити прибуток пошти.

Досить перспективним, на мою думку, є напрямок розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів у рамках директ-маркетингу. Останні 10 років пошті було притаманне займатися усім тим, що хоч якось приносить прибуток. Не є виключенням і рекламні послуги. Вони ніколи не вважалися прибутковими і ніколи не розглядалися як перспективні. Однак, на сьогоднішній день варто дуже уважно віднестися до такого виду послуги, бо в наш час на ринку України з'явилась потреба в підприємстві, яке має велику базу даних для розповсюдження рекламних матеріалів.

А яке ще підприємство, як не ТОВ «Нова Пошта» може гідно зайняти це місце на ринку, бо такої системи, яка охоплює всю територію країни, немає жодна з існуючих компаній.

Саме пошта роками накопичувала інформацію про розташування підприємств та населення. Саме вона має точні і повні адреси різних існуючих суб'єктів діяльності по всій території України. Необхідно тільки правильно організувати та наладити систему баз даних на пошті, і підприємство стане лідером на ринку розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, буде отримувати прибуток від надання такого виду послуги.

Окрім того, існує дуже цікава перспектива для ТОВ «Нова Пошта» на ринку безадресної рекламної розсилки. Однією з головних задач в цьому напрямленні є залучення корпоративних клієнтів, клієнтів, з якими пошта вже співпрацювала та запропонування їм нових послуг.

Таким чином, розглянувши основні можливості ТОВ «Нова Пошта» та запропонувавши шляхи вдосконалення, необхідно досліджувати ефективність маркетингової діяльності підприємства.

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» значно відрізняється від закордонних поштових операторів, бо не може якісно надавати послуги, пов'язані з мережею Internet. Маю на увазі такі послуги як, доступ до всесвітньої мережі та робота в ній, не кажучи вже про такі перспективні послуги як, поштова електронна скринька, електронна переаірка адресатів відправлень, управління рахунками через поштову електронну мережу.

По-друге, не менш важливим завданням є перегляд асортименту надаваних послуг, та його оптимізація. Необхідно досить уважно переглянути деякі послуги та доцільність їх подальшого надання [29].

Головною перспективою розвитку підприємства надалі я бачу введення таких послуг як розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, лотерей, розвиток бази даних та подальший розвиток фінансових послуг.

Стосовно розповсюдження лотерей – то це також дуже перспективний напрямок. Це зумовлено тим, що ТОВ «Нова Пошта» є гравцем на ринку комунікацій, а лотереї являються корисним «контентом» для цього ринку. До речі, при розповсюдженні лотереї буде застосована уся інфраструктура пошти: логістика, поштова доставка, реалізація в поштових відділеннях, облік реалізованих білетів, в тому числі з використанням електронних програм та мережі Internet. Це буде істотним стимулом для подальшого розвитку і удосконалення поштового оператора. Крім того, не в останню чергу, просування лотерейних білетів цікаво і для закріплення пошти в галузі фінансових послуг: організація виплат виграшів дозволить збільшити прибуток пошти.

Досить перспективним, на мою думку, є напрямок розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів у рамках директ-маркетингу. Останні 10 років пошті було притаманне займатися усім тим, що хоч якось приносить прибуток. Не є виключенням і рекламні послуги. Вони ніколи не вважалися прибутковими і ніколи не розглядалися як перспективні. Однак, на

сьогоднішній день варто дуже уважно віднестися до такого виду послуги, бо в наш час на ринку України з'явилась потреба в підприємстві, яке має велику базу даних для розповсюдження рекламних матеріалів. А яке ще підприємство, як не ТОВ «Нова Пошта» може гідно зайняти це місце на ринку, бо такої системи, яка охоплює всю територію країни, немає жодна з існуючих компаній. Саме пошта роками накопичувала інформацію про розташування підприємств та населення. Саме вона має точні і повні адреси різних існуючих суб'єктів діяльності по всій території України. Необхідно тільки правильно організувати та наладити систему баз даних на пошті, і підприємство стане лідером на ринку розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, буде отримувати прибуток від надання такого виду послуги.

Окрім того, існує дуже цікава перспектива для ТОВ «Нова Пошта» на ринку безадресної рекламної розсилки. Однією з головних задач в цьому напрямленні є залучення корпоративних клієнтів, клієнтів, з якими пошта вже співпрацювала та запропоновання їм нових послуг.

Таким чином, розглянувши основні можливості ТОВ «Нова Пошта» та запропонувавши шляхи вдосконалення, необхідно досліджувати ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Загалом ринок доставки в Україні в останні роки переживає сплеск. З'явилося багато приватних поштово-логістичних операторів, що доставляють кореспонденцію протягом однієї-двох діб. Водночас, з оновленою командою та новими планами тримається на плаву і традиційна державна «Укрпошта», що входить до Всесвітнього поштового Союзу.

Та якщо п'ять років тому пальма першості в обміні листами та посылками між українцями була за «Укрпоштою», то сьогодні дехто з приватних гравців рішуче претендує на нішу монополіста.

Компанія «Нова пошта», чий транспортний парк на початку 2000-х складала два легковики, і чия мережа нині охоплює понад 62% населення,

своїм яскравим червоним кольором продовжує переманювати і пересічних споживачів, і бізнес.

Не хочуть поступатися, але таки поступаються «Міст Експрес», «ІнТайм», «Автолюкс», «Делівері», «Нічний експрес». Та, попри це, лишаються на слуху.

Для споживача ж тут дві біди - він не завжди розуміє, на кого орієнтується оператор, та не завжди бачить альтернативу лідерам ринку. Спробуємо допомогти йому в цьому розібратися.

Таблиця 2.5

Мережа відділень

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта	10
2	Нова Пошта	8
3	ІнТайм	6
4	Міст Експрес	4
5	Делівері	2

Попри появу конкурентів, «Укрпошта» залишається компанією з найбільшрозгалуженою мережею. Це понад 12 тис відділень, 10 тисяч з яких знаходяться у сільській місцевості.

Така цифра пояснюється низкою державних зобов'язань, що покладуються на структуру і котрі не виконує жоден інший гравець на ринку. Це, передусім, доставка пенсій, періодичних видань тощо.

А от серед приватних компаній вже не перший рік лідирує «Нова пошта», яка від початку подавала себе як альтернативу існуючій системі.

«Нова пошта» обрала стратегію розвитку - бути ближчою до клієнта, і свого часу дуже агресивно відкривала відділення по всій Україні, стаючи дійсно ближчою до клієнта», - розповідає експерт з питань ринку зв'язку керівник Ukrainian E-commerce Expert Ірина Холод.

На сьогодні організація має понад 2 тис відділень, які працюють з восьмої ранку до дев'ятої вечора по всій країні, в тому числі, районних

центрах. Це дає можливість забрати свою доставку дорігшою на роботу, в обідню перерву, словом, тоді, коли це зручно.

Другу позицію за розгалуженістю мережі серед приватних компаній посідає служба експрес-доставки «InТайм», у неї - понад 550 стаціонарних відділень та 1,5 тис поштоматів, що, до речі, більше, ніж у основного приватного конкурента. Склади «InТайм» також є як в обласних, так і в районних центрах. Не дісталися вони поки хіба що до сіл.

Так, у «InТайм» є відділення, які працюють з посылками до 30 кг і документами. Також в межах міста знаходяться і великі відділення, що обслуговують вантажі понад 30 кг. Саме така практика поділу успішно діє за кордоном, тому що посылки та вантажі вимагають принципово різного підходу до прийому, сортування та відправлення. Як правило, такі великі склади розташовуються у промислових зонах.

Таблиця 2.6

Доставка до дверей

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта	4
2	Нова Пошта	10
3	InТайм	6
4	Міст Експрес	8
5	Делівері	4

Красиве французьке слово «кур'єр» в Україні нерідко асоціюється з очікуванням та невдоволенням. Наш споживач, на жаль, часто стикається з недосконалістю саме цього виду сервісу.

Точність кур'єрської доставки у всіх гравців нашого ринку ще страждає. Доставка в тимчасові інтервали - це, ну скажімо, вдається не всім і не завжди. Тобто, її декларують, обіцяють, але не скажеш, що вона виконується у 100% випадків якісно, і людині не потрібно сидіти на одному місці й чекати.

Як показала практика, через недовіру до послуги «доставка до дверей» споживач сьогодні віддає перевагу саме роботі відділень. Для людини пріоритет - зекономити власний час.

Єдина служба доставки, яка вивела сектор кур'єрських послуг в свій пріоритет розвитку, - це «Міст Експрес».

Компанія дотримується західної моделі функціонування, що логічно, пригадавши її канадське «коріння» (є частиною міжнародної корпорації Meest Corporation Inc). Доставка до дверей - головна конкурентна перевага цієї компанії.

Мінус в тому, що в оператора досі відносно невелика проникність у районні центри. Зате він покриває 44% населення завдяки великим містам, де нараховується близько 500 відділень.

Таблиця 2.7

Міжнародна доставка

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта	8
2	Нова Пошта	6
3	ІнТайм	6
4	Міст Експрес	10
5	Делівері	4

Попри те, що стару добру «Укрпошту» в останні роки депо посунули на внутрішньому ринку України, в міжнародній доставці компанія залишається успішною.

Національний оператор здійснює перевезення посилок та вантажів по всьому світу. Перевагу забезпечує і членство у Всесвітньому поштовому союзі, що передбачає певні пільги для проходження митних процедур.

Другим гравцем на ринку міжнародної доставки не перший рік залишається компанія «Міст Експрес», котра 20 років існує на вітчизняному ринку і довгий час спеціалізується виключно на міжнародній доставці. Перевагою тут є наявність традиційно величезного трафіку з Європи і

Північній Америці. (У випадку ж «Укрпошти» - це, в першу чергу, Китай свистячки з популярних AliExpress, Taobao).

Пункт міжнародного поштового обміну дозволяє з точки зору митних процедур робити це (міжнародну доставку - ред.):

- по-перше набагато швидше.
 - по-друге, якщо там пересуваються матеріальні цінності - набагато простіше оформлення, потрібне менше рухів з боку отримувача.
- Міжнародний пункт поштового обміну це певна така монополія, яка є у «Укрпошти» і ще декількох компаній.

«Нова пошта» запустила міжнародну доставку лише наприкінці минулого року, тому як гравець на міжнародному ринку вона ще слабка. Дочірня компанія Nova Poshta International займається доставкою у 200 країн світу. Поки найкраще налагоджений процес доставки в Молдову та Грузію. Нездолі даної послуги у тому, що доступна вона лише при відправленні з/в Київ попри минулорічні обіцянки розширення в Україні.

Окрім трьох операторів, що орієнтуються на увесь ринок, є компанії, що забезпечують певні напрямки. Найчастіше вони співпрацюють з бізнес-клієнтами.

Наприклад, «Укр-Китай Коммунікейшн» вже 10 років працює з Китаєм у сфері доставки для приватних підприємців та середнього бізнесу. Міжнародні доставки «ІнТайм» теж є партнерським проектом, зорієнтованим на доставку шин.

Таблиця 2.8

Безпека посилки

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта	10
2	Нова Пошта	8
3	ІнТайм	6
4	Міст Експрес	6
5	Делівері	

Насправді безпека посилки залежить від декількох факторів. Найперший і дуже простий - упаковка має бути щільною, цілісною, обмотаною скотчем і з цупкого картону.

У компаній, як правило, є відеоспостереження, яке на кожному етапі сортування і переміщення посилок відстежує їх стан. Якщо ж раптом побачили, що ваша посилка дійшла надірваною, ви можете написати відмову або претензію, і тоді поштовий оператор зобов'язаний реагувати.

Також існує так звана оціночна вартість. «Нова пошта», «ІнТайм» до вартості доставки включають оціночну вартість, свого роду страховий платіж. Компанія компенсує вартість доставки, якщо з вашим товаром щось трапилось з її вини. В «Укрпошті» також є звичайна доставка, а є з оціночною вартістю, тоді вона виходить дорожче.

Відстеження посилки (трекінг) сьогодні практикують фактично всі, в тому числі, державна поштова служба.

Якщо порівняти середню вартість посилки вагою 2 кг за принципом доставки «Відділення-відділення», то отримаєм наступну цінову політику.

Таблиця 2.9

Ціна за бренд «Відділення-відділення»

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта – 25 грн.	8
2	Нова Пошта – 45 грн.	4
3	ІнТайм – 35 грн.	6
4	Міст Експрес – 35 грн.	6
5	Делівері – 23 грн.	10

Так, найдорожче обійдуться тарифи «Нової пошти».

Яскравий бренд зробив з цього поштового оператора лідера з найвищими цінами на ринку доставки у відділення і можливість диктувати бізнес-партнерам свої умови співпраці в якості монополіста.

У «Нової пошти» є можливість, будучи по суті монополістом, мати цінову надбавку до звичайної ціни на ринку десь приблизно 20-30% за

рахунок розвинутості бренду. На сьогоднішній день вони просто фантастично змогли з одного боку бути монополістом, з іншого.

Дещо інша тенденція простежується в адресній доставці. Її неважко проаналізувати на прикладі доставки вантажів. Тут є лідерами: «Автолюкс», «САТ», «Ін Тайм», який спеціалізується на відправленні вантажів, та «Нічний експрес». Останній має близько 90 відділень в українських містах. За прямими маршрутами (Київ-Дніпро, Київ-Львів і т.д.), компанія здійснює доставку за одну ніч.

Наприклад, п'ятдесятикілограмовий товар від дверей до дверей різні оператори в середньому вам надішлють за такими цінами:

Таблиця 2.10

Ціна за бренд «Від дверей до дверей (вага 50 кг)»

№	Підприємство	Оцінка
1	Укрпошта - 179 грн.	6
2	Нова Пошта - 149 грн.	10
3	ІнТайм - 231 грн.	2
4	Міст Експрес - 167 грн.	8
5	Делівері - 201 грн.	4

Отже, зведемо отримані показники ТОВ «Нова Пошта» і показники конкурентів в таблицю, одночасно виставивши їм бали згідно шкали оцінок (максимальна оцінка -10, мінімальна -1).

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика поштової логістики основних конкурентів на ринку України

Показники	Укрпошта	Нова Пошта	ІнТайм	Міст Експрес	Делівері
Мережа відділень	10	8	6	4	2
Доставка до дверей	4	10	6	8	4
Міжнародна доставка	8	6	10	4	4
Безпека посилок	10	10	8	6	6
Ціна за бренд «Відділення-відділення»	8	4	6	6	10
Ціна за бренд «Від дверей до дверей (вага 50 кг)»	6	10	2	8	4
Всього	46	48	38	36	30

Підсумовуючи бали і враховуючи бали отримані в таблиці 2.11 визначимо, яке підприємство є найбільш конкурентоспроможним на ринку і побудуємо багатокутник конкурентоспроможності рис. 2.1.



Рис. 2.1 Багатокутник конкурентоспроможності підприємств поштової логістики

Отже, за допомогою проведених досліджень кількісних показників можна побачити, що лідером по набраним балам є досліджуване підприємство ТОВ «Нова Пошта» (48 бали), а найближчим конкурентом є «Укрпошта» (46 бали).

На сьогодні поштова індустрія в Україні безперечно розвивається та демонструє лише позитивну динаміку. Якщо два роки назад «Нова пошта» була єдиним гравцем, здатним створити бренд, то нині той же «InТайм» змінив імідж, вклавши 180 млн грн у власний розвиток, і навіть запусив рекламу на телебаченні [30].

Однак ринок водночас продовжує йти шляхом, коли кожен оператор створює свою власну мережу. По місту паралельно бігають машинки до відділень, фактично створюючи надмірну інфраструктуру.

Якби НКРЗІ як орган задав якісь правила недискримінаційного використання інфраструктури один одного, то не треба було б створювати цю надмірну інфраструктуру і відповідно не треба було її утримувати. І собівартість операцій значно знизилася.

Свого часу Датська пошта скоротила більш як 30% мережі власних відділень. Вони виявились непотрібними за умови використання приватної мережі поштоматів.

В Україні були подібні спроби використати недозавантажену інфраструктуру «Укрпошти» шляхом видачі через її відділення посилок «Міст Експрес» і «Нової пошти». Але тоді піднявся шум щодо експлуатації мережі національного оператора.

Якби ж на рівні регулятора були задані правила гри для всіх, це було б і вигідно всім. Адже багато де відкривати пункти видачі просто економічно недоцільно.

Так чинить Європа, зокрема, країни Бенілюксу. Таким же чином можна було б автоматично вирішити проблеми віддалених регіонів, де окрім відділень «Укрпошти» досі нічого нема.

З вище наведеного можна зробити висновки стосовно життєвого циклу підприємства ТОВ «Нова Пошта». Розглянемо етапи життєвого циклу рис.2.2.

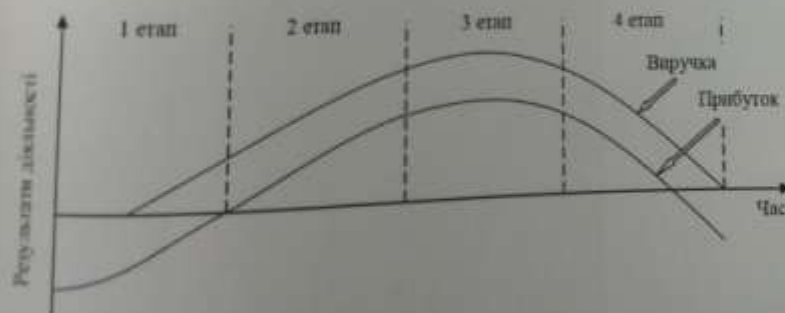


Рис 2.2 Життєвий цикл підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Сьогодні підприємство «Нова пошта» знаходиться на третьому етапі

життєвого циклу. Третій етап життєвого циклу вважається найменш проблемним для підприємства і для нього, відповідно до [31], властиво:

- стабільне становище на ринку та освоєння його нових сегментів;
- максимальні обсяги реалізації послуг і, відповідно, високі прибутки;
- низький рівень ризику;
- низький рівень залежності від позикових коштів;
- можливість регіональної диверсифікації під час ранньої зрілості і галузевої диверсифікації під час пізньої зрілості;
- наявність чіткої організаційної структури;
- витрати на інновації від ранньої до пізньої зрілості знижуються;
- в період ранньої зрілості використовується більше методів збутової політики, ніж в період пізньої зрілості.

ТОВ «Нова пошта» знаходиться в періоді ранньої зрілості. Основною відмінністю періоду кінцевої зрілості [32], експансії [33], аристократизму [34], або «паразитичної зрілості» [35] від ранньої зрілості є те, що керівництво підприємства зосереджене на минулих досягненнях, а не на майбутніх перспективах. Це проявляється в меншій увазі до маркетингової політики та у відсутності відповідних дій на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3 80

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА
ПОШТА» І РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ
ВДОСКОНАЛЮВАННЯ

3.1 Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Одним із ключових елементів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є контроль. Як було визначено в першому розділі, контроль розділяють на чотири типи: контроль щорічних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль.

З метою вдосконалення маркетингової діяльності й підвищення конкурентоспроможності підприємства, у даній дипломній роботі більш детально буде розглянутий контроль ефективності маркетингової діяльності.

Для того, щоб зрозуміти як правильно проводити цей контроль, необхідно проаналізувати теоретичні основи й розглянути думки відомих вчених у сфері маркетингу.

У маркетологів немає єдиної думки, що стосується критеріїв проведення контролю ефективності. Так, ряд вчених вважають, що ефективність маркетингової політики стосовно конкретного підприємства (галузі, групі галузей) складається з результатів удосконалення виробничо-збутової діяльності по наступним основним напрямкам: оптимальне використання потенціалу ринку, у тому числі для нового продукту; підвищення вірогідності прогнозних оцінок; знаходження сегмента ринку даного товару; підвищення точності аналізу збалансованості ринку та ін. На нашу думку, у цей момент для підприємства поштового зв'язку дати комплексну кількісну оцінку по даних напрямках дуже важко [36].

Інші пропонують оцінювати ефективність маркетингу по наступних напрямках: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації,

стратегічна орієнтація, оперативна ефективність [37]. При цьому вони не визначають систему показників оцінки цих напрямків і алгоритм розрахунку ефективності.

Н. К. Моисеева, М. В. Конышева приводять показники маркетингової діяльності по функціях (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії) [38]. Ці вчені більше наблизилися до розробки алгоритму розрахунку оціночного показника ефективності маркетингу, проте не довели до практичного застосування (не розроблені шкали для якісної оцінки маркетингу й модель розрахунку зведеного показника ефективності).

Більшість закордонних практиків затверджують, що ефект маркетингової діяльності укладається в росту обсягів продажів і прибутку [39]. На мою думку, на кінцеві результати впливають крім маркетингу й інші складового потенціалу підприємства - менеджмент, кадри, виробничі можливості (устаткування, технологія), фінанси, тому така оцінка є занадто спрощеною.

М. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності, як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом — обсягом продажів або прибутком [40]. Здається, що такий метод оцінки - це оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності.

М. Мак-Дональд затверджує, що емпіричний підхід переважніше, ніж кількісний, заснований на статистичній перевірці вузьких дедуктивних гіпотез [41]. Він приводить результати дослідження початку 90-х, що проводився в Англії, деяких європейських країнах і США. Аналіз ефективності маркетингу проводився по наступних напрямках: внутрішнє відношення менеджменту компаній до маркетингу (його визначення, роль і функції); організація цієї діяльності (залучення в процес стратегічного

планування, рівень координації й інформаційного обміну між функціями маркетингу); практичне виконання функцій маркетингу (використання т.п.). Мак-Дональд у згаданому вище дослідженні зауважує, що для того, щоб досягти бездоганного маркетингу, потрібні всього три речі: удосконалення інформаційної системи; вимір і моніторинг ефективності маркетингової діяльності; інвестиції в навчання й розвиток персоналу [42].

Інтерес до змін у маркетингу й у відношенні до нього викликали багато закордонних дослідників. Однак для зацікавлених осіб (вищого керівництва компаній) і широкої громадськості повідомлялися тільки результати досліджень, а не методика їхнього проведення (оскільки вона являє собою комерційну таємницю).

Незалежну експертизу якості маркетингу здійснює міжнародна організація Marketing Quality Assurance Ltd (MQA), що утворена в 1990. Її діяльність і структура підтримується відповідно до Європейського Стандарту EN 45012. MQA виконує послуги із сертифікації маркетингу компаній на відповідність систем міжнародним стандартам серії ISO 9000. Підходи, реалізовані в стандартах BS 5750, ISO 9000, ES 29000 зазнавали критики за те, що незважаючи на позитивний вплив на якість товарів, вони мало чого досягли стосовно споживача. Наприклад, Мак-Дональд затверджує, що жоден з існуючих стандартів не торкає потреб споживача [43].

Оцінка якості маркетингу MQA провадиться по 35 стандартам, які розділені по трьох напрямках: орієнтація на споживача; ділові, маркетингові й збутові плани; відповідальність керівництва [44]. Представляється, що система оцінки ефективності маркетингу, закріплена в цих стандартах, безумовно, дозволяє дати точну, об'єктивну, різнобічну оцінку маркетингу підприємств, але ця методика також не розголошується через комерційну таємницю, оскільки така послуга із сертифікації платна. Крім того, вона дуже трудомістка й не може бути використана в практиці вітчизняних підприємств самостійно.

Дотепер наука не виробила точних методичних основ комплексної оцінки ефективності маркетингу, доступної для практичного використання в аналітичній роботі підприємств. А тим часом, саме контроль ефективності допомагає підприємству вирішити питання, пов'язані з управління маркетингом. Так, наприклад, контроль щорічних планів і контроль прибутковості дозволяє оцінити відхилення в запланованому й фактичному показниках, (крім того, вони повністю або частково проводяться економічними або фінансовими відділами), а стратегічний контроль - проаналізувати, чи виконуються поставлені стратегічні завдання на даний період чи часу ні. Але жоден з них не дає чіткого аналізу ефективності роботи саме відділу маркетингу. І тільки контроль ефективності дозволяє визначити, чи правильно організована діяльність відділу маркетингу, дає можливість зрозуміти - як працює відділ і як можна вдосконалити його діяльність, чи вчасно відділ маркетингу реагує на зміни зовнішніх факторів, чи може він працювати більш ефективно.

В основі методологічного підходу до оцінки ефективності маркетингу, на мою думку, повинні лежати відповіді на 3 питання: для яких цілей розробляється методика, як можуть бути використані результати й для кого вона необхідна. Запропонована в даній дипломній роботі методика оцінки відповідає наступним умовам:

1 Ціль оцінки - для оперативного аудиту маркетингу, моніторингу ефективності маркетингу, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємства (комплексна оцінка маркетингу як фактору конкурентних переваг).

2 Призначення результатів. Результати оцінки можуть бути використані працівниками підприємства для планування маркетингу й конкурентоспроможності, удосконалювання організації маркетингу на підприємстві, прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації фахівців служб маркетингу.

3 Для кого призначена. Ця методика призначена для керівника

підприємства й начальника відділу маркетингу.

Догітка оцінки ефективності маркетингу наступна: маркетингова діяльність на практиці реалізується шляхом виконання функцій маркетингу - дослідження ринку, сегментування ринку й вибір цільових сегментів ринку, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів, введення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Основними функціями управління є планування й організація, тому від того, наскільки якісними і об'єктивними будуть плани маркетингу й від ефективної побудови служби маркетингу залежить успіх всієї маркетингової діяльності.

Оцінити виконання цих функцій маркетингу й функцій управління маркетингом можна, на мій погляд, за допомогою експертної оцінки. В якості експертів повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства.

Основна мета оцінки: виявити наскільки ефективна робота відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

З метою оцінки ефективності управління маркетингом була розроблена анкета, що містить 15 питань, по яким оцінюється виконання функцій маркетингу по наступних напрямках:

- маркетингові дослідження,
- сегментування ринку й позиціонування товару,
- аналіз організації маркетингу,
- планування маркетингу,
- розробка комплексу маркетингу.

Кожне питання має 3 варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 2-х. Максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2. Кількість балів по кожному питанню анкети визначається в такий спосіб: варіант відповіді А - 0 балів, Б - 1 бал, В - 2 бали.

Максимальна оцінка ефективності маркетингу дорівнює 30 балам. Для оцінки рівня ефективності була розроблена шкала оцінки за принципом

прогресивного кроку (таблиця 3.1). Величина кроку дорівнює 4 балам, а для значень «дуже гарний» і «ефективний» - 5 балам (оскільки найвищі оцінки досягти сутужніше).

Шкала оцінки ефективності маркетингу

Таблиця 3.1

Бали	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-30
Оцінка рівня	Низький	Не ефективний	Задовільний	Гарний	Дуже гарний	Ефективний

Описаний підхід використався для аналізу ефективності роботи служби маркетингу на ТОВ «Нова Пошта».

В якості експертів виступали працівники служби маркетингу (4 фахівця), з яких попередньо була отримана домовленість про проведення експертного дослідження.

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності представлені в таблиці Е.1, які свідчать, що три співробітника відділу оцінили маркетингову діяльність як задовільну, а один - як неефективну.

Найбільш слабкими напрямками є «Сегментування ринку», «Планування маркетингу». Підприємство не розробляє план маркетингу, не визначає загальну стратегію підприємства й стратегію маркетингу. У результаті комплекс маркетингу не досконалий, функції маркетингу здійснюються не в повному обсязі. Крім того, підприємство не розробляє послуги для цільових сегментів. Воно пропонує свої послуги кожному, хто купує, тобто використовує стратегію недиференційованого маркетингу, що є вкрай небезпечним в умовах жорсткої конкуренції.

Через низький рівень професійної підготовки кадрів проводиться неефективна маркетингова політика. Працівники служби маркетингу не розуміють переваг вибору перспективних сегментів (сегмента) ринку й правильного позиціонування послуги, у той час як це дозволяє підприємству знайти ринкові «ніші» і успішно просувати свої послуги на ринку.

Інші функції маркетингу на аналізованому підприємстві також не дуже

ефективні стратегії не визначаються, основний метод ціноутворення - витратний, підприємство не застосовує гнучку систему знижок. Рекламна кампанія проводиться нерегулярно, план-графік не розробляється, не оцінюється ефективність рекламної кампанії. Заходи щодо стимулювання збуту не знайшли широкого застосування на підприємстві.

Товарна політика не відповідає принципу сучасного маркетингу: «провадити те, що можна продати, а не продавати те, що можна зробити». Підприємство планує виробничу програму на основі наявних виробничих можливостей. Потреби покупців вивчаються поверхово, нерегулярно. Кадрові можливості служби маркетингу не дозволяють проводити регулярні дослідження, а замовити такі дослідження в сторонніх організаціях для підприємства не можливо, оскільки вони дорогі. У підсумку підприємство надає послуги, що не зовсім задовольняють потреби покупців.

Як показав аналіз, не використовуються можливості Інтернету для просування товарів на ринках (маркетингові дослідження, реклама, продаж в Інтернеті). Веб-сайт підприємства регулярно не оновлюється.

Загальні висновки з аналізу ефективності маркетингу ТОВ «Нова Пошта» можна сформулювати в такий спосіб:

- Немає чіткої стратегії розвитку підприємства й стратегії маркетингу.
- Відсутнє планування й контроль маркетингу.
- Неєфективна інформаційна система.
- Слабке врахування інтересів споживачів.
- Недостатні витрати на маркетинг.
- Низький професійний рівень фахівців-маркетологів.

Таким чином, маркетингову діяльність ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як ледве задовільну. Конче потрібно, щоб така оцінка ефективності маркетингу проводилася на підприємстві щорічно з метою вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, а також з метою атестації фахівців служби маркетингу й, відповідно, для прийняття рішень про підвищення їхньої кваліфікації.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» 87

Першочерговим завданням для ТОВ «Нова Пошта» повинна стати розробка стратегії розвитку. Розробка стратегії маркетингу в рамках стратегії розвитку послуг поштового зв'язку стає чи не найактуальнішою проблемою для самовизначення підприємства в конкурентному оточенні.

Розробка стратегії починається з визначення корпоративної місії, регіональних та корпоративних цілей, а потім, на основі маркетингового та ситуаційного аналізу, розробляють стратегічний план маркетингу.

На даний час підприємство має наступну місію: надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фізичної доставки поштових відправлень та товарів, фінансових, транспортних, рекламних, інформаційних та інших загальнодоступних продуктів. Ця місія була сформована в середині 90-х років, коли підприємство почало перехід до соціально-орієнтованого господарства. На той час місія була актуальна, але зараз перед підприємством постають нові перспективи, тому слід внести зміни в формулювання місії, бо вона не має чіткої направленості [45].

Нова місія «Нова Пошта» повинна полягати в наступному:

Прибуток. Забезпечення виконання плану доходів і витрат - основних узагальнюючих показників фінансової діяльності підприємства.

Клієнти. Надавати клієнтам послуги найвищої якості, завойовуючи їхню повагу й довіру. Послуги, які надаються «Укрпоштою» повинні бути досконалі за своїми якісними характеристиками. Клієнти повинні почувати, що вони мають справу з однією компанією, яка проводить загальну політику й надає єдиний комплекс послуг, і що підприємство широким зацікавлене в тім, щоб проблеми клієнтів знаходили вірне й ефективне вирішення.

Сфера інтересів. Відкривати нові напрямки послуг й удосконалювати надання класичних послуг.

Персонал. Навчання персоналу спеціальним уставам підприємства й

спілкуванню із клієнтами. Проведення навчальних семінарів та тренінгів.
 Розвиток. Забезпечити стійке функціонування підприємства, просування на нові ринки послуг з високим технологічним рівнем.

Дуже важливо, що підприємство має чітку місію, адже це дозволяє направити процес планування й стратегії підприємства за допомогою найбільш загального опису того, як підприємство думає виконати свої основні зобов'язання.

Наступний важливий крок до розробки маркетингової стратегії – визначення цілей підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є підприємством-лідером в галузі поштового зв'язку. Зберігаючи своє лідерство на українському ринку, підприємство прагне стати повноправним оператором на українському ринку поштових послуг з використанням високих технологій. Досягти цього підприємство може завдяки удосконаленню основної діяльності, впровадженню новітніх послуг, які будуть відповідати потребам споживачів. Це істотно зміцнить положення підприємства й принесе додатковий прибуток. Тому стратегічна мета діяльності повинна бути спрямована на збереження лідерства на поштовому ринку. Здійснення цієї мети може бути здійснене за рахунок наступних заходів:

- підвищення якості вже існуючих послуг; перегляду асортименту надаваних послуг та вилученню з обігу тих послуг, які не відповідають загальній поштовій діяльності; розширення асортиментного ряду послуг за рахунок впровадження нових видів;
- поліпшення роботи зі споживачами;
- проведення постійних маркетингових досліджень поштового ринку країни, споживачів та їх потреб, конкурентів та їхньої діяльності;
- проведення гнучкої тарифної політики;
- зміцнення авторитету на внутрішньому ринку поштових послуг;
- впровадження рекламних заходів та розробка системи стимулювання збуту на підприємстві;

підвищення фінансової стабільності підприємства за рахунок впровадження системи організації та планування діяльності.

Після формулювання цілей розвитку оператора поштового зв'язку необхідно вибрати та обґрунтувати стратегію досягнення мети. Однак, перш ніж вибрати стратегію, необхідно проаналізувати положення підприємства на ринку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища був приведений в попередньому розділі. Але крім цього аналізу також необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів роботи підприємства, бо завдяки саме такому аналізу ми бачимо які слабкі сторони у підприємства, а які сильні.

В практиці маркетингу широко застосовується SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити можливості підприємства та вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Розглянемо SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.1).

Зовнішні фактори	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тісні зв'язки зі споживачами. 2. Завоювання нових сегментів ринку. 3. Розширення асортименту послуг. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. 5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано. 6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок конкурентів, що ув'яжуться, з найбільш удосконаленими технологіями. 2. Жорсткість умов фінансування. 3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. 4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації 5. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.
Внутрішні фактори	<p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі обсяги надання послуг. 2. Висока якість надання послуг. 3. Ефективна система розподілу послуг. 4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. 6. Оператор має дуже великий обсяг території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги. 	<p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства. 2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. 3. Виробничі потужності використовуються лише на 25%. 4. Недосконала асортиментна політика. 5. Не кваліфікований персонал.

Рис. 3.1 SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта»

На кожному з полів матриці SWOT розглядаються всі можливості підприємства й виділяються ті, які будуть враховані при розробці стратегії поведіння підприємства.

1. Поле «Переваги». Високі обсяги надання послуг, висока якість послуг і досить низькі ціни говорять про здатності «Нова пошта» задовольнити потреби споживачів. Збільшивши ці показники підприємство здатне завоювати нові сегменти ринку, а також розширити коло надаваних послуг, щоб задовольнити більші потреби споживачів. Ефективна система розподілу надання послуг на підприємстві є привабливою для різних груп споживачів. Крім цього великою перевагою перед конкурентами є те, що підприємство має великий досвід роботи в цій галузі.

2. Поле «Загрози». Вихід на ринок нових конкурентів може вплинути на зміну ціни послуг, а також на долю ринку поштових послуг, яка належить ТОВ «Нова Пошта». Але знизивши ціни за рахунок інших факторів (наприклад, удосконалення технологій), можна зберегти свою конкурентоспроможність. Висока якість послуг й ефективна система їх реалізації забезпечують підприємству захист від конкурентів.

3. Поле «Можливості». За допомогою тісних зв'язків з основними споживачами послуг, а також здатністю використати свої навички, можна забезпечити достатню маркетингову діяльність підприємства. За рахунок виходу на нові частки ринку, а отже збільшення прибутку, можна провести модернізацію й установавання технічного й комп'ютерного забезпечення.

4. Поле «Недоліки». Збільшення конкурентних фірм з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня маркетингова підтримка підприємства можуть привести до втрати національним оператором значної частки ринку поштових послуг.

Аналізуючи сильні й слабкі сторони можна зробити наступні висновки. На даний момент підприємство має досить стабільні позиції на ринку. Однак істотним недоліком є погане технічне й комп'ютерне оснащення, що відіграє велику роль у наш час. Тому головні завдання, які стають перед

підприємством - це комплексне переоснащення технологій, встановлення комп'ютерного оснащення, перегляд асортименту надаваних послуг в розрізі нових технологій, а також проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на більш широке ознайомлення населення з діяльністю підприємства.

Наступним і найбільш вагомим етапом є розробка стратегії поведінки підприємства.

Розробляючи стратегію підприємства, необхідно чітко представляти в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь поштових послуг, структуру галузі, які цілі ми повинні досягнути в діяльності, до якої конкурентної позиції на ринку відноситься дане підприємство.

Оцінка положення підприємства залежить від того:

- чи є підприємство лідером в галузі, або претендує на лідерство, або постійно знаходиться на вторинних ролях та веде боротьбу за життя;
- від сильних і слабких сторін підприємства, її можливостей та загроз.

Розробка стратегії маркетингової діяльності дуже важлива на даному етапі функціонування підприємства, адже ТОВ «Нова Пошта» - найбільше й багатообіцяюче підприємство, але і як більшість організацій тепер, зіштовхнулася з рядом проблем, які згодом можуть привести до втрати лідерства на ринку.

По-перше, підприємство діє в галузі, яка знаходиться на стадії спаду. Це характеризується тим, що делалі більше споживачів переходять на сучасні методи спілкування - електронна пошта, конференц-зв'язок, нові мультимедійні повідомлення тощо, а традиційні послуги втрачають свої позиції.

По-друге, постійно зростає кількість конкурентів, які мають більш удосконалені методи передачі повідомлень. Поки що ТОВ «Нова Пошта» утримує позиції лідера, але якщо не робити рішучих мійр, то вона втратить цю позицію.

Серед запропонованих заходів маркетингової діяльності постійно

проводяться рекламні компанії в Інтернеті. Розрахуємо ефективність рекламної компанії в Інтернеті.

Вхідні дані:

- 1 Розмістити банер 100 000 показів протягом тижня;
- 2 Цільова аудиторія - користувачі з достатком середнім та вище середнього.

Основне завдання - продажу через веб-сайт, збір інформації про роботу веб-сайту.

Ї основними завданнями були: залучення покупців до Інтернет-магазину та отримання зауважень і пропозицій від користувачів по функціональності поточної версії магазину.

Бюджет рекламної компанії в 21 000 грн., розрахований на тиждень, був розподілений між серверами з фінансовою інформацією (привертають корпоративних користувачів), де, можливо, було задіяне географічне фокусування і тимчасова (тільки в робочий час), що дозволило сконцентруватися на користувачах. Проаналізуємо одне з рекламних напрямків - фінансовий сервер.

Вартість тисячі показів на головній сторінці становила 30 грн. Використовувався банер 468x60 пікселів, розташований приблизно на 600 пікселів нижче початку сторінки.

Банер містив логотип оператора, новина про відкриття Інтернет-магазину та про переваги розміщення замовлення саме в мережі. Було куплено 100 000 показів за 3 000 грн. Покази були реалізовані за 7 днів.

При обробці логів веб-видавець відрепортував рекламодавцеві, що за тиждень сервер відвідало близько 33 000 унікальних користувачів, кількість кліків на банер склало 1200, відповідно CTR банера 1,2%. Вихідними даними, перш за все, є кількість завантажень банера рекламодавця браузерами відвідувачів. Саме за ці запити рекламодавець розплачується з веб-видавцем за ціною 30 грн. за тисячу запитів.

Запити користувачів мають деякі особливості:

1 Якщо браузер користувача запросив і завантажив собі банер, не обов'язково користувач його побачить. Наприклад, якщо у нього в браузері встановлено дозвіл нижче, ніж 1024x768 пікселів, він не зможе побачити рекламу без додаткової прокрутки вікна. Частина користувачів може покинути сайт або піти у глибок його, так і не побачивши банера, хоча система відрапортувала «показ баннера». Саме це і відрізняє завантаження реклами від показу реклами. Першу можна порахувати, а про те, скільки при цьому буде реальних показів, можна тільки здогадуватися, виходячи, наприклад, з таких даних, як розташування банера.

Припустимо, що в нашому випадку різниця між завантаженням і показами складе 40%. З іншого боку, припустимо, що ми маємо додатково 10% показів, які не були підраховані при завантаженні. Обчислення реально переглянуто завантажень визначається за формулою:

$$P_z = Z - НПР_z + нез \quad (3.1)$$

де:

P_z - кількість переглянутих завантажень;

Z - загальне завантаження банера;

$НПР_z$ - кількість не переглянутих завантажень;

$нез$ - незареєстроване завантаження.

$$P_z = 100\% - 40\% + 10\% = 70\% \text{ (70000 завантажень з 100000 завантажень).}$$

При взаємній компенсації отримуємо, що різниця складе 30%. Тобто на 100 000 завантажень банера, реально було здійснено 70 000 показів.

$Спрп$ - вартість 1000 показів;

$Спрп = 42,9$ грн. (Розцінки веб-видавця).

2 Виходячи з даних веб-видавця ми знаємо, що в середньому за цей тиждень користувач відвідав сервер 3 рази (100 000 відвідувань головної сторінки, 33 000 унікальних користувачів по всій головній сторінці).

Отже, нашу рекламу користувач у середньому бачив 3 рази.

Обчислення кількості унікальних користувачів, що побачили рекламу підприємства розраховується за формулою:

$$Уполу = Пз / А \quad (3.2)$$

Уполу - кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама; Пз - кількість переглянутих завантажень;

А - кількість випадкових переглядів реклами.

$$Уполу = 70\,000 / 3 = 23\,000$$

Отримуємо, що $Уполу = 23\,000$ (кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама). Куп - вартість контакту з тисячею унікальними користувачами

$$Куп = 130,5 \text{ грн. (Розцінки веб - видавця)}$$

Як показав порівняльний аналіз, вартість контакту з 1000 унікальних користувачів на 8% менше, ніж у середньому по всій рекламній кампанії.

3 Оскільки в середньому користувач бачив рекламу 3 рази, припустимо, що її запам'ятали 65% від побачених її унікальних користувачів. Кількість користувачів, обізнаних про новий Інтернет-магазин обчислюється за формулою:

$$ОСВпол = Уполу \cdot 0,65 \quad (3.3)$$

ОСВпол - кількість обізнаних користувачів;
Уполу - кількість унікальних користувачів.

$$ОСВпол = 23\,000 \cdot 0,65 = 15\,000$$

Тобто ми отримуємо 15 000 користувачів, обізнаних про наш новий Інтернет-магазин.

$K_{оп}$ - вартість контакту з тисячею обізнаних користувачів;
 $K_{оп} = 200,1$ грн. (Розцінки веб-видавця)

4 З різних причин не всі з «клікнувши» на банер потрапили на сайт і стали відвідувачами. Втрати склали 17%, тому що логи сервера зафіксували лише тисячу відвідувань (сесій на сайті), де реферерів з'явився сайт цього веб-видавця.

$K_{іпос}$ - вартість за відвідувача;

$K_{іпос} = 3$ грн. (Розцінки веб-видавця)

Як показав порівняльний аналіз, вартість контакту з 1 відвідувачем на 10% менше, ніж у середньому по всій рекламній кампанії.

При оцінці демографічних характеристик користувачів виявлені наступні відмінні особливості відвідувачів, залучених цим рекламним напрямком:

1 проаналізувавши IP-адреси, отримали, що 70% залучених відвідувачів (пряма ознака цільової аудиторії);

2 аналіз лог-файлів показав, що 85% відвідувань сталося в робочий час (непряма ознака значної частки корпоративних клієнтів);

3 крім того, визначено "глибина інтересу" відвідувачів - в середньому якими переглянуто 3,5 сторінки сайту, середній час, проведений на сервері, становить 3 хвилини.

$S_{ПІ}$ -вартість залучення користувачів в магазин;

$S_{ПІ} = 6$ грн. (Розцінки веб-видавця)

4 З 500 відвідувачів магазину 25 зареєструвалися й сформували у цьому замовлення.

S_z - вартість замовлення;

$S_z = 120$ грн. (Розцінки рекламодавця).

Дані за результатами проведення рекламної компанії представлені таблицею 3.2.

Таблиця 3.2

Результати проведення рекламної компанії ТОВ «Нова пошта»

Вартість продажу, грн.	150
Оборот продажів, грн.	12000
Прибуток, грн.	3000
Повернення на 1 вкладену гривню, грн.	1
Приріст по рекламній компанії	6
Вартість заповнення анкети, грн.	30

Відділ продажів виявив, що з 25 розміщених замовлень, тільки 20 були оплачені, тому вартість продажу склала 150 грн., Оборот продажів склав 12000 грн., Прибуток 3000 грн., Тобто на 1 вкладену грн. ми отримали 1 грн. прибутку. Це на 20% краще, ніж у середньому по рекламній компанії.

Відвідувачам магазину було запропоновано заповнити невелику анкету і повідомити, що їм сподобалося в Інтернет-магазині, а що ні, висловити свої побажання тощо. Було заповнено 100 анкет (тобто її заповнював кожен 6'ятий відвідувач Інтернет-магазину). Вартість заповнення цієї анкети склала 3 грн.

З 100 отриманих анкет 10 містили дійсно нові конструктивні пропозиції. Вартість їх отримання склала 300 грн., Це на 5% дешевше, ніж у середньому по рекламній компанії.

Підводячи підсумки щодо ефективності даного рекламного напрямку, можна відзначити наступне:

Розглянутий рекламний напрямок показав себе достатньо ефективним: На вкладені 3000 грн. ми отримали 3000 грн. прибутку, при цьому не

враховується:
 - 20 залучених клієнтів, які, швидше за все, не обмежаться першим платежем, а залишаться клієнтами ТОВ «Нова пошта» на тривалий час, забезпечивши додатковий прибуток;

- частина відвідувачів сайту не розмістили замовлення on-line, але через мережу дізналися і докладно ознайомилися з пропозицією підприємства і розмістили замовлення за традиційними каналами;

- аналіз ефективності цього напрямку проводився через тижень після закінчення реклами, відкладений попит, сформований цією рекламною кампанією, ще не проявив себе.

Було отримано 10 конструктивних пропозицій з модернізації магазину. При порівнянні цього рекламного напрямку з іншими можна помітити такі моменти.

З точки зору формування обізнаності про Інтернет-магазин і залучення відвідувачів на сайт цей напрям «прашовав» гірше, ніж в середньому по рекламній кампанії (- 8% і -10% відповідно).

Але з точки зору «якості відвідувачів» цей напрям був одним з кращих в даній рекламній кампанії. На 10% було краще «якість відвідувачів» і «глибина інтересу» та отримано на 20% більше продажів (на вкладену гривню).

Даний напрямок рекомендовано для використання і в подальших рекламних кампаніях, але через певний проміжок часу (коли аудиторія сайту розшириться або зміниться).

Тож з цих тверджень можемо зробити такі висновки, що для підприємства на даному етапі підходять такі стратегії розвитку:

1 Стратегії для підприємств, діючих в галузях, які знаходяться на стадії спаду. До них відносять:

- стратегію фокусування, яка діє шляхом виявлення, створення і розробки постійно зростаючих сегментів;
- орієнтацію на диференціацію на основі поліпшення якості та інновацій;

- працювати впевнено та без перерв, щоб знизити рівень витрат.

2 Стратегії лідера галузі. До них відносять:

- стратегія постійного наступу;
- стратегія оборони й зміцнення;
- стратегія відносно фірм, що ідуть за лідером.

Провівши аналіз можливих стратегій, можна зробити наступні

1) Стратегії для підприємств, діючих в галузях, які знаходяться на стадії спаду мають головною перевагою підвищення якості надаваних послуг, а також введення нових послуг. На даному етапі підприємство не може повністю дотриматись цих стратегій, бо воно має не дуже стабільне положення, серед конкурентів. Тому воно має приділяти увагу не тільки підвищенню якості, а ще й укріпленню свого положення на ринку.

2) Серед стратегій лідера стратегія оборони й зміцнення найбільше підходить для національного оператора, тому що перша й третя стратегії мають кілька слабких сторін. Стратегія постійного настання недоречна тим, що для неї характерні постійні вдосконалення й інновації, які просто неможливі на тій технічній базі, що має підприємство. Стратегія відносно фірм, що випливають за лідером являє собою процес конкурентного тиску підприємства на інші фірми, щоб сприяти їхньому перетворенню в слухняних послідовників. Однак це не можливо, тому що всі конкуренти ТОВ «Нова Пошта» мають частки на інших ринках, що не може перетворити їх у слухняних послідовників.

Таким чином, стратегія оборони й зміцнення є головною стратегією української пошти.

Її зміст полягає в тому, щоб закрити доступ на ринок новим фірмам, а лідерові - зміцнити свої позиції. Задачами міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцненням існуючого положення на ринку, захист всіх наявних у підприємства конкурентних переваг. Для забезпечення виконання цих завдань підприємство повинно провести ряд дій.

По-перше, для збільшення вхідних бар'єрів у галузь підприємство повинно встановити найбільш низькі ціни на послуги, незважаючи на їх якість.

По-друге, підприємство повинно постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які дозволять мати переваги перед конкурентами, а це чи не найголовніший показник успішності.

По-третє, для забезпечення виконання основних завдань провести спеціальні маркетингові заходи.

99

Серед них найбільш важливі:

1) Візит до споживача. Два рази на рік на підприємстві повинно відбуватися анкетування споживачів. Здійснюється воно шляхом безпосереднього контакту зі споживачем-це найбільш природний метод одержання інформації про те, які послуги користуються більшим попиту, а які необхідно вдосконалювати. У результаті збору інформації й детального її аналізу, підприємство буде одержувати дані про попит своїх послуг, їх співвідношенні якість-ціна. Цей аналіз дозволить зберегти незмінною існуючу частку ринку.

2) Торговельні виставки. Вони надають підприємству можливість просунути новітні товари й послуги в напрямку до споживачів. Торговельні виставки повинні проводитись два рази на рік. Своєю метою вони будуть мати ознайомлення споживачів з новинками в сфері поштових послуг, а також вони дозволять підприємству знайти шляхи співробітництва з іншими підприємствами. Вони дозволять ТОВ «Нова Пошта» знайти нових клієнтів серед організацій, а також знайти нових партнерів в діяльності. За допомогою щорічних виставок своїх новинок, підприємство зміцнює своє становище на національному ринку поштових послуг.

3) Інновації в технології. Основними положеннями цієї стратегії на підприємстві є постійне вдосконалювання надаваних послуг. Не менш важливими позиціями є: постійні розширення рядів надаваних послуг з метою закрити для основних конкурентів усіляких вільних ніш на цьому ринку (використання Інтернету, поява новітніх послуг - торгівлі через глобальну мережу), що дозволяє підприємству втримувати свої конкурентні позиції і поступово затверджувати своє положення на ринку.

4) Реклама. На жаль на цей час підприємство широко не використовує рекламу, а це великий недолік маркетингових служб. Підприємство не може вчасно проінформувати споживачів про нововведення, про акції та таке інше.

Тому втрачає частку споживачів, які переходять до конкурентів, бо не досягаються, що ТОВ «Нова Пошта» також надає такі послуги.

Необхідно впровадити ефективну рекламу. Вона повинна з'являтися на рекламних стендах у метро, на вулицях міста; в рекламних роликах на телебаченні, радіо, у газетах і журналах. Реклама дозволить підприємству ознайомити споживачів з видами надаваних послуг, що зміцнить позиції підприємства на ринку.

Таким чином, завдяки впровадженню стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» займає гідне місце серед 100 кращих компаній країни, підприємство має високий авторитет у колег - поштових служб інших країн. А серед поштових адміністрацій країни - членів СНД ТОВ «Нова Пошта» є лідером у трансформації галузі поштового зв'язку в розвинену сучасну структуру і її інтеграції у світовий інформаційний простір.

ТОВ «Нова Пошта» повинно постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які дозволять мати переваги перед конкурентами, а це чи не найголовніший показник успішності.

Основна концепція для опису життєвого циклу організації ґрунтується на зіставленні життєвого циклу організації з життєвим циклом послуг. Звідси впливають основні моменти життєвого циклу організації.

Перед тим як приступити до нової послуги стадія становлення припускає проведення спеціальних досліджень і розробок щодо розвитку та організації бізнесу. Початкові витрати на дослідження і розробки закладають від підприємства значних витрат, що викличе відтік готівки. Тільки із зростанням обороту основна частина витрат буде покриватися прибутком, і дефіцит зміниться доходами. Якщо початок бізнесу успішне, оборот підприємства буде швидко рости, в міру насичення ринку послуг, піде деякий спад зростання. Нове розширення послуг можливе тільки в тому випадку, якщо підприємство знайде нові ринки збуту або розробить нову послугу, у протилежному випадку, щоб уникнути банкрутства необхідна реструктуризація.

Також для опису життєвого циклу використовуються такі методики:

- виходячи з набуття економічним суб'єктом динамічної рівноваги із зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- використовуючи зв'язок життєвого циклу з економічним циклом і відповідно з динамікою обсягів послуг;

- спираючись на біологічні підходи та критерії освоєння організацією своєї ринкової ніші (аналогічно екологічній ніші) і рівні внутрішньовидової конкуренції в ній;

- ряд підходів до системно-інтеграційної точки зору, коли організація розглядається як складна система, враховуються всілякі фактори.

Для ефективного управління організацією менеджера необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій її життєвого циклу. І в кожній точці перегину потрібна зміна типу топ-менеджера, так як перед організацією змінюються завдання, і керівнику необхідні інші робочі якості. Наприклад, починає справу обов'язково менеджер-підприємець, а на стадії інтенсивного розвитку завжди ефективніший менеджер-росту, на стадії занепаду - менеджер, що володіє технологіями антикризового управління.

На думку автора, найважливішим принципом підтримання ефективності функціонування підприємства є постійний контроль за фінансово-економічних показників з метою виявлення сигналів про насування зниженні ефективності та негайної реакції на ці сигнали. Основні заходи, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств на кожному етапі життєвого циклу:

- До заходів етапу зародження можна віднести такі, як поступове впровадження на ринок, проведення активного маркетингу та налагодження зв'язків з постачальниками та кредиторами. На етапі зародження підприємства особлива увага повинна приділятися показниками платоспроможності та фінансової стійкості.

- На етапі зростання слід проводити модернізацію виробництва, забезпечувати зростання якості продукції і тримати під контролем позикову політику фірм. На етапі зростання важливими стають показники оборотності і рентабельності продажів.

- На етапі зрілості настає черга заходів щодо інтенсивної модернізації і диверсифікації виробництва, здійснюється пошук нових контрагентів. Для

підтримки ефективного функціонування підприємства в період зрілості необхідно контролювати стан показників рентабельності продажів, рентабельності активів і власного капіталу, оборотності.

- В період спаду знову настає час проводити посилений маркетинг, а також потрібно підвищення кваліфікації працівників і збільшення обсягу виробництва.

ТОВ «Нова пошта» знаходиться в періоді ранньої зрілості. Найбільш важливими показниками ефективності діяльності підприємства є показники платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості рентабельності та ділової активності, ринкової активності та ризикованості. Правильно оперуючи даними показниками, менеджер зобов'язаний підтримувати ефективність діяльності підприємства на необхідному рівні, тому що підвищення ефективності, є вирішальним матеріальним чинником-реалізації мети існування виробництва.

Переходячи до створення умов для економічного зростання, до забезпечення високої якості товарів і послуг, організація повинна вибрати стратегічний або оперативний тип управління, що відповідає особливостям та завданням цього етапу.

Управлінська ефективність підприємства означає таку структуру управління на підприємстві, за якої забезпечується відсутність плінності кадрів, чіткість та послідовність прийнятих управлінських рішень, розподілу відповідальності, контроль за їх виконанням, сталість партнерів і постачальників, каналів збуту і т.д.

Таким чином, завдяки впровадженню стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

1. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепция и российская практика СПб. : Высшая школа менеджмента : Изд. дом СПб. гос. ун-та, 2017. 480 с.
2. Шацкая Е. Ю. Применение концепции жизненного цикла для мониторинга развития социально-экономических систем *Вестник Северо-Кавказского государственного университета*, 2018. № 1 (22). С. 27-32.
3. Штангрет А. М., Копидюк О. І. Антикризисное управление предприятием : навч. посібник Київ : Знання, 2017. 335 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы та практичний інструментарій Київ : КНЕУ, 2016. 580 с.
5. Бланк И. А. Управление активами. Київ : НикаЦентр, 2017. 720 с.
6. Мазур И. И., Шаширо В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов Москва : Высш. шк., 2018. 355 с.
7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 223 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва : ИНФРА-М, 2012. 558 с.
10. Корягина С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 21 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 2018. 480 с.
13. Моргунов Е. Б. Модели жизненного цикла организации URL <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html> [Дата звернення 19 вересня 2019].
14. Иванов Ю. В. Организация и экономика предприятия на разных этапах жизненного цикла. *Проблемы региональной экономики*. Международный университет «Дубна», 2018. Т. 1. С. 3-18.
15. Любушина Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебн. пособие для

Роск. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 471 с.

105

16. Шембель Ю. С. Оценка стадий жизненного цикла предприятий // *Бизнес-экономика: проблемы теории и практики*. Вып. 96. Днепропетровск : Наука і освіта, 2011. С. 39–44.

17. Малева Т. Определение жизненного цикла предприятия. // *Бизнес-информ*. 2018. № 3–4. С. 79–82

18. Міночкіна О. М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства. // *Проблеми науки*. 2015. № 4. С. 23–27.

19. Костина Г. П., Башмывкова М. М. Управление ассортиментом производимой продукции и его превентивное планирование с использованием методологии комплексного подхода и аналитического моделирования. // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2013. № 6. С. 39–50.

20. Ивашковская И. В., Янгель Д. О. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста. // *Корпоративные финансы*. 2017. № 4. С. 97–110.

21. Домбровский В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз URL: www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556 [Дата звернення 25 серпня 2019].

22. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. Київ : КНЕУ, 2013. – 358 с.

23. Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2014. – 384 с.

24. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. Київ : Лібра, 2012. 268 с.

25. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ : Вицашк., 2014. 246 с.

26. Кадуріна Л. О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 370 с.

27. Шершньова З. Є. Конкурентоспроможність підприємства. Підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

28. Кузьмін О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): Національний ун-т «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2015. 188с.
29. Корисв М. Особливості заповнення транспортної документації при здійсненні міжнародних перевезень. *Податки та бухгалтерський облік*. 2016. №55. С. 38-42.
30. Транспортні перевезення в Україні. *Бухгалтерія*. Збірник систематизованого законодавства. 2016. №3. 224 с.
31. Алпатова Н. Закордонні перевезення вантажів: чи є нульова ставка ПДВ. *Все про бухгалтерський облік*. 2016. №50.С. 8-9.
32. Золотухін О. ПДВ і міжнародні перевезення. *Бухгалтерія: Право, податки, консультації*. 2017. №22. С. 36-38.
33. Шолохов В. Грузовик в центрі Європи. *Деньги и технологии*. 2016.№12. С.18-25.
34. Івасишина Н. Ціноутворення на ринку надання послуг з міжнародних автомобільних перевезень вантажів. *Підприємство, господарство і право*. 2017.№1. С.100-102.
35. Мікула Н. Про основні проблеми та заходи щодо активізації розбудови міжнародних транспортних коридорів в Україні. *Економіст*.2016.№6. С. 78-81.
36. Гусаков В. Політико-економічні умови і практичні перспективи розбудови трансконтинентальних транспортних коридорів у південному регіоні СНД. *Людина і політика*.2016.№4. С.28-34.
37. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 172с
38. Філіпенко А.С., Будкін В.С. Світова економіка: Підручник Київ: Либідь, 2012. 582с
39. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 948с
40. Владимірова І.Г. Класифікація стратегій розвитку

автомобильных компаний в современном мире и перспектива
отечественного автопрома. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2017. №1.
С.17-27.

107

41. Річний звіт підприємства ТОВ «Нова Пошта» за рік. Токмак: ТОВ
«Магістраль – В», 2016. 73 с.

42. Річний звіт підприємства ТОВ «Нова Пошта» за рік. Токмак: ТОВ
«Магістраль – В», 2017. - 64 с.

43. Міжнародні транспортні коридори України. URL: [http :
//www.magistral.inc.ru/](http://www.magistral.inc.ru/)[Дата звернення 19 вересня 2019].

44. «Нова пошта» запускає міжнародну доставку вантажів URL: [http:
// forbes.net.ua/ua/news/1405829-nova-poshta-zapuskae-mizhnarodnu-dostavku-
vantazhiv](http://forbes.net.ua/ua/news/1405829-nova-poshta-zapuskae-mizhnarodnu-dostavku-vantazhiv)[Дата звернення 25 серпня 2019].

45. Офіцій ний сайт «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/ru>
[Дата звернення 25 серпня 2019].