

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Оксана ЧУМАК

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ

076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

**Тема:** «Управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності»

**Виконавець** \_\_\_\_\_ Єлизавета МИРОНОВИЧ  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ д.е.н., професор Оксана ЧУМАК  
(підпис)

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО  
(підпис)

**КИЇВ 2023**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Миронович Єлизавети Олександрівни  
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності»  
затверджена наказом ректора від «07» липня 2023 р. № 1087/ст
2. Термін виконання роботи: з «01» вересня 2023 р. до «20» грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта»: форма № 1 Баланс (Звіт про інансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Статут підприємства ТОВ «Нова Пошта»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Аналітична оцінка теоретико-методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Етапізація управління конкурентоспроможністю підприємства. Динаміка основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта». Стратегія забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Огляд та збір літературних джерел та матеріалів. Вступ.	01.09.2023-09.09.2023	
2.	Вивчити й дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності	10.09.2023-30.09.2023	
3.	Провести аналітичну оцінку стану управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта»	01.10.2023-31.10.2023	
4.	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта»	01.11.2023-30.11.2023	
5.	Висновки. Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	01.12.2023-10.12.2023	
6.	Передзахист	11.12.2023	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	12.12.2023-20.12.2023	
8.	Захист кваліфікаційної роботи перед кваліфікаційною комісією	27.12.2023	

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Оксана ЧУМАК  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Єлизавета МИРОНОВИЧ  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 107 сторінок, 17 рисунків, 18 таблиць, 60 використаних джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, аналіз, управління конкурентоспроможністю, стратегія забезпечення конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретичних та методологічних основ і формулювання обґрунтованих практичних порад щодо управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності.

Методи дослідження – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод конкурентних переваг, методи фінансово-економічного аналізу (аналіз основних економічних показників, аналіз складу і структури прибутку, аналіз ліквідності, аналіз ділової активності, аналіз рентабельності).

Отримані результати та їх новизна: запропоновано стратегію забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності для досліджуваного підприємства, до складу якої входять такі складові: фінансова, маркетингова, кадрова, складова експортної діяльності.

Одержані висновки мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали роботи можуть бути використані при розробленні заходів удосконалення напрямів управління фінансовою стійкістю підприємств з послуг експрес-доставки України.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	9
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємницької діяльності.....	9
1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності.....	16
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємницької діяльності.....	22
Висновки до розділу 1.....	33
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	36
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта».....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».....	56
Висновки до розділу 2.....	64
<b>РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	66
3.1. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».....	66
3.2. Комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта».....	77
3.3. Стратегічне управління забезпеченням підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».....	82
Висновки до розділу 3.....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	98
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	101
<b>ДОДАТКИ</b> .....	108

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Зростання конкуренції у сучасному світовому економічному процесі спричинює глобальні зміни та проблеми для підприємницьких структур. На сьогодні платоспроможний попит населення за багатьма секторами ринку в Україні істотно зменшився, що вимагає від керівників національних компаній ретельного перегляду шляхів формування стратегії конкурентоспроможного розвитку.

Однією з основних характеристик підприємства в контексті конкурентної боротьби є його здатність конкурувати. Ця здатність визначає, наскільки ефективно підприємство може функціонувати на ринку та досягати успіху в умовах конкуренції. Конкуренція стимулює підприємців постійно відслідковувати зміни в попиті та пропозиції, контролювати вартість матеріальних ресурсів та вводити у виробництво новітні процеси та технології. Це дає їм можливість покращити якість товару чи послуг та зацікавити собою нових споживачів, що стає підставою до збільшення прибутку.

З урахуванням необхідності оперативно реагувати на змінні ринкові умови, важливо розробити стратегічні напрями, які забезпечать підвищення конкурентоздатності підприємства. Відповідні заходи, враховуючи довгострокові цілі компанії, дадуть змогу значно змінити всю системну організацію підприємницької діяльності, підвищать потенціал компанії, налаштують механізми функціонування матеріальних, транспортних та інформаційних потоків, збільшать стабільність та конкурентоспроможність.

Дослідження різноманітних проблем конкурентних відносин та конкуренції в теоретичному та прикладному контексті є темою досліджень видатних фундаторів економічної науки: І.В. Булах, А.Е. Воронкова, І.М. Злидень, Ю.Б. Іванов, В.Є. Командровська, Л.М. Минко, В.Ф. Оберемчук, З.М. Побережна, О.Г. Савчук, І.В.Смолін, З.Є. Шершньова.

**Метою роботи** є аналіз теоретичних та методологічних основ і формулювання обґрунтованих практичних порад щодо управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта». Відповідно до визначеної мети поставлені наступні завдання:

- визначити економічну сутність конкурентоспроможності підприємницької діяльності та обґрунтувати теоретичні підходи до її управління;
- ознайомитись із методами оцінки конкурентоспроможності підприємницької діяльності;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність та проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»;
- надати оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити рекомендаційні напрями покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести комплексну оцінку конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити та обґрунтувати стратегію конкурентоспроможності для ТОВ «Нова Пошта».

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності.

**Методи дослідження.** SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод конкурентних переваг, методи фінансово-економічного аналізу (аналіз основних економічних показників, аналіз складу і структури прибутку, аналіз ліквідності, аналіз ділової активності, аналіз рентабельності).

**Наукова новизна роботи.** Запропоновано стратегію забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності для

досліджуваного підприємства, до складу якої входять такі складові: фінансова, маркетингова, кадрова, складова експортної діяльності.

**Апробація результатів** була здійснена на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та бізнесу» (10-11 листопада 2022 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (1-3 березня 2023 р.).

**Практична цінність наукової роботи** полягає в тому, що використання отриманих результатів дозволяє підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності за рахунок впровадження відповідної стратегії, для реалізації якої були запропоновані конкретні напрями. Дана стратегія охоплює довгострокові програми в усіх сферах своєї діяльності, спрямовані на створення високого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

**Обсяг і структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємницької діяльності

Критичне економічне середовище змушує вітчизняні підприємства відчувати на собі чималу конкуренцію, що стосується всіх підприємств економічної сфери. Велика кількість нових суб'єктів господарювання є результатом дієвих ринкових трансформацій, завдяки чому проявляється ріст конкуренції між ними.

Нездатність вести конкурентну боротьбу за розширення власної частки на ринку, недостатній розвиток просування продукту або послуги споживачам та ухвалення ризикованих управлінських рішень стають на заваді збільшення та зміцнення конкурентної позиції підприємств. Вищезазначене робить проблематичним розкриття конкурентоспроможності підприємств з економічної точки зору.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших складових ринкової економіки, що характеризує здатність суб'єкта господарювання пристосуватися до перебудови ринкової кон'юнктури, змін в законодавстві, передбачення формування цін на товари чи послуги, пошуку фінансового забезпечення діяльності організації, вдосконалення використання сировини і матеріалів, надання необхідного фахового персоналу та інших чинників, потрібних для ефективної роботи підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість організації виготовляти та продавати товари і послуги, ознаки яких є кращими ніж аналогічна продукція конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства

полягає в потребі повсякчасного контролю суб'єкта господарювання за подібними об'єктами на ринку та в можливості витримати конкуренцію.

Істотний внесок у вивчення економічної сутності конкурентоспроможності підприємницької діяльності, визначення джерел її походження зробили значна частина вітчизняних та зарубіжних економістів, чий підходи до визначення категорії конкурентоспроможності підприємства можна описати наступним чином (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Існуючі підходи до визначення категорії конкурентоспроможності підприємства

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	А.Е. Воронкова [1]	Конкурентоспроможність – це характеристика учасника ринкових відносин, яка виявляється під час конкурентної боротьби і дозволяє зайняти своє місце на ринку для ефективного розвитку, включаючи покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності.
2	І.В. Булах [2]	Конкурентоспроможність підприємства виражається в його здатності створювати та ефективно використовувати конкурентні переваги, які дозволяють йому займати визначену конкурентну позицію протягом конкретного періоду часу.
3	О.Г. Савчук [3]	Конкурентоспроможність підприємства полягає у визначенні витримки підприємства, його можливості залишити свою конкурентну позицію на ринку або збільшити її.
4	В.Ф. Оберемчук [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююча порівняльна характеристика, яка відтворює рівень переваги оціночних показників діяльності підприємства, що показує його результативність на ринку за деякий період часу в порівнянні показників конкурентів.
5	З.Є. Шершньова [5]	Конкурентоспроможність підприємства по відношенню до інших конкурентів – це ступінь його здатності накопичувати і використовувати виробничий ресурс в певному напрямку і в деяких його складових (технології, резерви, менеджмент, кваліфікація особового складу), що відображаються в таких показниках, як якість продукції, рентабельність і прибутковість.
6	Ю.Б. Іванов [6]	Конкурентоспроможність підприємства – це система постійно співдіючих чинників, яка обумовлюється реалізацією можливої здатності компанії здобувати перевагу над конкурентами та утримувати її.
7	І.В. Смолін [7]	Конкурентоспроможність підприємства є новою якісною характеристикою організації, яка гарантує його успішність на ринку. Ця характеристика базується на комплексі позитивних.

1	2	3
		особливостей, достатніх для ефективної протидії негативному впливу зовнішнього середовища та досягнення визначених цілей
8	І.М. Злидень [8]	Конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності до отримання синергетичного ефекту через раціональне використання конкурентних переваг.
9	Л.М. Минко [9]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно здійснювати господарську діяльність та успішно реалізовувати її на конкурентному ринку.

Джерело: складено автором

Зважаючи на існуючі підходи, нами узагальнено поняття «конкурентоспроможність підприємства», як здатність ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах конкуренції, це показник його конкурентного рівня з усіх спектрів питань управління компанією.

На сьогодні можна виділити чотири найважливіші рівні конкурентоздатності підприємства, такі як:

- перший – основна робота націлена тільки на виготовлення продукції, запити покупця не беруться до уваги;
- другий – бажання переконатись, що продукція компанії відповідає стандартам, описаними конкурентами;
- третій – нехтування стандартами конкурентів і прогресивне набуття переваг у сфері діяльності;
- четвертий – прогрес в боротьбі з конкурентами отримується завдяки управлінню, а не виробництву, до цього ж компанія повертає увагу на ринку і стає тою, з кого беруть приклад.

Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки таких показників, як виробнича результативність, яка здійснюється за рахунок модерного устаткування, технологій, досвідчених працівників та здатність здобути стійкі позиції на ринку та не втрачати їх.

Головними елементами забезпечення конкурентоспроможності можна назвати такі:

- використання методологічних підходів стратегічного управління;

- поєднання технічного, технологічного, економічного та управлінського розвитку;
- використання актуальних методів аналізу й розробок;
- дослідження співвідношень функцій управління процесами життєвого циклу підприємства;
- утворення концепції заходів щодо забезпечення конкурентоздатності різноманітних об'єктів.

Завдяки опису поняття «конкурентоспроможність» можна відокремити такі його властивості (рис.1.1).



Рис.1.1. Класифікація конкурентоспроможності за визначеними ознаками  
Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» окреслюється такими ознаками, як зіставлення, просторовість, інертність, змістовність, атрибутивність, комплексність, справедливість.

Зіставлення обумовлюється тим, що конкурентоздатність компанії встановлюється та аналізується в порівнянні з іншими підприємствами, які виробляють схожу продукцію чи надають послуги і діють на одному й тому ж ринку.

Просторовість вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства формується в границях конкретного ринку, так як за однакових положень компанія може вважатись конкурентоздатною на одному ринку та неконкурентоздатною на іншому.

Інертність розуміється так, що у конкурентоспроможності підприємства є ліміт у часі, так як компанія може зберігати свої конкурентні позиції в одному періоді і втратити їх в іншому періоді. Через це і потрібен постійний аналіз конкурентоспроможності підприємства, що характеризується оцінкою фінансово-економічних показників компанії та моніторингом показників джерел формування конкурентоспроможності, таких як: науково-екологічні, виробничі, організаційно-економічні, кваліфікаційно-кадрові, модернізуючі, управлінські.

Змістовність окреслює ознаки, завдяки яким формується конкурентоздатність компанії: продукція, задовольняюча потреби споживачів; модернізовані технічні засоби та технології; професійність кадрів; використання маркетингових стратегій при просуванні продукції на ринок; оснащеність компанії основними та оборотними засобами виробництва, трудовими резервами та наявними в розпорядженні коштами підприємства; застосування передових технологій управління.

Атрибутивність обумовлюється виділенням певних ознак, які складають конкурентну перевагу фірми (оригінальність продукції, допоміжний сервіс, своєрідні способи виробництва та ін.).

Комплексність передбачає пошук сумісності якнайбільшої кількості параметрів та властивостей, з яких складається конкурентоспроможність підприємства, а також схожість між ними та їх складовими. Комплексність



Рис.1.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

розуміється як сумісність наукових методів і практичних прийомів вирішення різноманітних проблем в економічній сфері.

Об'єктивність пояснюється тим, що аналіз конкурентоздатності компанії повинен формуватися на правдивій, достовірній та обґрунтованій інформації, яка показує об'єктивну реальність, а підсумки повинні описуватись детальними розрахунками.

Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства являють собою внутрішні та зовнішні інструменти, які пояснюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на утворення конкурентного середовища. Завдяки чинникам можна сформувавши підхід до організації управління конкурентоспроможністю компанії, що дасть можливість пристосуватись до ринкової ситуації та її змін, визначити переваги конкурентів, дослідити можливості розширення ринку збуту та зберегти свої конкурентні позиції. Не всі чинники прямо впливають на конкурентоздатність підприємства, тому було виділено найголовніші (див. рис.1.2).

Можна зробити висновок, що конкуренція стимулює підприємців вводити у виробництво новітні процеси та технології, завдяки яким знижуються витрати в компанії. Це дає їм можливість покращити якість товару чи послуг та зацікавити собою нових споживачів, що стає підставою до збільшення прибутку. Конкурентоспроможність підприємства – це поняття, яке охоплює багато аспектів, що характеризується боротьбою за отримання кращих результатів за своїх суперників, досягнення високих конкурентних позицій на ринку за допомогою результативного використання своїх ресурсів, виробництва та реалізації конкурентоздатної продукції чи послуг та одержання прибутку від ефективного управління господарською діяльністю. Чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства являють собою внутрішні та зовнішні інструменти, які пояснюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на конкурентне середовище. До головних чинників можна віднести такі: політико-правові, ринково-галузеві, науково-технічні, структурно-організаційні, економічні та виробничі.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності**

Конкурентоспроможність підприємства відтворює його спроможність пристосовуватись до перемінних вимог споживачів та різноманітних навколишніх впливів за допомогою результативного управління комплексом внутрішніх ресурсів і процедурами на всіх об'єднаних стадіях ланцюга постачань, враховуючи виклики розвитку соціальних послуг. Нинішні методи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлюються застосуванням стандартних принципів науки управління, згідно з якими головними складовими управління є мета, об'єкт і суб'єкт, сукупність прийомів дослідження, процес та завдання управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується такими задачами як забезпечення витривалості і стабільної роботи компанії при будь-яких змінах навколишнього середовища в економічній, політичній та соціальній сферах. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства включають в себе:

- зменшення чинників, які справляють негативний ефект на конкурентні позиції компанії на ринку, за допомогою фортифікаційних заходів;
- застосування продуктивних зовнішніх чинників, які впливають на накопичення та впровадження конкурентних переваг компанії;
- забезпечення універсальної управлінської діяльності, яка включає всеохопні завдання, поєднуючи їх з розвитком позитивних і негативних чинників конкуренції на конкретному ринку.

Розкриття всіх чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства є необхідною вимогою для результативності управління конкурентоздатністю компанії. В сучасній економічній літературі дані чинники класифікують за зовнішніми та внутрішніми. Такий розподіл є злагодженим, так як для ефективного управління конкурентоздатністю компанії необхідно звертати увагу як на внутрішні процеси на підприємстві, так і на ті, що



відбуваються в зовнішньому середовищі. Головні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вплив на управління конкурентоздатністю компанії, охарактеризовані в таблиці 1.2.

Вплив внутрішніх чинників на конкурентоздатність підприємства повною або частковою мірою залежить від певних дій самої компанії, а отже, дані чинники контролюються самим підприємством. На відміну від внутрішніх чинників, зовнішні не підвладні підприємству і характеризуються системою економічних, соціальних та природних умов, національних і міждержавних структур та іншими зовнішніми умовами, які функціонують за межами підприємства, але в свою чергу впливають на його діяльність.

В свою чергу зовнішні чинники є важливішими, так як компанія не може повністю тримати їх під контролем, як це можна зробити з внутрішніми чинниками. Вплив зовнішніх чинників на підприємство призводить до ризиків від загроз, які можуть відбуватись за таких умов: модифікація нормативно-правової бази, примітивність господарсько-правової політики, підвищення плати за ресурси, зміна потреб покупців у бік заощадження грошових коштів. Завдяки вищеперерахованих причин дестабілізуються зв'язки підприємства з партнерами та постачальниками, що має великий вплив на конкурентоздатність компанії. Через це в управлінні конкурентоспроможністю підприємства головним напрямом має бути аналіз зовнішніх чинників впливу.

Таблиця 1.2

Чинники впливу на управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1	2
Ресурсний потенціал (виробничі, трудові та інноваційні резерви)	Правове середовище (чинні закони та регламенти, політична стабільність країни)
Фінансові резерви (забезпечення власним та позичковим капіталом, рівень прибутковості від продажу продукції або послуг)	Державна політика (напрямки внутрішніх реформ, врахування побажань юридичних та фізичних осіб, економічні важелі, забезпечення умов для функціонування суб'єктів господарювання)
Маркетинговий аналіз (визначення	Ресурсний потенціал (наявність природно-

Продовження таблиці 1.2

1	2
ринкових потреб, розроблення продукції або послуг, встановлення цін, створення стратегій просування продукту)	сировинної бази в країні, стан та рівень захисту всіх видів природних ресурсів)
Закупівельна логістика (синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів, забезпечення надійності дотримання строків доставки, забезпечення низьких цін на транспортування)	Товарні ринки (показники і норми якості продукції, підтвердження відповідності якісних характеристик продукції, реалізація потреб споживачів)
Місце розташування підприємства (інфраструктура регіону, сумісність з сусідніми об'єктами, місце розташування конкурентів)	Економічні умови (кон'юнктура ринку, зміни валютного курсу, рівень заробітної плати, методи контролю господарської діяльності на рівні держави)
Збутова політика (пошук постачальників, прискорення збуту продукції, контроль за витратами на збут)	Ринкова інфраструктура (рівень надання банківських послуг, стан інформаційних технологій)
Організаційна структура (результативність управління, підбір персоналу, відповідність організаційної структури завданням роботи компанії)	Соціальні умови (умови праці, соціальна інфраструктура, рівень незайнятості в країні, рівень культури в суспільстві)

Джерело: складено автором на основі [17]

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання ряду функцій – цілевстановлення, планування, мотивація, організація та моніторинг діяльності по утворенню конкурентних переваг та забезпеченню результативності діяльності підприємства як учасника економічної діяльності (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Функції управління підприємницькою діяльністю

Функція	Визначення
1	2
Цілевстановлення	характеризується успішним досягненням поставленої мети, яка окреслює майбутній рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання
Планування	описує розробку стратегічної мети і завдань, формування програм, упорядковування планів реалізації конкретних способів покращення конкурентоздатності підприємства, а також його управлінських відділів
Моніторинг	дає змогу контролювати виконаний план завдань для покращення конкурентоспроможності підприємства за необхідними вимогами; прогнозує визначення стандартів для перевірки за допомогою розрахунку кількісних показників, що

1	2
	покажуть рівень ефективності виконання стратегічних завдань або забезпечення своєчасних внесень змін для досягнення цілей компанії
Мотивація	забезпечує застосування мотиваційних стимуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю компанії
Організація	забезпечує втілення визначених планів і програм на практиці; характеризується розподілом матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між різними напрямками операційної діяльності; забезпечення доцільності роботи операційних відділів та окремих спеціалістів, які несуть відповідальність за виконання поставлених задач

Джерело: складено автором на основі [18]

Управління конкурентоздатністю компанії складається з системи задач, яка виконується відповідними підрозділами на підприємстві шляхом певних управлінських дій, а саме: організаційні, економічні і техніко-технологічні заходи, які сприяють ефективній роботі підприємства на всіх етапах його життєдіяльності.

В цілому дослідження та оцінку управління конкурентоздатністю підприємства можна описати за допомогою певних етапів. Кожен етап забезпечує вирішення задач щодо покращення конкурентоспроможності та досягнення високих конкурентних позицій компанії (рис.1.3).

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі таких принципів:

- принцип уніфікації теорії та практики управління конкурентоздатністю компанії (цей принцип передбачає те, що будь-які раціональні управлінські рішення повинні відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і розв'язувати хоча б одну практичну задачу);

- принцип комплексності управління (припускає те, що будь-який об'єкт розглядається як система; комплексний підхід дозволяє включити всі потрібні взаємозв'язки та взаємодії в систему управління, дозволяє

всесторонньо зважувати чинники при постановці цілей і створює орієнтир механізмів управління на досягнення необхідної мети);

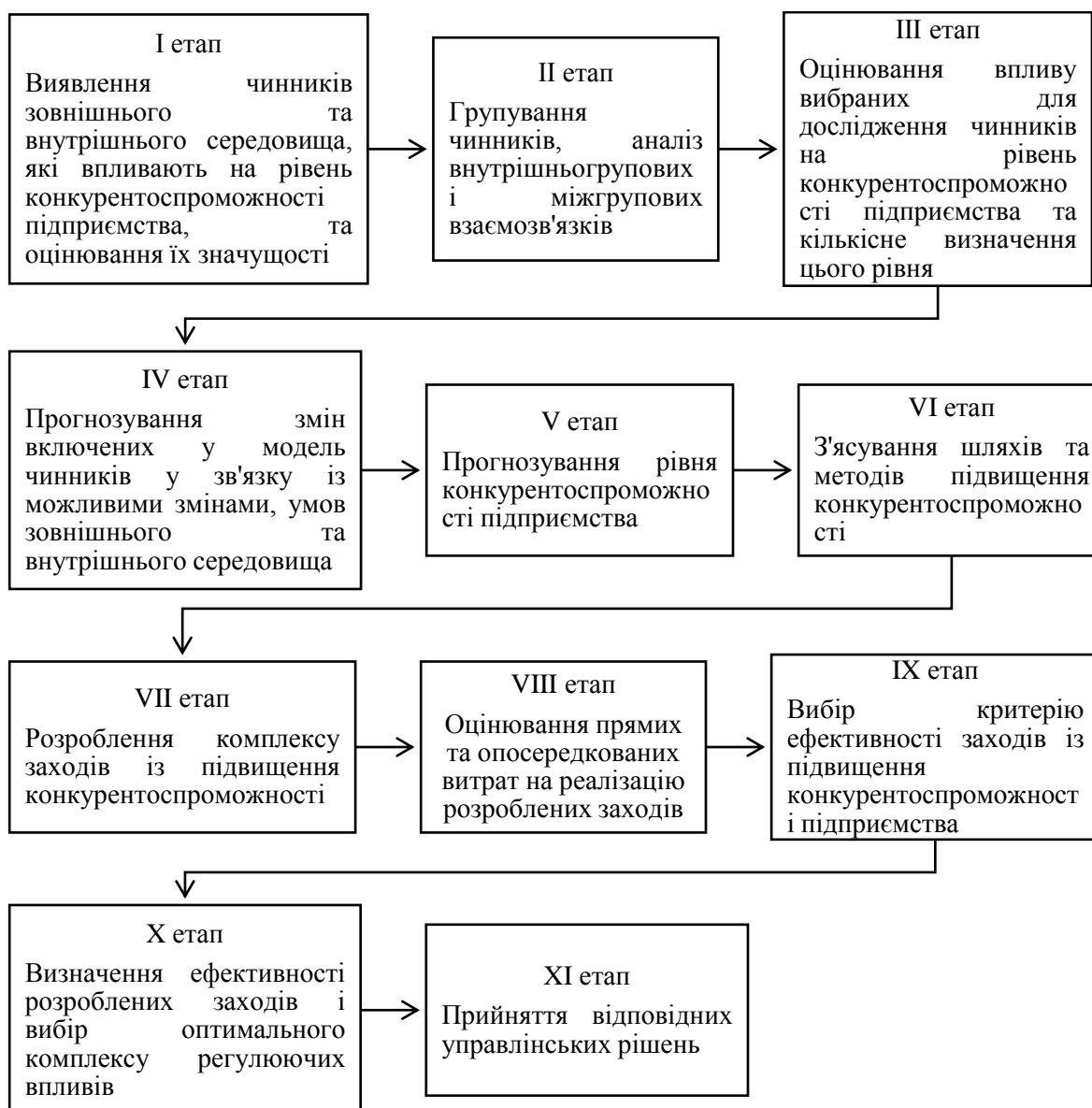


Рис.1.3. Етапізація управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

- принцип наукової аргументованості управління (пояснює включення економічних законів та процесів розвитку у формування системи управління конкурентоздатності компанії, а також враховує застосування наукових методів і методів моделювання для підвищення стійкості системи управління);

- принцип розподілу об'єктів управління за ступенем важливості (вимагає визначення важливості об'єктів за їх результативністю, значимістю, глобальністю та рівнем ризику; так як резерви компанії лімітовані, то вони повинні інвестуватись в першу чергу у вирішення задач з покращення конкурентоздатності підприємства);
- принцип альтернативності (окреслює утворення різних варіантів розвитку подій);
- принцип порівняння управлінських рішень під час їх аналізу (окреслює багатоваріантність управлінських рішень щодо різних версій розвитку подій, які є схожими за реалістичністю, наявністю відповідних резервів підприємства, умовами виконання; при виборі результативного варіанту управлінського рішення враховується фактична стан діяльності компанії);
- принцип збереження та розвитку конкурентних позицій компанії (даний принцип встановлює обов'язковість визначення сильних і слабких сторін об'єктів управління, завдяки чому можна розробити дієву конкурентну стратегію та забезпечити підприємство лідируючими позиціями на ринку);
- принцип орієнтації на ринок (цей принцип передбачає здатність організації надавати найвищу споживчу цінність краще від конкурентів, враховуючи зміни зовнішнього середовища, розвиток попиту та потреби ринку);
- цільовий принцип (передбачає забезпечення відповідності планів покращення конкурентоздатності компанії цілям її конкурентної стратегії);
- принцип цілісності (передбачає упорядкування в єдиний процес потенціалу підвищення конкурентоспроможності, який знаходиться в усіх практичних елементах діяльності підприємства);
- принцип адаптації (характеризує можливість пристосування підприємства до зміни ситуації на ринку, появи загроз або можливостей для розвитку компанії);

- принцип поетапності (цей принцип передбачає, що процес формування та реалізації конкурентної стратегії компанії має бути підпорядкований процедурному та своєчасному регулюванню).

Таким чином, управління конкурентоспроможністю компанії є певним елементом менеджменту підприємства, який націлений на формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг, отриманих за допомогою виконання різних управлінських дій. Система управління конкурентоздатністю підприємницької діяльності характеризується вирішенням таких завдань: розподіл рівнів забезпечення конкурентоспроможності відповідно до мети планування та управління; утворення для кожного рівня управління часткових та суцільних показників аналізу конкурентоздатності підприємства; опрацювання методів розв'язання та пояснення результатів аналізу конкурентоздатності компанії; визначення для належних бізнес-процесів задач з управління конкурентоздатністю компанії тощо.

### **1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємницької діяльності**

Для ефективної роботи суб'єкта господарювання потрібно аналізувати його конкурентне середовище та конкурентний потенціал, який відображає можливості підприємства у різних сферах його функціонування. Конкуренція є найрезультативнішим способом взаємоузгодження суб'єктів господарювання на ринку, що обумовлює різноманітність методів оцінки конкурентоздатності компанії.

Аналіз конкурентоздатності підприємства характеризується розрахунком сукупності фінансових показників, які дають змогу описати роботу компанії з різних сторін та охоплюють різні чинники її діяльності. Даний аналіз розкриває слабкі місця підприємства та способи їх покращення. Класифікують такі методи оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємства (див. табл.1.4).

З огляду на таблицю методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати на ті, які надають числові показники, і ті, що визначають підходи до вивчення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT і TOWS-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що характеризують під час аналізу	Методи аналізу ринкових позицій	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи аналізу рівня менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи оцінки загального управління якістю	ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, TBC, BSC, ROI, TTM
	Методи фінансово-економічного аналізу	Розрахунок відносних показників-коефіцієнтів, прийоми елімінування
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції, матричні методи, функціонально-вартісний аналіз
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено автором на основі [21]

Кількісні методи включають розрахунки умовних величин, таких як коефіцієнти та індекси, які визначають рівень конкурентоспроможності у конкретних галузях. Ці методи дозволяють оцінити можливості підприємства в

конкурентному середовищі та приймати зважені управлінські рішення. Якісні методи, як правило, базуються на експертній оцінці, що надає гнучкість та можливість оцінки реальних фактів. Наприклад, методика SWOT і TOWS-аналізу дозволяє збалансувати негативні та позитивні чинники, враховуючи вплив як зовнішнього середовища, так і внутрішніх аспектів підприємства.

Методи матрицевої оцінки конкурентоспроможності використовують таблиці, де групуються показники підприємства. Ці методи прості у використанні, але обмежені кількістю показників і не пояснюють причин явищ.

Індексні методи дозволяють розраховувати коефіцієнти за основними показниками діяльності суб'єкта господарювання. Вони можуть включати як прості, так і складні математичні розрахунки, надаючи комплексну оцінку конкурентоспроможності.

Графічні методи використовують діаграми або «багатокутники конкурентоспроможності», що є простими та наочними. Однак цей підхід не враховує різний вплив чинників конкурентоздатності і не надає об'єктивної оцінки загального рівня.

Бенчмаркінг є перспективним методом, що дозволяє не лише оцінити рівень конкурентоспроможності, але й підвищити його. Цей підхід передбачає систематичний аналіз та вивчення кращої підприємницької практики власної та інших галузей з метою отримання корисної інформації для удосконалення власного бізнесу та впровадження системи постійних покращень.

Для оцінки загального управління якістю застосовують різноманітні методи, включаючи: ABC (Activity Based Costing), CSF (Critical Success Factors), QFD (Quality Function Deployment), TCA (Transaction Cost Analysis), TBC (Time based Competition), BSC (Balanced Scorecard), ROI (Return on investment), TTM (Time-to-market).

Використання спеціальних груп методів відкриває можливість оцінки конкурентоспроможності компанії в різних сферах її діяльності, таких як виробнича, маркетингова, фінансова та інші.



Комплексні методи включають в себе різноманітні показники, результатом чого стають кілька основних показників. Використання таких комплексних методів дозволяє отримувати точну інформацію щодо конкурентоздатності підприємства, оскільки вони охоплюють широкий спектр порівняльних показників, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники середовища.

Стратегічні методи допомагають проаналізувати конкурентний стан підприємства на ринку у конкретний момент часу.

Тактичні методи є переважно короткостроковими і оцінюють точні плани діяльності компанії.

Комплекс даних методів показує, що в залежності від виду упорядкування один і той самий метод може входити до різних груп залежно від певних ознак. Однак на практиці ці методи взаємодіють та використовуються за декількома підходами одночасно.

Під час аналізу методів визначення та оцінки конкурентоздатності компанії можна зазначити, що більшість з них використовує один або декілька показників виробничо-господарської діяльності підприємства або спирається на експертну оцінку, яка не завжди є повністю об'єктивною.

Дані методи порізно не можуть задовольнити вимог нинішніх українських підприємств, так як питання вибору універсального, об'єктивного та точного показника залишається відкритим. Вибір методу для кожної компанії є індивідуальним і залежить від типу діяльності, розміру суб'єкта господарювання, його потреб і безлічі інших показників.

В даній роботі для досліджуваного підприємства рекомендовано використовувати такі методи оцінки конкурентоспроможності: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод конкурентних переваг, методи фінансово-економічного аналізу (аналіз основних економічних показників, аналіз складу і структури прибутку, аналіз ліквідності, аналіз ділової активності, аналіз рентабельності).

Важливим показником фінансової активності підприємства є його прибуток, який представляє собою ту частину виручки, що залишається після покриття всіх витрат на виробництво та комерційну діяльність.

Основна частина загального прибутку формується в ході основної діяльності, а саме в результаті продажу виробленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг. Цей прибуток відомий як валовий прибуток. Крім того, для визначення загального прибутку розглядають прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності та прибуток (або збиток) від надзвичайних подій. Формули розрахунку прибутку підприємства наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Методика розрахунку показників прибутку підприємства

Показник	Формула
Валовий прибуток (збиток)	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
Прибуток від операційної діяльності	Валовий прибуток (збиток) + Інші операційні доходи – (Адміністративні витрати + Витрати на збут + Інші операційні витрати)
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Прибуток від операційної діяльності + (Дохід від участі в капіталі + Інші фінансові доходи + Інші доходи) – (Фінансові витрати – витрати від участі в капіталі – Інші витрати)
Прибуток від звичайної діяльності	Прибуток = Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – Податок на прибуток Збиток = Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування + Податок на прибуток
Прибуток від інвестиційної діяльності	Дохід від участі в капіталі + Інші інвестиційні доходи – Втрати від участі в капіталі – Інші інвестиційні витрати
Чистий прибуток (збиток)	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності +/- Прибуток від надзвичайної діяльності, Податок на прибуток від надзвичайної діяльності, Збиток від надзвичайної діяльності, Зменшення податку на прибуток від збитків від надзвичайної діяльності

Джерело: складено автором на основі [22]

У короткочасних планах оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою критеріїв ліквідності та платоспроможності.

Визначення "ліквідний" вказує на можливість швидкого перетворення майна у гроші для виконання платежів. Чим менший час потрібний для конвертації окремого виду активів, тим вища їхня ліквідність. Отже, ліквідність підприємства визначається його спроможністю перетворити активи в гроші для розрахунків з короткостроковими зобов'язаннями.

Оцінка ліквідності підприємства дозволяє порівняти вартість поточних активів з різним ступенем ліквідності із сумою поточних зобов'язань. Даний аналіз виконується за допомогою таких коефіцієнтів:

- коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- чистий оборотний капітал.

Формули для розрахунку ліквідності підприємства можна розглянути в табл.1.6.

Таблиця 1.6

#### Показники ліквідності підприємства

Показник	Формула
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт поточної ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи / Поточні зобов'язання
Чистий оборотний капітал	Поточні активи – Поточні пасиви

Джерело: складено автором на основі [23]

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш легко реалізованих активів, а саме оборотних коштів. Цей показник описує оцінку ліквідності активів в загальному. Так як покриття поточних зобов'язань компанії відбувається переважно завдяки поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності важливо, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Звичайно прийнятими значеннями

цього коефіцієнта є від 1,5 до 2,5, але не менше 1. Важливо враховувати, що рівень цього коефіцієнта піддається впливу галузевої належності підприємства, структури запасів, стану дебіторської заборгованості, тривалості виробничого циклу та інших чинників.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, яку частину поточних зобов'язань компанія може покрити завдяки найбільш ліквідних оборотних коштів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість. Даний показник відображає фінансові можливості фірми для вчасного погашення поточних зобов'язань, враховуючи проведення розрахунків з дебіторами. Теоретично вважається, що значення коефіцієнта є задовільним, якщо воно перевищує 0,6.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє розрахувати відсоток короткострокових зобов'язань, яке компанія спроможна погасити в найближчий час самостійно, без допомоги у вигляді оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Теоретично вважається, що значення коефіцієнта є прийнятним, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці значення цього показника часто є значно меншими, і з ним не можна одразу зробити висновки про спроможність компанії в негайному порядку покрити свої грошові зобов'язання, оскільки невелика ймовірність того, що всі кредитори одночасно висунуть свої вимоги. З іншого боку, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності може свідчити про не розумне використання фінансових ресурсів.

Чистий оборотний капітал є ключовим для забезпечення фінансової стійкості компанії, так як переважання оборотного капіталу над короткостроковими зобов'язаннями вказує на те, що підприємство не лише може вчасно виплатити свої короткострокові зобов'язання, але також має резерви для розширення своєї діяльності. Оптимальний розмір чистого оборотного капіталу залежить від характеристик роботи підприємства, в тому числі від її масштабів, обсягів продажів, швидкості обороту матеріальних запасів і дебіторської заборгованості. Недостатній рівень оборотного капіталу

характеризується нездатністю підприємства своєчасно покрити свої борги. Чимале переважання чистого оборотного капіталу над оптимальним рівнем може говорити про неефективне використання ресурсів компанії. Важливо також враховувати темпи росту чистого оборотного капіталу підприємства в порівнянні з темпами інфляції. Рекомендоване значення коефіцієнта: більше 0.

Аналіз ділової активності характеризує оцінку результатів функціонування підприємства за допомогою системної оцінки результативності застосування виробничих і фінансових ресурсів. Ця оцінка включає в себе аналіз оптимальних співвідношень між темпами росту та основними показниками, а також враховує проміжні та кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання.

Ділова активність компанії визначається завдяки комплексу якісних і кількісних критеріїв.

Якісні критерії включають такі аспекти, як широта внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, ділова репутація компанії, її конкурентоздатність, наявність стійких постачальників та споживачів готової продукції. Зазначені критерії слід порівнювати з аналогічними параметрами конкурентів, які діють у тій же сфері діяльності.

Кількісні критерії ділової активності поділяються на абсолютні і відносні показники.

Серед абсолютних показників важливо враховувати обсяг продажу готової продукції, товарів, робіт, послуг, прибуток та величину активів (авансованого капіталу).

Відносні показники ділової активності вказують на результативність застосування резервів компанії. Їх можна виразити у вигляді фінансових коефіцієнтів, таких як показники оборотності (табл. 1.7).

Аналіз показників рентабельності відіграє не менш важливу роль. Рентабельність підприємства вказує на те, наскільки прибутковою є його діяльність. Чим вищі коефіцієнти рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство. Сьогодні будь-який суб'єкт господарювання повинен працювати

на досягнення вищих рівнів рентабельності, і керівництву необхідно шукати способи підвищення цих показників

Таблиця 1.7

Показники ділової активності підприємства

Показник	Формула розрахунку
1	2
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина активів
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина оборотних активів
Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина запасів і витрат
Оборотність запасів	$T / \text{Ко.з.}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина дебіторської заборгованості
Оборотність дебіторської заборгованості	$T / \text{Ко.д.з.}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина кредиторської заборгованості
Оборотність кредиторської заборгованості	$T / \text{Ко.к.з.}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина власного капіталу

Джерело: складено автором на основі [24]

В дійсності є велика кількість показників рентабельності, і вибір конкретного залежить від характеру оцінки результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Важливо визначити, який показник прибутку використовується у розрахунках. Серед найчастіше використовуваних показників прибутку є валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Кожен з цих показників відображає різні аспекти фінансової діяльності підприємства, і їх використання залежить від конкретної мети аналізу.

Важливо зауважити, що не існує узагальнених стандартів для значень рентабельності, які можна використовувати як орієнтир під час аналізу. Таким чином, зростання всіх показників рентабельності в динаміці за звітні періоди характеризується як позитивна тенденція.

Коефіцієнти рентабельності поділяються на дві групи, в залежності від того, з чим порівнюють показник прибутку:

- рентабельність інвестицій (капіталу);
- рентабельність продажів.

У групі коефіцієнтів рентабельності інвестицій (капіталу) розраховують два основних показники:

- рентабельність сукупного капіталу (або активів);
- рентабельність власного капіталу.

Методика розрахунку рентабельності підприємства наведена в табл.1.8.

Таблиця 1.8

Показники рентабельності підприємства

Показник	Формула
Рентабельність інвестицій (капіталу)	
Рентабельність сукупного капіталу	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сукупний капітал}}$ або $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сукупний капітал}}$
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$
Рентабельність продаж	
Валова рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$
Операційна рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$
Чиста рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$
Загальна рентабельність виробничих запасів	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{(Необоротні активи + Запаси)}}$
Загальна рентабельність підприємства	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість майна}}$

Джерело: складено автором на основі [25]

Рентабельність сукупного капіталу визначає рівень результативності підприємства щодо використання своїх активів для отримання доходу, тобто який прибуток нараховується з кожного вкладення в активи.

Показник рентабельності власного капіталу представляє особливий інтерес передусім для інвесторів, і відображає ефективність компанії у використанні власного капіталу.

При оцінці рентабельності продажів на основі показників прибутку та виручки від реалізації визначають коефіцієнти рентабельності для всієї продукції в цілому або окремих її видів. Як і в разі рентабельності капіталу, є безліч показників для оцінки рентабельності продажів, що визначається вибором конкретного виду прибутку. Частіше за все застосовують розрахунок валового прибутку, прибутку від операційної діяльності або чистого прибутку.

Валова рентабельність реалізованої продукції вказує на результативність виробничої діяльності компанії, а також ефективність політики ціноутворення.

Операційна рентабельність реалізованої продукції вказує на рівень прибутковості підприємства після списання витрат на виробництво і збут товарів. Аналіз цього показника разом із валовою рентабельністю покаже причини зміни рентабельності підприємства. Наприклад, якщо показники валової рентабельності за кілька років кардинально не змінились, а операційна рентабельність поступово знижувалася, це може свідчити про збільшення адміністративних і збутових витрат.

Чиста рентабельність реалізованої продукції вказує на розмір прибутку на одну гривню реалізованої продукції. Незмінність показника операційної рентабельності протягом будь-якого періоду при одночасному зниженні чистої рентабельності характеризує збільшення фінансових витрат та одержання збитків від участі в капіталі інших компаній, також це може свідчити про збільшення суми податкових платежів, що сплачуються. Цей коефіцієнт демонструє повний вплив структури капіталу і фінансування компанії на її рентабельність.

Можна зробити висновок, що аналіз конкурентоздатності підприємства включає в себе комплекс спеціальних інструментів, що представляють собою систему методів оцінки. Застосування цих методів спричинене специфікою фінансово-господарської діяльності компанії, особливостями її галузі та конкретними цілями проведення оцінки. На сьогоднішній день існує безліч методів для оцінки конкурентоздатності підприємства, і їх застосування вимагає комбінації, оскільки використання лише одного методу не забезпечує



адекватних оцінок стану підприємства та його потенційних можливостей. Лише такий комплексний підхід, який об'єднує аналітичні та графічні методи, дозволяє визначити реальне положення підприємства в конкурентному просторі і порівняти його з конкурентами.

## **Висновки до розділу 1**

Визначено економічну сутність підприємницької діяльності, що являє собою поняття, яке охоплює багато аспектів, що характеризується боротьбою за отримання кращих результатів за своїх суперників, досягнення високих конкурентних позицій на ринку за допомогою результативного використання своїх ресурсів, виробництва та реалізації конкурентоздатної продукції чи послуг та одержання прибутку від ефективного управління господарською діяльністю.

Описані особливості управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Управління конкурентоспроможністю компанії становить певний елемент менеджменту підприємства, що націлений на формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг, отриманих за допомогою виконання різних управлінських дій.

Система управління конкурентоздатністю підприємницької діяльності характеризується вирішенням таких завдань:

- розподіл рівнів забезпечення конкурентоспроможності відповідно до мети планування та управління;
- утворення для кожного рівня управління часткових та суцільних показників аналізу конкурентоздатності підприємства;
- опрацювання методів розв'язання та пояснення результатів аналізу конкурентоздатності компанії;
- визначення для належних бізнес-процесів задач з управління конкурентоздатністю компанії і т.д.

Також в даному розділі була обґрунтована методика оцінки конкурентоспроможності підприємницької діяльності, що характеризується розрахунком сукупності фінансових показників, які дають змогу описати роботу компанії з різних сторін та охоплюють різні чинники її діяльності. Даний аналіз розкриває слабкі місця підприємства та способи їх покращення.

Класифікують такі методи оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємства: кількісні (метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод); якісні (евристичні методи, SWOT і TOWS-аналіз, метод експертних оцінок); матричні (матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS); індексні (метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції); графічні (метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма); методи аналізу ринкових позицій (модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінсі); методи аналізу рівня менеджменту (метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп); методи оцінки загального управління якістю (ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, TBC, BSC, ROI, TTM); методи фінансово-економічного аналізу (розрахунок відносних показників-коефіцієнтів, прийоми елімінування); спеціальні (методи оцінки конкурентоспроможності продукції, матричні методи, функціонально-вартісний аналіз); комплексні (метод балів, індексні, інтегральні методи); стратегічні (модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо); тактичні (інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, конкурентоспроможності продукції).

Комплекс даних методів показує, що в залежності від виду упорядкування один і той самий метод може входити до різних груп залежно від певних ознак. Однак на практиці ці методи взаємодіють та використовуються за декількома підходами одночасно. Описані методи порізно не можуть задовольнити вимог нинішніх українських підприємств, так як

питання вибору універсального, об'єктивного та точного показника залишається відкритим. Вибір методу для кожної компанії є індивідуальним і залежить від типу діяльності, розміру суб'єкта господарювання, його потреб і безлічі інших показників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» на даний момент є лідируючою компанією перевізників доставки посилок різного характеру. За допомогою ідеальної логістики та клієнтоорієнтованості компанія дуже стрімко виросла в Україні, та продовжує забезпечувати потреби клієнтів і за кордоном. Вона була заснована у 2001 році і на сьогоднішній день є однією з найбільших кур'єрських компаній в Україні.

«Нова пошта» пропонує широкий спектр послуг, включаючи доставку пошти, кур'єрську доставку товарів, експрес-доставку, міжнародну доставку та інші послуги. На даному етапі «Нова Пошта» є найглобальнішою логістичною українською компанією, масштаби відправлень посилок якої вражають: не дивлячись на повномасштабну війну, станом на 30 грудня 2022 року підприємство відправило 1,9 млн відправлень за добу, що стало новим рекордом «Нової Пошти». Також компанія має велику мережу відділень та поштоматів по всій Україні: близько 10 тис. відділень та 13 тис. поштоматів.

Найперше чим «Нова пошта» привабила своїх клієнтів це швидкість доставки – у середньому це 24 години між великими містами, та 48 годин між населеними пунктами. Також підприємство є одним з найбільших роботодавців нашої країни. Виходячи з цього, входить в топ-20 найбільших платників податків України.

«Нова пошта» швидко розвивається та, опираючись на європейські стандарти, застосовує новітні технології та інноваційні рішення. Одним із таких рішень, що значно спростило клієнтам споживання послуг компанії, була розробка і запуск мобільного додатку, який має навіть такі функції, як зробити посилку самому, не виходячи з дому, а також запросити кур'єра, який забере та

відправить вашу посилку за адресою. На цьому компанія не зупиняється та з великою швидкістю прямує до цілі розширення бізнесу в міжнародному напрямку.

Стратегічні цінності підприємства в екологічній сфері ґрунтуються на принципах сталого розвитку, з основним акцентом на забезпеченні охорони природи через зменшення негативного впливу та ефективне використання природних ресурсів. Згідно зі стратегією розвитку, підприємство створило систему екологічного управління, що відповідає вимогам стандарту ISO 14001:2015. Ця система служить основою для ефективного управління екологічними аспектами та їх впливом на довкілля.

Співробітники компанії активно займаються сортуванням вторинної сировини, виконуючи для цього таку роботу: збір, відсортування та передача пакувальних матеріалів на переробку, що дає можливість використовувати матеріали повторно. Для зручності у відділеннях встановлені контейнери для розподілу пакувального матеріалу та інформаційні плакати для правильного сортування.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує стратегію автоматизації та роботизації своєї сортувальної інфраструктури для оптимізації обробки великого обсягу відправлень і постійного прискорення процесу доставки. Виділимо кілька напрямків цього стратегічного підходу:

1. застосування автоматичного устаткування для сортувальної інфраструктури;
2. впровадження автоматизованих систем для термінальної інфраструктури;
3. компанія стала першою в Україні, хто успішно випробував доставку вантажів завдяки безпілотним літальним апаратам;
4. запроваджено новий сервіс керування посилкою на веб-сайті, що дозволяє клієнтам самостійно керувати процесом доставки: збільшити термін зберігання у відділенні, змінювати адресу доставки, відмовлятися від посилки,

оплачувати послуги або отримувати інформацію про місцезнаходження посилок.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює такі види діяльності за квед:

- 52.29 інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 46.18 діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.19 діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 78.30 інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

Проаналізуємо зміну послуг на внутрішньому ринку ТОВ «Нова Пошта» за допомогою статистичних показників та відобразимо дані на рис.2.1.:

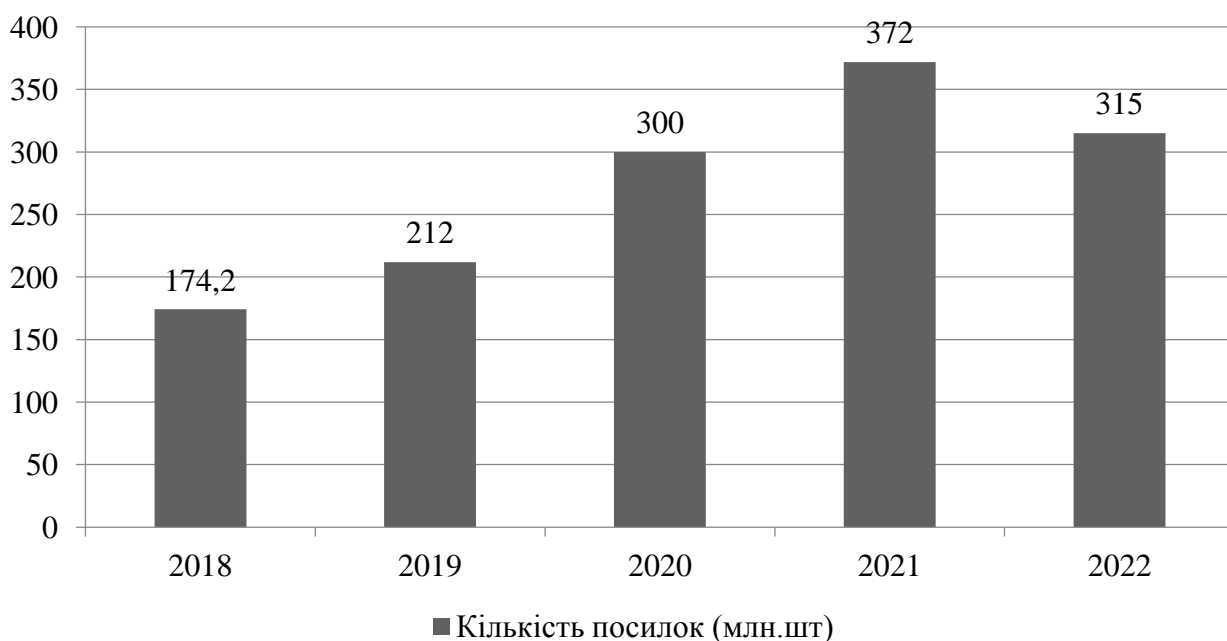


Рис.2.1. Динаміка загальної кількості відправлень посилок та вантажів ТОВ «Нова Пошта» за 2018 – 2022 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [30]

Компанія пропонує широкий спектр послуг, до яких входять такі:

- доставка та повернення товару до мережевих магазинів: забезпечення доставки та повернення товарів клієнтів у різні торговельні

мережі, такі як супермаркети, філії, дочірні підприємства тощо. Ця співпраця дозволяє оптимізувати та спрощувати логістичні та організаційні процеси відповідно до потреб споживачів;

- доставка вантажу за допомогою палет: перевезення вантажу на піддонах, що зберігає якість товару всередині, коли на нього завантажуються інші товари. Цей сервіс сприяє ефективному розміщенню та транспортуванню товарів з використанням піддонів за вигідними ціновими умовами;

- доставка комплектуючих матеріалів для машин: перевезення шин та дисків за зниженими цінами;

- зворотнє повернення: забезпечення зворотного повернення документів, необхідних для відправки, відправнику, що спрощує процес обміну інформацією та забезпечує зручні умови для повернення необхідних документів;

- післяплата товару: даний сервіс передбачає оплату фрахту після отримання товару, сума якого надходить на обліковий рахунок відправника. Це забезпечує гнучкі умови оплати та фінансовий контроль за перевезенням товару;

- виклик автомобіля: передача належного транспорту відправнику для доставки товару, на що виділяється конкретно визначений час.

- експедирування: замовник може вносити зміни в доставку відповідно до своїх потреб після оформлення вантажу;

- доставка посилок до квартири замовника: сервіс забезпечує підйом вантажу на вказаний поверх під час доставки за вказаною адресою. Це забезпечує зручність та ефективність доставки, особливо у випадках, коли вантаж потрібно доставити на вищий поверх будівлі;

- зберігання посилок: ця послуга передбачає можливість зберігання вантажу в установленому відділенні протягом одного календарного місяця з дня отримання вантажу. Безкоштовно вантаж може знаходитися на зберіганні протягом перших п'яти робочих днів, включаючи день отримання

одержувачем. У випадку зберігання товару на складі понад 5 днів, стягується додаткова плата у розмірі 20% від фрахту, без урахування комісії;

- пакування товару: даний сервіс дозволяє клієнтам упакувати свій вантаж оптимальним способом. Використання вантажної упаковки спрямоване на запобігання пошкоджень під час транспортування.

Група Нова пошта надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay, Nova Global, Nova Post у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині, а також авіакомпанія Supernova Airlines.

NovaPay є фінансовою установою поза банківським сектором, яка розробляє свою власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та підприємствам. У 2021 році NovaPay стала першою приватною небанківською фінансовою установою, яка набула компетентне членство в міжнародних платіжних системах Visa та MasterCard. Компанія володіє сертифікатом відповідності міжнародному стандарту безпеки даних PCI DSS для індустрії платіжних карток, що доводить надійність банківських даних користувачів під час проведення платежів через систему NovaPay. За даними Національного банку України, NovaPay є авторитетом серед небанківських установ у сфері переказу коштів в Україні.

Nova Global надає логістичні рішення у галузі міжнародної доставки, сприяючи українським громадянам та підприємствам у відправленні товарів по всьому світу. Один з найпопулярніших продуктів цієї компанії - сервіс NP Shopping. Цей сервіс дозволяє українцям здійснювати покупки різноманітних товарів, таких як одяг, косметика, засоби для догляду та інші, в інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки до України. Товари можуть бути доставлені до відділення, поштомоту Нової пошти або безпосередньо на адресу покупця.

У 2021 році ТОВ «Нова Пошта» створила компанію Supernova Airlines з метою забезпечення швидкої доставки своїх товарів клієнтам з-за кордону. Ця



авіакомпанія стала першою та єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс з Риги до Жешува відбувся у травні 2023 року, і наразі компанія здійснює цей рейс двічі на тиждень, використовуючи літак ATR-72 у партнерстві з RAF-Avia. В той же час Supernova Airlines активно розглядає можливість розширення свого флоту за рахунок придбання більших літаків для здійснення трансконтинентальних рейсів.

Nova Post в Молдові є провідною приватною компанією на ринку експрес-доставки, яка забезпечує доставку до будь-якої точки країни на наступний день. З компанією пов'язано 19 власних відділень та 214 поштоматів. Протягом 2022 року Nova Post в Молдові доставила 600 тис. посилок і вантажів, що становить зростання на 40% порівняно з попереднім роком.

У жовтні 2022 року компанія розширила свою діяльність на ринок Польщі та запустила службу Nova Post у цій країні. За інформацією на червень 2023 року, компанія успішно відкрила 32 відділення у 18 містах Польщі, а також встановила два сортувальні термінали, один у Варшаві та інший біля Жешува (місто Глогув, Малопольський).

У березні 2023 року компанія розширила свою присутність на ринку, представивши Nova Post в Литві та відкривши своє перше відділення у місті Вільнюс. До травня того ж року вже було запущено друге відділення в місті Каунас.

Четвертою країною Європейського Союзу, де були відкриті філії Nova Post, стала Чехія. У першій половині червня в столиці країни, місті Прага, було відкрито два відділення. Наступні розширення відбулися у Румунії та Німеччині, де по одному відділенню розпочало свою роботу у містах Бухарест та Берлін.

Для того, щоб клієнти на міжнародних ринках могли скористатися такими самими зручними та швидкими сервісами Нової Пошти, як в Україні, компанія створила програмне забезпечення для цифрового управління

логістичним бізнесом за кордоном. Ця система, відома як Shipment, є мультиплатформеним рішенням, яке охоплює кожний сегмент бізнесу, включаючи відділення, термінали, адресну доставку та службу підтримки. Shipment підтримує кілька мов і функціонує у будь-якій країні, де працює Нова пошта. На основі цієї системи також функціонують мобільний додаток та бізнес-кабінет, які вже в загальному доступі клієнтів у Польщі.

Для надання клієнтам швидкого та високоякісного обслуговування в умовах постійного зростання обсягів відправлень, Нова пошта систематично розширює власну логістичну інфраструктуру. Наразі у компанії функціонує 110 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі України, де активно впроваджуються автоматизовані процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів розташовані у містах Київ (КІТ), Харків (ХАІ), Хмельницький (ХІТ), Львів (ЛЕО), Дніпро (ДАО) та Запоріжжя (ЗІТ). Ці термінали здатні обробляти від 20 тисяч до 50 тисяч посилок на годину.

Щодо організаційної структури ТОВ «Нова Пошта», то вона є розгалуженою. Базовими підрозділами підприємства є відділи, які створені, як правило, для виконання однієї функції. Відділи формують департаменти, які включають в себе мінімум дві функції. Директорат може існувати тільки за умови функціонування одного департаменту та одного відділу, який не підпорядковується цьому департаменту. В межах реалізації конкретної функції можуть формуватися:

- групи, виконуючі меншу кількість функцій, ніж у відділі;
- дільниця – формується в залежності від територіальної ознаки.

Кожен підрозділ функціонує автономно, однак взаємодіє з іншими частинами організаційної системи компанії. Результати діяльності будь-якого адміністративного підрозділу оцінюються за показниками, що відображають досягнення його цілей та завдань. У кожній підсистемі встановлені ієрархічний порядок та робочі правила, охоплюючи всю організацію від верхнього рівня до нижнього. Структуру ТОВ «Нова Пошта» можна розглянути за поданою схемою (рис.2.2)

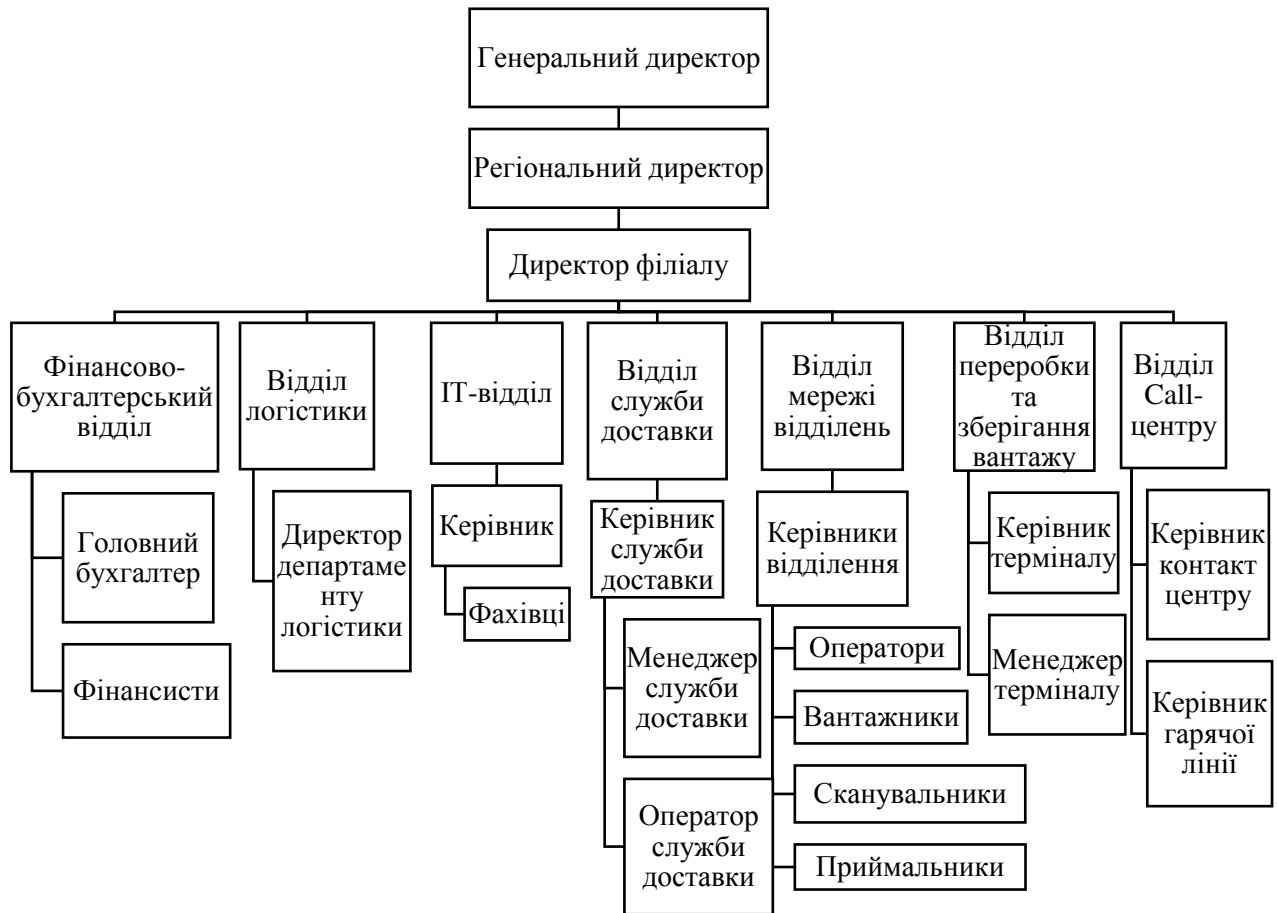


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

У першій половині 2022 року «Нова пошта» впровадила новий сервіс – контрактну логістику 3PL та розширила мережу своїх складів у межах послуги фулфілменту. Були відкриті нові склади в п’яти містах України: неподалік від Києва, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі.

Складська логістика (Fulfillment) – логістика «під ключ», в рамках якої логістичні функції (складські та транспортні) виконує Нова пошта. Це доступний та якісний аутсорсинг операцій по супроводженню вашого товару з моменту його оформлення (замовлення/покупки/поставки) до моменту видачі (відвантаження/доставки) покупцю. На рис.2.3. можна розглянути функції, які виконує складська логістика ТОВ «Нова Пошта».

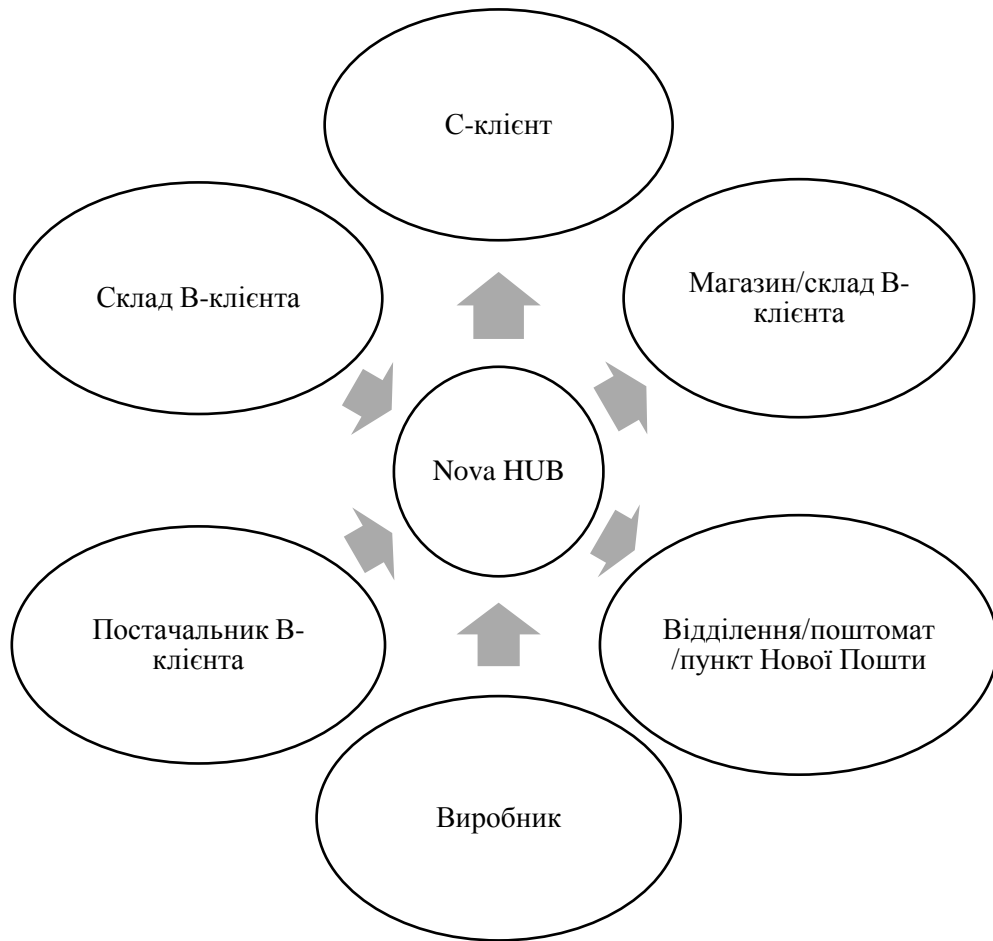


Рис.2.3. Функціональність складської логістики ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Основні послуги складської логістики:

- розвантаження і приймання ваших товарів у палетах, коробках, штуках;
- розміщення товару в спеціалізованих стелажах з адресним зберіганням;
- відповідальне зберігання ваших товарів у палетах коробках штуках;
- якісна та швидка комплектація та відправка замовлень ваших покупців чи дистриб'юторів.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку логістики, що забезпечує зручність доставки кожному покупцю. Місією компанії "Нова пошта" є забезпечення зручності доставки для життя та бізнесу. Для досягнення

цієї мети команда компанії розробляє та пропонує нові продукти та послуги, відповідаючи міжнародним стандартам та використовуючи передовий світовий досвід. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Нова пошта" сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів та послуг на міжнародних ринках, формуванню раціональної структури експорту, залученню іноземних інвестицій, сучасному оновленню підприємства та іншим стратегічно важливим аспектам.

## **2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»**

Фінансовий стан підприємства визначає ефективність його функціонування, наявність кількості необхідних фінансових ресурсів, здатність проведення результативної господарської діяльності в змінних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінка фінансового стану компанії, включаючи комплексну оцінку активів і пасивів, ділової активності та використання капіталу, є ключовим аспектом оцінювання фінансового рівня підприємства.

Проаналізуємо величину та структуру активів і пасивів підприємства, а також визначимо систему показників, зокрема таких, як:

- аналіз основних економічних показників;
- аналіз складу і структури прибутку;
- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності.

Для визначення поточного стану та фінансових можливостей для майбутнього розвитку ТОВ «Нова Пошта», проаналізуємо ключові економічні показники діяльності досліджуваного підприємства. Проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» можна за допомогою даних річної звітності підприємства [5].

Розрахуємо абсолютне та відносне відхилення показників за період 2020-2022 рр. та узагальнимо показники в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020 - 2022 рр., тис.грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	16902857	20843502	23687034	3940645	2843532	123,3	114
Собівартість реалізованої продукції	12877086	16441004	19276532	3563918	2835528	127,7	117,3
Валовий прибуток (збиток)	4025771	4402498	4410502	376727	8004	109,4	100,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	1538307	1611195	2513307	72888	902112	104,7	156
Чистий прибуток (збиток)	991292	2600320	2135960	1609028	464360	262,3	82,14

Джерело: складено автором на основі [36,37]

З таблиці можна виокремити, що протягом 2020–2022 років дохід від реалізації продукції збільшувався щороку. Найвищий чистий дохід від реалізації продукції був зафіксований у 2022 році і становив 23 687 034 грн, що на 25,6% перевищує показник попереднього року. Спостерігається також зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2022 році склала 19 276 532 грн, що виявилось вищим на 17,3% порівняно з 2021 роком, що зумовлено збільшенням обсягів виробництва. Зміну основних економічних показників відобразимо на рис.2.4.

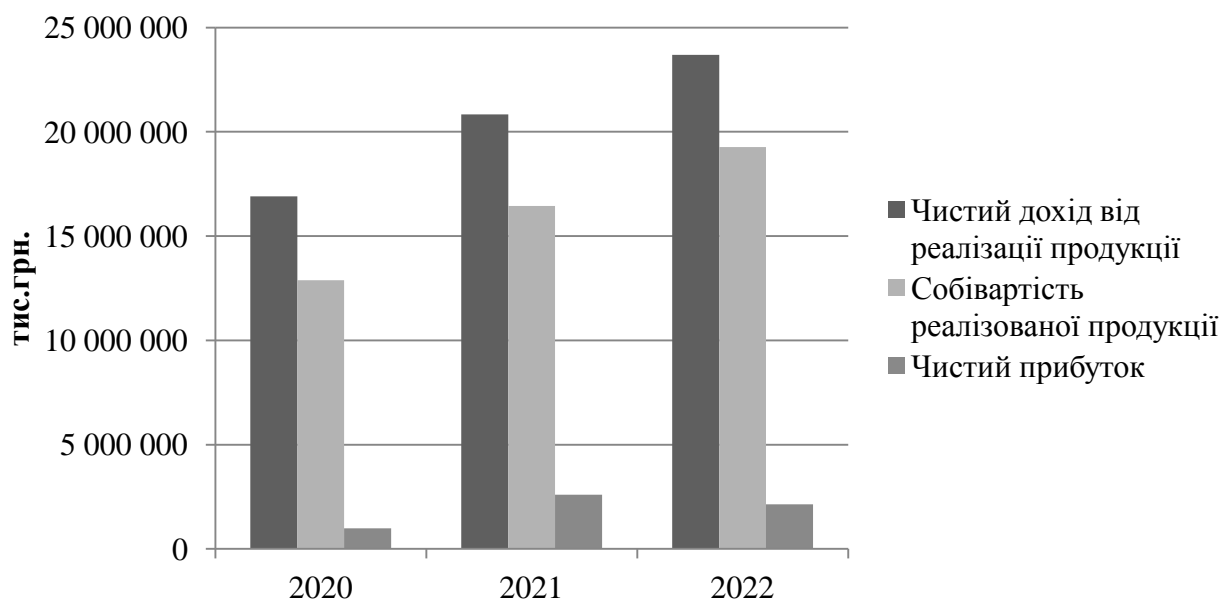


Рис.2.4. Динаміка основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: узагальнено автором

Фінансові результати звичайної діяльності компанії включають прибутки або збитки, отримані внаслідок операційної, інвестиційної та фінансової сфер діяльності підприємства. Однією з ключових елементів цього показника є фінансовий результат від операційної діяльності.

Щоб дослідити динаміку фінансових результатів від операційної діяльності компанії, проведемо аналіз структури прибутку досліджуваного підприємства. Дані узагальнимо в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури прибутку ТОВ «Нова Пошта» від звичайної діяльності за 2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий	4025771	4402498	4410502	376727	8004	109,4	100,2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
прибуток							
Прибуток від операційної діяльності	1538307	1611195	2513307	72888	902112	104,7	156
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1090142	2794933	2390352	1704791	404581	256,4	86
Прибуток від звичайної діяльності	991292	2600320	2135960	1609028	464360	262,3	82,1
Чистий прибуток	991292	2600320	2135960	1609028	464360	262,3	82,1

Джерело: складено автором на основі [36,37]

Аналіз показників складу і структури прибутку показав нестабільну ситуацію на підприємстві. Валовий прибуток має тенденцію до збільшення: у 2020 р. він становив 4 025 771 грн., а вже у 2022 р. мав показник 4 410 502 грн, що свідчить про ефективність продажів. Така ж ситуація з прибутком від операційної діяльності: з 2020 р. до 2022 р. показник піднявся до 2 513 307 грн. Таке збільшення свідчить про перевагу валового прибутку над витратами на підприємстві. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився в 2021 р. на 1 704 791 грн. в порівнянні з 2020 р., але в 2022 р. показник зменшився на 8%. Прибуток від звичайної діяльності за аналізований період зменшився за рахунок витрат з податку на прибуток і в 2022 р. становив 2 135 960 грн. Динаміку складу і структури прибутку зображено на рис.2.5.

Фінансовий стан підприємства існуючим чином обумовлюється його здатністю відшкодувати поточні зобов'язання, що можна оцінити за допомогою ліквідних показників. Показники ліквідності, такі як загальний, швидкий і абсолютний коефіцієнти, надають важливу інформацію про фінансову стійкість та платоспроможність компанії.

Для даного аналізу використовуються показники з Балансу підприємства (Додаток А). Проведемо оцінку ліквідності підприємства за допомогою системи фінансових коефіцієнтів. Дані узагальнимо в таблиці 2.3.



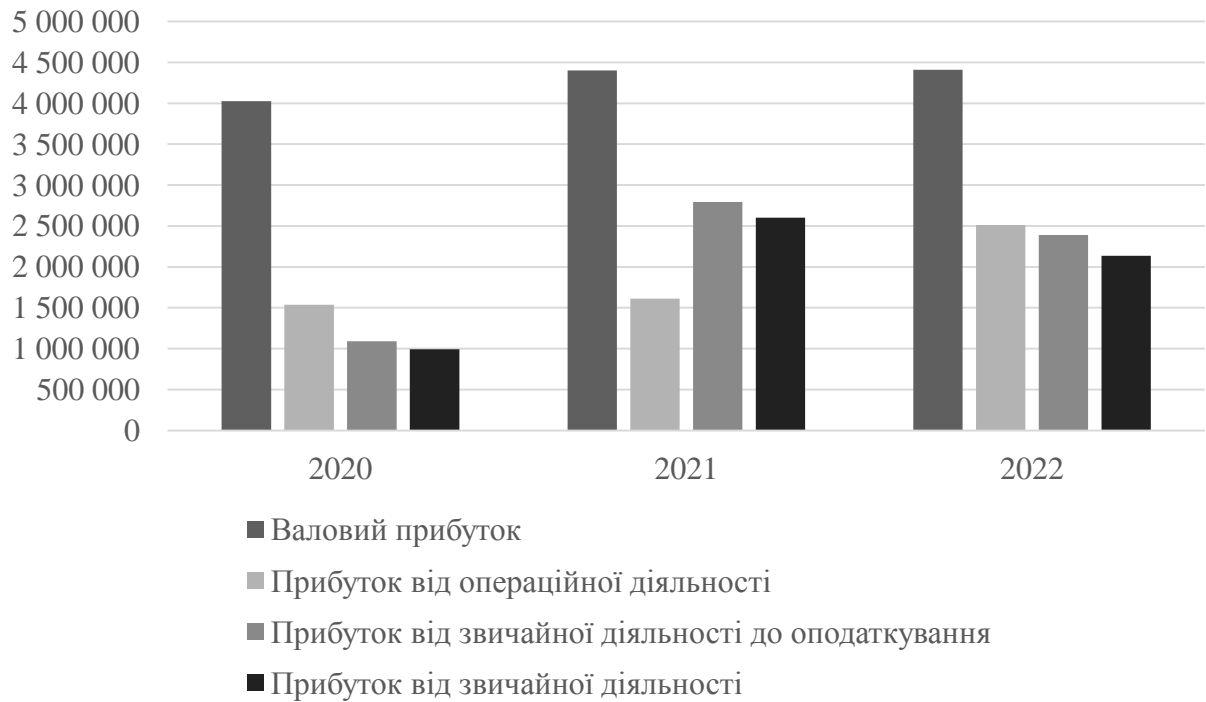


Рис.2.5. Динаміка структури прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр., %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,8	0,8	0,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,7	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,2	0,1
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-541593	-758367	-2009742

Джерело: складено автором на основі [36,37]

З таблиці видно, що коефіцієнти ліквідності майже однакові, але до 2022 р. показники зменшились. Коефіцієнт загальної ліквідності з показником 0,8 показує, що підприємство має недостатньо оборотних активів для покриття зобов'язань, так як задовільний показник – 1-2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має задовільні показники, так як рекомендоване значення – 0,5-0,8, що доводить можливість підприємства розрахуватись за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості.

Показники коефіцієнту абсолютної ліквідності є достатніми для погашення в поточний момент боргів підприємства, тому його можна вважати платоспроможним. Динаміку показників ліквідності підприємства можна розглянути на рис.2.6.

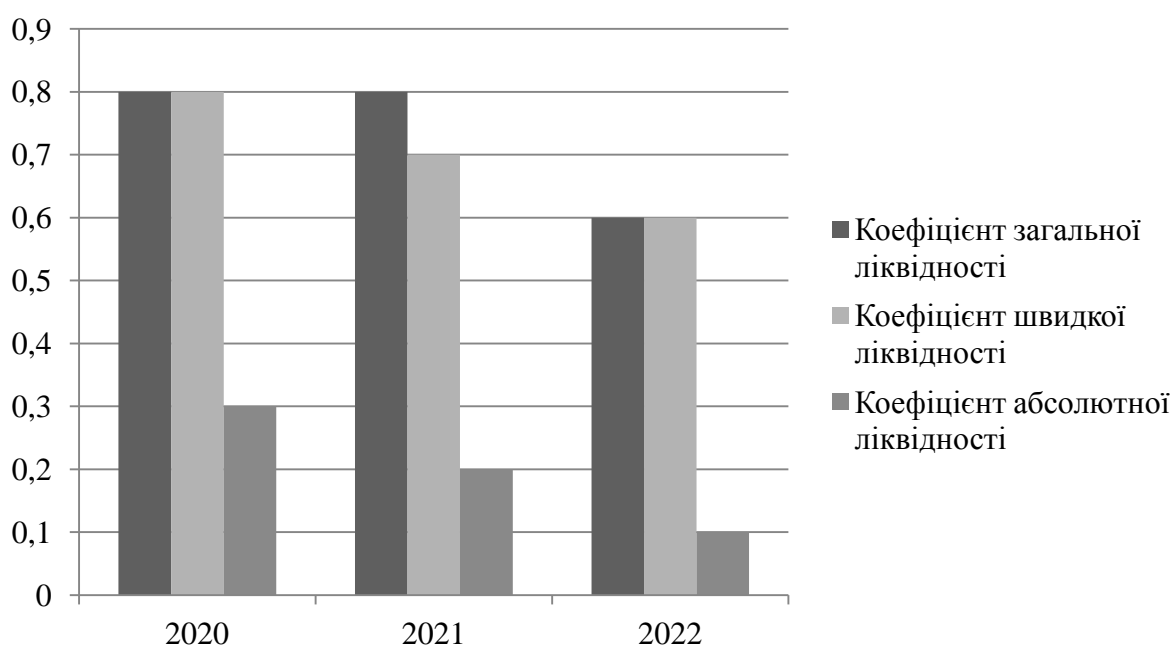


Рис.2.6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр., %

Джерело: узагальнено автором

Ефективність функціонування компанії «Нова Пошта» можна оцінити через аналіз ключових показників її ділової активності. Ці показники відображають, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства. Ділова активність відображає рівень ефективності використання різних ресурсів, таких як матеріальні, людські, фінансові тощо, вказуючи при цьому на якість управління та можливості подальшого розвитку компанії. Відомості про ділову активність подані у табличній формі за останні три роки. Результати функціонування ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.4.

З огляду на таблицю можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів у ТОВ «Нова Пошта» виявляє стабільні тенденції, однак у 2021-2022 роках спостерігається зменшення значень.

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	3	2	2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7	5,3	5,5
Коефіцієнт оборотності запасів	59,2	98	72
Оборотність запасів	7	4	5,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12	7,3	7,4
Оборотність дебіторської заборгованості	30	50	49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,4	5	4,5
Оборотність кредиторської заборгованості	68	73	81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10	6	4,3

Джерело: складено автором на основі [36,37]

Важливо відзначити, що цей коефіцієнт є ключовим показником результативності застосування капіталу і вказує на швидкість його переходу від виробничих запасів до готової продукції, а також швидкість перетворення продукції в грошову форму. З урахуванням цього можна стверджувати, що така динаміка свідчить про ефективність використання активів компанії.

Оборотні активи компанії за аналізований період складають 5,5 оборотів. Важливо відзначити, що протягом трьох років цей показник відзначається негативною динамікою. Виходячи з цього, прискорення оборотності запасів, за умови попиту на послуги досліджуваного підприємства та рентабельності їх реалізації, повинно в кінцевому підсумку призвести до збільшення операційного та чистого прибутку компанії.

Оборотність запасів ТОВ «Нова Пошта» зазнала змін у різних роках: у 2020 році цей показник становив 59,2 рази, у 2021 році – 98 разів, а в 2022 році – 72 рази. Тривалість одного обороту запасів та витрат також відзначилася змінами: у 2020 році була 7 днів, у 2021 році – 4 дні, у 2022 році – 5 днів.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей є ключовим компонентом оцінки ефективності ділової активності підприємств. Розмір дебіторської заборгованості формується відповідно до умов взаєморозрахунків між підприємством та його клієнтами. В компанії «Нова Пошта» спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 12 у 2020 році до 7,4 у 2022 році. Варто відзначити, що при цьому спостерігається помітне збільшення тривалості обороту: у 2020 році тривалість обороту дебіторської заборгованості становила 30 днів, у 2021 році вже 50 днів, а в 2022 році - 49 днів. Це може свідчити про збільшення часового інтервалу між отриманням коштів від клієнтів та фактичним розрахунком.

Такі самі зміни спостерігаються і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Зниження значення показника з 5,4 у 2020 році до 5 у 2021 році та 4,5 у 2022 році обумовлюється сповільненням темпів погашення заборгованості компанії. Середній термін повернення боргів (не включаючи зобов'язання перед банками) на досліджуваному підприємстві у 2020 році становив 68 днів, у 2021 році підприємство могло повернути свої борги за 73 дні, а в 2022 році термін погашення склав 81 день. Зміни у цих показниках вказують на збільшення часового інтервалу між отриманням товарів або послуг і фактичними виплатами.

Динаміку показників ділової активності підприємства можна візуалізувати за допомогою рис.2.7.

Рентабельність є відносним показником, який визначає рівень ефективності, а саме прибутковість підприємства або його окремих компонентів. Показники рентабельності, у порівнянні з простою сумою прибутку, надають більш повну картину і характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Це вказує на те, як ефективно підприємство використовує свої ресурси, оскільки значення цих показників відображає співвідношення прибутку до наявних або використаних ресурсів.

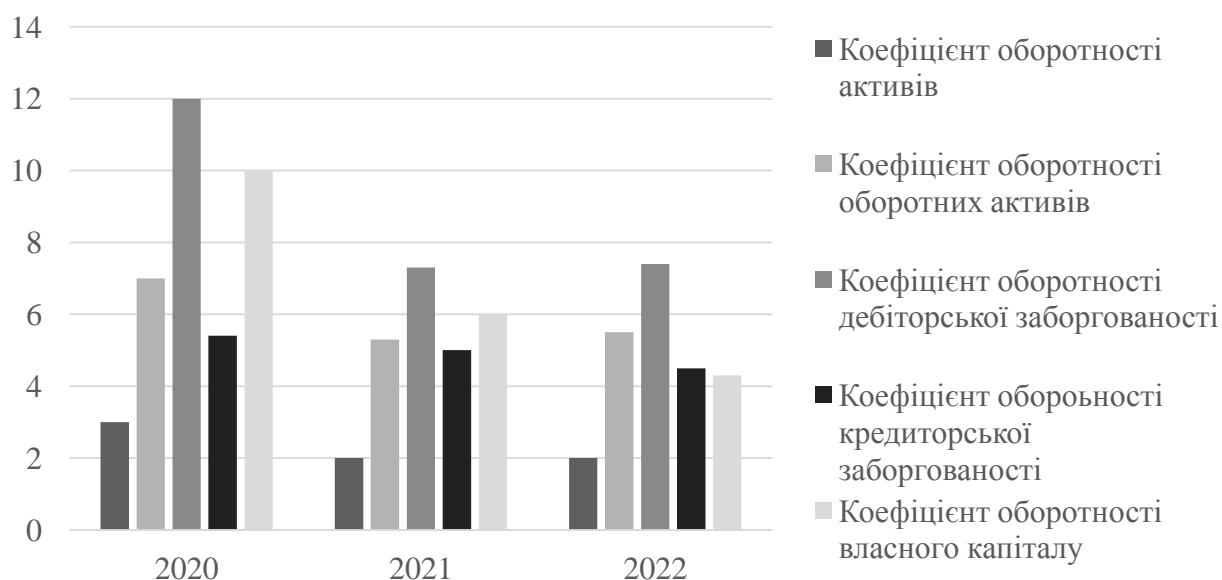


Рис.2.7. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр., %

Джерело: узагальнено автором

Проведемо оцінку рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за аналізований період, дані для розрахунку будуть взяті з річної бухгалтерської звітності ТОВ «Нова Пошта» [5]. Узагальнимо дані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки, %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність інвестицій (капіталу)			
Рентабельність сукупного капіталу	0,2	0,4	0,2
Рентабельність власного капіталу	0,5	0,6	0,3
Рентабельність продаж			
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,2	0,2	0,2
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,1	0,1	0,1
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,1	0,1	0,1
Загальна рентабельність виробничих запасів	0,8	0,5	0,4
Загальна рентабельність підприємства	0,6	0,4	0,3

Джерело: складено автором на основі [36,37]

З проведених розрахунків видно, що рентабельність сукупного капіталу на ТОВ "Нова Пошта" у період з 2020 по 2022 роки була задовільною, становлячи відповідно 2% та 4%. Ці дані свідчать про те, що підприємство здатне ефективно використовувати свій капітал, отримуючи відповідний прибуток.

Більш оптимістичні значення вказівника рентабельності власного капіталу на ТОВ "Нова Пошта" (5%, 6% та 3% відповідно) свідчать про те, що ефективність інвестицій, спрямованих у підприємство його власниками, була позитивною та досягала високих рівнів. Це означає, що прибуток, отриманий в результаті вкладень у власний капітал, відображає позитивну та задовільну дохідність власницьких інвестицій, які спочатку були внесені та потім реінвестовані в діяльність підприємства.

Аналіз рентабельності продажів вказує на те, що показники валової рентабельності реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві є стабільними і становлять 2%. Це свідчить про те, що відношення прибутку до виторгу від продажу продукції залишається на однаковому рівні протягом розглянутого періоду. Стабільність цього показника може вказувати на управлінську компетентність та здатність підприємства зберігати ефективність у виробничих операціях та продажах.

Зазначено, що протягом 2020-2022 років кожна гривня реалізованої продукції на ТОВ «Нова Пошта» приносила 2 копійки прибутку. Це вказує на ефективність конвертації витрат та витрат на виробництво в прибуток, показуючи, що підприємство утримує високий рівень рентабельності за вказаний період. Такий показник є важливим для оцінки ефективності фінансової стратегії та управління виробничими ресурсами.

Загальна рентабельність виробничих запасів на ТОВ «Нова Пошта» виявляє задовільні значення. Максимальний показник був зафіксований у 2020 році (8%), а у 2021-2022 роках відзначається невеликим зменшенням, становлячи відповідно 5% та 4%. Це вказує на те, що підприємство в цілому досягає задовільної рентабельності використання своїх виробничих запасів.

Зменшення цього показника може бути пов'язане з різними чинниками, такими як зміни в ринкових умовах або внутрішні зміни в управлінській стратегії.

Спостерігається стабільність показників загальної рентабельності підприємства, які складають відповідно 6%, 4% і 3%. Ця стійкість у рівні загальної рентабельності може свідчити про ефективне управління фінансовими та виробничими процесами на підприємстві. Зміни показників ділової активності аналізованого підприємства зображені на рис.2.8.

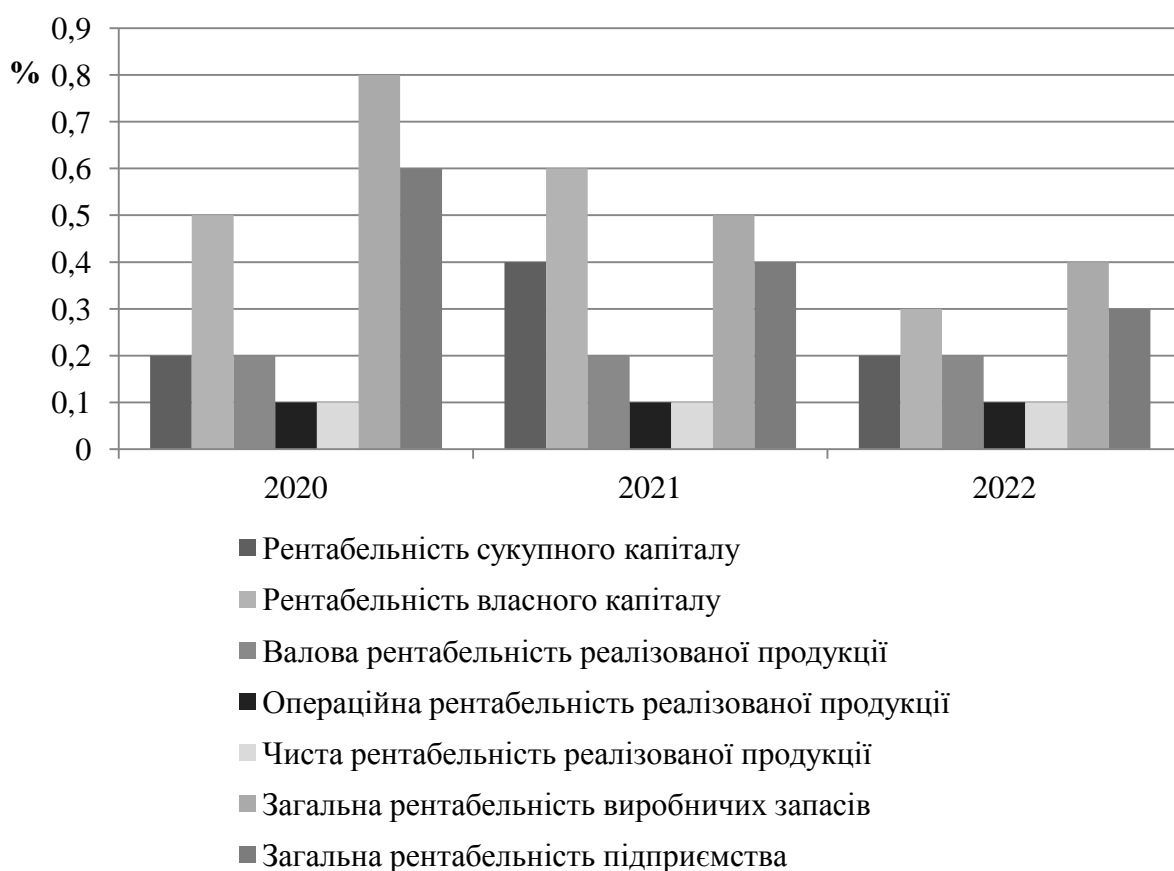


Рис.2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Джерело: узагальнено автором

Можна зробити висновок, що компанія «Нова пошта» працює стабільно, рентабельно та прибутково. Аналіз основних економічних показників показав цілком позитивні результати, про що свідчить зростання чистого фінансового результату – за рік збільшився на 72 888 тис.грн., чистий прибуток – на 1 609

028 тис.грн. Аналіз складу та структури прибутку ТОВ «Нова пошта» показує стабільні показники. Прибуток від операційної діяльності у 2021 р. збільшився на 72 888 грн., що є на 104,7% більше ніж у 2020 р. Прибуток від звичайної діяльності також має гарні показники: у 2021 р. він становив 2 794 933 грн., що у грошовому вимірі на 1 704 791 грн. більше ніж у 2020 р. Коефіцієнти ліквідності майже однакові, але в 2021 р. показники зменшились. Незважаючи на зменшення показників ТОВ «Нова пошта» має непогані результати, що дозволяє компанії погашати борги, тому її можна вважати платоспроможною. Проаналізувавши показники рентабельності ТОВ «Нова пошта», можна сказати, що компанія працює стабільно та прибутково. Аналіз рентабельності підприємства показав збільшення показників чистої рентабельності продаж та рентабельності власного капіталу, що пояснюється збільшенням чистого прибутку та суми виручки від реалізації продукції. Валова та операційна рентабельність продаж має стабільні показники. Рентабельність продукції за валовим прибутком зменшилась за рік, що пояснюється збільшенням собівартості реалізованої продукції.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»**

У зв'язку з глобалізацією та відкриттям світових ринків конкуренція стає все більш інтенсивною й складною. Тому для ефективного функціонування на ринку важливо постійно розвивати навички чітко визначати власну поточну та потенційну конкуренцію, аналізувати їх стратегії, сильні та слабкі сторони, а також впроваджувати заходи та програми для вигідного утримання лідируючих позицій.

Сьогодні не дає можливості підприємствам існувати відокремлено, оскільки на них впливає конкурентне середовище ринку. Тому необхідним є правильний аналіз своїх головних конкурентів, визначення своїх інтересів в регіоні, в якому діє компанія, і використання унікальних можливостей для забезпечення своєї конкурентоздатності. Аналіз конкурентного середовища



допомагає підприємству оцінити свої ринкові можливості та здатність впоратися з конкуренцією.

Забезпечення функціонування економічних, соціальних та інших сфер суспільства обумовлює важливість сфери зв'язку, що надає значущі послуги. Цей сектор включає поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. З розвитком Інтернет-торгівлі та самої Інтернет-мережі покупці мають можливість вибрати та дізнатись про інноваційні товари, недоступні в їхньому регіоні. Завдяки цьому зріс попит на доставку товарів за оптимальними критеріями, такими як швидкість, зручність та доступність. Відтак, на ринку України зросла кількість поштових операторів, але найпопулярнішими з них є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Для аналізу конкурентоздатності компанії «Нова Пошта» було виділено її основних конкурентів та основні критерії доставки: кількість відділень, терміни доставки, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для споживача. Оцінка подана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз можливостей операторів поштового зв'язку у ролі конкурентів для  
ТОВ «Нова Пошта»

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоматів	16 400	11 000	3350
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [38]

Як вказано в таблиці, ТОВ «Нова Пошта» і АТ «Укрпошта» мають перевагу в кількості відділень та поштоматів. Проте, значущою перевагою «Нової Пошти» над «Укрпоштою» є швидкість доставки, що є в три рази більшою. «Торговий Дім «Міст Експрес»», маючи всього 3350 відділень, конкурує з «Укрпоштою» завдяки високій швидкості доставки. Усі три оператори поштового зв'язку надають мобільні додатки, програми лояльності, міжнародну доставку та перевезення великогабаритних вантажів. Проте лише у «Нової Пошти» є фулфілмент. Таким чином, «Нова Пошта» вирізняється як лідер за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів, що надає їй значущі конкурентні переваги.

Щодо конкурентів компанії «Нова Пошта» в сфері служби доставки можна назвати низку організацій. Найбільшими конкурентами досліджуваного підприємства можна вважати власні служби доставки, що належать великим торговельним мережам та маркетплейсам, і «Укрпошта». Конкуренти ТОВ «Нова Пошта» за популярністю служб-доставки в інтернет-магазинах наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Популярність служб доставки серед інтернет магазинів

Місце у рейтингу	Служба доставки	Кількість інтернет-магазинів, які користуються послугами служби доставки
1	Нова Пошта	97%
2	Власні служби доставки	40%
3	Укрпошта	33%
4	Інтайм	24%
5	Delivery	18%
6	Meest Express	8%
7	Autolux	4%
8	Zruchna	3%

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналізуючи дані в таблиці, можна сказати, що ринок електронної комерції розділено між вісьмома ключовими компаніями, і цілком очікувано лідером є «Нова пошта», яка є найбільшою та найпопулярнішою. Майже всі

інтернет-магазини та їхні клієнти, що складають 97%, використовують послуги цієї компанії.

Друге місце в рейтингу стало спільним для кількох учасників. Його займають власні служби доставки, що є власністю великих торговельних мереж та маркетплейсів — це 40% від загальної популярності. Яскравим прикладом є компанія «Розетка», яка інтенсивно розвиває свою логістику.

Третє місце в рейтингу займає ДП «Укрпошта», досвід доставки товарів яким належить 33% інтернет-магазинів. Далі в порядку зменшення частки ринку розташувались «Інтайм», «Делівері», «Міст Експрес» та «Автолюкс». Останнє місце в рейтингу популярності займає компанія «Зручна». Інші учасники ринку поштових відправлень отримали менше одного відсотка.

Загальна сума балів у рейтингу суттєво перевищує 100%. Це обумовлено тим, що більшість підприємців використовують послуги різних сервісів доставки у своїй діяльності.

Щодо кількості вантажів, які надсилають інтернет-магазини споживачам, можна відзначити, що «Нова пошта» залишається на лідируючих позиціях, доставляючи 64% всіх онлайн-замовлень в Україні. Друге місце посідають власні кур'єрські служби масштабних інтернет-продавців, що становлять 13%. Укрпошта посідає третю позицію з 8%, Інтайм - 6%. Інші служби становлять 1% або менше від загального обсягу. Частку замовлень інтернет-магазинів, які відправляє певна служба доставки, можна розглянути на рис.2.9.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства проведемо PEST-аналіз, сутність якого полягає у визначенні політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які є джерелом впливу на розвиток компанії (табл.2.7).

Основна мета аналізу політичного чиннику полягає в уточненні намірів державних органів стосовно соціального прогресу та визначенні засобів, якими вони планують втілювати свою політику.

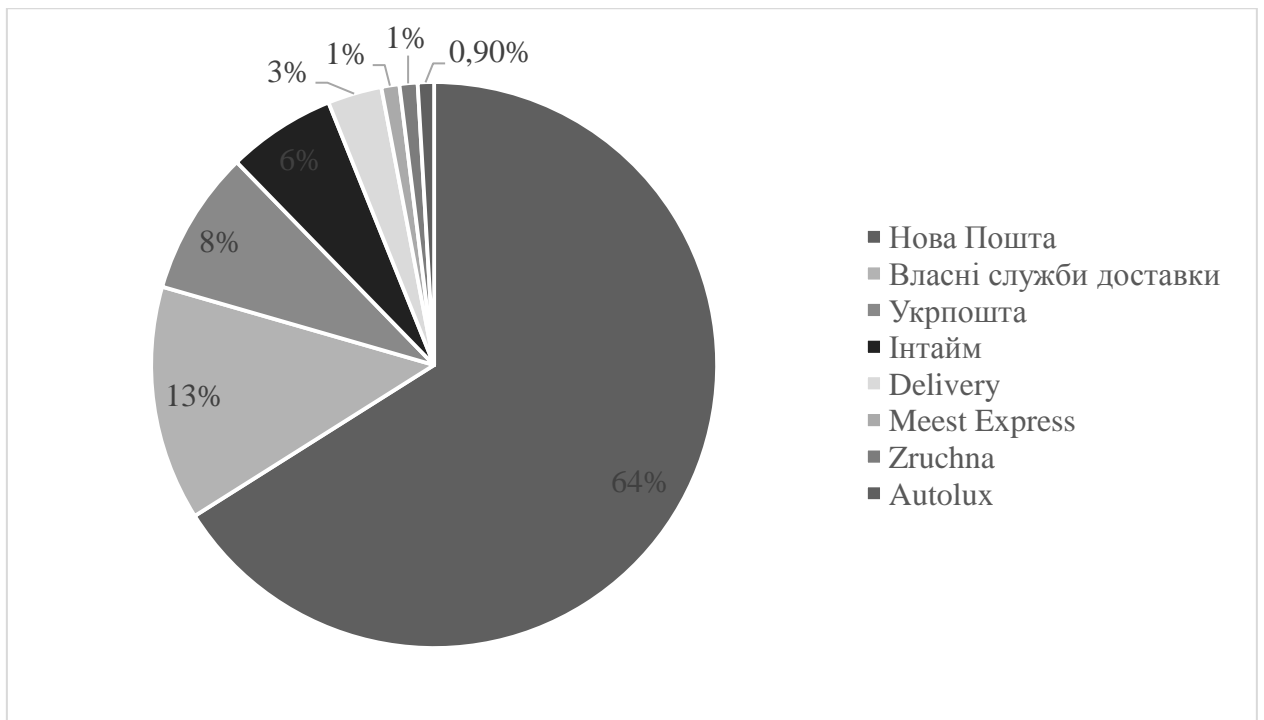


Рис.2.9. Відсоток замовлень інтернет-магазинів, які відправляє певна служба доставки

Джерело: узагальнено автором на основі [39]

Вивчення економічного аспекту дозволяє отримати уявлення про формування та розподіл економічних ресурсів на рівні держави. Для більшості підприємств це має вирішальне значення як найважливіша передумова їхньої комерційної діяльності. Аналіз соціального компонента має на меті оцінити вплив на бізнес різноманітних соціальних явищ, таких як ставлення суспільства до праці та якості життя, рівень мобільності, активність споживачів та інші аспекти. Вивчення технологічного компонента описує можливості, що виникають внаслідок розвитку науки та техніки, адаптацію до виробництва та впровадження передових технологій.

З урахуванням інформації в таблиці можна зазначити, що основними обмеженнями, визначеними результатами PEST-аналізу, є політичні чинники. Внаслідок воєнних дій на території країни компанія зіткнулась з проблемами логістичних маршрутів, кількості відправлень посилок, зміною структури управління підприємства.

## PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<p>Політичні чинники (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільне політичне становище у зв'язку з воєнними діями;</li> <li>- регламентація організаційної структури;</li> <li>- зменшення обсягу поштових потоків внаслідок політичних конфліктів.</li> </ul>	<p>Соціальні чинники (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- значний попит на товари та послуги від фінансово забезпеченого населення;</li> <li>- збільшення кількості людей, які активно залучають цифрові технології у всі аспекти життя;</li> <li>- відтік економічно активного населення, нестача робочої сили.</li> </ul>
<p>Економічні чинники (E):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення обсягу валового внутрішнього продукту, зважаючи на воєнні дії;</li> <li>- розвиток безготівкової економіки;</li> <li>- зниження рівня платоспроможності населення;</li> <li>- збільшення цін на паливо та інші витрати;</li> <li>- вплив можливого державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати на фінансові результати;</li> <li>- залежність фінансової діяльності компанії від якості роботи працівників та їх компетентності.</li> </ul>	<p>Технологічні чинники (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість нових технологій виробництва та компетентних в цьому напрямку працівників, що має позитивний вплив на рівень якості продукту чи послуги, які надає підприємство;</li> <li>- значний прогрес впровадження інформаційних технологій компанії;</li> <li>- створення та розширення в Україні глобальних стартапів, що надають послуги з доставки, подібних до UberEats, Glovo та Bolt.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [40]

Повномасштабна війна привела до економічної кризи в країні, що обумовлюється закриттям численних відділень на окупованих територіях та пошкодженням або руйнуванням майна компанії. Не зважаючи на негативні наслідки спричинені даною ситуацією, ТОВ "Нова пошта" дає змогу працівникам закритих відділень переїжджати до інших населених пунктів, забезпечуючи підтримку у вигляді житла, транспорту, та пропонуючи допомогу у пошуку нової вакансії та навчанні. Крім того, компанія активно співпрацює з організаціями, які допомагають внутрішнім переселенцям, і надає можливість працевлаштування для них.

Важливими є технологічні чинники, що обумовлюються впровадженням технічних інновацій, які дають змогу утримувати провідні позиції на ринку експрес-доставки. Компанія вивчає нові технології, світові тенденції, передові матеріали та розробляє інноваційні продукти. Для розробки нових продуктів "Нова пошта" створила студію NovaTech з коворкінгом, лабораторією, шоурумом та відділенням, обладнаним передовою технікою. Також в цій студії

представлена експозиція інновацій, включаючи роботизований поштомат, перший безпілотник компанії, роботу та тестовий електромобіль.

Значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства спричинили соціальні чинники, що характеризують собою нестачу робочої сили. Соціально-демографічна криза тягне за собою обмеження в кількості кваліфікованих працівників, що може призвести до зниження рівня якості послуг, і, як наслідок, зменшення конкурентоспроможності підприємства та споживчого попиту.

Економічні чинники справляють не менш важливе значення на функціональність ТОВ «Нова Пошта». Негативний вплив надходить від зменшення рівня платоспроможності суспільства, що обмежує можливість часто користуватись послугами підприємства. Ще одним несприятливим чинником є збільшення цін на паливо та інші витрати, що не дає змогу економити ресурси. Розвиток безготівкової економіки стає позитивним чинником, дозволяючи компаніям підвищувати середній чек за операцію, розширювати клієнтську базу через додаткові сервіси та зміцнювати захист від шахрайських дій.

Також для аналізу конкурентоспроможності підприємства часто використовують SWOT-аналіз, що є ефективним інструментом бізнес-планування. Даний аналіз допомагає провести детальне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що відтворюється у визначенні сильних та слабких сторін, а також його можливостей та чинників ризику.

Беручи до уваги вищенаведену інформацію, можна сказати, що SWOT-аналіз підтверджує успішну конкурентоспроможність "Нової пошти", зокрема завдяки швидкості доставки, впровадженні інновацій, технологічному підходу та соціально відповідальній політиці. Також слід відзначити, що компанія володіє перевагами у наданні якісних послуг та обслуговуванні, фокусуючись на потребах споживачів.

## SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні обсяги надання послуг високої якості;</li> <li>2. Експансія на міжнародні ринки;</li> <li>3. Лідуючі позиції на ринку експрес-доставки;</li> <li>4. Володіння значним досвідом роботи на внутрішньому ринку;</li> <li>5. Тенденція до збільшення різноманіття нових послуг;</li> <li>6. Охоплення широкої території, де конкуренти не в змозі забезпечити аналогічний ряд послуг;</li> <li>7. Успішна фінансова діяльність і тенденція до зростання доходу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень маркетингової діяльності компанії;</li> <li>2. Підвищення цін на послуги;</li> <li>3. Обмежена компетентність ключового персоналу, такого як працівники відділень, сортувальних цехів і терміналів;</li> <li>4. Забезпечення медичною страховкою працівників лише після року роботи;</li> <li>5. Інтенсивна конкуренція на міжнародному ринку;</li> <li>6. Значні витрати на впровадження технологій;</li> <li>7. Незначні негативні відгуки від клієнтів з приводу якості послуг.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження цін на послуги;</li> <li>2. Експансія в нові сегменти ринку;</li> <li>3. Співпраця з успішними компаніями як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;</li> <li>4. Практичність інтер'єрного оформлення відділень;</li> <li>5. Відкриття нових відділень та сортувальних цехів за кордоном;</li> <li>6. Забезпечення комплексом заходів задля підвищення впізнаваності бренду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступ на український ринок міжнародних компаній, які надають поштові послуги;</li> <li>2. Зменшення рівня рентабельності підприємства внаслідок економічних та політичних змін;</li> <li>3. Зниження рівня кадрового потенціалу компанії внаслідок воєнних дій;</li> <li>4. Пошкодження або руйнування транспортної інфраструктури підприємства;</li> <li>5. Зменшення попиту на логістичні та поштові послуги.</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі [40]

Однак незначні проблеми з рейтингами виникають через ситуативну невідповідність головним перевагам, таким як швидкість і надійність доставки, що призводить до скарг на зруйновані посилки та низьку якість обслуговування.

Низька компетентність персоналу призводять до пошкодження посилок під час транспортування і сортування. Недостатній персонал у відділеннях викликає черги та збільшує час очікування, а недостатні навички у взаємодії з клієнтами призводять до негативних вражень від обслуговування.

Загрозливими чинниками для компанії виступає зменшення рівня рентабельності підприємства, що може бути спричинене внаслідок політичних та економічних змін. Також у зв'язку з воєнними діями на території країни загрозливим чинником може бути пошкодження транспортної інфраструктури компанії, що суттєво вплине на швидкість і якість доставки.

До можливостей досліджуваного підприємства можна віднести розширення транспортної інфраструктури задля покращення логістичних процесів, зменшення цін на послуги, розширення експортної діяльності за рахунок відкриття нових відділень та сортувальних цехів, покращення маркетингової діяльності за кордоном та на батьківщині з метою підвищення впізнаваності бренду.

Вдосконалення процесів завантаження та розвантаження посилок, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи контролю якості пакування значно підвищать привабливість компанії для споживачів. Балансування цінової політики також позитивно позначиться на конкурентоздатності підприємства та приверне нових клієнтів.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» має досить сприятливе конкурентне середовище і займає досить сильні позиції на ньому. Компанія володіє високою конкурентоспроможністю в сегментах якості обслуговування, клієнтської лояльності та розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує рівень конкурентів. Однак є ряд причин, внаслідок яких існує загроза втрати лідируючих позицій досліджуваного підприємства. До таких відносяться: значна кількість конкурентів, які пропонують аналогічні послуги за подібними цінами, економічні та політичні зміни, обмежений кваліфікаційний персонал, конкуренція зі сторони міжнародного ринку, а саме вступ на український ринок логістичних компаній тощо.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи проведено оцінку діяльності ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку логістики, що забезпечує зручність доставки кожному покупцю. Місією компанії "Нова пошта" є забезпечення зручності доставки для життя та бізнесу. Для досягнення цієї мети команда компанії розробляє та пропонує нові продукти та послуги, відповідаючи міжнародним стандартам та використовуючи передовий світовий



досвід. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова пошта» сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів та послуг на міжнародних ринках, формуванню раціональної структури експорту, залученню іноземних інвестицій, сучасному оновленню підприємства та іншим стратегічно важливим аспектам.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Компанія «Нова пошта» працює стабільно, рентабельно та прибутково. Аналіз основних економічних показників показав цілком позитивні результати, про що свідчить зростання чистого фінансового результату – за рік збільшився на 72 888 тис.грн., чистий прибуток – на 1 609 028 тис.грн. Аналіз складу та структури прибутку ТОВ «Нова пошта» показує стабільні показники. Прибуток від операційної діяльності у 2021 р. збільшився на 72 888 грн., що є на 104,7% більше ніж у 2020 р. Прибуток від звичайної діяльності також має гарні показники: у 2021 р. він становив 2 794 933 грн., що у грошовому вимірі на 1 704 791 грн. більше ніж у 2020 р. Коефіцієнти ліквідності майже однакові, але в 2021 р. показники зменшились. Незважаючи на зменшення показників ТОВ «Нова пошта» має непогані результати, що дозволяє компанії погашати борги, тому її можна вважати платоспроможною. Проаналізувавши показники рентабельності ТОВ «Нова пошта», можна сказати, що компанія працює стабільно та прибутково. Аналіз рентабельності підприємства показав збільшення показників чистої рентабельності продаж та рентабельності власного капіталу, що пояснюється збільшенням чистого прибутку та суми виручки від реалізації продукції. Валова та операційна рентабельність продаж має стабільні показники. Рентабельність продукції за валовим прибутком зменшилась за рік, що пояснюється збільшенням собівартості реалізованої продукції.

Проаналізовано конкурентне становище ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг. ТОВ «Нова Пошта» має досить сприятливе конкурентне середовище і займає досить сильні позиції на ньому. Компанія володіє високою

конкурентоспроможністю в сегментах якості обслуговування, клієнтської лояльності та розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує рівень конкурентів. Однак є ряд причин, внаслідок яких існує загроза втрати лідируючих позицій досліджуваного підприємства. До таких відносяться: значна кількість конкурентів, які пропонують аналогічні послуги за подібними цінами, економічні та політичні зміни, обмежений кваліфікаційний персонал, конкуренція зі сторони міжнародного ринку, а саме вступ на український ринок логістичних компаній тощо.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В СИСТЕМІ**

### **СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **3.1 Забезпечення підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»**

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід’ємною задачею в змінних умовах ринку. Постійний аналіз можливостей та ризиків, розробка та впровадження стратегій для залучення клієнтів і забезпечення якості товарів або послуг є ключовими елементами цього процесу.

Забезпечення конкурентоздатності компанії – це невід’ємний процес, який має на меті збереження та покращення позицій підприємства на ринку в порівнянні з його конкурентами. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція велика і постійно змінюється, це стає ключовою задачею для будь-якого виробника товарів чи послуг.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначено економічний механізм, який представляє собою комплекс елементів, регулюючих процеси прийняття рішень у господарській діяльності підприємства. Ефективність цього механізму вимагає стабільного взаємозв’язку між всіма його складовими.

Враховуючи існуючі в науковій літературі напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо вжити заходи, які подано на рис. 3.1.

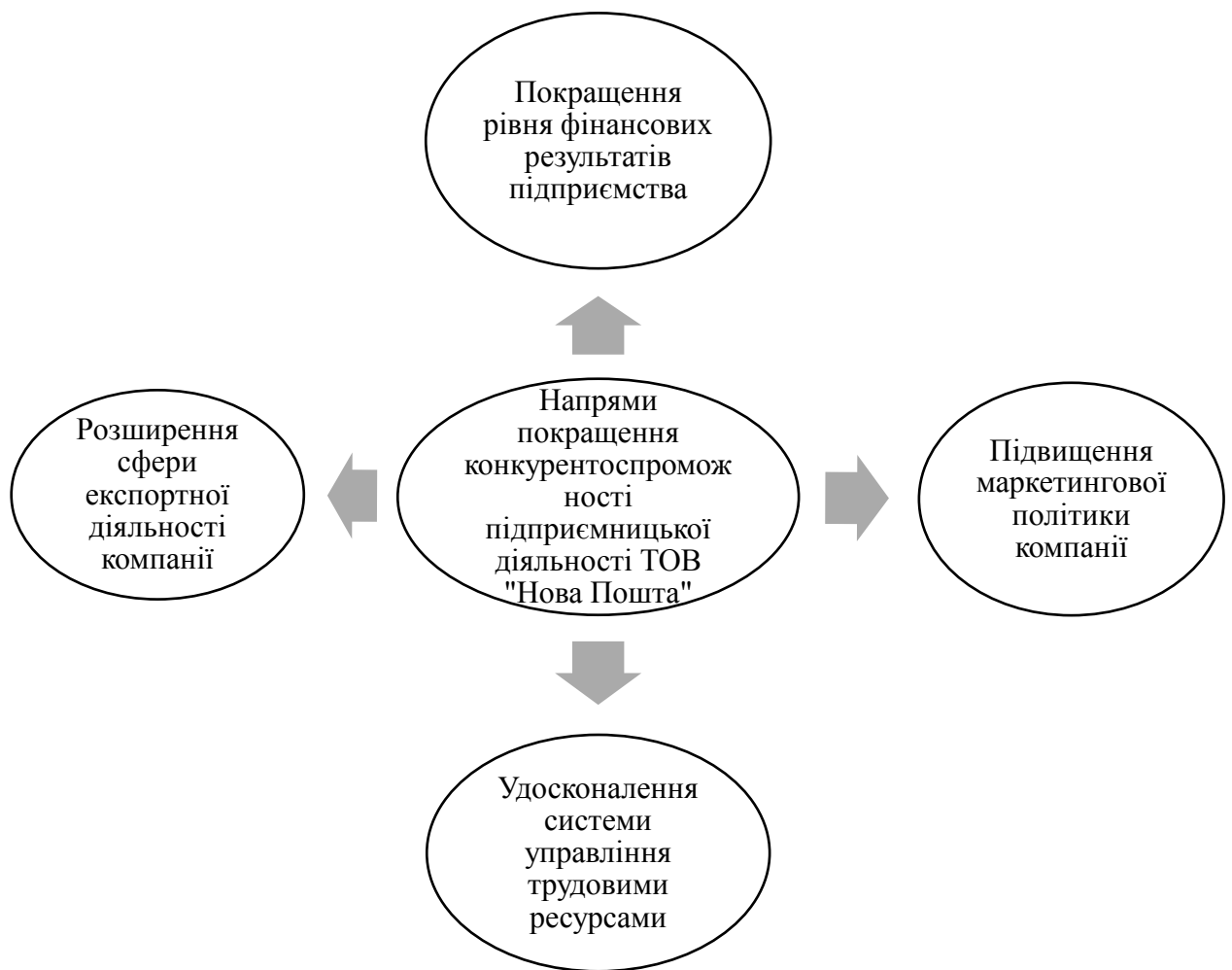


Рис.3.1. Напрями покращення конкурентоспроможності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [41]

Покращення рівня фінансових результатів підприємства. В нестабільних умовах зовнішнього середовища результативне управління фінансовими показниками стає важливою складовою для забезпечення стійкості та конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Компанія «Нова Пошта», яка виступає провідним постачальником логістичних та поштових послуг у сфері електронної комерції, зіткнулося з великими викликами, що впливають із змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, досягнення стабільного фінансового стану та оптимізація ефективності діяльності підприємства є головними задачами для забезпечення сталості та конкурентоздатності компанії.

Задля стабілізації фінансових результатів в компанії, пропонуємо використати напрями, які сформульовано за результатами аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства, проведеного у розділі 2 роботи (рис.3.2).

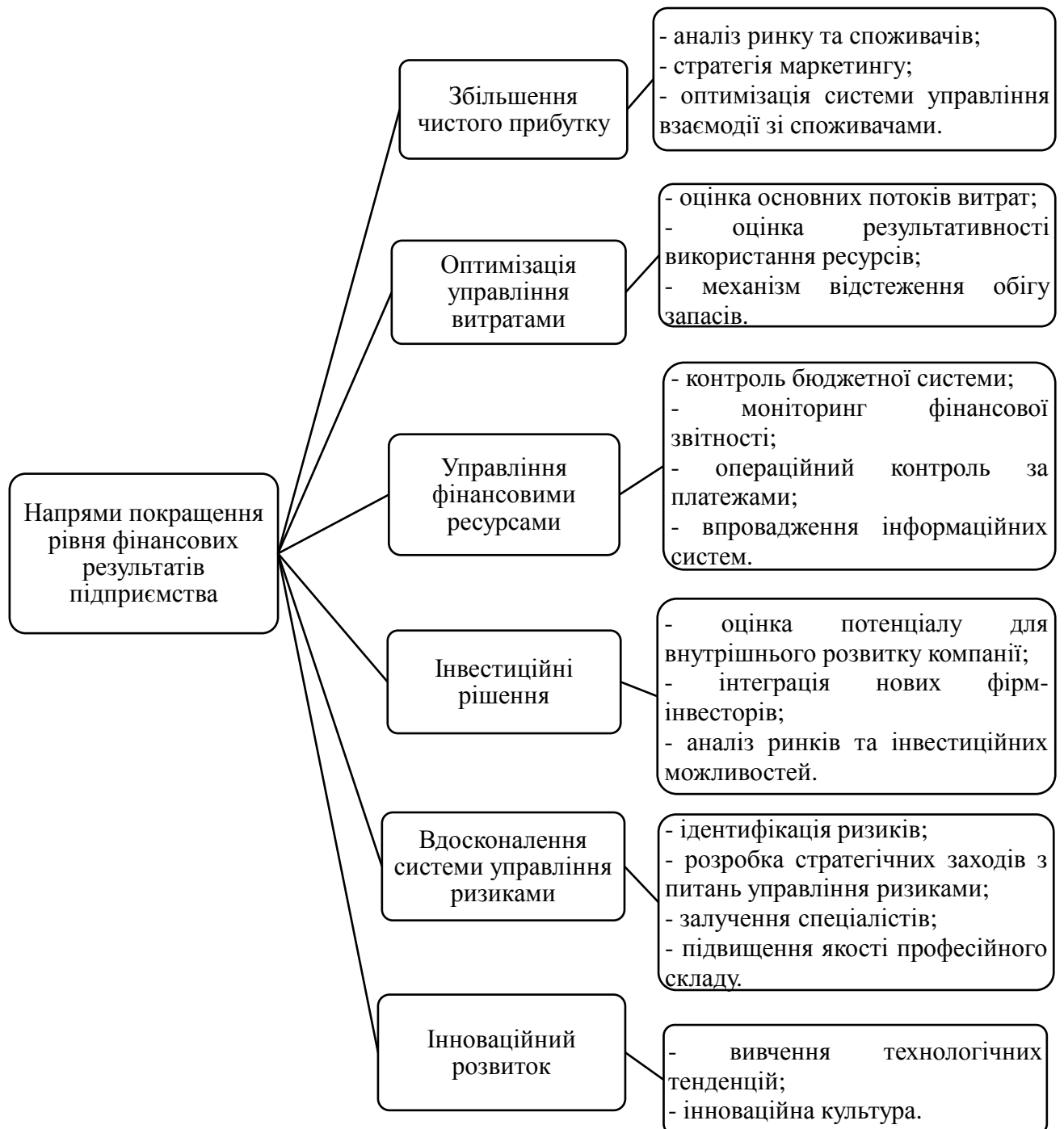


Рис.3.2. Напрями покращення рівня фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [45]

Збільшення чистого прибутку полягає в реалізації таких завдань:

- акцентування уваги на розробці стратегій маркетингу та збуту, а саме впровадження додаткових послуг та збільшення масштабу асортименту продукції;
- оптимізація системи управління взаємодії зі споживачами, приваблення нових клієнтів та збереження існуючих за допомогою програм лояльності та індивідуальних підходів;
- розробка результативної стратегії ціноутворення з врахуванням умов в конкурентному середовищі та забезпеченням оптимального рівня дохідності.

Оптимізація управління витратами обумовлюється виконанням таких заходів:

- оцінка основних потоків витрат: компанії необхідно детально проаналізувати всі аспекти своєї діяльності і виділити головні потоки витрат, серед яких можуть бути виплати на зарплату персоналу, логістику та доставку, інфраструктуру та оренду, технології та обладнання, маркетинг та рекламу і так далі. Визначивши дані пункти, підприємство зможе сфокусуватися на більш значущих аспектах та забезпечити ефективне управління витратами;
- оцінка результативності використання ресурсів: підприємству необхідно приділити увагу ефективності застосування резервів за допомогою проведення аудиту для контролю використання ресурсів;
- механізм відстеження обігу запасів: введення системи контролю запасів та оптимізація їх рівня, уникнення зайвого накопичення або недостатньої кількості запасів. Для цього можна використати такі дії: класифікація запасів; встановлення оптимального обсягу запасів; покращення процесів замовлення та постачання тощо.

Управління фінансовими ресурсами включає в себе ряд таких задач:

- контроль бюджетної системи: підприємству слід покращити функціональність системи бюджетування, яка включає в себе всі складові фінансової політики компанії. Необхідним є окреслення мети та пріоритетів,

розробка прогнозів доходів і витрат на різні періоди функціонування підприємства, структурування бюджету за функціональними підрозділами та проектами з метою забезпечення ясності та визначення відповідальності за використання коштів;

- моніторинг фінансової звітності: компанія повинна забезпечити точність та своєчасність своєї фінансової звітності. Розробка більш ефективної системи обліку, яка відповідає стандартам фінансової звітності та вимогам регуляторних органів, є ключовим завданням.

- операційний контроль за платежами: підприємству рекомендується оптимізувати процеси управління платежами з метою ефективного контролю за ліквідністю та зменшення затримок у виконанні платежів. Пропонується розробити систему контролю за вхідними та вихідними платежами для уникнення зайвих фінансових зобов'язань або прострочених оплат. Також слід встановити чіткі процедури для затвердження платежів та систематичного моніторингу їх виконання;

- впровадження інформаційних систем: компанії рекомендується запровадити спеціальні інформаційні системи для управління бюджетуванням, фінансовою звітністю та платежами. Впровадження даних систем послужить автоматизації процесів, збільшення результативності та забезпеченню точності даних. Крім того, вони дозволять забезпечити звітність на різних рівнях управління, що допоможе керівникам компанії приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Інвестиційні рішення. ТОВ «Нова Пошта» повинна ретельно розглянути можливості розширення свого бізнесу, як шляхом внутрішнього розвитку, так і через можливу співпрацю з іншими компаніями. Важливо провести аналіз потенційних ринків та нових інвестиційних можливостей для своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які користуються попитом і є конкурентоздатними.

Необхідно провести оцінку потенціалу для внутрішнього росту компанії. Розглянути можливості розширення асортименту послуг, впровадження нових

технологій або оптимізації існуючих процесів. Провести ретельне дослідження ринку, визначити попит на нові послуги і з'ясувати, яким чином цей попит може бути задоволений.

Компанії також рекомендується розглянути можливості співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Проаналізувати ринок і виділити потенційних партнерів, які зможуть збільшити рівень конкурентоздатності підприємства. Розглянути переваги та ризики таких операцій і розробити стратегію для успішної інтеграції нових компаній.

Щодо оцінки ринків та інвестиційних можливостей, то компанії потрібно ретельно проаналізувати ринок, що мав би потенціал для розвитку підприємства. Також необхідним є розширення територіальної присутності на ринку, додання нових послуг або розвиток сегментації ринку.

Удосконалення системи управління ризиками. Досліджуваній компанії рекомендується оптимізувати систему управління ризиками та опрацювати план заходів з метою зменшення фінансових ризиків і збереження фінансової стабільності. Це може бути здійснено через впровадження конкретних напрямків дій, таких як:

- ідентифікація ризиків: компанія повинна провести аналіз всіх потенційних ризиків, в першу чергу фінансових, які здатні впливати на діяльність компанії. Серед них можуть бути валютні ризики, зміни ринкових умов, конкурентна ситуація, зміни в законодавстві тощо;

- розробка стратегічних заходів з питань управління ризиками: підприємству рекомендується розробити необхідні завдання для кожного виявленого ризику, а саме ті, які спрямовані на зменшення або уникнення цих ризиків. Такими заходами можуть бути розгляд можливостей диверсифікації портфеля, укладення захисних угод, залучення страхових послуг або застосування фінансових інструментів для управління ризиками, які виникають внаслідок змін валютного курсу;

- залучення спеціалістів: компанії потрібно залучити компетентних працівників в сфері управління ризиками. Такі експерти можуть забезпечити



цінні поради та підтримку при розробці та впровадженні ефективного комплексу заходів управління ризиками;

- підвищення якості професійного складу: підприємству слід сконцентрувати увагу на покращенні рівня свідомості серед персоналу щодо потенційних ризиків та методів їх управління. Важливо регулярно організовувати навчальні програми, курси та тренінги з навчання управління ризиками, щоб забезпечити підвищення кваліфікації персоналу, та, як наслідок, зменшити ризики діяльності підприємства.

Інноваційний розвиток. Компанії «Нова Пошта» варто активно впроваджувати передові технології та інноваційні рішення для оптимізації процесів та підвищення ефективності діяльності. Розгляд можливостей розробки нових послуг, які відповідають змінним вимогам ринку, сприяють задоволенню потреб споживачів і відкривають можливості для додаткових доходів, є важливим кроком. За орієнтири доцільно взяти такі аспекти:

- вивчення технологічних тенденцій: важливо систематично проводити дослідження нових технологій та тенденцій, специфічних для галузі логістики та поштової служби. Особлива увага повинна бути приділена автоматизації процесів, роботизації, штучному інтелекту, аналітиці даних, блокчейну та іншим інноваційним рішенням, які можуть сприяти покращенню ефективності операцій;

- інноваційна культура: необхідним є створення в компанії культури, що сприятиме постійному пошуку новаторських ідей та вдосконаленню процесів. Залучення працівників у процес інновацій та створення можливостей для внесення їх ідей допоможе в реалізації даного аспекту. Також потрібно активно підтримувати формування інноваційних команд та творчих просторів для взаємодії та розвитку креативного мислення.

Запропоновані шляхи удосконалення управління фінансовими результатами на ТОВ «Нова пошта» можуть сприяти покращенню фінансової стабільності та досягненню збільшення позитивних фінансових результатів.

Важливо ретельно аналізувати наявні дані та використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень, щоб забезпечити успішний розвиток компанії.

Удосконалення маркетингової політики компанії. Вивчаючи маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, важливо відзначити, що основні заходи для покращення іміджу підприємства через ефективну маркетингову політику включають в себе активне використання соціальних мереж. Ці мережі виступають як інструмент для просування послуг і джерело інформації. Головними завданнями цього напрямку комунікацій є:

- збільшення впізнаваності компанії в колі представників бізнесу і наявних або можливих клієнтів шляхом активного просування послуг підприємства;
- управління чинниками, від яких залежить репутація компанії, для позитивного сприйняття споживачами наданих послуг.

Для досягнення маркетингових цілей ТОВ "Нова Пошта" та врахування інтересів цільової аудиторії слід використовувати такі комунікаційні платформи:

- онлайн-мережа LinkedIn, яка відповідає за позиціонування на міжнародних ринках та створення присутності бренда у цьому професійному середовищі;
- сторінка в Instagram або Facebook, що просуває імідж компанії за допомогою професійного налаштування реклами.

Серед інших можливостей для поліпшення стратегії маркетингових комунікацій можна виокремити такі:

- неперервне оновлення вмісту на веб-сторінках, актуалізація інформації та вдосконалення веб-сайту, включаючи його структуру та інтерфейс;
- використання гнучкого ціноутворення на надані послуги;
- покращення взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами;
- проведення семінарів для працівників з метою здобуття нових навичок в напрямку залучення споживачів;

- залучення працівників для активної участі в розповсюдженні контенту через їхні особисті сторінки в соціальних мережах;
- фокус на молодше покоління, створення можливостей для розвитку від самого початку кар'єри для формування компетентних кадрів;
- зміцнення корпоративної соціальної відповідальності.

Використання таргетингу та ретаргетингу є важливими засобами для досягнення ефективної комунікації з цільовою аудиторією клієнтів досліджуваного підприємства.

Таргетинг – це рекламний засіб, який дозволяє виділяти лише ту частину аудиторії, що відповідає визначеним критеріям і показувати рекламу спеціально для неї.

В свою чергу, ретаргетинг – це рекламна стратегія, при якій онлайн-комунікації спрямовуються на тих користувачів, які вже мали контакт з рекламованим продуктом, відвідавши веб-сайт конкретної компанії.

Застосування крауд-технологій у реалізації маркетингових комунікацій дозволяє впливати на Інтернет-спільноти, формовані споживачами під час взаємодії, і в той же час персоналізувати комунікацію для кожного окремого споживача. Це сприяє ефективнішій взаємодії з клієнтами та збільшує кількість їхніх цільових дій.

З урахуванням наданої інформації для досягнення ефективності маркетингової діяльності важливо, щоб програма формування іміджу компанії "Нова Пошта" інтегрувала як офлайн, так і онлайн канали.

Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що для вдосконалення стратегії маркетингових комунікацій досліджуваному підприємству необхідно:

- оновлювати свій веб-сайт задля надання споживачам актуальної інформації щодо функціональності компанії;
- робити акцент на виробництво відео-контенту та інфографіки;
- проведення заходів з бізнес-спільнотою та професійними асоціаціями для залучення нових клієнтів, використовуючи їхні контактні бази;

- оновлення корпоративного стилю і брендбуку для стандартизації дизайну рекламних матеріалів, які наразі мають різний вигляд.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами. Забезпечення відповідності діючих норм праці організаційно-технічному рівню виробництва в ТОВ «Нова пошта» є ключовим чинником для підвищення продуктивності праці. Це включає в себе такі показники, як продуктивність праці, трудомісткість виробництва, зарплатовіддача та рентабельність витрат на персонал підприємства. В результаті покращення управління трудовими ресурсами можна досягти не лише збільшення продуктивності праці, а й зміцнення мотивації персоналу, що сприяє більш результативному використанню витрат на оплату праці.

Для підвищення рівня продуктивності праці необхідно знизити трудомісткість та вдосконалити структуру витрат робочого часу, а також підвищити ефективність застосування обладнання. Можливі покращення продуктивності праці значною мірою залежить від скорочення часу, який витрачається на конкретні види робіт у робочому графіку основного виробництва, а також від зменшення часу, що витрачається на допоміжні функції та обслуговування робочого місця для працівників допоміжного виробництва.

Для забезпечення ефективної виробничої діяльності на досліджуваному підприємстві важливим є раціональне витрачання ресурсів, таких як праця робітників, сировина та матеріали, паливо та енергії тощо. Результативне управління трудовими ресурсами є основним та пріоритетним етапом у розробці заходів для оптимізації та досягнення підвищення економічної ефективності виробництва.

Всі заходи щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами на ТОВ «Нова пошта» можна розділити на такі напрями:

- формування компетентного та відповідального персоналу, орієнтованого на сучасне економічне мислення та розвиток професійної гордості;

- забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємства;
- гармонізація інтересів та потреб працівників з вимогами організації;
- забезпечення готовності трудових ресурсів до реалізації постійно змінних цілей та завдань відповідно до вимог споживачів та функціонування організації.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві суттєво вплине на формування комплексної системи мотивації персоналу. Важливим стимулюючим чинником є адекватна оцінка рівня напруженості (інтенсивності праці) при розрахунку відрядних розцінок і норм витрат робочого часу та виробітку. Також система сприятиме стимулюванню більш раціональних трудових процесів, впровадженню нових норм праці та підвищенню компетентності працівників на підприємстві.

Розширення сфери експортної діяльності компанії. На сьогодні велика кількість українських компаній активно заангажована у зовнішньоекономічні операції, це наочно пов'язано з тим, що внутрішній ринок України не може в повній мірі задовольнити попит на всі товари та послуги, що пропонуються виробниками. Таким чином, підприємства опиняються в ситуації, коли необхідно розширювати свої ринки.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» розширює свою присутність на міжнародних ринках, де конкуренція від іноземних підприємств є вельми активною. Для успішного встановлення певної позиції на зарубіжних ринках важливо визначити стратегічні напрямки розвитку. Зокрема, досягнення довгострокової конкурентної переваги вимагає поліпшення експортних процесів та підвищення якості надання послуг. Такі заходи дозволять ефективно виокремитися в умовах високої конкуренції на міжнародному ринку.

Для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно визначити країни, які є привабливими для співпраці, та вивчити наявні зовнішньоекономічні зв'язки. Підприємство повинно виконати ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, дослідити економічне середовище країни, на ринок якої воно планує вийти. Крім того,

важливо враховувати політичні, культурні та правові особливості даного середовища. Цей підхід дозволить підприємству оптимально вибрати напрямки експорту та успішно адаптуватися до місцевих умов, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентоздатності на міжнародному ринку, компанія повинна визначити стратегію – основний курс, орієнтований на внутрішні можливості підприємства та умови ринку, в якому вона функціонує. Обрані стратегічні орієнтири мають враховувати такі аспекти:

- формулювання чітких цілей для виходу на міжнародний ринок;
- оцінка попиту за кордоном на дані товари або послуги;
- врахування потенціалу і розміру міжнародного ринку.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно вжити ряд заходів: збільшити рівень фінансових результатів, удосконалити маркетингову політику, покращити систему управління трудовими ресурсами, розширити сферу експортної діяльності. Вказані напрями дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства, дадуть змогу результативно взаємодіяти з цільовою аудиторією клієнтів, підвищать продуктивність праці, покращать якість надання послуг, та, як наслідок, компанія зберігатиме лідируючих позицій на ринку й забезпечить успішний розвиток.

### **3.2 Комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»**

На сучасному етапі неможливо уявити існування будь-якого підприємства відокремленого від впливу конкурентного ринкового оточення. Тому вирішальним аспектом стає правильна оцінка конкурентного середовища компанії, сфери діяльності підприємства та власних можливостей, які забезпечать йому конкурентоздатність. Аналіз конкурентного середовища

допоможе підприємству виявити свої переваги на ринку та забезпечити лідируючі позиції.

На нинішній стадії розвитку економіки України особливе значення надається галузі поштово-логістичних послуг. Персоналізація, електронна торгівля, мультिकанальний маркетинг, підвищення показника проникнення Інтернету та збільшення частки онлайн покупок виступають основними стимуляторами росту обсягів поштових та кур'єрських перевезень. Не зважаючи на успішність та перспективність українського ринку експрес-доставки, необхідним є аналіз конкурентного середовища підприємства та розробка стратегічних напрямів посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Стан конкурентного середовища залежить від різноманітних чинників, які мають вплив на нього. Зокрема, Майкл Портер пропонує модель, яка включає п'ять ключових чинників, які формують конкурентне середовище підприємства. Ці чинники враховують загрозу появи альтернативних послуг, ризик від існуючих конкурентів, можливість появи нових учасників на ринку, рівень впливу покупців і постачальників.

Проаналізуємо поточний стан ринку експрес-доставки, визначивши основні загрози на основі моделі п'яти сил Портера (рис.3.3).

- розроблення ефективних комерційних пропозицій для електронної комерції, що передбачає створення оптимальних продуктових та тарифних пакетів;
- зміцнення конкурентних переваг за рахунок вдосконалення термінів доставки, підвищення рівня обслуговування та розширених опцій самообслуговування;
- постійне вдосконалення процесів з метою зменшення вартості продукції, узгодження тарифної політики із задоволенням потреб клієнтів;
- створення дублювання системи оплати за послуги та формування резерву національних партнерів, що забезпечить додатковий рівень надійності та гнучкості в операційному процесі. Це дозволить мінімізувати ризики та

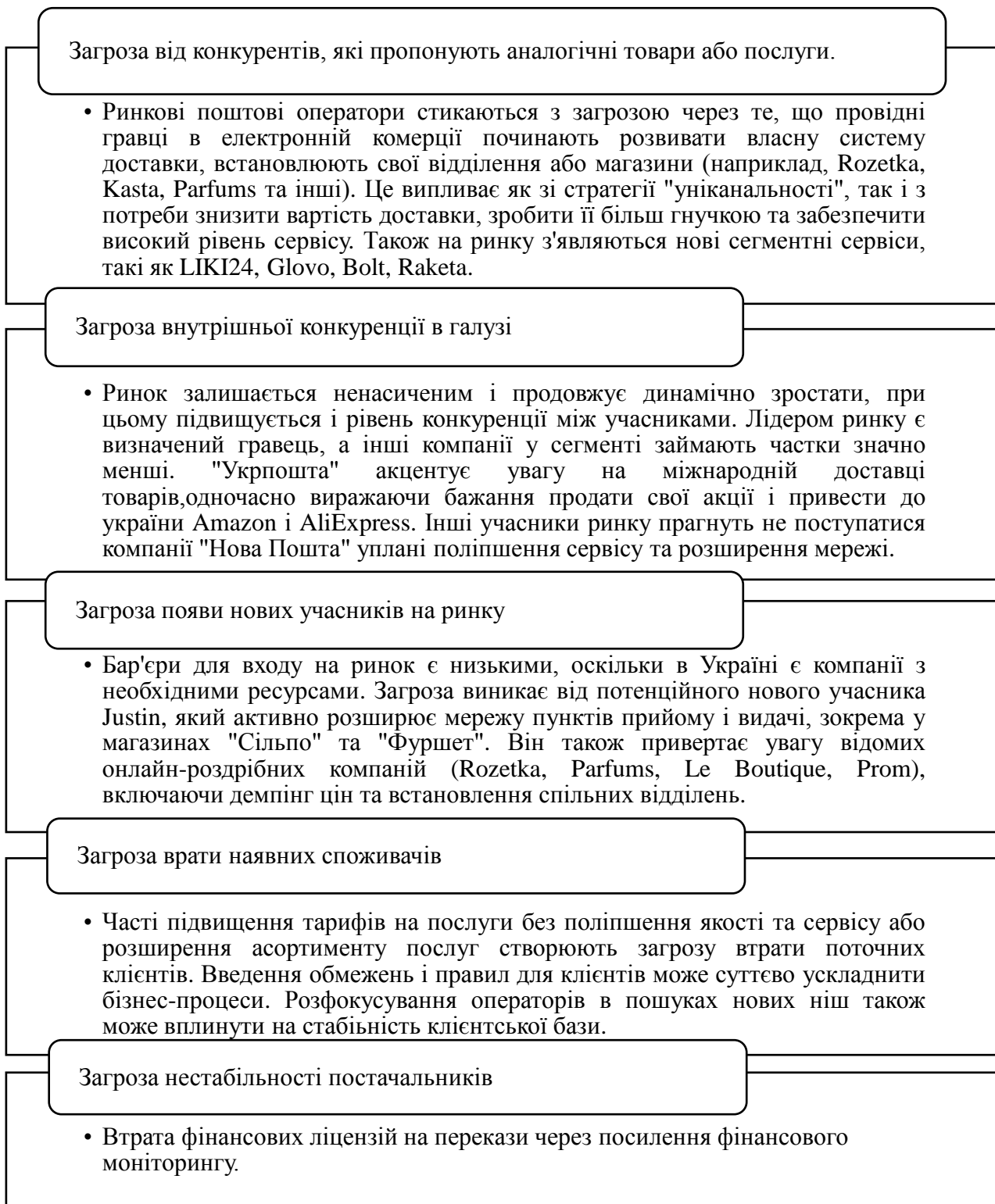


Рис.3.3. Види загроз на ринку послуг доставки за моделлю Портера.

Джерело: узагальнено автором на основі [48]

- забезпечить неперервність фінансових транзакцій, а також сприятиме розвитку співпраці з вітчизняними партнерами.



З огляду на визначені загрози (рис.3.3), для ТОВ «Нова Пошта» варто запропонувати такі напрями покращень:

Проведемо аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта» за допомогою моделі п'яти сил М. Портера з використанням методу рецензування. Збір інформації проводиться на основі опитування фахівців досліджуваного підприємства. На підставі відповідей кожного експерта будемо аналізувати взаємозв'язок між їх оцінками для кожного чинника та узагальненою оцінкою. Далі обчислюємо вагу кожного чинника та знаходимо вичерпний показник конкурентного середовища ринку. Результатом цього дослідження буде створення таблиці із оцінкою впливу чинників (табл.).

Таблиця 3.1

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група чинників конкурентного середовища	Вагомість чиннику	Середня експертна оцінка чиннику	Оцінка чиннику з урахуванням його вагомості
1	2	3	4
Загроза від конкурентів, які пропонують аналогічні товари або послуги			
Наявність послуг-замінників (корпоративна кур'єрська доставка)	1	2,30	2,30
Узагальнена оцінка	1	-	2,30
Загроза внутрішньої конкуренції в галузі			
Кількість гравців	0,31	4,37	1,35
Темп росту ринку	0,18	3,60	0,65
Ступінь варіативності послуг на ринку	0,21	4,43	0,93
Лімітування в збільшенні цін	0,3	3,70	1,11
Узагальнена оцінка	1	-	4,04
Загроза появи нових учасників на ринку			
Економія обсягу наданих послуг	0,21	3,21	0,67
Бренди з високим рівнем впізнаваності та лояльності.	0,14	2,43	0,34
Ступінь варіативності послуг на ринку	0,10	4,31	0,43
Обсяг інвестицій і витрат, необхідних для входу в галузь	0,25	3,56	0,89
Політика уряду	0,07	3,14	0,22
Готовність вже присутніх учасників ринку до зменшення цін	0,17	4,51	0,77
Динаміка розвитку галузі	0,04	4,8	0,19
Узагальнена оцінка	1	-	3,51
Загроза втрати наявних споживачів			
Відсоток споживачів, які здійснюють	0,33	4,86	1,60

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
значний обсяг покупок			
Схильність до переходу на альтернативні послуги	0,12	2,34	0,28
Реакція на цінові зміни	0,27	4,13	1,12
Рівень задоволеності якістю наданих послуг	0,28	4,40	1,23
Узагальнена оцінка	1	-	4,23
Загроза нестабільності постачальників			
Кількість постачальників	0,28	3,27	0,92
Обмеженість ресурсів, які доступні у постачальників	0,36	3,45	1,24
Витрати переходу	0,24	3,21	0,77
Важливість галузі для постачальників	0,12	2,84	0,34
Узагальнена оцінка	1	-	3,27

Джерело: складено автором

Для отримання висновків щодо конкурентного середовища побудуємо підсумкову таблицю оцінки, зважаючи на дані з табл. Під час проведення цього аналізу застосуємо загальну оцінку для кожної групи чинників, де 1-2,3 вказує на низький рівень загрози, 2,4-3,7 вказує на середній рівень загрози, а 3,8-5 вказує на високий рівень загрози.

Таблиця 3.2

## Рівні загрози за аналізом конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Параметр	Значення	Рівень загрози	Опис
1	2	3	4
Загроза від конкурентів, які пропонують аналогічні товари або послуги	2,3	Низький	Експрес-доставка не має аналогів або альтернативних послуг.
Загроза внутрішньої конкуренції в галузі	4,04	Високий	Компанія опинилася в ситуації значної конкуренції, оскільки існує значна кількість конкурентів, які пропонують аналогічні послуги за подібними цінами.
Загроза появи нових учасників на ринку	3,51	Середній	Ступінь загрози від нових учасників на ринку є середнім для компанії.
Загроза втрати наявних споживачів	4,23	Високий	Незважаючи на успішність компанії на ринку і наявність постійної клієнтської бази,

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
			ситуація на ринку характеризується високим рівнем влади у покупців.
Загроза нестабільності постачальників	3,27	Середній	Компанія не виявляє значної залежності від своїх постачальників, однак самі постачальники не вважають дану галузь пріоритетною.

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що компанія «Нова Пошта» є достатньо потужним суб'єктом існуючого конкурентного середовища й утримує міцні позиції на ринку. Проте наявність значної кількості конкурентів, які надають аналогічні послуги за схожими цінами, спричинює необхідність для ТОВ «Нова Пошта» посилення унікальних ознак послуг і акценту на конкурентні переваги компанії. Виходячи з цього, виникає необхідність розробки стратегії щодо покращення конкурентного стану досліджуваного підприємства.

### **3.3 Стратегічне управління забезпеченням підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»**

Підприємства, які стабільно утримують свої конкурентні позиції на ринку, володіють докладно розробленою стратегією. Ця стратегія включає в себе плановані та розсудливі дії, спрямовані на різний час і простір, як відповідь на непередбачувані обставини та посилену конкурентну боротьбу. З огляду на це, існує необхідність в розробці стратегії підвищення конкурентоздатності досліджуваного підприємства, що дасть змогу утримувати провідні позиції на ринку, ефективно використовувати стратегічні ресурси, максимально задіяти сильні сторони та можливості, а також захищати від загроз зовнішнього середовища, щоб забезпечити майбутню прибутковість компанії.

Формуючи стратегію забезпечення конкурентоздатності для ТОВ «Нова Пошта», за основу були взяті напрями покращення конкурентних позицій досліджуваного підприємства. Комплекс даної стратегії включає в себе програму заходів, що забезпечить компанії завоювання лідерства на ринку в довгостроковій перспективі. Даний комплекс включає в себе складові, обґрунтовані стратегічними орієнтирами, які рекомендуються для реалізації досліджуваним підприємством.

Стратегічні заходи фінансової складової ТОВ «Нова Пошта». Для підвищення прибутків та зниження витрат, що сприятиме поліпшенню фінансових показників досліджуваної компанії, доцільно розробити конкретні стратегічні заходи щодо оптимізації витрат та покращення рівня доходів. Зростання доходів можливе через розширення географії присутності і збільшення спектру послуг, а зменшення витрат можливе шляхом оптимізації працівників та оптимізації логістичних процесів. Комплекс заходів для підвищення дохідності компанії «Нова Пошта» представлено на рис.3.4.

З огляду на рис.3.4 першим етапом підвищення дохідності на ТОВ «Нова Пошта» варто передбачити збільшення територіального охоплення підприємства. Відкриття нових філій за кордоном представляє собою стратегічний крок для компанії "Нова пошта". Ця ініціатива дозволить підприємству розширити базу клієнтів, привернути нову цільову аудиторію і збільшити загальний обсяг доходів. При відкритті нових філій рекомендується провести ретельний аналіз потенційних ринків, включаючи вивчення економічних показників, конкуренції, споживчих звичок та інших чинників, які можуть вплинути на успішність бізнесу в аналізованій місцевості.

Для визначення перспективних ринків для розширення територіальної присутності, ТОВ "Нова пошта" може орієнтуватись на такі чинники:

- показники економічного розвитку, такі як ВВП країни, темпи зростання економіки, рівень безробіття і інші, є важливими аспектами для аналізу компанією. Країни з стабільною економікою та активним ринком можуть вважатися привабливими для розширення бізнесу;



Рис. 3.4. Комплекс заходів щодо покращення дохідності ТОВ «Нова Пошта».

Джерело: узагальнено автором на основі [52]

- конкуренція: щоб визначити потенційні ринки для розширення, компанія повинна детально вивчити конкурентний ландшафт за допомогою аналізу наявних логістичних компаній, їх послуг, цінової політики та якості обслуговування. Також важливо врахувати можливість появи нових конкурентів на ринку;

- інфраструктура логістики: ключовим аспектом є розширення логістичної інфраструктури на перспективних ринках. Наявність результативної транспортної системи, складських приміщень та зручного розташування біля крупних торговельних місць може значно полегшити операційну діяльність компанії;

- правовий та регуляторний аспект: важливо провести аналіз законодавства та регуляторних положень, що стосуються діяльності

логістичних компаній на досліджуваних ринках, що дозволить уникнути правових труднощів та отримати розуміння особливостей місцевого бізнес-середовища.

Створення стратегій маркетингу для залучення споживачів на нових ринках є критичним етапом при розширенні територіальної присутності. Компанія може використовувати різноманітні інтернет-маркетингові методи, проводити рекламні кампанії та пропозиції зі знижками для привертання уваги споживачів. Також необхідним є адаптація комунікаційних стратегій до місцевих культурних властивостей.

Для успішного розширення територіальної присутності досліджуваного підприємства за кордоном необхідно визначити ключові пріоритети. Спочатку важливо провести ретельний аналіз, звернутися за консультаціями до фахівців у сфері логістики та маркетингу, а також налагодити ефективний механізм моніторингу за результатами. Це відкриє для компанії можливість завойовувати нові ринки, привертати нових клієнтів і розширювати свої можливості.

Другим важливим завданням є покращення умов надання послуг. Одним із методів збільшення прибутку досліджуваної компанії може бути розширення спектру послуг, які підприємство пропонує споживачам. Це може включати збільшення обсягу надання послуг, розвиток нових послуг або адаптацію міжнародних практик до українського ринку. Для результативного впровадження цього заходу необхідно оцінити попит на ринку та провести аналіз ринків для нових послуг.

Для початку доцільно проаналізувати попит та оцінити потенційні ринки для впровадження нових послуг. Підприємству необхідно дослідити потреби та сподівання споживачів, провести аналіз ринку та визначити, які нові послуги можуть виявитися привабливими для них. Для виконання цього етапу можна провести опитування серед клієнтів, проаналізувати конкурентів та вивчити тренди в галузі логістики та кур'єрських послуг.

Далі важливо дослідити зарубіжні практики розширення послуг та пристосувати їх до українського ринку. Вивчення досвіду іноземних компаній,

які вже діють в галузі логістики та кур'єрських послуг, може призвести до цінних ідей щодо запровадження нових послуг. Важливо проводити аналіз успішних практик та вивчати виклики, з якими стикалися інші компанії для уникнення повтору їх помилок та забезпечення ефективного впровадження нових послуг.

Після цього, потрібно розробити результативні маркетингові кампанії для їх просування серед споживачів. Підприємству необхідно задіяти привабливі пропозиції та акції, які висвітлюватимуть користь нових послуг для клієнтів. До таких маркетингових кампаній можуть входити різноманітні канали комунікації: реклама на телебаченні, радіо, в соціальних мережах, враховуючи цільову аудиторію, їх вимоги та потреби.

Необхідним вбачається послаблення вимог щодо габаритів відправки та заборонених товарною політикою ТОВ «Нова пошта» товарів. Для покращення умов надання послуг на досліджуваному підприємстві доцільно буде розширити мережу відділень, в яких відправлення приймаються з обмеженою вагою (до 10 кг). Також ефективним вважаємо зменшення списку заборонених для пересилання товарів, таких як, цінні папери, тварини, продукти харчування, лікарські засоби. В свою чергу, необхідним є забезпечення умов зберігання та пересилання даних товарів, що послужить ефективній взаємодії зі споживачами і в результаті збільшить дохідність підприємства.

Наступним етапом для збільшення дохідності досліджуваної компанії є раціоналізація витрат. Виявлення можливостей для оптимізації та аналіз процесів є важливим етапом у зниженні витрат. Компанія повинна провести ретельний аналіз своїх операцій, визначити як ефективні, так і неефективні аспекти, а також виявити сфери, які вимагають покращень. Це може включати дослідження логістики, оптимізацію складських операцій, оптимізацію обробки замовлень та інші аспекти, пов'язані з діяльністю досліджуваного підприємства.

Підвищення ефективності роботи працівників. Впровадження автоматизованих та роботизованих систем є ключовим елементом у зменшенні

ручної праці та оптимізації діяльності працівників. Компанія може розглядати застосування технологій автоматизації, таких як автоматизовані сортувальні системи, роботи-маніпулятори та автоматичні системи ідентифікації та збору даних. Це сприятиме зменшенню залежності від неавтоматизованої праці, покращенню швидкості та точності виконання завдань, а також зниженню ризику помилок та втрати часу.

Використання міжнародного досвіду також може бути допоміжним у покращенні оптимізації діяльності персоналу. Наприклад, компанія McDonald's відома своєю успішною системою оптимізації роботи персоналу. Компанія «Нова Пошта» може аналізувати їхні підходи щодо управління кадрами, розподілу обов'язків, тренінгу та стимулювання працівників. Допомогти в цьому може запровадження концепцій, таких як стандартизація процесів, введення нових компетентних працівників та навчання наявних, ротація функцій між персоналом та інші підходи.

Удосконалення продуктивності працівників вимагає уваги не лише до технологічних рішень, але й урахування людського чиннику. Компанія має забезпечити працівників підтримкою та необхідними навичками під час реорганізації діяльності підприємства. Крім того, необхідним є встановлення ефективної системи моніторингу результатів оптимізації для того, щоб переконатися у досягненні визначених цілей і виявити можливості для майбутнього удосконалення.

Покращення функціональності роботи на складах. Запровадження ефективних систем складського обліку виявляється одним з головних елементів у вдосконаленні функціонування складів. Ці системи надають можливість забезпечити точний облік товарів, моніторинг запасів та руху товарів по складу. Компанії рекомендується впроваджувати автоматизовані системи управління складом, які допоможуть отримувати реальний часовий облік запасів, замовлень та відвантажень товарів, що посприяє вдосконаленню складських процесів та зниженню витрат.



Використання міжнародного досвіду також може виявитися корисним при вдосконаленні оптимізації складських процесів. Підприємства в галузі логістики та кур'єрських послуг, такі як DHL, FedEx або Amazon, мають вагомий досвід у вдосконаленні організації робочих процесів на складах. ТОВ "Нова Пошта" може аналізувати їх принципи управління запасами, оптимізації простору на складах та використання передових технологій для підвищення результативності роботи.

Зменшення витрат на логістичні процеси. Зменшення логістичних витрат є ваговою метою для компанії «Нова Пошта», оскільки вони значно впливають на загальні фінансові витрати підприємства. Розглянемо деякі підходи до скорочення витрат на логістику, такі як оптимізація маршрутів доставки за допомогою передових геолокаційних технологій, впровадження систем управління запасами та управління їх поповненням, а також застосування екологічно зорієнтованих стратегій для зниження витрат на паливо та енергію.

Вдосконалення маршрутів доставки за допомогою геолокаційних технологій є дієвим методом зниження логістичних витрат. Встановлення GPS-трекерів на транспортних засобах допоможе в режимі реального часу моніторити їх розташування, швидкість руху та покращить маршрути доставки. Оцінка отриманих даних про маршрути дасть змогу виявити недоліки та удосконалити логістичні процеси, за рахунок чого компанія досягне максимально успішного результату доставки.

Застосування екологічно орієнтованих напрямів також може сприяти скороченню витрат на логістику. Компанія «Нова Пошта» вже використовує екологічно чисті види транспорту, такі як електричні та гібридні автомобілі. Збільшення кількості даного транспорту сприятиме зниженню витрат на паливо.

Виконання даного комплексу заходів сприятиме зростанню позитивних фінансових показників, зокрема прибутку, на досліджуваному підприємстві та формуванню стійких тенденцій до їх довгострокового збільшення.

Стратегічні заходи маркетингової складової ТОВ «Нова Пошта». Дані заходи передбачають підтримку існуючих продуктів та розробку нових, які компанія «Нова Пошта» пропонує своїм споживачам. Основною метою є оновлення та збільшення кількості цифрових точок контакту з клієнтами, спрощуючи процес взаємодії до можливості виконати будь-яку дію в один клік.

Модернізація веб-сайту може ефективно підвищити якість маркетингових комунікацій, сприяючи формуванню позитивного іміджу компанії, що є першим кроком у напрямку вдосконалення direct-маркетингу та включає в себе розробку інтерактивної комунікаційної системи, спрямованої на зміцнення взаємодії з аудиторією та надання унікальних підходів до взаємодії з клієнтами в онлайн-просторі.

Характеристики комунікацій у direct-маркетингу ТОВ "Нова Пошта" включають такі напрями:

- застосування об'єднаних видів маркетингових комунікацій і засобів зв'язку;
- використання адресованого комунікаційного повідомлення, включаючи традиційні та сучасні медіа-засоби, дозволяє підприємству взаємодіяти з кожним потенційним клієнтом. Звертання безпосередньо сприяє збільшенню ймовірності того, що клієнт докладно вивчить отриману інформацію;
- можливість взаємодії або отримання зворотного зв'язку з комунікатором, що дасть змогу зменшити час між отриманням інформації споживачами та їх зверненням до підприємства. Крім того, це надає можливість оцінити реакцію клієнта на комунікаційне повідомлення компанії.

Оновлення веб-сайту включає наповнення його більш насиченою інформацією, особливо в умовах активних воєнних дій на території України та серед українців, які тимчасово перебувають за кордоном. Очікується, що це призведе до збільшення активності на сайті та приверне більшу увагу аудиторії.

Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій та формування позитивного іміджу досліджуваного підприємства наступним етапом є розвиток

YouTube-каналу. Цей метод SMM-маркетингу сьогодні є найбільш поширеним інструментом комунікації. З офіційною сторінкою у Facebook, де розміщуються різноманітні заходи підприємства, новини та інфографіка, компанія "Нова Пошта" може розширити взаємодію із цільовою аудиторією, надаючи їй змогу більш детально ознайомлюватись із діяльністю підприємства за допомогою YouTube-каналу. Доцільним буде наповнити канал відповідною інформацією на обрану тематику:

- тарифи, перелік наданих послуг та процес їх надання;
- взаємодія із закордонними підприємствами;
- участь у благодійних заходах та спонсорство;
- співпраця зі студентами, які прагнуть отримати майбутнє місце працевлаштування.

Значну роль у підвищенні результативності маркетингових комунікацій та, як наслідок, забезпеченні позитивного іміджу досліджуваного підприємства відіграє event-маркетинг, який компанія успішно реалізує. В рамках event-маркетингу фірма бере участь у навчальних заходах, які проводять міжнародні компанії, освітніх платформах, закордонних конференціях, а також співпрацює з міжнародними асоціаціями.

Event-маркетинг представляє собою комплекс заходів, спрямованих на підтримку іміджу компанії, акцентуючи увагу на просуванні її торгових марок та послуг через проведення вражаючих подій. Цей підхід дозволяє компанії взаємодіяти з широкою громадськістю, висвітлювати свою діяльність, викликати інформаційний інтерес, формувати позитивне сприйняття споживачів про себе та зміцнювати свою репутацію.

Компанії «Нова Пошта» буде доцільним розширити області event-маркетингу через проведення спеціальних заходів, з допомогою яких можна продемонструвати досягнення підприємства, презентувати історію успіху та участь у заходах, які стосуються не лише основної діяльності компанії.

Стратегічні заходи складової управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Аналітичні напрями розподілу робочого часу дадуть змогу виявити недоліки в

організації виробництва та ефективно використовувати можливості для вдосконалення, що, як наслідок, послужить результативному використанню робочого часу та раціоналізації трудових операцій у майбутньому.

Однією з ключових стратегічних цілей є запровадження системи кар'єрного розвитку персоналу, яка реалізується за допомогою розвитку інтелектуальних і професійних здібностей працівників, максимального використання їх трудового і творчого потенціалу. Це сприятиме задоволенню робітників від власної діяльності і, відповідно, поліпшенню їх компетентності. Необхідним є забезпечення навчання та розвитку персоналу як обов'язковий процес за допомогою організації тренінгів, семінарів, воркшопів та інших форм професійного розвитку.

З погляду пріоритетних напрямків для покращення системи нормування праці на досліджуваному підприємстві рекомендується акцентувати увагу на гуманізації праці, спрямованій на:

- пристосування виробництва до людини: забезпечення взаємодії виробництва з особистими потребами та можливостями працівників;
- підвищення змістовності праці: орієнтири на кваліфікацію робітників, забезпечення високої цінності та значущості трудової діяльності, а також створення позитивних змін у трудовій кар'єрі працівників;
- активна участь працівників у вирішенні завдань: забезпечення активної взаємодії та участі персоналу у виконанні різноманітних виробничих завдань, сприяючи залученню їх досвіду та ініціативи.

Додатковим процесом для покращення роботи працівників на досліджуваному підприємстві є реалізація даних заходів, які забезпечать конкурентоздатність компанії та ефективність її розвитку:

- розширення виробничих можливостей (збільшення робочих місць та розширення обсягів виробництва);
- усунення втрат робочого часу (скорочення часу, витраченого на обслуговування, створення комфортних умов праці для зменшення втомленості та напруги працівників, раціональне використання площі робочого простору);

- зменшення кількості працівників, які не відповідають виробничим нормам (підвищення якості послуг та розширення числа доступних робочих місць).

Стратегічні заходи складової експортної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Компанія «Нова Пошта» розширює свою діяльність на міжнародних ринках, де існує велика конкуренція з боку іноземних підприємств. Для успішного проникнення на ці ринки та зайняття визначеної ніші потрібно визначити стратегічні напрямки розвитку. Вдосконалення експортної діяльності та підвищення якості наданих послуг є ключовими елементами цього процесу, що сприятимуть формуванню довгострокової конкурентної переваги досліджуваного підприємства.

Для оптимізації результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» важливо виконати такі завдання:

- ознайомитись із темпами росту експортної діяльності компанії;
- провести аналіз ефективного використання ресурсів, виявити зацікавленість споживачів у продуктах та послугах підприємства на міжнародному ринку;
- дослідити питання щодо підвищення результативності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити задачі для оптимізації системи управління міжнародними зв'язками підприємства;
- покращити організаційно-економічні заходи з метою підвищення конкурентоздатності експортних товарів і послуг;
- оцінити рівень якості виконання підприємством зобов'язань за угодами з міжнародними партнерами для розуміння ефективності та вигідності такої співпраці.

Задля покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства рекомендується звернути увагу на рекламну кампанію, яка включає такі заходи:

- рекламні листи для потенційних клієнтів, в якому пропонується перегляд переліку продуктів та послуг підприємства разом із вказівкою на їхні ціни, представлений у формі ділових пропозицій;
- поширення рекламних матеріалів підприємства за допомогою участі в міжнародних виставках;
- активний пошук посередників, оптових покупців та дилерів для стимулювання їх співпраці.

Один із методів удосконалення експортних послуг ТОВ «Нова Пошта» є активний пошук нових партнерів, що має на меті забезпечення розвитку довготривалих відносин та максимізацію їх цінності. Спершу важливо встановлювати відносини з зацікавленими групами, враховуючи критерії перспективності, обов'язковості взаємодії та впливу на громадську думку. Серед зацікавлених груп можуть бути фінансові установи, органи влади, різні посередники, засоби масової інформації, навчальні заклади тощо. Також важливим є партнерство з конкурентами, як існуючими, так і новими гравцями на ринку, а також виробниками товарів-субститутів і технологій. Це дозволить підприємствам розширювати свої можливості, підвищувати ефективність за рахунок зниження витрат та використання досвіду конкурентів. Встановлення та підтримка таких відносин допоможе підприємствам вирішувати спільні питання та проблеми в межах галузі. Формування партнерських відносин сприяє адаптації досліджуваного підприємства до вимог закордонного конкурентного середовища.

На основі вищевказаних складових вважаємо за потрібне запропонувати нову стратегію забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», яка окреслює формування та шляхи реалізації відповідних стратегічних заходів (рис.3.5).



Рис.3.5. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором

З огляду на рис.3.5. можемо окреслити чотири напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Першим запропонованим напрямом є покращення рівня фінансової складової компанії, яка складається з комплексу таких заходів: збільшення територіального охоплення, покращення умов надання послуг, раціоналізація витрат. Кожен із заходів має свій ряд задач для виконання, головними з яких є розширення глобальної мережі філій за кордоном, оцінка попиту на ринку, застосування міжнародного досвіду, послаблення вимог щодо габаритів відправки та заборонених товарів, оптимізація функціональності роботи на складах та зменшення витрат на логістичні процеси.

Іншим важливим напрямом є маркетингова складова компанії, в яку входять такі завдання: вдосконалення direct-маркетингу, покращення SMM-маркетингу, розширення області event-маркетингу. Необхідними діями задля реалізації даної складової є модернізація веб-сайту, використання об'єднаних видів маркетингових комунікацій і засобів зв'язку, використання адресованого комунікаційного повідомлення, взаємодія або отримання зворотного зв'язку з комунікатором, взаємозв'язок із цільовою аудиторією через соціальні мережі, проведення спеціальних заходів з демонстрацією досягнень компанії.

Наступним запропонованим напрямом є вдосконалення складової управління персоналом підприємства. Запровадження системи кар'єрного розвитку персоналу та гуманізація праці є ключовими елементами в реалізації даної складової, що обумовлюється виконанням наступних дій: організація тренінгів, семінарів, воркшопів та інших форм професійного розвитку, забезпечення взаємодії виробництва з особистими потребами та можливостями працівників, підвищення змістовності праці, активна участь персоналу у вирішенні виробничих завдань, збільшення робочих місць та розширення обсягів виробництва, усунення втрат робочого часу, зменшення кількості працівників, які не відповідають виробничим вимогам.

Останнім важливим напрямом є підвищення рівня складової експортної діяльності підприємства, що характеризується такими завданнями:



вдосконалення рекламної кампанії за допомогою розсилки рекламних листів для потенційних клієнтів, поширення рекламних матеріалів завдяки участі в різноманітних міжнародних заходах, активний пошук посередників; формування партнерських відносин за рахунок взаємодії із зацікавленими групами, які мають вплив на громадську думку та взаємодії із конкурентами.

Отже, з метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта» виокремлено конкретні складові реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності досліджуваного підприємства. Дана стратегія охоплює довгострокові програми в усіх сферах своєї діяльності, спрямовані на створення високого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Комплекс наведених заходів дозволить підвищити ефективність роботи ТОВ «Нова Пошта» через аргументовано розроблену стратегію.

### **Висновки до розділу 3**

В даному розділі були запропоновані стратегічні напрями щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта». Керуючись даними напрямками рекомендується вжити ряд заходів: збільшити рівень фінансових результатів, покращити маркетингову політику, оптимізувати систему нормування праці, розширити сферу експортної діяльності. Вказані напрями оптимізують ефективність роботи підприємства, дадуть змогу результативно взаємодіяти з цільовою аудиторією клієнтів, підвищать продуктивність праці, покращать якість надання послуг, та, як наслідок, компанія не втратить лідируючих позицій на ринку та забезпечить успішний розвиток своєї діяльності.

Також була проведена комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта», з результатів якої виявлено, що компанія виявляє достатньо сприятливе конкурентне середовище і утримує міцні позиції на ринку. Проте значна кількість конкурентів, що надають аналогічні послуги за

схожими цінами, вимагає відокремлення власних послуг і акценту на конкурентні переваги компанії.

Виходячи з вищезазначеного, була запропонована стратегія щодо покращення конкурентного стану досліджуваного підприємства. Дана стратегія включає в себе чотири складових: фінансова, маркетингова, складова управління персоналом та складова експортної діяльності. Кожна з складових обумовлюється виконанням ряду задач. Фінансова складова характеризується реалізацією наступних заходів: збільшення територіального охоплення, покращення умов надання послуг, раціоналізація витрат. Маркетингова складова включає в себе наступні завдання: вдосконалення direct-маркетингу, покращення SMM-маркетингу, розширення області event-маркетингу. Запровадження системи кар'єрного розвитку персоналу та гуманізація праці є ключовими елементами в реалізації складової управління персоналом. Останньою важливою складовою є складова експортної діяльності підприємства, що включає такі завдання: вдосконалення рекламної кампанії, формування партнерських відносин.

Комплекс наведених заходів забезпечить конкурентоспроможність досліджуваній компанії на належному рівні, покращить ефективність підприємницької діяльності та сформує позитивний рівень іміджу компанії як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі висвітлено та вивчено поняття конкурентоспроможність підприємницької діяльності й розглянуто шляхи забезпечення високого конкурентного статусу для ТОВ «Нова Пошта».

В першому розділі визначено економічну сутність підприємницької діяльності, що являє собою поняття, яке охоплює багато аспектів, що характеризується боротьбою за отримання кращих результатів за своїх суперників, досягнення високих конкурентних позицій на ринку за допомогою результативного використання своїх ресурсів, виробництва та реалізації конкурентоздатної продукції чи послуг та одержання прибутку від ефективного управління господарською діяльністю.

Описані особливості управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Управління конкурентоспроможністю компанії становить певний елемент менеджменту підприємства, що націлений на формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг, отриманих за допомогою виконання різних управлінських дій.

Також в даному розділі була обґрунтована методика оцінки конкурентоспроможністю підприємницької діяльності, що характеризується розрахунком сукупності фінансових показників, які дають змогу описати роботу компанії з різних сторін та охоплюють різні чинники її діяльності. Даний аналіз розкриває слабкі місця підприємства та способи їх покращення.

У другому розділі дипломної роботи проведено оцінку діяльності ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку логістики, що забезпечує зручність доставки кожному покупцю. Місією компанії «Нова пошта» є забезпечення зручності доставки для життя та бізнесу. Для досягнення цієї мети команда компанії розробляє та пропонує нові продукти та послуги, відповідаючи міжнародним стандартам та використовуючи передовий світовий досвід.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Компанія «Нова пошта» працює стабільно, рентабельно та прибутково. Аналіз основних економічних показників показав цілком позитивні результати, про що свідчить зростання чистого фінансового результату – за рік збільшився на 72 888 тис.грн., чистий прибуток – на 1609028 тис.грн. Аналіз складу та структури прибутку ТОВ «Нова пошта» показує стабільні показники. Прибуток від операційної діяльності у 2021 р. збільшився на 72888 грн., що є на 104,7% більше ніж у 2020 р. Прибуток від звичайної діяльності також має гарні показники: у 2021 р. він становив 2794933 грн., що у грошовому вимірі на 1704791 грн. більше ніж у 2020 р. Коефіцієнти ліквідності майже однакові, але в 2021 р. показники зменшились. Незважаючи на зменшення показників ТОВ «Нова пошта» має непогані результати, що дозволяє компанії погашати борги, тому її можна вважати платоспроможною. Проаналізувавши показники рентабельності ТОВ «Нова пошта», можна сказати, що компанія працює стабільно та прибутково. Аналіз рентабельності підприємства показав збільшення показників чистої рентабельності продаж та рентабельності власного капіталу, що пояснюється збільшенням чистого прибутку та суми виручки від реалізації продукції. Валова та операційна рентабельність продаж має стабільні показники. Рентабельність продукції за валовим прибутком зменшилась за рік, що пояснюється збільшенням собівартості реалізованої продукції.

Проаналізовано конкурентне становище ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг. ТОВ «Нова Пошта» має досить сприятливе конкурентне середовище і займає досить сильні позиції на ньому. Компанія володіє високою конкурентоспроможністю в сегментах якості обслуговування, клієнтської лояльності та розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує рівень конкурентів. Однак є ряд причин, внаслідок яких існує загроза втрати лідируючих позицій досліджуваного підприємства. До таких відносяться: значна кількість конкурентів, які пропонують аналогічні послуги за подібними цінами, економічні та політичні зміни, обмежений кваліфікаційний персонал,

конкуренція зі сторони міжнародного ринку, а саме вступ на український ринок логістичних компаній тощо.

В третьому розділі були запропоновані стратегічні напрями щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта». Керуючись даними напрямками рекомендується вжити ряд заходів: збільшити рівень фінансових результатів, покращити маркетингову політику, оптимізувати систему нормування праці, розширити сферу експортної діяльності.

Також була проведена комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта», з результатів якої виявлено, що компанія виявляє достатньо сприятливе конкурентне середовище і утримує міцні позиції на ринку. Проте значна кількість конкурентів, що надають аналогічні послуги за схожими цінами, вимагає відокремлення власних послуг і акценту на конкурентні переваги компанії.

Виходячи з вищезазначеного, була запропонована стратегія щодо покращення конкурентного стану досліджуваного підприємства. Дана стратегія включає в себе чотири складових: фінансова, маркетингова, складова управління персоналом та складова експортної діяльності. Кожна з складових обумовлюється виконанням ряду задач. Фінансова складова характеризується реалізацією наступних заходів: збільшення територіального охоплення, покращення умов надання послуг, раціоналізація витрат. Маркетингова складова включає в себе наступні завдання: вдосконалення direct-маркетингу, покращення SMM-маркетингу, розширення області event-маркетингу. Запровадження системи кар'єрного розвитку персоналу та гуманізація праці є ключовими елементами в реалізації складової управління персоналом. Останньою важливою складовою є складова експортної діяльності підприємства, що включає такі завдання: вдосконалення рекламної кампанії, формування партнерських відносин.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Харків: ІНЖЕК. 2006. С. 448;
2. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господар. та природокорист.: збір. наук. праць*. Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. Вип. 3 (39). С. 24-31;
3. Савчук О.Г. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. №12. С.58-61;
4. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н. спец. 08.06.01. К.: Київський нац.. ек. ун-т, 1999. С. 19;
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с
7. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2015\\_36\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_16);
8. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2014. Вип. 213. Т. I. С. 75–81
9. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21. № 1. С. 86–92
10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4

<https://economics.net.ua/files/archive/2023/N%D0%BE4/83.pdf>;

11. Іващенко М.В. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персонал як її каталізатор. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-38>;

12. Герасимова В.О., Резанов В.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С.93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>;

13. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. №7. С. 18–22;

14. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf);

15. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків, 2022. С. 312;

16. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №6 (67). С.167-174.

17. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

18. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №.8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

19. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія / І.М. Посохов та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Іванченко І.С., 2022. 252 с.

20. Нагорна І.В., Чумак О.В. Інформаційне забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. монографія: Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 213 с.
21. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 108–110;
22. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. Харків. 2019. №.11. С. 455-458;
23. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf);
24. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №.26. С. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>;
25. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>;
26. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.96>;
27. Сушкова А.В., Тихонов Є.А. Методи оцінки конкурентоспроможності організації за умов розвитку ринкової економіки. *Економіка та соціум*. 2018. № (33). С. 1002-1006;
28. Глушко А.Д. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6;
29. Історія компанії Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/istoriya\\_kompanii](https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii);
30. Звіт про управління ТОВ “Нова Пошта” за 2021 рік. Нова пошта : вебсайт. URL:



<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202021.pdf>;

31. Звіт зі сталого розвитку 2020. Нова Пошта: веб-сайт. URL: [https://novaposhta.ua/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2020/#/management](https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/management);

32. Нова Пошта сьогодні/ Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/nova_poshta_sogodni);

33. Нова Пошта у світі. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_u\\_sviti](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti);

34. Архів новин компанії. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/ru/news/rubric/2/id/7482>;

35. Кацило Д., Вячеслав Климов, Поперешнюк В. Підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової Пошти» рятували свою компанію. *Forbes* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>;

36. Фінансова звітність за 2021 р.. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf>;

37. Фінансова звітність за 2022 р. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». URL: [https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022);

38. Кушнір О.К., Кріль О.В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>;

39. Скільки коштують найпопулярніші поштові сервіси в Україні: ціни та послуги: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/skilki-koshtuye-vidpraviti-dokumenti-posilku-ta-vantazh-v-ukrayini>;

40. Гурочкіна, В., Йосифчук, Я. Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*. 2023. №26. С. 38-46. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6>;
41. Шульга М.. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141;
42. Фурман Д.Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19>;
43. Компанець К.А., Литвишко Л.О, Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 14-15 травня 2020 року)*. Запоріжжя: Політехніка, 2022. С. 246–249;
44. Бугай В.З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. С.33-38;
45. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4>;
46. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. №1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>;
47. Кириченко О. Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2023. №2 (70). С. 93–99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-93-99>;
48. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Economic Analysis*. 2020. №4. С. 84-92;

49. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році: веб-сайт. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>;
50. Горбаль Н.І., Шаровський Я.О., Ярошенко В.В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 123–128. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-123-128>;
51. Вербівська Л.В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8510>;
52. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К.: НАУ*. 2022. № 3 (89). С.77-82;
53. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. №22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>;
54. Виноградова О.В., Асан А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №3. С. 4-11;
55. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 66–70;
56. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf);
57. Кільницька О., Яремова М., & Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>;

58. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 49-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>;

59. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №.4. С. 78-83. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10696>;

60. Астаф'єва К.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6253>.

## **ДОДАТКИ**

## Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» 2021 р.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2022	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	
Середня кількість працівників: 29790			
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Приміт ки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	10 741	24 360
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
<b>Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 186 904</b>	<b>4 491 224</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
Інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 638 422</b>	<b>3 897 300</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з часниками	32	1640	43 500	10 000



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено при випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Булба Олександр Миколайович  
Директор

Тимощенко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		Коди		
Підприємство "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
(найменування)	за ЄДРПОУ	31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

11

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-