

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництва, архітектури та дизайну
(повне найменування факультету)
Бізнесменства, торгівлі та біржової діяльності
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю
(назва теми)
суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БІД-410

Спеціальності 076 Бізнесменство
(код і найменування спеціальності)
торгівлі та біржової діяльності

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Жукова К. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Ханенко А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гарматер Л. З.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємство торгівлі та біржова діяльність
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Екологіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЛІТЧЕНКО
Лікаченко А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Курта Каріна Олександрівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) К.Е.Н. доц. Лихачко Алла Валеріївна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 101

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 3 березня 2024р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Заходи і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти та методика управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; Аналіз та характеристика основних економічних показників та конкурентоспроможності на прикладі ТОВ "Нева комета"; напрямки розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання» містить 100 сторінок, 14 таблиць, 8 рисунків, 4 формул, 2 додатка, перелік джерел нараховує 38 найменування.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предметом цього дослідження є процеси та методи управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Нова Пошта».

Метою дослідження є аналіз конкурентоспроможності компанії «Нова Пошта», визначення ключових факторів її успіху на ринку логістичних послуг України, а також розробка рекомендацій для подальшого підвищення її конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- провести теоретичний аналіз поняття конкурентоспроможності та методів її оцінки;
- оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити SWOT-аналіз компанії;
- проаналізувати стратегії конкурентної боротьби, які використовує ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Методи досліджень включають діалектичний підхід до пізнання, системний аналіз, комплексний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу й логічний метод.

Ключові слова: конкурентоспроможність, суб'єкт господарювання, стратегія, аналіз ринку, економічна ефективність, інновації, управління, конкуренти, підприємництво.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Характеристика поняття та процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Моделі управління та методика оцінки конкурентоспроможності підприємств	17
1.3. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження ТОВ «Нова Пошта»	37
2.2. Оцінка економічної ефективності та операційної діяльності підприємства	47
2.3. Дослідження результативності управління конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»	67
3.2. Застосування сучасних підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

У сучасному світі бізнесу, де постійно змінюються ринкові умови та зростає рівень конкуренції, управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання стає ключовим фактором його виживання та успішного розвитку. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й активно розширювати свою частку, забезпечуючи стійке зростання та високу прибутковість.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає систематичного підходу, що охоплює стратегічне планування, глибокий аналіз конкурентного середовища, впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а також створення міцних партнерських відносин. Це передбачає постійний моніторинг ринку, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та готовність до швидкої адаптації до змін зовнішніх умов.

Сучасні підприємства повинні прагнути не тільки до збереження своїх позицій, але й до активного формування нових ринкових тенденцій. Це досягається через інвестування в дослідження і розробки, вдосконалення продуктового портфеля, поліпшення якості обслуговування клієнтів та зміцнення бренду. Крім того, управління конкурентоспроможністю включає ефективне фінансове планування, управління ризиками та постійний розвиток компетенцій персоналу.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предметом цього дослідження є процеси та методи управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Нова Пошта».

Метою бакалаврської роботи є вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети розглянуті наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити сучасний стан та рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

У рамках даної кваліфікаційної роботи були застосовані різноманітні методи дослідження для всебічного аналізу управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Для систематизації існуючих теоретичних знань у цій галузі були використані методи аналізу та синтезу, що дозволило глибше зрозуміти основні концепції та підходи. Комплексний системний підхід забезпечив всебічну оцінку всіх складових досліджуваної теми.

Статистичний аналіз був ключовим інструментом для вивчення, групування, порівняння та оцінки фактичних даних, що відображають результативність діяльності підприємства. Цей метод дозволив отримати об'єктивну картину поточного стану конкурентоспроможності компанії. Для наочного представлення динаміки ключових показників використовувався метод графічного зображення, який сприяв кращому розумінню тенденцій і змін. Метод схематичного зображення був застосований для візуалізації складних взаємозв'язків між елементами системи управління конкурентоспроможністю, що допомогло структурувати інформацію та зробити її більш доступною для аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Характеристика поняття та процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція є ключовим елементом в економіці ринкової системи. З економічного погляду, її ціль полягає у максимізації доходу суб'єктів господарювання через продаж товарів та надання послуг. Це означає, що конкуренцію можна розглядати як основний каталізатор для розвитку засобів виробництва та робочого капіталу. Діяльність підприємств націлене на завоювання ринкової позиції та, очевидно, на збільшення своєї частки на ринку[1].

Конкурентоспроможність є результатом конкуренції та важливим складовим елементом неї. В сучасний період це поняття стало відносним і має різні тлумачення. Застосування конкурентоспроможності у вивченні економічних процесів виявляється складним через необхідність порівняння з конкурентним середовищем. Таким чином, для дослідження конкурентоспроможності потрібно спочатку визначити оціночні показники, врахувати увагу та обрати відповідні методи дослідження, що відповідають об'єкту дослідження.

У зв'язку з інтенсивною конкуренцією, яка характеризує сучасний бізнес-середовище, підприємствам необхідно приділяти особливу увагу оцінці, підтримці та управлінню своєю конкурентоспроможністю. Вона стає ключовим фактором успіху підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

В економічній літературі широко використовуються наступні визначення конкуренції:

- конкуренція - це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів на доступних сегментах ринку;

- конкуренція - це суперництво між окремими юридичними або фізичними особами, що мають спільну мету у будь-якій сфері діяльності;
- конкуренція - це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, а також за робочу силу;
- конкуренція - це об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку через розширення діяльності, підвищення продуктивності праці та удосконалення організації виробничого процесу;
- конкуренція - це процес управління суб'єктом його конкурентними перевагами з метою досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або природних умов;
- конкуренція - це вже не просто протистояння продукту проти продукту або ефективності проти неефективності, але і протистояння нелінійної інновації проти лінійної;
- конкуренція - це економічний процес взаємодії, взаємодії та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи під час створення, збуту та споживання матеріальних благ. вона є регулятором ринкових відносин, стимулятором нових технологічних рішень та ефективності суспільного виробництва[2].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція описується як «змагання між суб'єктами господарювання з метою досягнення переваг завдяки власним зусиллям перед іншими суб'єктами господарювання. Це забезпечує можливість споживачам та суб'єктам господарювання вибирати серед різних продавців та покупців, при цьому жоден окремий суб'єкт господарювання не може встановлювати умови торгівлі на ринку».

У Господарському кодексі України (ст. 25) конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання, що дозволяє їм завдяки власним

здобуткам отримати певні економічні переваги. Це забезпечує споживачам та суб'єктам господарювання можливість вибору необхідних товарів, при цьому жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості контролювати умови торгівлі на ринку[3].

У літературі з економіки, як в українській, так і в світовій, існує розмаїття тлумачень поняття конкурентоспроможності, що викликає суперечки та розбіжності в розумінні цієї концепції та вибору показників для її оцінки. У таблиці 1.1. розглянемо як науковці визначають поняття «конкурентоспроможності».

Таблиця 1.1 - Трактуювання поняття "конкурентоспроможність підприємства" науковцями

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
В. Винокуров [4]	Конкурентоспроможність підприємства виявляється у його здатності успішно конкурувати та вмінні протистояти іншим учасникам ринку. Визначення конкурентоспроможності ґрунтується на оцінці порівняльних конкурентних переваг підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку.
Г. Кіперман [5]	Це можливість конкурувати на ринку з іншими виробниками та постачальниками подібних товарів або послуг як за задоволенням потреб споживачів, так і за результативністю у виробництві та управлінні.
І. Должанський, Т. Загорна [6]	Це змагання між виробниками однакових товарів на ринку з метою привернення більшої кількості покупців і отримання максимального прибутку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.
О. Тіщенко, О. Головка [7]	Підприємство має потенціал для отримання синергетичного ефекту, який виникає від раціонального використання наявних та новостворених переваг у процесі втілення стратегії конкурентних переваг.
Левицька А.О. [8]	Конкурентоспроможність підприємства виражається у його здатності досягати конкурентних переваг, що дозволяють йому ефективно просуватися в порівнянні з іншими підприємствами на внутрішніх та зовнішніх ринках.
Шевченко Л.С [9]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність цього суб'єкта випереджати свого конкурента в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.

Джерело: складено на основі [4-9]

Різниці у поглядах авторів на тлумачення конкурентоспроможності пов'язані з декількома аспектами:

- деякі вважають конкурентоспроможність еквівалентною конкурентоспроможності підприємства, продукції або послуги;
- інші концентруються на описі окремих компонентів конкурентоспроможності;
- деякі досліджують конкурентоспроможність на різних рівнях, таких як регіональний, національний або глобальний;
- інші використовують поняття, близькі за значенням до конкурентоспроможності, такі як конкурентний статус або рівень конкурентоспроможності.

Ці автори розглядають конкурентоспроможність як конкретні, технічні навички, які є ключовими для успішного функціонування на певному ринку. Це може включати в себе застосування технологій, дистрибуції, логістики, контролю та інше. З іншого боку, системна конкурентоспроможність охоплює широкий спектр дій, які підприємство виконує з метою загальної та економічної ефективності.

Існує багато визначень конкурентоспроможності підприємства. Це розглядається як процес, в якому учасники ринку, маючи на увазі свої інтереси, намагаються представити більш вигідні пропозиції, що можуть включати більш конкурентоспроможні ціни, якість або інші характеристики, що впливають на укладення угоди. Конкурентоспроможність також може бути описана як складне, багатофакторне поняття, яке виражає здатність підприємства протистояти умовам конкуренції, доводячи, що його продукти і послуги відповідають високим стандартам якості за конкурентними цінами як на національному, так і на міжнародному рівні.

Існують різноманітні підходи до класифікації конкурентоспроможності. Основні з них зображено на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело : розроблено на основі [10]

Для забезпечення безперервності функціонування ринкового механізму конкуренція виконує наступні функції [2].

Функція регулювання конкуренції - це одна з основних функцій конкурентного середовища, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та справедливості на ринку. Основна ідея полягає в тому, що конкуренція стимулює підприємства до пошуку оптимальних шляхів для задоволення потреб споживачів, а також сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Ця функція здійснюється через декілька механізмів:

- запобігання монопольним практикам, конкуренція перешкоджає утворенню монопольних структур на ринку, які можуть зловживати своїм домінуванням, встановлюючи завищені ціни або обмежуючи вибір споживачів, шляхом забезпечення доступу до ринку для нових учасників та контролю за концентрацією ринкової влади, конкуренція сприяє підтримці конкурентної ситуації та захисту інтересів споживачів;
- стимулювання ефективності, конкуренція змушує підприємства постійно підвищувати якість своїх товарів та послуг, інноваційність та продуктивність, щоб зберегти або покращити свої позиції на ринку, що

сприяє зростанню ефективності виробництва та споживання, а також сприяє розвитку економіки в цілому;

- конкуренція забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку, незалежно від їхнього розміру чи статусу, це означає, що навіть невеликі підприємства мають можливість конкурувати з великими гравцями, якщо вони пропонують конкурентоспроможні товари чи послуги;

- конкуренція розширює вибір для споживачів, оскільки більше підприємств змагаються за їхню увагу, стимулює інновації та підвищення якості продукції, що призводить до покращення життя споживачів;

У цілому, функція регулювання конкуренції є важливим елементом ринкової економіки, який сприяє збалансованому та ефективному розвитку бізнесу та суспільства.

Адаптаційна функція конкуренції полягає у здатності суб'єктів ринку адаптуватися до постійно змінюючоїся ринкової ситуації та її різних аспектів. Підприємствам потрібно враховувати законодавство країни, податкову систему, можливу інфляцію, а також релігійні та культурні традиції - все те, що становить середовище бізнесу. Це середовище може або обмежувати суб'єктів ринку, або стимулювати їх до досягнень на економічному рівні - все залежить від їхньої здатності адаптуватися. Ця функція так важлива для розвитку ринку, що деякі економісти розглядають адаптивну конкуренцію як окремий тип або вид конкуренції.

Алокаційна, або функція розміщення, в контексті конкуренції визначає, як ринок розподіляє обмежені ресурси між різними виробниками та споживачами для задоволення потреб і бажань суспільства. Ця функція конкуренції впливає на ефективність розподілу ресурсів і визначає, як економічні ресурси, такі як праця, капітал та земля, призначаються для виробництва різних товарів і послуг.

Основні аспекти алокаційної функції:

- конкуренція спонукає підприємства ефективно використовувати ресурси для виробництва тих товарів і послуг, які найбільше цінуються

споживачами, наприклад, якщо попит на певний вид товару зростає, конкуренція змушує виробників перерозподілити ресурси для збільшення обсягів виробництва цього товару;

- сприяння інноваціям, стимулює підприємства до впровадження нових технологій та інноваційних методів виробництва, щоб забезпечити більш ефективне використання ресурсів і підвищення якості товарів та послуг;

- конкуренція сприяє забезпеченню мобільності ресурсів, що означає, що ресурси можуть швидко переходити з менш ефективних до більш ефективних використань відповідно до змін в умовах ринку;

- конкуренція стимулює підприємства до раціонального використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів з метою забезпечення ефективності і вигідності виробництва;

- забезпечує більший вибір товарів і послуг для споживачів за доступними цінами, оскільки підприємства змагаються за увагу споживачів, намагаючись зробити свою пропозицію більш привабливою;

Таким чином, алокаційна функція конкуренції допомагає забезпечити ефективний розподіл ресурсів та стимулює інновації та раціональне використання ресурсів для забезпечення економічного зростання та підвищення добробуту суспільства.

Розподільна функція конкуренції проявляється переважно в контексті споживачів, як індивідуальних, так і корпоративних. Саме вони змагаються за отримання максимальної кількості матеріальних благ і послуг, що створюються в економіці країни, причому на найвигідніших умовах. У цій сфері важливо мати, за що боротися, оскільки розподіляється весь валовий національний продукт - готові до використання товари, і умови цього розподілу визначаються не лише економічними, але й політичними, соціальними та іншими факторами. Таким чином, саме ця функція конкуренції реалізується в найбільш складних умовах.

Інноваційна функція конкуренції відіграє важливу роль у стимулюванні технологічного прогресу, розвитку нових ідей та впровадженні новаторських рішень. Основна мета цієї функції полягає в тому, щоб створити сприятливе середовище для змагання між підприємствами, що спонукає їх до пошуку нових, більш ефективних та інноваційних способів виробництва товарів і послуг. Нижче подано детальніше про інноваційну функцію конкуренції:

- конкуренція між підприємствами стимулює їх до інвестування у дослідження та розробки нових продуктів, технологій та процесів, захоплення ринкової частки та отримання конкурентних переваг стають потужним стимулом для підприємств шукати інноваційні рішення, що відповідають змінним потребам споживачів;
- зниження витрат і підвищення ефективності, конкуренція спонукає підприємства до пошуку ефективних рішень, спрямованих на зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності та якості продукції, шляхом впровадження нових технологій та удосконалення виробничих процесів підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку;
- конкуренція стимулює підприємства до розробки нових продуктів і послуг, які задовольняють зростаючі потреби та очікування споживачів, це може включати в себе інноваційні продукти, покращені версії існуючих продуктів, або зовсім нові концепції, які революціонізують ринок;
- конкуренція може привести до підвищення якості продукції та послуг, а також до розвитку екологічно чистих технологій та практик, підприємства котрі змагаються за увагу споживачів, зобов'язані забезпечити високу якість своїх товарів і послуг, а також враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище;

Отже, інноваційна функція конкуренції відіграє ключову роль у сприянні технологічному прогресу, розвитку нових продуктів і послуг, а також підвищенні якості та ефективності виробництва, що сприяє загальному економічному зростанню та покращенню життя споживачів.

Кожен тип конкуренції відображає ситуацію на ринку, кількість учасників і їхні цілі. Функціонування ринку в значній мірі визначається рівнем конкуренції, а конкурентні відносини, натомість, виникають через дії ринку[11]. Це сприяє виділенню різних форм конкуренції, розглянемо їх далі.

Функціональна - виникає в той момент, коли товар, що пропонується певним підприємством, конкурує з товарами інших підприємств, пропонуючи схожі споживчі можливості. Ці подібні товари відомі як товарно-родові конкуренти. Звичайний приклад товарно-родових конкурентів - це ситуація з конкуренцією між різними брендами сніданків з хлібом. Наприклад, крім певного бренду сніданків з хлібом, існують інші бренди, які також пропонують схожі товари, такі як сухарики або хлібні пластівці, і які задовольняють ту ж саму потребу споживача - швидкий і смачний сніданок.

Предметна (формальна) - конкуренція є результатом аналогічності товарів, які виробляються різними підприємствами та продаються під різними брендами, але є однаковими за своїми характеристиками. Один з прикладів предметної (формальної) конкуренції - конкуренція між різними брендами мобільних телефонів, які, хоч і виробляються різними компаніями, пропонують схожі технічні характеристики та функціональні можливості, задовольняючи однакові потреби споживачів. Наприклад, iPhone виробляється компанією Apple, а Samsung Galaxy - компанією Samsung. Обидва ці телефони пропонують схожі функції та можливості, тому вони конкурують між собою на ринку мобільних пристроїв.

Видова (загальна) конкуренція виникає між різними варіантами одного і того ж товару, які в цілому відповідають одній й тій же потребі. При цьому існує принаймні один параметр, за яким вони відрізняються. Прикладом видової конкуренції може бути конкуренція між різними видами автомобілів, які призначені для пересування в міських умовах. Наприклад, на ринку можуть присутні автомобілі різних класів - економ, середній, преміум, а також різноманітні типи. Усі ці автомобілі задовольняють основну потребу у

транспорті в місті, але вони відрізняються за розміром, комфортом, ефективністю палива та іншими характеристиками.

Загалом, конкуренція виступає як стимул для підприємства, що примушує його постійно вдосконалювати систему якості та підвищувати рівень конкурентоспроможності своїх товарів. Це необхідно для збереження своїх позицій на ринку, оскільки в іншому випадку підприємство ризикує втратити свою конкурентну перевагу. У свою чергу, ринок об'єктивно та строго оцінює результати господарської та фінансової діяльності підприємства, а також можливі наслідки цих дій.

В результаті аналізу та узагальнення різних підходів до тлумачення поняття "конкурентоспроможність підприємства", пропонується наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства - це його здатність для успішного ведення підприємницької діяльності у відповідних галузях промисловості та ефективного реалізації виробленої продукції на конкурентному ринку. А головним завданням і основною функцією конкуренції є боротьба за ринок, перемога над конкурентами в боротьбі за споживача, щоб забезпечити стабільний прибуток [2].

1.2. Моделі управління та методика оцінки конкурентоспроможності підприємств

При оцінці конкурентної позиції будь-якого підприємства важливо враховувати методичні аспекти в контексті загального процесу управлінського прийняття рішень. Вибір конкретного методу для оцінки повинен відповідати інтересам зацікавлених сторін, таких як власники, інвестори та органи державного управління.

Загалом, прийняття управлінського рішення передбачає такі основні етапи: аналіз проблеми, визначення критеріїв оцінки, збір та обробка даних, а також прийняття рішення. Ці етапи можуть мати різний ступінь складності в

залежності від конкретної ситуації. Під час використання методики оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати суб'єкт дослідження, його цілі та об'єкт, а також умови, в яких здійснюється підготовка та обробка вихідної інформації.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, вважається таким, де найбільш конкурентоздатним вважається підприємство, яке має найбільш оптимально організовану роботу всіх своїх служб і підрозділів. Ефективність кожної з цих служб залежить від численних факторів і ресурсів, які доступні підприємству. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним ресурсів. Основу цього методу складає оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Перша група показників включає ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональне використання основних засобів, технологічну досконалість у виготовленні продукції, та організацію праці на підприємстві. Ці показники включають витрати на виробництво одиниці продукції, рентабельність товару, та продуктивність праці.

Друга група оцінює ефективність управління оборотними коштами, фінансову незалежність, здатність погашати борги та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Ці показники включають коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт оборотності оборотних засобів.

Третя група оцінює ефективність управління збутом та маркетинговими заходами, такими як реклама та стимулювання. Ці показники включають рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, та коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту.

Четверта група показників оцінює конкурентоспроможність товару через якість та ціну.

Кожен з цих критеріїв має відмінний рівень значущості для оцінки конкурентоспроможності підприємства (КП/П). Шляхом експертної оцінки були розроблені коефіцієнти, які відображають вагомість кожного критерію.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної [2]:

$$K_{п/п} = 0,15E_{п} + 0,29F_{п} + 0,23E_{с} + 0,33K_{т}, \quad (1.1)$$

де $E_{п}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $F_{п}$ – значення критерію фінансового стану підприємства; $E_{с}$ – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку; $K_{т}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0.15, 0.29, 0.23, 0.33 – коефіцієнти вагомості показників.

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

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; $P_{т}$ – відносний показник рентабельності товару; Π – відносний показник продуктивності праці; 0.31, 0.19, 0.40, 0.10 – коефіцієнти вагомості показників.

$$\Phi_{п} = 0,29K_{а} + 0,20K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{о}, \quad (1.3)$$

де $K_{а}$ – відносний показник автономії підприємства; $K_{п}$ – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{л}$ – відносний показник ліквідності; $K_{о}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0.29, 0.20, 0.36, 0.15 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_{с} = 0,37P_{п} + 0,29K_{з} + 0,21K_{м} + 0,13K_{р}, \quad (1.4)$$

де $P_{п}$ – рентабельність продажів; $K_{з}$ – затовареність готовою продукцією; $K_{м}$ – завантаження виробничих потужностей; $K_{р}$ – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту; 0.37, 0.29, 0.21, 0.13 – коефіцієнти вагомості показників.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі рівня фінансової стійкості передбачає використання комплексного підходу, що враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також фінансову стійкість підприємства та ситуацію його конкурентів. У цьому методі

завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові показники конкурентоспроможності для ідентифікації найближчих до еталонного значень серед безлічі підприємств[13].

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг. Цей метод сучасного управління, використовується компаніями для порівняння своєї діяльності з практикою інших фірм з метою інтегрування конкретних змін. Ці зміни спрямовані на покращення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності. Основні функції бенчмаркінгу включають системний підхід, який охоплює всі аспекти компанійної діяльності, включаючи радикальні зміни в системі в цілому; чітку орієнтацію на досягнення найкращих практик; та прикладну спрямованість на досягнення конкурентних переваг[14].

Цілями бенчмаркінгу для підприємств є:

- покращення продуктивності, підприємство може використовувати бенчмаркінг для ідентифікації оптимальних методів та процесів, що дозволять підвищити ефективність виробництва та знизити витрати;
- підвищення якості продукції або послуг, шляхом порівняння з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі, підприємство може вдосконалити свої продукти або послуги та забезпечити вищу задоволеність клієнтів;
- зменшення часу циклу, бенчмаркінг допоможе виявити ефективніші процеси, що дозволять скоротити час, потрібний для виробництва продукції або надання послуг;
- покращення управління: порівняння управлінських практик та стратегій з іншими компаніями може допомогти виявити сильні та слабкі сторони власного підходу до управління та вдосконалити стратегічне планування;

– забезпечення конкурентної переваги, бенчмаркінг дозволяє підприємствам ідентифікувати ключові області, де вони можуть випередити конкурентів, та розробляти стратегії для досягнення й перевершення цілей.

Застосування бенчмаркінгу має різноманітні аспекти. Щодо підприємства воно включає у себе всі сфери та напрями його діяльності, такі як логістика, маркетинг, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Основні характеристики конкурентоспроможності, показників ефективності суб'єкта економіки, включають[12]:

- порівняльний аспект, конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з аналогічними характеристиками інших суб'єктів на ринку;
- релевантність визначає траєкторію розвитку даного суб'єкта (його конкурентна позиція) визначається в контексті релевантного зовнішнього середовища, що дозволяє об'єктивно оцінити його конкурентні можливості;
- динаміка, конкурентоспроможність характеризується часовим аспектом, відображаючи стан даного суб'єкта в конкурентному полі з плином часу внаслідок його конкурентної активності.

Щоб ефективно оцінити конкурентоспроможність підприємства, важливо розглядати широкий спектр факторів, що впливають на його успішність на ринку. Одним із ключових аспектів є здатність підприємства використовувати свої ресурси та можливості належним чином для досягнення своїх цілей та позиціонування себе в конкурентному середовищі. Це вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, технології та управління персоналом. Врахування всіх цих факторів дозволяє отримати більш повну картину конкурентоспроможності підприємства та визначити його потенціал для успішного функціонування на ринку.

Характеристики потенціалу конкурентоспроможності підприємства включають кілька аспектів:

- конкурентоспроможність не є вродженою якістю підприємства, але виявляється та оцінюється лише у наявності конкурентів, будь то реальні або потенційні;
- це поняття є відносним, оскільки рівень конкурентоспроможності може відрізнятися відносно різних конкурентів;
- конкурентоспроможність потенціалу підприємства залежить від продуктивності використання ресурсів, що використовуються у виробничих процесах;
- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається рівнем конкурентоспроможності його компонентів, особливо продукції.

Конкурентний потенціал підприємства включає три рівні взаємозв'язків та відносин, що допомагають розуміти його можливості:

1. Він відображає минуле, уявляючи собою сукупність характеристик та ресурсів, які система набула протягом свого розвитку. Цей аспект можна розглядати як резерв підприємства.

2. Конкурентний потенціал показує, наскільки ефективно підприємство використовує наявні можливості для свого функціонування і розвитку. Це дозволяє визначити реалізовані та нереалізовані можливості.

3. Одночасно він вказує на те, як підприємство готується до майбутнього, спрямовуючи свої зусилля на подальший розвиток і вдосконалення[15].

Конкурентний потенціал охоплює різноманітні ресурси та можливості підприємства, включаючи природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні складові. Ці елементи надають підприємству можливість вигравати у конкурентній боротьбі, порівняно з іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал можна розглядати як сукупність внутрішніх та зовнішніх конкурентних можливостей фірми, які дозволяють їй ефективно конкурувати на ринку шляхом створення конкурентних переваг за допомогою матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Створення потенціалу підприємства є процесом, що включає формування різноманітних можливостей та пошук способів їх ефективної реалізації з метою забезпечення стійкого росту та покращення конкурентних позицій підприємства. Оскільки потенціал підприємства має системний характер, його формування вимагає уважного вивчення та розробки кожної складової. Недооцінка цього процесу може мати негативні наслідки і призвести до занепаду бізнесу.

Ускладнення формування потенціалу підприємства полягає в необхідності створення гнучкої, адаптивної та стійкої системи управління, яка здатна ефективно функціонувати в змінному оточенні. Отже, важливо ідентифікувати ключові фактори, що впливають на формування та розвиток складових потенціалу, а також розуміти їх вагомий вплив на цей процес.

Табл. 1.2 Характеристика складових конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Ця складова визначається наявністю і станом обладнання, виробничих приміщень та ресурсів. Включає в себе ефективність виробничих процесів, якість виробленої продукції та здатність швидко адаптуватися до змін в попиті.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Здатність компанії ефективно використовувати інформаційні технології та інновації для досягнення своїх цілей. Також включає в себе розробку та впровадження нових технологій, аналіз даних та здатність до швидкої адаптації до змін.
Кадровий потенціал	Це рівень кваліфікації, мотивації та професійних навичок персоналу. Включає в себе розуміння цілей компанії, комунікаційні навички та здатність працювати в команді.
Маркетинговий потенціал:	Ця складова включає в себе розробку ефективних маркетингових стратегій та будівництво сильного бренду, який відзначається впізнаваністю та позитивним сприйняттям на ринку.
Управлінський потенціал	Описується рівнем компетентності та керівництва в організації. Має здатність приймати стратегічні рішення, координацію діяльності різних відділів та ефективне використання ресурсів.
Фінансовий потенціал	Описується наявністю фінансових ресурсів, їх ефективним використанням та фінансовою стійкістю компанії. Здатність залучати фінансування, планування бюджету та контроль фінансових показників.

Джерело [16]

Фактори, які впливають на формування та розвиток потенціалу, можна поділити на зовнішні і внутрішні чинники.

Зовнішні фактори виникають та впливають на діяльність підприємства ззовні, не залежать від власних дій самого підприємства. До зовнішніх чинників відносяться:

- економічні: стан економіки, інфляція, безробіття, валютні курси, рівень доходів споживачів та інші фінансові умови;
- соціальні: демографічні характеристики населення, культурні та соціальні тенденції, стандарти життя та споживчі попити;
- політичні: правові норми, регулювання, стабільність уряду, податкова політика, міжнародні відносини;
- технологічні: швидкість технологічного прогресу, доступність нових технологій, інновації в галузі та конкурентні переваги, які вони можуть забезпечити;
- екологічні: вплив на довкілля, вимоги щодо екологічної безпеки, стандарти щодо збереження навколишнього середовища.

Внутрішні фактори - це елементи, які формуються та знаходяться під контролем підприємства та можуть бути контрольовані або удосконалені, й абсолютно залежать від способів його власної функціонування. Вони включають в себе різноманітні аспекти ось деякі з них:

- лідерство та керівництво, стиль управління, відповідальність керівництва за прийняття рішень, спрямованість на досягнення стратегічних цілей;
- організаційна культура, значення цінностей, стиль комунікації, атмосфера в колективі, стимулювання співпраці та інновацій;
- людський капітал, сюди відноситься кваліфікація та навички працівників, мотивація, рівень задоволеності роботою, розвиток та підвищення кваліфікації;

- стратегічне планування, розробка і впровадження стратегій, планування дій та цілей, аналіз ринку та конкурентної ситуації;
- оперативні процеси та системи управління, ефективність виробничих та адміністративних процесів, контроль якості, автоматизація та оптимізація діяльності;
- фінансові ресурси, такі як бюджетування, контроль над витратами, фінансова стабільність, інвестиції в розвиток та рекламу;
- технічне обладнання та інфраструктура, а саме стан обладнання, технічна підтримка, доступність необхідних ресурсів для виробництва або надання послуг.

Фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, складаються з усіх основних рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Конкурентний потенціал підприємства представляє собою комплексну систему, а кожна система взаємодіє з відповідним середовищем, яке значно впливає на неї. Тому вплив на цю систему необхідно розглядати та досліджувати з двох точок зору: зовнішнього середовища, що охоплює макрооточення та мікрооточення, в якому діє підприємство; та внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з різних ланок та сфер діяльності, й ресурсів [17].

Рекомендується проводити аналіз факторів, що впливають на конкурентний потенціал, у наступній послідовності: спочатку зовнішнє макросередовище, потім зовнішнє мікросередовище та, нарешті, внутрішнє середовище підприємства.

Фактори макросередовища можна розділити на наступні категорії: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни.

З факторів мікросередовища можна виділити: – попит на продукцію, постачальники з якими взаємодіє підприємство, фактори галузі в якій розвивається, умови конкуренції на ринках ресурсів, умови конкуренції безпосередньо в галузі, перспективи розвитку галузі.

Після вивчення зовнішнього макросередовища та зовнішнього мікросередовища, яке включає безпосереднє оточення підприємства, наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі внутрішні фактори, які впливають на його функціонування та процеси діяльності. Внутрішнє середовище відіграє пряму роль у роботі підприємства і є сукупністю внутрішніх факторів, що впливають на нього. Основні процеси та компоненти організації, разом з їхнім станом, визначають потенціал і можливості підприємства.

Серед ключових факторів внутрішнього середовища, які впливають на конкурентний потенціал, варто відзначити: ступінь зносу основних активів, таких як нерухомість та верстати; обрана стратегія; фінансове забезпечення; імідж і інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації та компетентність персоналу; ефективність управління та внутрішня організація; наявність інноваційних можливостей; система контролю якості; відповідність структури організації стратегії та метам; наявність передових технологій та сучасного обладнання; ефективність логістики та обслуговування клієнтів; та умови для ремонту та технічного обслуговування[18].

Таким чином, існує значна кількість чинників, які впливають на розвиток конкурентного підприємства. Ці чинники постійно спонукають до змін у структурі конкурентоспроможності та призводять до якісних та кількісних зрушень у його техніко-економічних показниках.

1.3. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у економічному середовищі зростає значення конкурентоспроможності для підприємств. Змагаючись на міжнародних та національних ринках, вони повинні виявляти гнучкість, інноваційність та ефективність у своїй діяльності. Один із способів

досягнення цих цілей - вивчення та використання зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю.

Оскільки конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати значних економічних результатів, стає очевидною необхідність підтримки не лише національного рівня конкурентоспроможності, а й його міжнародного аспекту. Це вимагає впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю[19].

У суворих умовах конкуренції успішність діяльності підприємств на міжнародному ринку визначається рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства означає його здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал для реалізації конкурентних переваг та утримання стійких позицій в міжнародній конкурентній боротьбі. Іншими словами, підприємство виявляє міжнародну конкурентоспроможність, коли досягає конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Однак компанії, які діють на міжнародних ринках, зіштовхуються з рядом проблем, які в основному пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності. Серед них можна виділити такі проблеми[19]:

- недостатня адаптація до міжнародних стандартів та вимог ринків;
- відсутність ефективної стратегії міжнародного маркетингу та просування;
- недостатня кваліфікація персоналу для роботи на міжнародних ринках;
- проблеми з логістикою та постачанням через міжнародні кордони;
- велика конкуренція з боку місцевих та глобальних гравців на міжнародних ринках;
- високі витрати на міжнародну експансію та розробку нових ринків;

- питання інтелектуальної власності та захисту прав на міжнародному рівні;
- потреба в адаптації до місцевих культурних, соціальних та економічних особливостей різних країн;
- недостатня підтримка з боку держави або міжнародних організацій;
- питання валютних ризиків та коливань валютних курсів.

Розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства залежить від ряду зовнішніх факторів, таких як стан світової економіки, умови цільового зовнішнього ринку, реальний сектор економіки країни, рівень економічного благополуччя населення, інвестиційна політика, державне регулювання, інфляційні процеси та інші.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства, важливим є наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства на світовому ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає комплекс управлінських заходів, спрямованих на розробку та реалізацію конкурентоздатних товарів, розвиток конкурентних переваг та їх постійне оновлення для забезпечення довгострокової присутності підприємства на світовому ринку.

Основною метою створення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є застосування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку для досягнення його економічного зростання. Це передбачає виконання різноманітних завдань, таких як об'єднання елементів організаційної структури, забезпечення ефективного співробітництва, оптимальне використання ресурсів та виробництво якісної продукції, а також постійний пошук джерел конкурентних переваг для стабільного майбутнього розвитку підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виконується різними особами, які відповідають за реалізацію його цілей. Зазвичай можна виділити наступні п'ять груп суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства[20]:

1. Топ-менеджмент: включає в себе керівників підприємства, таких як генеральний директор, керівники відділів та директори, які визначають стратегічні напрямки та політику управління міжнародною конкурентоспроможністю.

2. Відділ маркетингу: відповідає за аналіз міжнародних ринків, розробку маркетингових стратегій, вивчення конкурентів та розробку планів просування на міжнародних ринках.

3. Департамент досліджень та розвитку: займається пошуком інноваційних рішень, вивченням нових технологій та тенденцій на міжнародних ринках, а також розробкою нових продуктів або послуг.

4. Відділ логістики та постачання: відповідає за організацію постачання сировини та матеріалів, логістику доставки готової продукції на міжнародні ринки, а також за оптимізацію логістичних процесів.

5. Відділ людських ресурсів: забезпечує розвиток кадрового потенціалу підприємства, включаючи набір та навчання персоналу, створення мотиваційних програм, а також оцінку та розвиток працівників з міжнародною експертизою.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, який є важливим для забезпечення його життєздатності у міжнародній конкуренції.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства складається з чотирьох основних блоків, які взаємодіють між собою:

– визначення пріоритетів, цей етап базується на постановці цілей підприємства щодо досягнення конкурентних переваг і відповідного рівня конкурентоспроможності.

- формулювання завдань, проводиться аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства для визначення конкретних завдань.

- розробка стратегії, на цьому етапі створюються альтернативні стратегії для досягнення конкурентних переваг та прогнозування рівня конкурентоспроможності.

- реалізація стратегії, вибираються оптимальні стратегії та розробляється стратегічний план для досягнення конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства базується на механізмі, що складається з трьох ключових елементів: лідерства, персоналу та розвитку, які сприяють досягненню конкурентних переваг.

Лідерство в цій моделі визначає роль керівництва, оскільки будь-яка ініціатива потребує лідерських якостей для виконання завдань. Залучення працівників залежить від зацікавленості керівництва, що є першим кроком до побудови конкурентоспроможного підприємства.

Другою складовою є персонал, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства через максимальне зацікавлення працівників у співпраці та створення почуття причетності до результатів та корпоративної культури. Задоволеність персоналу також впливає на задоволеність споживачів продукції.

Останньою складовою є розвиток можливостей, який включає постійне удосконалення бізнес-процесів та перехід на вищий якісний рівень розвитку, що передбачає реагування на зміни зовнішніх умов і вимог.

Взаємодія цих складових елементів залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, спрямованих на досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції на міжнародних ринках.

Загалом концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає[20]:

- аналіз міжнародного середовища, враховуючи оцінку світового економічного клімату, ринків та конкурентів, глобальних тенденцій та торговельних бар'єрів;
- розробка стратегії, формування планів та прийняття рішень щодо вибору оптимального напрямку діяльності на міжнародних ринках, з метою досягнення конкурентних переваг;
- реалізація стратегії, впровадження прийнятих стратегій та дій для досягнення поставлених цілей, забезпечення високої ефективності та результативності;
- постійний моніторинг та аналіз результатів виконання стратегій, коригування дій відповідно до змін у міжнародному середовищі та досягнення поставлених цілей;
- розвиток компетенцій та ресурсів, а саме забезпечення постійного розвитку персоналу, технологій, інновацій та інших ресурсів, необхідних для зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному рівні;
- ідентифікація, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, зокрема валютними ризиками, політичними та економічними труднощами у різних країнах;
- розвиток стратегічних партнерств та співпраці з іншими міжнародними компаніями, організаціями та урядовими структурами з метою спільного зростання та досягнення взаємних цілей.

Серед усіх аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства найважливішим є стратегічний підхід до цього процесу. Загалом, вибір та формування стратегії для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності включає наступні ключові етапи[21]:

1. Аналіз внутрішнього середовища, оцінка власних ресурсів, компетенцій, технологій та інших факторів, які можуть впливати на міжнародну конкурентоспроможність.

2. Аналіз зовнішнього середовища, сюди відноситься вивчення міжнародних ринків, конкурентів, тенденцій галузі, політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів.

3. Встановлення конкретних та досяжних цілей, які спрямовані на покращення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

4. Розроблення стратегічного плану дій, який враховує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та визначені цілі.

5. Реалізація стратегічних рішень та дій для досягнення визначених цілей, включаючи адаптацію та коригування стратегії за потреби.

6. Систематичний моніторинг за виконанням стратегії, оцінка її ефективності та внесення необхідних змін для забезпечення успіху на міжнародних ринках.

Вибір конкурентної стратегії підприємства залежить від різноманітних факторів, включаючи його конкурентну позицію та динаміку змін, кількість і характер конкурентів, виробничий та технологічний потенціал, а також вид продукції, середовище функціонування та інші чинники. До цих факторів також входять:

- цілі, що ставить перед собою керівництво підприємства;
- структура власності підприємства;
- конкуренція на внутрішньому ринку;
- індивідуальна мета та стратегічні пріоритети;
- вплив національного престижу та національних стратегічних пріоритетів.

Враховуючи ці фактори, підприємство може визначити оптимальну стратегію, яка допоможе досягти конкурентних переваг та зберегти їх у майбутньому.

Проаналізувавши різні літературні джерела, можна встановити, що існує значна кількість варіантів класифікації конкурентних стратегій. Деякі з цих класифікацій розглянемо далі в таблиці.

Таблиця 1.3 Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікацій	Критерії класифікації	Різновиди стратегій
Ансофф І. [21]	Фокусування на розвиток товару та ринку	стратегія збільшення частки ринку; стратегія унікальності товару; стратегія диференціації ринку; стратегія розвитку.
Должанський І.З. [22]	Метод входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту; стратегія прямого експорту; стратегія виробництва за кордоном.
Котлер Ф. [23]	Ринкова частка	стратегія лідера на ринку; стратегія послідовника; стратегія спеціалізованого сегменту.
Літл А. [24]	Позиція компанії на ринку	стратегія лідера у ринковому сегменті; стратегія компаній з сильною та вигідною позицією; стратегія компаній, які перебувають у задовільній позиції; стратегія компаній, які опинилися у незадовільній позиції.
Портер М. [25]	Конкурентні переваги на ринку	стратегія лідерства за ціною; стратегія диференціації товару; стратегія фокусування.

Джерело: складено на основі [21-25]

Серед численних стратегій, які були представлені вище у таблиці, міжнародні конкурентні стратегії, які М. Портер визнає базовими, є найбільш практично використовуваними. Тому важливо детально ознайомитися з ними. М. Портер виділяє ось ці три базові конкурентні стратегії[25]:

1. Лідерство за вартістю (цінове лідерство) - ця стратегія передбачає конкуренцію на основі найнижчих цін у своїй галузі. Компанія працює над зниженням витрат виробництва, оптимізацією процесів та ефективним управлінням, щоб забезпечити можливість пропонувати товари або послуги за конкурентоспроможними цінами. Основною ціллю цієї стратегії є досягнення високої частки ринку за рахунок привабливих цін для споживачів. Як приклад можна розглянути, як деякі роздрібні магазини працюють за ціновою стратегією лідерства, пропонуючи продукти за найнижчими цінами.

2. Стратегія диференціації - компанія створює продукт або послугу, яка відрізняється своєю унікальністю або особливими характеристиками, які цінує цільова аудиторія. Це може бути за допомогою якості, дизайну, інновацій тощо. Створення унікальної пропозиції, яка привертає клієнтів і дозволяє компанії встановити вищі ціни. Наприклад : компанія Apple диференціюється шляхом створення високоякісних, інноваційних продуктів з ексклюзивним дизайном.

3. Стратегія фокусування або спеціалізації : суть стратегії передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку або групі покупців. Компанія зосереджується на задоволенні потреб або вирішенні проблем цього обмеженого сегменту з метою створення спеціалізованої пропозиції. Важливим є здобуття лояльності цільової аудиторії та отримання переваги в цьому обмеженому сегменті. Можна розглянути на прикладі компанії Tesla, яка фокусується на розробці та виробництві електромобілів для високопродуктивного ринку, пропонуючи їм інноваційні та екологічно чисті автомобілі.

Крім того, значною мірою використовуються різноманітні стратегії, запропоновані І.З. Должанським. Серед цих конкурентних стратегій можна виділити наступні[22]:

1. Стратегія непрямого експорту - відображається у використанні посередників або інших учасників, таких як експортні агенти, торгові посередники, або дистриб'ютори, для реалізації товарів чи послуг на зовнішніх ринках. У цьому випадку, компанія не прямує своїх зусиль на встановлення власного присутності на зарубіжних ринках або взаємодії безпосередньо з кінцевими споживачами. Замість цього, вона укладає угоди з посередниками, які беруть на себе обов'язок просування товарів чи послуг на місцевих ринках. Це може включати реалізацію продукції через мережу дистриб'юторів, роздрібних торговців, агентів або інших посередників, які вже мають певні зв'язки та знання місцевого ринку.

Основні переваги стратегії непрямого експорту полягають у тому, що вона дозволяє компанії швидко зайняти позицію на зарубіжних ринках без необхідності власних інвестицій у створення інфраструктури чи мережі збуту. Також ця стратегія може допомогти знизити ризики відкриття нових ринків, оскільки компанія може використовувати місцеві знання та експертизу посередників.

2. Стратегія прямого експорту передбачає безпосереднє залучення компанії до експортних операцій без використання посередників або посередницьких організацій. У цьому випадку компанія самостійно взаємодіє з іноземними ринками, організовуючи виробництво, транспортування, маркетинг та продаж своїх товарів чи послуг за кордоном. Прямий експорт може приймати різні форми, включаючи продажі через власні філії, дистрибуційні центри або онлайн-платформи, а також встановлення власних торгових представництв чи офісів за кордоном.

Основні переваги стратегії прямого експорту включають більший контроль компанії над всіма аспектами експортного бізнесу, можливість забезпечити більшу адаптацію до потреб місцевих ринків та здатність

зберегти вищу частку прибутку, оскільки уникнені комісійні та інші витрати, пов'язані з посередництвом. Однак ця стратегія також може вимагати більших витрат на розвиток інфраструктури та ресурсів для встановлення та управління міжнародними операціями.

3. Стратегія виробництва закордоном означає, що компанія виробляє свою продукцію чи надає послуги не в своїй домашній країні, а у інших країнах. Це може включати будь-які етапи виробництва, від виготовлення компонентів до зборки готового продукту, а також послуги, які можуть надаватися на міжнародних ринках. Основна мета цієї стратегії полягає в тому, щоб скористатися конкурентними перевагами закордонних ринків, такими як доступність дешевої робочої сили, лояльність до бізнесу, сприятливі регуляторні умови або доступ до нових технологій. Виробництво закордоном може також забезпечити компанії більшу гнучкість в управлінні ланцюгом постачання та ризиком.

Однак ця стратегія може також винести з рідної країни робочі місця, спричинити проблеми з контролем якості та координацією виробництва, а також зіштовхнутися з культурними та правовими викликами у зарубіжних ринкових середовищах.

В сучасному світі зарубіжні компанії продемонстрували вражаючі досягнення в галузі ефективного управління, впроваджуючи передові стратегії та практики, які дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Цей досвід може стати важливим джерелом навчання та натхнення для наших власних стратегій та практик управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження ТОВ «Нова Пошта»

Нова Пошта є українською приватною компанією, що спеціалізується на логістиці та є лідером експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Надаючи свої послуги, компанія охоплює повний спектр логістичних та пов'язаних з ними сервісів для бізнесу та приватних осіб.

У лютому 2001 року почалася історія компанії "Нова Пошта", коли два університетські товариші, В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, вирішили об'єднати зусилля і створити власний бізнес. Вік їх обох складав 25 років, а невеликий кондитерський бізнес Володимира надав важливу ідею для вибору ринкової ніші - транспортування товару з Полтави по всій Україні. Це стало вихідним приводом для молодих підприємців запропонувати українцям новий сервіс - швидко та зручну доставку.

Початковий капітал "Нової Пошти" склав 7000 доларів, а команда на старті включала в себе 7 членів. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, а Інна Поперешнюк - міноритарним партнером [26].

Так почалася історія компанії, яка згодом перетворилася на лідера на українському ринку експрес-доставки. Розглянемо етапи розвитку підприємства.

На початку 2000-х років в Україні відсутність розвиненого ринку доставки призвела до того, що пересилання вантажів здійснювалось переважно через провідників поїздів та водіїв маршруток. Така практика, де посилки передавалися незнайомим людям без гарантій, була пов'язана з великими ризиками. З цією проблемою зіткнулися В'ячеслав і Володимир, які вирішили вирішити цей недолік, поставивши перед собою завдання

впровадження культури безпечних та надійних відправлень для українців. Спочатку їм довелося відстоювати переваги доставки через "Нову Пошту", переконуючи потенційних клієнтів у зручності та необхідності цього сервісу. Порівнюючи цей період з подорожжю на лижах по засніженій дорозі, засновники компанії визнають, що це був складний, але необхідний етап.

Протягом перших трьох років роботи компанії відбувався пошук клієнтів і стратегій розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive MBA. Обидва засновники вважають навчання в бізнес-школі ключовою точкою, яка дозволила їм отримати системний та усвідомлений підхід до управління бізнесом[26].

На четвертому році функціонування компанії виникають перші великі клієнти та конкуренти. Зростаючі масштаби бізнесу та збільшення конкуренції стають випробуванням, яке компанія мусить подолати, щоб зміцнити свою позицію на ринку.

Адаптація до нових ринкових умов вимагає від власників "Нової Пошти" перегляду підходів до якості сервісу. Саме в цей період у компанії формується та зміцнюється дві основні цінності - клієнтський сервіс та висока якість послуг. Такий курс допомагає компанії зберегти конкурентоспроможність та залучити нових клієнтів.

У цей час в "Новій Пошті" розпочинається формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси у Києві та Полтаві. Це дозволяє компанії більш ефективно управляти розвитком та забезпечувати якісний сервіс для клієнтів у всіх регіонах країни.

У 2007 році "Нова Пошта" вперше досягає прибутковості, відзначаючи початок знакового етапу активного розвитку. Протягом наступних кількох років компанія показує стійке зростання, розширюючи мережу відділень у містах-мільйонниках та посилюючи свої позиції в сегменті B2B завдяки розширенню клієнтської бази.

Цікаво, що компанія витримала випробування під час світової фінансової кризи у 2008 році. Навіть у складних економічних умовах, коли обороти "Нової Пошти" знизилися на 30%, власники вирішили використати цей момент як можливість для розвитку. Климов і Поперешнюк вклалися в розвиток, оптимізуючи логістику, переглядаючи підходи до мотивації персоналу та маркетингу, а також акцентуючи увагу на ефективності продажів. І вже до грудня "Нова Пошта" знову показала позитивні результати. На той момент компанія вже присутня у всіх регіонах України[26].

У 2009 році "Нова Пошта" встановлюється як провідний лідер на ринку експрес-доставки в Україні. Компанія стрімко розширює свою діяльність, річно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році "Нова Пошта" доставила понад 1,6 мільйона посилок, а вже в 2010 році - понад 4 мільйони.

Розширення мережі відділень відбувається на стрімких темпах. Якщо у 2009 році мережа складалася з восьми десятків відділень, то до 2010 року їх кількість зросла до 140. Однією з основних стратегічних мет цієї компанії є постійне підвищення ефективності процесів. Мережа розширюється, система логістики та сортування вантажів вдосконалюється, а автопарк оновлюється. Завдяки роботі цього складного, але добре налагодженого механізму, "Нова Пошта" гарантує своїм клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу[27].

У цей період "Нова Пошта" активно розвиває співпрацю з швидко зростаючим сегментом і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція "логістики під ключ" дозволяє їй міцно закріпити свою позицію на ринку .

За два роки, до кінця 2011 року, кількість відправлених посилок з "Нової Пошти" збільшується до 12 мільйонів щорічно. Мережа нараховує понад 500 відділень по всій Україні.

На той момент команда компанії налічує вже понад 5 тисяч осіб. Для надання їм можливості навчання та розвитку необхідних компетенцій для

успішної кар'єри в "Новій Пошті" прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.

У період з 2012 по 2016 роки "Нова Пошта" відзначається значними структурними змінами. Розширення портфеля продуктів та послуг призвело до диверсифікації бізнесу. У межах компанії виникло кілька напрямів розвитку, серед яких варто відзначити міжнародну експансію (Нова Пошта Глобал). У 2014 році "Нова Пошта" відкрила представництва в Грузії та Молдові.

Для українців "Нова Пошта" перестала бути просто сервісом доставки. Згідно з новою корпоративною структурою, тепер вона представлена як група компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх послуг. Тепер у відділеннях можна не тільки отримати або відправити посылку або вантаж, але й скористатися іншими сервісами, такими як грошові перекази через платіжну систему ForPost (пізніше перейменовану на NovaPay) та послуга фулфілменту [26].

Для зручності клієнтів компанія активно впроваджує сучасні ІТ-рішення. Один із таких кроків - запуск мобільного додатку, який дозволяє максимально зручно користуватися послугами компанії у будь-якому місці, де є доступ до Інтернету. На кінець 2015 року цей додаток вже був завантажений понад 1,5 мільйонами українців.

Логістична інфраструктура компанії успішно розвивається: посылки та вантажі обробляються на терміналах, а їх доставку можна здійснити не лише до відділень, але й через поштомати та мінівідділення. Це дає можливість клієнтам отримувати посылки у пішій доступності від дому або офісу.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності "Нова Пошта" реалізує проект "Гуманітарна пошта України", за яким волонтерські організації перевозять гуманітарні вантажі по Україні за рахунок компанії. У 2015 році цей проект був відзначений нагородою в номінації "Бізнес, який змінює країну" від Центру розвитку КСВ в Україні. До лютого 2022 року

"Гуманітарною поштою" було доставлено майже 20 тисяч тонн гуманітарних вантажів[27].

Нова Пошта активно вдосконалює свою логістичну інфраструктуру для швидко зростаючого потоку відправлень. Протягом 2015-2018 років вона реалізувала першу чергу Київського інноваційного термінала, який став найсучаснішим автоматизованим сортувальним центром в Україні, здатним обробляти 200 тисяч посилок на добу.

У 2019 році розпочали роботу інноваційні термінали у Хмельницькому та Львові (ХІТ та ЛЕО), у 2020 - у Харкові (ХАІ), а у 2021 - розширення Київського інноваційного термінала, після чого його потужність зросла до 50 тисяч посилок на годину.

Швидкі темпи розвитку мережі супроводжується зростанням обсягів відправлень. Кількість відділень зросла з 2300 у 2017 році до 6000 у 2019 році, а потім до 9990 у 2021 році, разом з 12 739 поштоматами. Кількість доставлених посилок збільшилася зі 146 мільйонів у 2017 році до рекордних 372 мільйонів у 2021 році.

Міжнародна доставка також розвивається активно. Якщо у 2015 році у Новій Пошті Глобал було лише 2 бізнес-клієнти, то кількість клієнтів досягла 7 мільйонів на кінець 2021 року, з укладеними 7 000 договорами з бізнес-клієнтами. Для гарантування швидкості доставки та організації регулярних рейсів з будь-якої точки світу у 2021 році була заснована авіакомпанія Supernova Airlines[26].

У попередні роки Нова Пошта впровадила медичне страхування для всіх працівників за свій рахунок у 2018 році. Крім того, компанія активно розвивала соціальні та неприбуткові ініціативи, такі як Школа бізнесу для підтримки малого та середнього бізнесу, проєкт Круто (освітня платформа для студентів), марафони та півмарафони по всій країні тощо.

Під час пандемії у 2020 році компанія скоротила деякі проєкти, зосередившись на головних завданнях: допомозі лікарням та порятунку людей від хвороби. Нова Пошта активно допомагала медичним закладам,

надаючи необхідне обладнання, медикаменти, засоби захисту та організовуючи масову вакцинацію співробітників. Усього на боротьбу з коронавірусом було витрачено 60 мільйонів гривень, що дозволило надати допомогу більш як півсотні лікарень по всій Україні.

У 2022 році Нова пошта стала свідком нових викликів та досягнень. Попередній рік, 2021, став рекордним для компанії, коли вона доставила 372 мільйони посилок. Однак з початком повномасштабної війни в Україні, постачання посилок значно зменшилося. Незважаючи на це, Новій пошті вдалося підтримати стабільність і майже повернутися до попередніх обсягів: за підсумками 2022 року було доставлено 315 мільйонів посилок і вантажів. Крім того, компанія внесла 7,1 мільярда гривень до бюджетів країни у формі податків та зборів, що є на 700 мільйонів гривень більше, ніж у попередньому році.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, "Гуманітарна пошта" перетворилася на окремий гуманітарний напрямок діяльності Нової пошти. Протягом 2022 року обсяг наданої допомоги, доставка якої була оплачена Новою поштою, склав 22 073 тонни. За 8 років програми було надано допомогу з логістикою та доставкою для 1150 благодійних фондів та організацій[27].

З самого початку великої війни компанія не припиняла підтримку армії та гуманітарну допомогу, і вклала понад 400 мільйонів гривень у ці цілі від 24 лютого 2022 року. У 2023 році обсяг цих інвестицій збільшується на 50 мільйонів гривень щомісяця.

У найближчих планах Нової пошти - експансія у Європу. Компанія вже представлена на ринку Польщі під брендом Nova Post та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. Мета полягає в тому, щоб українці мали можливість відправляти та отримувати посилки так само легко і зручно, як і вдома. До кінця 2023 року у Польщі планується відкриття понад 50 відділень Nova Post. У лютому 2022 року Нова пошта розпочала роботу в Литві під брендом Nova Post Lietuva. Перше відділення було відкрито у Вільнюсі. Далі у планах - виходження Нової пошти на ринки[26].

Одночасно компанія продовжує активно розбудовувати та модернізувати мережу сортувальних терміналів. У лютому 2022 року відкрились інноваційні термінали ДАО у Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі. У 2023 році триває будівництво інноваційних терміналів в Одесі та Борисполі. Крім того, компанія має два вантажних термінали в Польщі - у Варшаві та Глогуві Малопольському, сумарна потужність яких становить 4500 посилок на добу.

Nova Post Europe починаючи з 2023 надає повний спектр логістичних послуг як для приватних осіб, так і для бізнесу між ЄС та Україною, а також по Європі. Компанія вже відкрила свої представництва в 11 європейських країнах – у Польщі, Литві, Чехії, Німеччині, Румунії, Молдові, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині та Італії. Має у Європі розвинуту мережу для клієнтів: власну кур'єрську доставку, а також 35 000+ точок сервісу, із яких 85 - це власні відділення Nova Post[28].



Рис.2.1. Представництво в 11 європейських країнах, відділення та поштомати.

Джерело : складено автором на основі [29]

Nova Post Europe є частиною групи компаній NOVA, до якої також входять і інші українські та міжнародні компанії, як-от авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay, IT-компанія Nova Digital, Nova Global, що надає послуги з крос-бордингу та Нова Пошта в Україні, що є материнською компанією та знаходиться в Україні[28].

Один із найбільш популярних продуктів Nova Global - сервіс NP Shopping. Він дозволяє українцям придбати товари, такі як одяг, косметику, засоби для догляду та інші товари, в інтернет-магазинах Європи та США, які не здійснюють прямої доставки до України. Після придбання товарів з доставкою відправка може бути здійснена до будь-якого відділення чи поштомату Нової пошти, або ж безпосередньо на вказану адресу.

Нова Пошта продовжує розширювати асортимент послуг як для внутрішніх доставок, так і для міжнародних відправлень. З метою забезпечення можливості українцям, які перебувають за кордоном, скористатися швидкими сервісами Нової Пошти так само, як і в Україні, компанія впроваджує зручні цифрові інструменти - мобільний додаток, бізнес-кабінет, API-інтеграцію для міжнародних інтернет-магазинів[29].

За даними соціологічних досліджень, Нова пошта залишається улюбленим брендом для українців протягом багатьох років, яким вони користуються регулярно із задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія постійно працює над покращенням свого сервісу, щоб кожен контакт з клієнтом залишав лише позитивне враження. Нова пошта прагне бути не лише постачальником послуг доставки, але й партнером у житті кожного українця, його опорою у складних ситуаціях та відповідальним корпоративним громадянином України.

У своїй роботі Нова Пошта неухильно дотримується трьох базових принципів, які формують основу нашої діяльності[27]:

1. Надійність - сучасні методи сортування вантажів гарантують їх безпечність та надійність збереження, а також своєчасну і точну доставку. Ми

пильно стежимо за кожним відправленням, щоб вони потрапили до отримувача у найкращому стані та в зазначений строк.

2. Швидкість - унікальна схема організації внутрішньої логістики, сучасний парк вантажних автомобілів та широка мережа відділень гарантують нашим клієнтам максимально швидку доставку вантажу в будь-який куточок України. Ми розуміємо, що час для вас цінний, тому працюємо на максимальну швидкість доставки.

3. Зручність - у кожному містечку України відкриті відділення Нова Пошта, щоб ви могли легко та швидко відправити або отримати ваші відправлення. Наші відділення розташовані поруч з вашою роботою або домом, тому вам не потрібно далеко ходити або їхати. Наш кваліфікований персонал завжди готовий допомогти вам з відправленнями або отриманням посилок.

Кодекс корпоративної етики Нової Пошти складається з п'яти важливих складових, розглянемо їх на рис. 2.2.



Рис.2.2. Кодекс корпоративної етики Нової Пошти

Джерело : складено автором на основі [30]

Основними напрямками діяльності компанії є надання комплексу логістичних послуг, серед яких[27]:

- експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- послуги з пакування;
- поштово-кур'єрські послуги для підприємств, організацій та окремих громадян;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інші допоміжні послуги у сфері транспорту та інше.

ТОВ "Нова Пошта" - це поштово-вантажна компанія, що гарантує легку доставку кожному клієнту - незалежно від того, чи це відділення, поштомат чи адресна доставка. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Нова Пошта відкриває можливості для тисяч підприємців, дозволяючи їм створювати та розвивати бізнес як у межах України, так і за її межами.

У 2024 році Нова Пошта оцінила досягнення своїх цілей за 2023 рік. Незважаючи на військову агресію, компанія продовжила свою діяльність і з березня 2022 року почала активно налагоджувати процеси доставки, пристосовуючи їх до нових умов.

Загалом кількість відправлень за 2023 рік перевищила 412 млн посилок та вантажів, що становить зростання на 30% порівняно з попереднім роком. Рівень NPS (Індекс споживчої лояльності) на кінець 2023 року склав 78%, що свідчить про високу готовність клієнтів рекомендувати компанію.

Завдяки стратегії збільшення точок доступності для клієнтів кількість відділень та поштоматів на кінець грудня 2023 року склала майже 25 000 штук.

Протягом року 2023, незважаючи на військову агресію, Нова Пошта відновила інвестиції в інновації, запускала та тестувала нові технології та послуги. Деякі з них включають[27]:

- Ідентифікація клієнтів на відділення за допомогою додатку ДІЯ;
- Запуск таргетованих Push-повідомлень та реклами в цифрових точках контакту на банерах;
- Розробка та впровадження стандартів для NovaPost;
- Запуск іміджевих проєктів, таких як "Завтра буде", "Доставка казки до вашого міста", "Різдвяні сюрпризи на відділенні";
- Оптимізація та покращення роботи в бізнес-кабінеті клієнта;
- Допрацювання додатку Nova Post, редизайн та доступність підтримки контакт-центру в Україні та Європі;
- Впровадження безкоштовної переадресації в межах міста та переадресування день в день;
- Послуга "Інший отримувач";
- Пункт передачі, отримання та відправка офлайн для поштоматів;
- Послуга "Легке повернення";
- Реалізація відправки замовлень з поштоматів та доставки кур'єром на адресу при ОЛХ доставці;
- Реалізація територіального закріплення клієнтів за улюбленим відділенням та менеджером в онлайн режимі на карті.

2.2. Оцінка економічної ефективності та операційної діяльності підприємства

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективність операційної діяльності стає критично важливим параметром успішності підприємства. Оцінка цієї ефективності є ключовим етапом аналізу фінансового стану компанії, оскільки вона визначає, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і приносить прибуток власникам.

Забезпечення ефективної операційної діяльності вимагає комплексного підходу до аналізу різних показників, що відображають якість управління ресурсами, процесами та фінансами підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» на основі фінансової звітності підприємства за період 2021-2023рр.

Таблиця 2.1. Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	12 781 845	113,64	153,96
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	2 835 528	9 348 505	117,25	148,5
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	100,18	177,84
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250 531	1 312 657	86,98	178,45
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122 714	558 676	78,16	227,22
Інші операційні витрати	508 590	463 951	494 865	-44 639	30 914	91,22	106,66
Чистий фінансовий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156	-464 360	1 831 196	82,14	185,73
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,27	1,23	1,27	-	0,04	96,85	103,25
Необоротні активи	8 305 491	12 319 191	18 769 254	4 013 700	6 450 063	148,33	152,36
Оборотні активи	5 192 636	3 435 729	4 332 452	-1 756 907	896 723	66,17	126,1
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	2 024 848	2 992 236	145,08	145,92
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 897 300	3 787 630	5 337 000	-109 670	1 549 370	97,19	140,91
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 109 603	5 451 218	8 256 398	341 615	2 805 180	106,69	151,46
Валюта балансу	13 498 127	15 754 920	23 101 706	2 256 793	7 346 786	116,72	146,63

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33]

Таблиця 2.1 відображає основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, включаючи абсолютні та відносні відхилення за вказаний період. Детальніший аналіз кожного показника дозволяє зробити висновки щодо фінансового стану та ефективності діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції зростав щороку. У 2022 році дохід збільшився на 2 843 532 грн (13,64%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося ще більше зростання на 12 781 845 грн (53,96%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання попиту на послуги компанії та ефективну роботу команди з продажу.

Собівартість реалізованої продукції також збільшувалася, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів продажу. У 2022 році вона зросла на 2 835 528 грн (17,25%), а у 2023 році — на 9 348 505 грн (48,50%) порівняно з попередніми роками.

Валовий прибуток залишався майже незмінним у 2022 році з незначним збільшенням на 8 004 грн (0,18%). Однак у 2023 році він зріс значно — на 3 433 340 грн (77,84%), що свідчить про покращення ефективності управління витратами.

Адміністративні витрати знизилися на 250 531 грн (13,02%) у 2022 році, але значно збільшилися у 2023 році на 1 312 657 грн (78,45%). Це може вказувати на інвестиції в адміністративні потреби або збільшення загальних адміністративних витрат.

Витрати на збут знизилися у 2022 році на 122 714 грн (21,84%), що може свідчити про оптимізацію витрат. У 2023 році вони значно зросли на 558 676 грн (127,22%), що, ймовірно, пов'язано з активізацією маркетингових та збутових заходів. Інші операційні витрати зменшилися на 44 639 грн (8,78%) у 2022 році, але зросли на 30 914 грн (6,66%) у 2023 році, що свідчить про стабільність цих витрат.

Чистий фінансовий прибуток зменшився на 464 360 грн (17,86%) у 2022 році, але значно зріс на 1 831 196 грн (85,73%) у 2023 році. Це вказує на відновлення та зростання прибутковості підприємства. Витрати на 1 грн виручки зменшилися на 0,04 грн (3,15%) у 2022 році, але знову зросли на 0,04 грн (3,25%) у 2023 році. Це показує стабільність у витратах на одиницю доходу.

Необоротні активи зросли на 4 013 700 грн (48,33%) у 2022 році та на 6 450 063 грн (52,36%) у 2023 році, що може свідчити про інвестиції у довгострокові активи. А оборотні активи зменшилися на 1 756 907 грн (33,83%) у 2022 році, але зросли на 896 723 грн (26,10%) у 2023 році, що може свідчити про коливання в оборотному капіталі.

Власний капітал зріс на 2 024 848 грн (45,08%) у 2022 році та на 2 992 236 грн (45,92%) у 2023 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 109 670 грн (2,81%) у 2022 році, але зросли на 1 549 370 грн (40,91%) у 2023 році, що може свідчити про збільшення довгострокових зобов'язань або нові довгострокові кредити.

Поточні зобов'язання збільшилися на 341 615 грн (6,69%) у 2022 році та на 2 805 180 грн (51,46%) у 2023 році, що може вказувати на зростання короткострокових зобов'язань.

Валюта балансу збільшилася на 2 256 793 грн (16,72%) у 2022 році та на 7 346 786 грн (46,63%) у 2023 році, що вказує на загальне зростання активів підприємства.

Загалом за період 2021-2023 років ТОВ «Нова пошта» демонструє стійке зростання за більшістю основних економічних показників. Збільшення чистого доходу, валового прибутку та власного капіталу свідчить про ефективну роботу підприємства та його фінансову стабільність. Водночас зростання адміністративних витрат і витрат на збут вказує на необхідність оптимізації управлінських витрат. Загалом, фінансові результати компанії

показують позитивні тенденції, що сприяють її розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Тепер проведемо аналіз фінансової стійкості за 2021-2023 роки за основними показниками.

Таблиця 2.2. Показники фінансової стійкості за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення, +/- в %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії	0,33	0,41	0,41	124,2	100
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,5	0,71	0,7	142	101,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,65	0,64	104,8	101,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,02	-0,31	-0,41	-15,5	75,6
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,02	-0,59	-0,91	-29,5	64,8

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33]

В таблиця відображені показники фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, а також їхні відхилення за вказаний період. Проведемо детальний аналіз кожного показника.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства. У 2022 році цей коефіцієнт зріс на 0,08 (24,2%) порівняно з 2021 роком і залишився стабільним у 2023 році. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів - цей коефіцієнт відображає баланс між власними і залученими коштами. У 2022 році він зріс на 0,21 (42%), що вказує на збільшення частки власних коштів. У 2023 році коефіцієнт трохи знизився на 0,01 (1,4%), але залишився на високому рівні.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє здатність підприємства покривати свої зобов'язання власними та довгостроковими коштами. У 2022 році коефіцієнт зріс на 0,03 (4,8%) і трохи знизився на 0,01 (1,6%) у 2023 році, залишаючись на достатньому рівні для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власного капіталу, що є в обороті. У 2022 році він значно знизився на 0,33, що може свідчити про використання власного капіталу на довгострокові інвестиції. У 2023 році коефіцієнт ще більше знизився на 0,1 (75,6%), що може вказувати на додаткові інвестиції або неефективне використання оборотних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами - цей коефіцієнт демонструє, наскільки підприємство забезпечене власними оборотними коштами. У 2022 році він значно знизився на 0,61, а у 2023 році ще більше на 0,32 (64,8%). Це свідчить про те, що підприємству не вистачає власних оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань, що може бути сигналом про фінансові труднощі або значні інвестиції в необоротні активи.

Розглянемо результати показників зображенні на діаграмах.

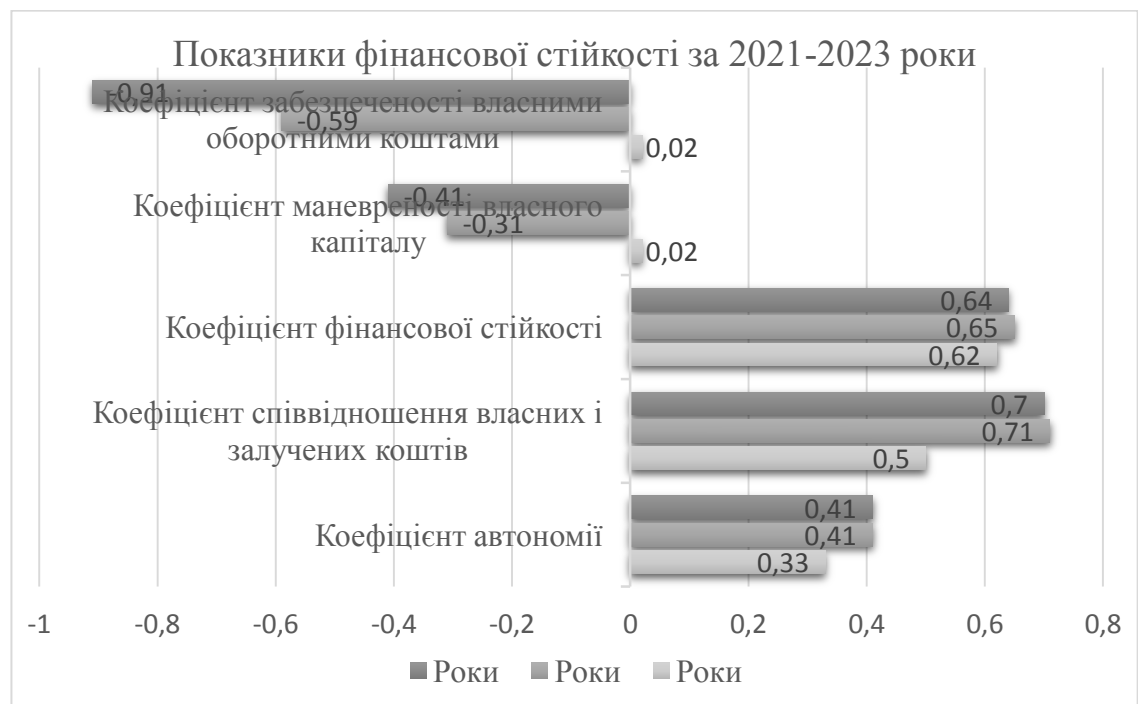


Рис.2.3. Показники фінансової стійкості за 2021-2023 роки

Джерело: складено на основі таблиці 2.2.



Рис.2.4 Показники відхилень фінансової стійкості в %, за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

Отже, аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки показує, що підприємство демонструє стабільне зростання коефіцієнтів автономії та співвідношення власних і залучених коштів, що свідчить про підвищення фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової стійкості залишається на достатньому рівні, що вказує на стабільність у покритті зобов'язань.

Однак, значне зниження коефіцієнтів маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами вказує на те, що підприємство може мати труднощі з ліквідністю або здійснює значні інвестиції у довгострокові активи, що потребує подальшого моніторингу та аналізу для виявлення можливих фінансових ризиків.

Також далі розглянемо показники ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.3 Показники ліквідності та платоспроможності за 2021-2023рр.

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт покриття	1,02	0,63	0,52	61,8	82,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,55	0,47	56,7	85,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,14	0,13	87,5	92,9

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33]

Таблиця демонструє динаміку ліквідності ТОВ «Нова пошта» за період 2021-2023 років за трьома ключовими показниками: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Проведемо детальний аналіз кожного з цих показників.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. У 2022 році цей коефіцієнт значно знизився до 0,63 (на 38,2%), що свідчить про погіршення ліквідності. У 2023 році він ще більше знизився до 0,52 (на 17,5%). Така тенденція може вказувати на фінансові труднощі підприємства або на значні інвестиції у довгострокові активи.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів). У 2022 році коефіцієнт знизився до 0,55 (на 43,3%), а у 2023 році – до 0,47 (на 14,5%). Це зниження також вказує на зменшення можливості підприємства швидко розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). У 2022 році цей показник знизився до 0,14 (на 12,5%), а у 2023 році – до 0,13 (на 7,1%). Хоча абсолютне значення зменшилось незначно, тенденція вказує на поступове зниження ліквідності.

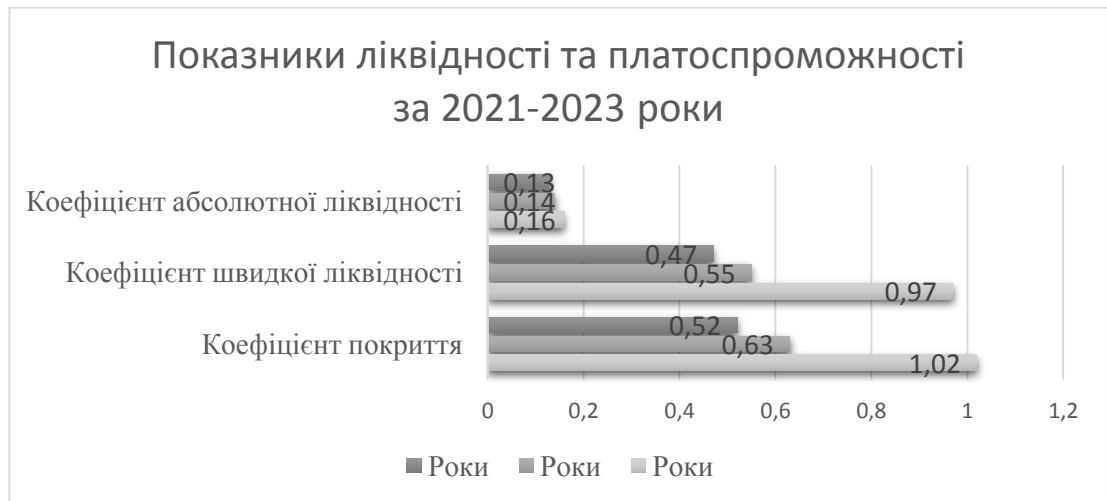


Рис.2.5. Показники ліквідності та платоспроможності за 2021-2023 роки
Джерело: складено на основі таблиці 2.3.

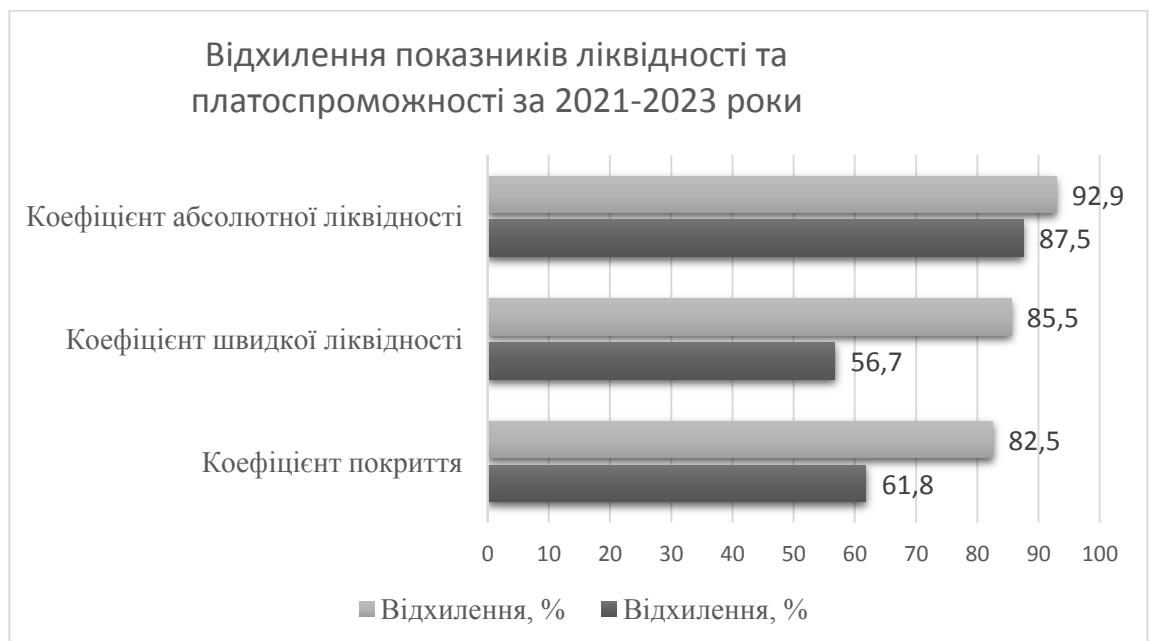


Рис.2.6. Відхилення показників ліквідності та платоспроможності за 2021-2023р.

Джерело: складено на основі таблиці 2.3.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки показує негативну тенденцію у всіх трьох показниках:

- коефіцієнт покриття показник впав з 1,02 у 2021 році до 0,52 у 2023 році, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання.
- коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,97 у 2021 році до 0,47 у 2023 році, що свідчить про зменшення можливості швидкого розрахунку з кредиторами.
- коефіцієнт абсолютної ліквідності поступово знизився з 0,16 у 2021 році до 0,13 у 2023 році, що показує зменшення найбільш ліквідних активів для покриття зобов'язань.

Це свідчить про те, що підприємство може мати труднощі з короткостроковою платоспроможністю. Можливо, причиною є значні інвестиції в довгострокові активи або інші фінансові рішення, які вимагають подальшого аналізу. Важливо вжити заходів для покращення ліквідності, щоб уникнути ризиків неплатоспроможності.

2.3. Дослідження результативності управління конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Сфера зв'язку відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування економічних, соціальних та інших аспектів суспільства, підкреслюючи важливість комунікаційних послуг. Вона надає широкий спектр сервісів, таких як поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. З розвитком Інтернет-торгівлі та самої Інтернет-мережі, споживачі отримують можливість вибору та доступ до інноваційних товарів, недоступних у їхньому регіоні. Це створює потребу у швидкій, зручній та доступній доставці товарів. Ринок поштових послуг в Україні активно розвивається, і серед

основних операторів виділяються АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

АТ «Укрпошта» (Акціонерне товариство "Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта») — національний оператор поштового зв'язку України. Заснована у 1994 році, компанія надає широкий спектр поштових і фінансових послуг, включаючи доставку листів, посилок, бандеролей, грошові перекази, а також комунальні платежі та передплату на періодичні видання[34].

Основні напрямки діяльності[34]:

- поштова доставка, включає внутрішню та міжнародну доставку листів, посилок, бандеролей, а також експрес-доставку;
- фінансові послуги, а саме можливість здійснювати грошові перекази, сплачувати комунальні послуги, поповнювати рахунки мобільних телефонів та здійснювати інші фінансові операції;
- торгівля, компанія пропонує широкий асортимент товарів у своїх відділеннях, включаючи канцелярські товари, сувеніри, книги та інші товари повсякденного попиту;
- додаткові послуги, такі як передплата на періодичні видання, рекламні та маркетингові послуги, продаж філателістичної продукції.

ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» — одна з провідних українських компаній, що надає послуги у сфері логістики та доставки. Заснована у 2002 році, компанія спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок, вантажів як по Україні, так і за кордон[35].

До основних напрямків діяльності відносять[35]:

- експрес-доставка по Україні, забезпечення швидкої та надійної доставки документів, посилок і вантажів по всій території України, також компанія пропонує різні варіанти доставки, включаючи кур'єрську доставку «від дверей до дверей», доставку до відділень та пунктів видачі;
- міжнародна доставка, «Міст Експрес» співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє здійснювати доставку відправлень

до більш ніж 200 країн світу, компанія пропонує як стандартну, так і експрес-доставку для міжнародних відправлень;

– логістичні послуги, компанія надає комплексні логістичні рішення для бізнесу, включаючи складське зберігання, управління запасами, митне оформлення та інші послуги, це дозволяє клієнтам оптимізувати свої логістичні процеси та зменшити витрати;

– поштомати та пункти видачі, «Міст Експрес» активно розвиває мережу поштоматів та пунктів видачі, що дозволяє клієнтам зручно отримувати свої відправлення у зручний для них час.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг операторів поштового зв'язку визначимо основні критерії доставки, та розглянемо їх в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 Аналіз операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоматів	27 050	13100	5500
Термін доставки по Україні, дні	1-2 дні	2-6 днів	1-3 дні
Міжнародна доставка	+	+	+
Наявність мобільного додатку, сайту	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Програма лояльності	+	+	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Відправлення декількох товарів на вибір	-	-	-
API (інтеграція для міжнародних інтернет-магазинів)	+	+	+

Джерело: складено автором на основі[34, 35, 36]

Як можна побачити, ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» володіють найбільшою кількістю відділень і поштоматів, проте у Нової пошти відділень майже в два рази більше. Значною перевагою ТОВ «Нова Пошта» є швидкість доставки, яка втричі перевищує швидкість доставки АТ «Укрпошта». ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має лише 5500 відділень, але завдяки швидким термінам доставки успішно конкурує з АТ «Укрпошта».

Кожен з операторів поштового зв'язку пропонує мобільні додатки, офіційний сайт який можна відвідати з комп'ютеру, міжнародну доставку, АРІ та перевезення великогабаритних вантажів, проте різні програми лояльності мають всі окрім ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» . Також, фулфілмент та доставка за часовими інтервалами доступні лише у ТОВ «Нова Пошта». Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має найбільше конкурентних переваг і є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень та терміналів та інших складових.

Для глибшого аналізу конкурентних переваг операторів поштового зв'язку необхідно виокремити їхні сильні сторони. Виявлення слабких сторін допоможе визначити, які аспекти потребують вдосконалення. Для цього проведемо SWOT-аналіз компаній, що займають лідируючі позиції на ринку.

SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, що дозволяє систематично оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози, які впливають на підприємство, проект чи ідею. SWOT походить від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) [37].

Сильні сторони - це внутрішні позитивні аспекти вашого бізнесу, які дають йому переваги над конкурентами. Включає в себе :

- унікальні продукти чи послуги, які ви пропонуєте;
- сильний бренд або репутація на ринку;
- високоякісний персонал з потрібними навичками та досвідом;
- ефективна система управління або виробництва;

- сприятливе розташування вашого бізнесу.

Слабкі сторони - внутрішні обмеження або недоліки вашого бізнесу, які можуть завдати шкоди його успіху. Деякі з них можуть включати:

- недостатня фінансова стабільність або обмежений доступ до капіталу;
- низька ефективність управління або виробництва;
- недостатня реклама або маркетингові зусилля;
- відсутність ключових технологій або інновацій;
- висока залежність від обмеженого кола клієнтів або постачальників.

Можливості - зовнішні фактори або обставини, які можуть стати вигідними для вашого бізнесу і створити нові шляхи для розвитку, деякі можуть включати:

- ринкові тенденції або попит на нові продукти чи послуги;
- зміни в законодавстві, які можуть створити нові можливості для бізнесу;
- технологічні інновації або нові ринки, які можна ефективно використовувати;
- можливості для партнерства або злиття з іншими компаніями;
- зміни в поведінці споживачів, які можуть відкрити нові сегменти ринку.

Загрози - зовнішні фактори чи обставини, які можуть ускладнити або загрожувати успіху вашого бізнесу. Деякі загрози можуть включати:

- зростання конкуренції на ринку або поява нових конкурентів;
- економічні спади або зміни валютних курсів;
- законодавчі зміни, які можуть обмежити діяльність вашого бізнесу;
- технологічні зміни, які можуть зробити ваші продукти або послуги застарілими;

– зміни в поведінці споживачів, що можуть призвести до зменшення попиту на ваші товари або послуги.

Після аналізу кожної з цих категорій, команді або керівництву підприємства стає зрозуміліше, які стратегічні кроки слід вжити для максимізації переваг і мінімізації ризиків. SWOT-аналіз може бути використаний для розвитку нових стратегій, планування маркетингових кампаній, оцінки проектів та прийняття рішень.

Основні завдання SWOT-аналізу включають:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів для їхнього усунення;
- виявлення сильних сторін фірми та порівняння їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямків для їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів. [37]

Спочатку розглянемо SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта» в таблиці 2.5.

Компанія ТОВ «Нова пошта» є одним з лідерів на ринку логістичних послуг в Україні завдяки своїм численним сильним сторонам, таким як широка мережа відділень, інноваційні рішення, швидка доставка та позитивна репутація. Ці аспекти дозволяють компанії надавати високоякісні послуги та задовольняти потреби своїх клієнтів по всій країні.

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широка мережа відділень - «Нова пошта» має одну з найбільших мереж відділень та пунктів видачі посилок в Україні, що дозволяє забезпечувати швидку та зручну доставку для клієнтів по всій країні. 2. Інноваційні рішення - використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки та онлайн-сервіси, дозволяє клієнтам легко відстежувати посилки, оформляти відправлення та отримувати інформацію про стан доставки. 3. Позитивна репутація 4. Швидка доставка	1. Залежність від внутрішнього ринку: Компанія здебільшого зосереджена на українському ринку, що робить її вразливою до змін в економічній ситуації в країні. 2. Висока конкуренція: На ринку логістичних послуг в Україні існує багато конкурентів, включаючи міжнародні компанії, що може впливати на частку ринку та прибутковість. 3. Операційні ризики: Проблеми з інфраструктурою, збої в системах або логістичні труднощі можуть впливати на здатність компанії надавати послуги високого рівня. 4. Високі ціни на послуги.

Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
1. Розширення міжнародної діяльності: Вихід на нові міжнародні ринки може забезпечити зростання компанії та зменшити залежність від українського ринку. 2. Розвиток нових послуг: Впровадження нових послуг, таких як кур'єрська доставка або спеціалізовані логістичні рішення для бізнесу, може збільшити дохід та привабити нових клієнтів. 3. Партнерство та колаборації: Співпраця з іншими компаніями, включаючи e-commerce платформи та міжнародних логістичних операторів, може сприяти розширенню клієнтської бази та покращенню сервісів. 4. Технологічні інновації: Інвестиції в новітні технології та автоматизацію можуть підвищити ефективність роботи компанії та якість обслуговування клієнтів.	1. Економічна нестабільність: Економічні кризи та нестабільність в Україні можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів та обсяг відправлень. 2. Зміни в регулюванні: Нові законодавчі вимоги та регуляції можуть вимагати додаткових витрат та змін у бізнес-процесах. 3. Кіберзагрози: Ризик кібератак та витоку даних може завдати шкоди репутації компанії та викликати довгострокові проблеми. Збільшення конкуренції: Входження нових гравців на ринок або агресивні дії існуючих конкурентів можуть призвести до втрати клієнтів та зниження прибутків.

Джерело: складено автором на основі [36]

Втім, існують і певні слабкі сторони, такі як залежність від внутрішнього ринку, висока конкуренція та операційні ризики. Ці фактори

можуть обмежувати здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впливати на її довгострокову стабільність.

Можливості для зростання «Нової пошти» включають розширення міжнародної діяльності, розвиток нових послуг, партнерства та впровадження технологічних інновацій. Використання цих можливостей може допомогти компанії збільшити свою конкурентоспроможність та розширити ринки збуту.

Проте компанія також стикається з певними загрозами, такими як економічна нестабільність, зміни в регулюванні, кіберзагрози та посилення конкуренції. Врахування цих загроз та розробка стратегій для їх подолання є важливими для забезпечення сталого розвитку компанії.

В цілому, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Нова пошта» має значний потенціал для зростання та зміцнення своїх позицій на ринку, проте для цього необхідно активно працювати над подоланням слабких сторін та загроз.

Далі розглянемо оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта». SWOT-аналіз компанії подано в таблиці 2.6.

АТ «Укрпошта» є одним з найважливіших поштових операторів в Україні, який володіє сильною мережею відділень по всій країні та багаторічним досвідом у сфері надання поштових і логістичних послуг. Завдяки широкому національному покриттю та доступним цінам, «Укрпошта» може забезпечити послуги для великої кількості клієнтів у різних регіонах України.

Однак компанія має ряд слабких сторін, таких як недостатня ефективність у порівнянні з приватними конкурентами, обмежене використання сучасних технологій та бюрократичні перепони. Ці чинники можуть негативно впливати на оперативність і якість надання послуг, а також на загальну конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.6. SWOT-аналіз АТ «Укрпошта».

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Національне покриття: АТ «Укрпошта» має широку мережу відділень та пунктів обслуговування по всій території України, що дозволяє забезпечувати широкий доступ до послуг поштової та кур'єрської доставки. 2. Досвід роботи: Як державне підприємство з багаторічною історією, «Укрпошта» має великий досвід у наданні поштових та логістичних послуг. 3. Доступність цін: У порівнянні з приватними логістичними компаніями, «Укрпошта» може пропонувати більш доступні ціни для клієнтів.	1. Недостатня ефективність: У порівнянні з приватними компаніями, «Укрпошта» часто має довший термін доставки та меншу швидкість обробки відправлень. 2. Обмежені технології: У порівнянні з конкурентами, «Укрпошта» може відставати у використанні сучасних технологій та онлайн-сервісів. 3. Бюрократія та корупційні ризики: Як державне підприємство, «Укрпошта» може стикатися з бюрократичними перешкодами та корупційними ризиками, що впливає на її ефективність та репутацію.
Можливості	Загрози
1. Розвиток онлайн-сервісів: Запровадження сучасних онлайн-платформ та мобільних додатків може поліпшити зручність та доступність послуг для клієнтів. 2. Розширення міжнародної діяльності: Посилення співпраці з міжнародними логістичними операторами може допомогти «Укрпошті» вийти на нові ринки та збільшити свою клієнтську базу. 3. Модернізація інфраструктури: Інвестиції у модернізацію та технологічне оновлення можуть покращити ефективність роботи та якість послуг.	1. Конкуренція з боку приватних компаній: Зростаюча конкуренція з боку приватних логістичних компаній може призвести до втрати частки ринку та зниження прибутків. 2. Технологічні загрози: Швидкі технологічні зміни можуть зробити застарілі системи та процеси «Укрпошти», що вплине на її конкурентоспроможність. 3. Зміни в регулюванні: Нові правила та регулювання можуть змінити умови діяльності для «Укрпошти», що може вплинути на її фінансову стабільність та репутацію.

Джерело: складено автором на основі [34]

Серед можливостей для розвитку «Укрпошти» можна виділити розвиток онлайн-сервісів та електронної комерції, розширення міжнародної діяльності, модернізацію інфраструктури та партнерства з електронно-комерційними платформами. Використання цих можливостей може допомогти компанії покращити свої послуги, збільшити клієнтську базу та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Проте компанія також стикається з низкою загроз, таких як зростаюча конкуренція з боку приватних логістичних компаній, технологічні зміни, які можуть зробити застарілими існуючі системи, та економічна нестабільність, що може вплинути на попит на поштові послуги. Додатково, зміни в

законодавстві можуть вимагати адаптації бізнес-процесів і спричиняти додаткові витрати.

Таблиця 2.7. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ефективне логістичне рішення: Компанія має досвід у розвитку та використанні ефективних логістичних систем, що дозволяє їй забезпечувати швидку та надійну доставку товарів. 2. Широкий асортимент продукції: «Міст Експрес» пропонує широкий вибір товарів від різних виробників, що привертає різноманітну аудиторію клієнтів. 3. Стабільна репутація: Компанія має позитивну репутацію серед клієнтів завдяки високій якості послуг та дотриманню термінів доставки. 4. Клієнтська орієнтованість: «Міст Експрес» активно працює над задоволенням потреб клієнтів і надає персоналізований підхід до кожного клієнта.	1. Обмежений ресурс: ТОВ «Міст Експрес» може мати обмежені ресурси порівняно з більшими конкурентами, що може обмежити її здатність конкурувати на ринку. 2. Неякісний контроль якості: Відсутність або нестабільний контроль якості може призвести до проблем з якістю послуг та товарів, що може вплинути на репутацію компанії. 3. Обмежена рекламна кампанія: Недостатня рекламна кампанія може призвести до низької свідомості бренду та обмеженого проникнення на ринок.
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків: Можливість розширення на нові ринки або регіони може забезпечити зростання компанії та збільшення обсягів продажів. 2. Розвиток електронної комерції: Запровадження електронної комерції та онлайн-продажів може збільшити доступність продукції та розширити клієнтську базу. 3. Партнерство з виробниками: Співпраця з виробниками товарів може допомогти забезпечити ексклюзивні умови поставок та знижки на товари. 4. Інвестиції в маркетинг: Інвестування в маркетингові кампанії та рекламу може підвищити усвідомленість бренду та збільшити кількість клієнтів.	1. Збільшення конкуренції: Зростаюча конкуренція на ринку може призвести до зниження цін та прибутків для компанії. 2. Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві щодо торгівлі та логістики можуть вплинути на бізнес-модель та діяльність компанії. 3. Економічні коливання: Економічні спади або нестабільність можуть призвести до зниження попиту на товари та послуги.

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, SWOT-аналіз показує, що АТ «Укрпошта» має значний потенціал для розвитку, проте для цього необхідно подолати існуючі слабкі сторони і

максимально використовувати наявні можливості. Водночас, важливо розробити стратегії для мінімізації ризиків та загроз, щоб забезпечити стабільне і успішне майбутнє компанії.

Тепер перейдемо до SWOT-аналіз компанії ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» є важливим гравцем на ринку логістичних послуг в Україні, що відзначається своєю ефективною логістичною системою, широким асортиментом продукції та стабільною репутацією. Компанія орієнтована на клієнта, пропонуючи персоналізований підхід і якісне обслуговування, що є важливими конкурентними перевагами.

Однак, «Міст Експрес» має деякі слабкі сторони, серед яких обмежені ресурси, недостатній контроль якості та обмежені маркетингові зусилля. Ці фактори можуть стримувати зростання компанії та її здатність конкурувати з більш великими та технологічно оснащеними конкурентами.

Компанія має значні можливості для зростання, включаючи розширення на нові ринки, розвиток електронної комерції, партнерство з виробниками та інвестиції в маркетинг. Використання цих можливостей може допомогти «Міст Експрес» збільшити свою частку на ринку, покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Проте існують і загрози, такі як зростаюча конкуренція, зміни в законодавстві та економічна нестабільність. Ці фактори можуть вплинути на прибутковість та стабільність компанії, вимагаючи від неї гнучкості та адаптації до нових умов.

Узагальнюючи SWOT-аналіз, можна сказати, що ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має добрі перспективи для подальшого розвитку, проте потребує подолання внутрішніх слабких сторін та активного використання наявних можливостей. Для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності компанії важливо також розробити ефективні стратегії для мінімізації ризиків і загроз.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ "Нова Пошта" є однією з провідних логістичних компаній в Україні, що надає послуги з доставки посилок, вантажів та документів. Постійний розвиток і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю є ключовими для підтримки високої позиції на ринку. Отже, розглянемо далі основні напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, що дозволять компанії зберігати лідируючі позиції та задовольняти потреби клієнтів.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» варто здійснити такі кроки:

- проаналізувати тенденції розвитку управління конкурентоспроможністю у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
- оцінити раціональність використання ресурсів та розміщення інтересів споживачів у послугах ТОВ «Нова Пошта» на міжнародних ринках.
- вивчити проблеми підвищення ефективності та розвитку управління конкурентоспроможністю у зовнішньоекономічній діяльності.
- визначити напрями вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства.
- оцінити рівень і якість виконання зобов'язань підприємства за договорами із зарубіжними партнерами, ефективність програмного забезпечення та вигоди такого співробітництва.

Основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю:

- інноваційні технології та автоматизація процесів є одним із ключових напрямків вдосконалення є впровадження новітніх технологій та автоматизація логістичних процесів;
- покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів є пріоритетним завданням компанії;
- розширення мережевих відділень та пунктів віддачі виступає одним із важливих аспектів вдосконалення конкурентоспроможності є розширення мережевих відділень та пунктів віддачі посилок;
- оптимізація логістичних маршрутів дозволяє знизити витрати на транспортування та скоротити час доставки;
- вдосконалення кадрової політики, висококваліфікований персонал є з основних складових успіху компанії;
- екологічна відповідальність діяльності компанії у сучасних умовах має важливе значення.

Далі розглянемо більш детально про аспекти удосконалення та ефективності конкурентоспроможності на підприємстві.

Інновації та технологічні рішення - впровадження новітніх технологій є ключовим фактором успіху для "Нова Пошта". Компанія активно використовує інноваційні технології для оптимізації процесів доставки та підвищення якості обслуговування.

Таблиця 3.1. Приклади технологічних інновацій в "Нова Пошта"

Технологія	Опис	Приклад застосування
Автоматизовані сортувальні центри	Використання робототехніки для сортування вантажів	Збільшення швидкості та точності сортування вантажів, також завдяки робототехніці зменшується час обробки відправлень, знижується ризик помилок та підвищується ефективність роботи
Мобільні додатки	Додатки для зручного відстеження відправлень, керування послугами та отримання актуальної інформації про статус доставки	Забезпечення зручності для клієнтів у користуванні послугами та їх задоволеність у користуванні

Продовження таблиці 3.1

Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв для моніторингу та управління процесами в реальному часі	Моніторинг та контроль стану транспорту та вантажів, оптимізація маршрутів та зниження операційних витрат
Великі дані (Big Data)	Аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації логістичних процесів	Використання аналітики великих даних допомагає прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та ефективно управляти запасами.

Джерело: складено автором

Оптимізація бізнес-процесів дозволяє "Нова Пошта" ефективніше використовувати ресурси і знижувати витрати. Це досягається через впровадження сучасних методологій управління та автоматизацію.

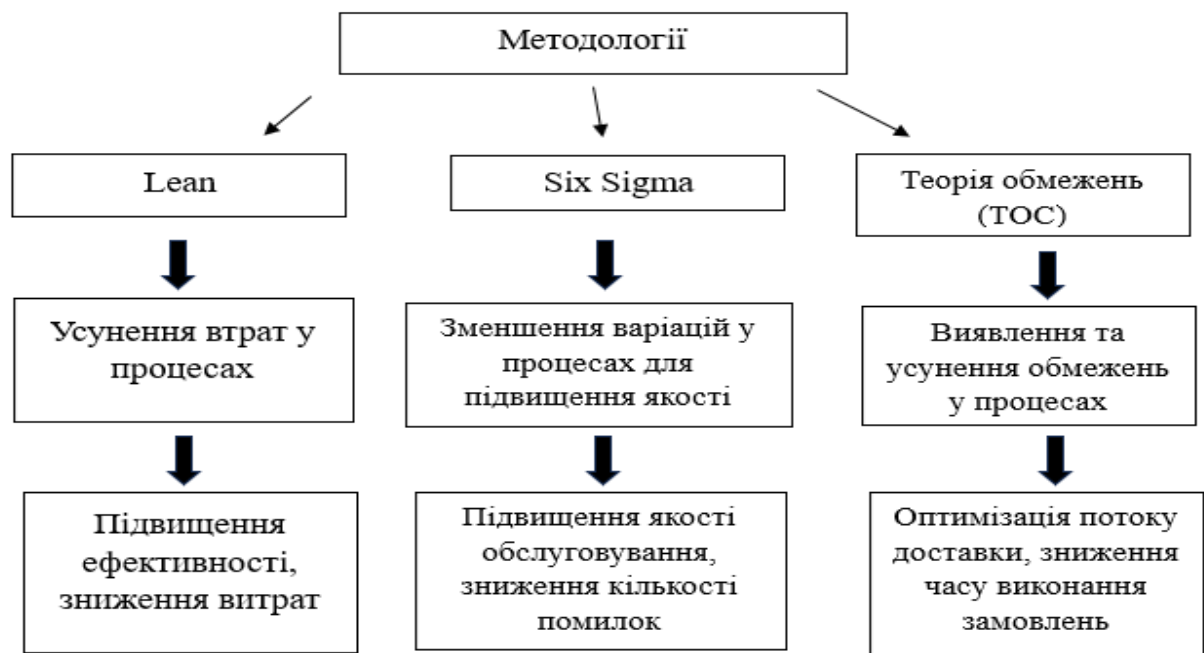


Рис.3.1. Основні методології оптимізації бізнес-процесів в "Нова Пошта"

Джерело: створено автором [38]

Розвиток персоналу - підвищення кваліфікації та розвиток навичок персоналу є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності "Нова Пошта". Інвестиції у навчання та розвиток співробітників допомагають компанії залишатися гнучкою та адаптивною до змін.

Таблиця 3.2. Програми розвитку персоналу в "Нова Пошта"

Програма	Опис	Переваги
Навчання на робочому місці	Навчання, що проводиться безпосередньо на робочому місці	Швидке застосування знань на практиці, підвищує ефективність навчання та сприяє швидкому розвитку професійних навичок
Онлайн-курси	Освітні програми, що проводяться через Інтернет	Гнучкість у навчанні, доступність, дозволяє підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи та забезпечувати постійний розвиток персоналу.
Менторство та наставництво	Програми, що передбачають підтримку досвідченого наставника	Індивідуальний підхід, швидкий розвиток
Тренінги та семінари	Організовані заходи для підвищення кваліфікації	Збагачення знань, обмін досвідом та впровадження нових методів роботи

Джерело: складено автором

Ефективне управління ресурсами - раціональне використання ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси, є критично важливим для успішного функціонування "Нова Пошта". Компанія використовує сучасне програмне забезпечення для управління ресурсами, автоматизацію процесів та впровадження екологічно чистих технологій.

Розглянемо більш детально далі в таблиці.

Таблиця 3.3. Інструменти управління ресурсами в "Нова Пошта"

Інструмент	Опис	Приклад застосування
Енергозберігаючі технології	Технології, що дозволяють знижувати споживання енергії	Зниження витрат на енергоспоживання, зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищує екологічну відповідальність компанії та знижує операційні витрати

Продовження таблиці 3.3

CRM-системи	Програмне забезпечення для оптимізації управління взаємодії з клієнтами	Оптимізація продажів і маркетингу, збір та аналіз даних про клієнтів, підвищення якості обслуговування та ефективність маркетингових кампаній
Системи управління запасами	Інструменти для контролю та управління запасами	Зниження витрат на зберігання, уникнення дефіциту та забезпечувати безперервність поставок
ERP-системи	Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами	Інтеграція всіх процесів компанії в єдину інформаційну систему, забезпечує прозорість, ефективне управління ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [37]

Покращення взаємодії з клієнтами - впровадження нових стандартів обслуговування, що включають швидке реагування на запити клієнтів, вирішення проблем та надання додаткових послуг, таких як пакування, страхування вантажів та інше. Запуск або ж удосконалення програм лояльності, котрі пропонують знижки, бонуси та інші переваги для постійних клієнтів.

Зворотний зв'язок та управління скаргами, також є ефективним інструментом, система зворотного зв'язку дозволяє швидко реагувати на запити та скарги клієнтів, що підвищує їхню лояльність та задоволеність послугами компанії.

Розвиток екологічної відповідальності - впровадження екологічно чистих технологій, використання електротранспорту, екологічно чистих матеріалів для пакування та впровадження енергозберігаючих технологій допомагають знижувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це може бути еко-доставка впровадження електромобілів та велосипедів для доставки в межах міста, що зменшує викид CO₂ та забруднення повітря. Та

використання сонячних батарей та інших відновлюваних джерел енергії для живлення складів та офісів. Впровадження програми зі збору та переробки використаних пакувальних матеріалів, співпраця з переробними підприємствами.

Стратегія сталого розвитку, розробка та впровадження стратегій сталого розвитку дозволяють компанії не лише покращувати свій імідж, але й залучати клієнтів, які підтримують екологічно відповідальний бізнес. Активне використання соціальних мереж для просування бренду, проведення акцій та залучення нових клієнтів. Участь у соціальних проектах та благодійних акціях, що покращують репутацію компанії в очах громадськості.

Розширення спектру послуг, інтеграція нових послуг, таких як фінансові послуги, логістика для електронної комерції, а також міжнародні доставки, дозволяє залучати нових клієнтів та задовольняти різноманітні потреби існуючих.

Партнерство та колаборації, співпраця з іншими компаніями для створення спільних продуктів та послуг дозволяє розширювати ринок та пропонувати клієнтам більш комплексні рішення.

Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ "Нова Пошта" є багатогранним процесом, що включає інновації, оптимізацію процесів, розвиток персоналу, покращення взаємодії з клієнтами, екологічну відповідальність та розширення спектру послуг. Використання сучасних підходів дозволяє компанії залишатися лідером на ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Успішні приклади впровадження автоматизованих сортувальних центрів, використання аналітики великих даних та розвиток персоналу через онлайн-курси демонструють, що інвестиції в ці сфери можуть призвести до значного покращення результатів та стійкого розвитку бізнесу.

Згідно з проведеними дослідженнями, ринок доставки в Україні демонструє високу перспективність і динамічний розвиток. Компанія,

використовуючи свій багаторічний досвід, орієнтацію на клієнта та доступність послуг, має всі шанси збільшити свою присутність як на національному, так і на міжнародних ринках.

Проте, до слабких сторінок ТОВ «Нова Пошта» належать високі тарифи на послуги, забезпечення високоякісного обслуговування для підтримки попиту клієнтів та значні витрати на собівартість

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортною логістикою, яка є єдиною з ключових компонентів у процесі доставки товарів від виробника до споживача.

Основними завданнями для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» у зовнішньоекономічній сфері є оптимізація логістичних процесів, зниження витрат та постійне підвищення кваліфікації.

Завдяки реалізації цих заходів ТОВ «Нова Пошта» зможе створити ефективний механізм управління своєю конкурентоспроможністю не тільки на вітчизняному ринку, а й з акцентом на розширення присутності на зовнішніх ринках збуту.

3.2. Застосування сучасних підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Кожне підприємство функціонує у відкритому конкурентному середовищі. Для забезпечення конкурентних переваг, які визначають здатність перевершити інших економічних суб'єктів, що задовольняють аналогічні потреби споживачів, необхідно враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні обмеження та впливові фактори. Це сприяє підвищенню капіталізації, розширеному відтворенню та більш ефективному використанню матеріальних, людських і фінансових ресурсів.

Керівництво підприємства, що прагне успішно здійснювати комерційну діяльність, повинне розуміти бажання та потреби споживачів, їхню

платоспроможність і пропонувати товари та послуги, які задовольняють ці потреби. Це забезпечує зв'язок між попитом, його задоволенням і життєвим циклом конкурентних переваг підприємства. Процес забезпечення конкурентних переваг повинен реалізовуватися поетапно і за різними напрямками.

На першому етапі важливо встановити стратегічні цілі та пріоритети. Стратегічне планування конкурентних переваг дозволяє ідентифікувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення бажаних організаційних і структурних змін, а також мінімізацію впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику. Це допомагає досягти стратегічної рівноваги між цілями та конкурентними можливостями. Стратегічне планування сприяє адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі, використанню можливостей для завоювання нових ринкових сегментів і формуванню загальної місії конкурентоспроможності.

На наступному етапі управління конкурентними перевагами, при розробці методів їх забезпечення, важливо враховувати умови розвитку споживчого ринку. В районі функціонування аналізованих підприємств ринок недостатньо привабливий через обмеженість платоспроможного попиту, слабкий розвиток маркетингової інфраструктури та нестачу кваліфікованих кадрів. Однак, зовнішній потенціал суб'єктів господарювання в цих районах залишається значним, оскільки вони реалізують інтереси громадян і надають соціально важливі послуги.

Стратегічні напрями обґрунтування конкурентних переваг[38].

1. Інституційна компонента - постійна системна модернізація бізнес-процесів:

- впровадження інноваційних підходів до управління та організації роботи;
- автоматизація процесів для зниження витрат і підвищення ефективності.
- розробка та впровадження сучасних методів контролю якості.

2. Торгово-технологічна компонента - капіталізація системи нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку:

- формування стабільних джерел фінансування для інноваційних проектів;
- залучення інвестицій через партнерства з іншими підприємствами та інвесторами;
- використання грантів і державних програм підтримки інновацій.

3. Матеріально-технічна компонента - прогнозування та випереджувальне задоволення статичних і динамічних потреб споживачів:

- аналіз ринкових трендів для передбачення майбутніх потреб споживачів;
- розробка продуктів і послуг, що випереджають потреби ринку;
- проведення маркетингових кампаній для створення попиту на нові продукти;
- впровадження інноваційних рішень, що змінюють поведінку споживачів;
- поліпшення соціально-економічного становища та передумов розвитку території функціонування;
- інвестиції в інфраструктуру та соціальні проекти в регіоні діяльності;
- підвищення рівня життя населення через створення нових робочих місць і розвиток місцевої економіки.

4. Соціальна компонента - формування бачення перспектив і особливостей співпраці з органами державного управління та місцевого самоврядування для забезпечення місцевого територіального розвитку:

- розробка стратегій розвитку, погоджених з місцевою владою;
- активна участь у програмах місцевого розвитку та соціальних ініціативах;

- розвиток практик співпраці з підприємствами-конкурентами, створення консорціумів для спільного виконання великих проектів;
- обмін досвідом і технологіями для підвищення загального рівня конкурентоспроможності галузі;
- активізація участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці;
- спільні дослідження та розробки з іншими галузями для створення нових продуктів і рішень.

Ці стратегічні напрями забезпечують всебічний підхід до формування конкурентних переваг, враховуючи як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішні умови та виклики ринкового середовища.

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства вимагає комплексного підходу, який передбачає застосування методів у всіх функціональних складових потенціалу конкурентоспроможності. Розглянемо методи в таблиці 3.1.

Таблиця 3.4. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Складові
Маркетингові	– дослідження ринку та аналіз споживчих потреб; – розробка ефективних маркетингових стратегій та кампаній; – просування бренду та формування позитивного іміджу.
Фінансово-інвестиційні	– залучення інвестицій для розвитку інновацій; – оптимізація фінансових потоків і управління капіталом; – використання сучасних фінансових інструментів для мінімізації ризиків.
Матеріально-технічні	– вдосконалення технологічних процесів та модернізація обладнання; – забезпечення високої якості продукції та послуг; – управління запасами та оптимізація матеріально-технічних ресурсів.
Соціально-психологічні	– формування сприятливого психологічного клімату в колективі; – мотивація працівників та розвиток корпоративної культури;

Продовження таблиці 3.4

Адміністративні	– розробка та впровадження ефективних управлінських рішень; – організація чіткої структури управління та підвищення кваліфікації персоналу; – встановлення системи контролю та оцінки результативності діяльності.
Логістичні	– оптимізація ланцюгів постачання та зниження витрат на логістику; – підвищення швидкості та надійності доставки продукції; – використання передових логістичних технологій та рішень.
Інформаційні	– впровадження сучасних інформаційних технологій та систем; – збір, аналіз та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень; – захист інформаційних ресурсів та забезпечення кібербезпеки.

Джерело: складено автором на основі [38]

Використання маркетингових методів для забезпечення конкурентних переваг підприємства включає задоволення потреб населення у продовольчих і непродовольчих товарах, а також торговельних послугах. Це також охоплює формування та задоволення попиту на товари і послуги суміжних видів економічної діяльності, а також участь підприємства у розвитку маркетингової інфраструктури в цільовому сегменті.

До стратегічних завдань забезпечення конкурентних переваг підприємства належать[38]:

- ініціювання створення та розширення участі в територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах;
- створення партнерських відносин з іншими підприємствами та організаціями для спільного розвитку та інновацій;
- запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів;
- використання франчайзингу для розширення бізнесу з мінімальними витратами на власні фінансові та кадрові ресурси;

- впровадження лізингових інструментів для придбання сучасного торгово-технологічного обладнання;
- використання лізингу для оновлення та модернізації обладнання без значних капіталовкладень.

Ці заходи сприяють створенню ефективної системи управління конкурентними перевагами підприємства, яка дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати стійке зростання і розвиток бізнесу.

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності підприємств важливо ретельно вибирати альтернативні варіанти реалізації методів забезпечення конкурентних переваг. Вибір альтернативної стратегії повинен сприяти реалізації загальної стратегії підприємства та досягненню бажаних результатів, враховуючи особливості середовища, в якому здійснюється діяльність.

Основні критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств це по-перше перше рівень спеціалізації, а по-друге аналіз платоспроможності цільового ринку.

Рівень спеціалізації - це коли визначення спеціалізації підприємства допомагає зосередитись на ключових напрямках діяльності, які мають найбільший потенціал для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз платоспроможності цільового ринку дозволяє адаптувати стратегії підприємства під реальні можливості споживачів, що сприяє збільшенню обсягів продажів і підвищенню прибутковості.

Обрання ефективної стратегії дозволяє підприємству протидіяти конкуренції, використовуючи більш привабливі альтернативні варіанти розвитку бізнес-процесів. Це включає:

- розуміння сильних і слабких сторін конкурентів допомагає підприємству знаходити власні конкурентні переваги;
- впровадження новітніх технологій і методів управління дозволяє підприємству залишатися на передовій ринку;

– швидка адаптація до змін у ринковому середовищі та потребах споживачів сприяє утриманню конкурентних позицій.

Вибір і реалізація альтернативних стратегій і методів забезпечення конкурентних переваг є ключовими елементами успішного розвитку підприємства. Це дозволяє не тільки протидіяти конкуренції, але й досягати стійкого зростання і розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Підприємства повинні постійно аналізувати ринок, адаптуватися до змін і використовувати інноваційні підходи для збереження і зміцнення своїх конкурентних позицій.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, розробку стратегічних планів та впровадження конкретних заходів у господарську практику. Важливими складними в цьому процесі є фінансове планування, інноваційні методи управління, маркетингові стратегії та соціально-економічні програми. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та загрози, зберігаючи свою життєздатність і конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Було проведено аналіз основ та рис конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Встановлено ключові складові конкурентоспроможності та проаналізовано теорії, таких дослідників як В. Винокуров, Г. Кіberman, І. Должанський, Т. Загорна, О. Тіщенко, О. Головка, А. Левицька, Л. Шевченко, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Літл, М. Портер.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є багатограним поняттям, котре охоплює здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечити стійке зростання економічних показників. Визначено, що основними чинниками конкурентоспроможності є інноваційність, якість продукції, маркетингова стратегія та ефективність управління ресурсами.

У процесі дослідження було виявлено, що ТОВ "Нова Пошта" займає провідну позицію в логістичному секторі України, що дозволяє їй ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. До основних конкурентних переваг «Нова Пошта» може віднести широку мережу відділень, швидкість доставки, інноваційні технології, високий рівень обслуговування клієнтів та різноманітні додаткові послуги.

Місія "Нова Пошта" постає у забезпеченні швидкої, надійної та доступної доставки для бізнесу та фізичних осіб. Візія компанії працює в тому, щоб стати лідером на ринку логістичних послуг не лише в Україні, а й за її межами.

Було проаналізовано основні показники економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 рр.: чистий дохід від реалізованої продукції в 2023 році збільшився на 12 781 845 млн. грн. при темпі росту 153,96% . Собівартість від реалізованої продукції збільшилась на 9 348 505 млн. грн. а темп росту 148,5%, а валовий прибуток зріс на 3 433 340 млн. грн. при темпі росту 177,84%. Чистий фінансовий прибуток збільшився на

1 831 196 млн. грн. Необоротні активи зросли на 6 450 063 млн. грн., а оборотні на 896 723 тис. грн. при темпі росту 152,36% та 126,1%. Власний капітал зріс на 2 992 236 млн. грн. при темпі росту 145,92%.

Проведений аналіз конкурентного середовища окремих ключових гравців на ринку логістичних послуг в Україні, а також сильні та слабкі сторони ТОВ "Нова Пошта". Використання методів SWOT-аналізу дозволило детально оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Та було виявлено, що основними викликами для «Нова Пошта» є високий рівень конкуренції, технологічні зміни та вимоги якості до обслуговування.

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова Пошта», базується на здатності ефективно функціонувати на ринку, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечити стійке зростання економічних показників. Основними факторами конкурентоспроможності є якість послуг, інноваційність, стратегічне управління та ефективність логістичних процесів.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ "Нова Пошта". Запропоновано стратегії диференціації продукції, впровадження інновацій та підвищення рівня сервісного обслуговування. Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури та постійне навчання персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управління.

Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта". Серед них - оптимізація логістичних процесів, активізація маркетингової діяльності, розширення спектру послуг, підвищення їх якості, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів. Особливо увага приділена розробці програми лояльності для клієнтів та підвищенню швидкості доставки з використанням сучасних інформаційних технологій.

Успішне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потребує системного підходу, що забезпечує стратегічне планування, аналіз, впровадження інновацій та ефективне управління ресурсами. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволяє підприємству не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й забезпечити стійке зростання та розвиток в умовах жорсткої конкуренції.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки стратегії інноваційного розвитку, ефективному управлінню ресурсами та орієнтації на потреби клієнтів. Постійне впровадження новітніх вдосконалених технологій, розширення логістичних процесів та розширення спектру послуг забезпечують стабільне лідерство компанії на ринку. Для подальшого зміцнення своїх позицій «Нова Пошта» має продовжувати інвестувати в інновації, підвищувати якість обслуговування та розширювати свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. Харків. 2019. №11. 455-458 с
2. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
3. Стаття 25. Конкуренція у сфері господарювання URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління на підприємстві. Центр економіки і маркетингу. Харків. 1996. 17 с
5. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Херсон, 2009. 95 с.
6. Должанський І.З., Загірна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2015. 56 с.
7. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків. 2003. 51 с
8. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №3. С. 200-204.
9. Шевченко Л. С. Конкурентне управління : навчальний посібник. Харків 2004. 520 с.
10. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
12. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
13. Конєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf.].

14. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с
15. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
16. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
17. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
18. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16.
19. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.
20. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак – Київ: «Центр учбової літератури», 2021. – 169 с
21. Тютюнникова С. В., Чернишова Л. О., Райдаєва Д. С. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ХДУХТ. 2012. №2. С. 24-30.
22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.
23. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : КомпактЛВ, 2005. 304 с.

24. Співаковська Т. О. Конкурентні стратегії компанії : класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування. Маркетинг в Україні. 2001. №1. С. 36-41.
25. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
26. Історія компанії «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii
27. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/.pdf>
28. Про компанію Nova Post URL: <https://novapost.com/uk-de/more/about>
29. Нова пошта у світі URL: https://novaposhta.ua/nova_poshta_u_sviti
30. Кодекс корпоративної етики URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
31. Фінансова звітність 2023р. 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%202023.pdf>
32. Фінансова звітність за 2023 рік URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023
33. Фінансова звітність за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022
34. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
35. Офіційний сайт «Meest Express» URL: <https://ua.meest.com/>
36. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/>
37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

38. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Васильців.— Львів : Видавництво ЛКА, 2016. — 484 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Дата (рік, місяць, число)		Коди		
		2023	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: 27819				
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				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				V
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)				
на 31 грудня 2022 р.				

Актив	Примітки	Форма №1 Код рядка	Код за ДКУД На початок звітного періоду	1801001 На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
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	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065		
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

Продовження додатку А

II. Оборотні активи				
Запаси		1100		
Виробничі запаси		1101		
Незавершене виробництво		1102		
Готова продукція		1103		
Товари		1104		
Поточні біологічні активи		1110		
Депозити перестрахування		1115		
Векселі одержані		1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200		
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Продовження додатку А

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401		
Капітал у дооцінках		1405		
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
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		
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600		
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Продовження додатку А

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	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	Коди
Підприємство "НОВА ПОШТА"	2023 01 01
(найменування)	за ЄДРПОУ 31316718

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

І. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090		
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112		
Інші операційні доходи		2120	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Продовження додатку А



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	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180

Продовження додатку А



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Будьба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер


**НОВА
ПОШТА**

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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 26 327

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

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

2024 01 01

31316718

8036100000

240

52.29

V

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
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	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

Продовження додатку Б



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	282	-
Інші оборотні активи		1195	3 435 729	4 332 452
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	15 754 920	23 101 706
Баланс				

Продовження додатку Б



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
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	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Продовження додатку Б



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	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Ташічук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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

Продовження додатку Б



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди

2024 01 01

31316718

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 рік

І. 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	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417

Продовження додатку Б



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	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960

Продовження додатку Б



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Ташук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Ліна Іванівна
Головний бухгалтер