

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

«На правах рукопису»
УДК 658.7:005.21:339.137.2

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«18» листопада 2024 р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою «Економіка і бізнес»

зі спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг»

Виконав:

студент 2 курсу, групи УЕ-31мп
Главатчук Анатолій Русланович

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Дергалюк Богдан Володимирович

Консультантка з економіко-математичного підрозділу:
к.е.н., доцентка

Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензентка:

д.е.н., професорка
Шевчук Олена Анатоліївна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка і бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачці кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«26» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Главатчуку Анатолію Руслановичу

1. Тема дисертації «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг», науковий керівник дисертації Дергалюк Б.В., д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від «08» листопада 2024р., № 5019-с.
2. Термін подання студентом дисертації 05.12.2024 р.
3. Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.
4. Вихідні дані: статистичні дані, відкриті дані мережі Інтернет, фахові публікації, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «Нова Пошта».
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - розкрити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
 - описати чинники формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг;

- визначити та порівняти методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг;
- надати загальну характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести структурний аналіз чинників формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- діагностувати проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та запропонувати шляхи їх вирішення;
- провести обґрунтування економічної ефективності пропозицій з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити модель визначення впливу запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 37 таблиць, 9 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Главатчук А. Р., Дергалюк Б.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. V Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303608>

2. Главатчук А. Р., Дергалюк Б.В. МНТС як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. Міжнародне науково-технічне співробітництво:

принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XX (XXXII) Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 берез. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 15-17. URL: <https://ied.kpi.ua/uk/mnts>

3. Главатчук А.Р. Методика оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері надання логістичних послуг. Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки", Київ, 20 лист. 2024 р. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/>

4. Главатчук А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. 2024. *Економіка та суспільство*. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-179>.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Консультантка економіко-математичного розділу	доц., к.е.н. Кузьмінська Н. Л., доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ імені Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	доц., к.е.н. Кривда О. В., доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ імені Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання: 25.10.2023 р.

Календарний план-графік

№	Назви етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітки
1.	Затвердження теми науковим керівником	25.10.2023 р.	
2.	1-ий розділ написання магістерської дисертації	18.03.2024 р.	
3.	2-ий розділ написання магістерської дисертації	23.09.2024 р.	
4.	3-ий розділ написання магістерської дисертації	01.11.2024 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	18.11.-19.11.2024 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	05.12.2024 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	16.12.-20.12.2024 р.	

Студент _____

Анатолій ГЛАВАТЧУК

Науковий керівник _____

Богдан ДЕРГАЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Главатчука Анатолія Руслановичу на тему «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг» зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 117 сторінок, містить 13 рисунків, 24 таблиць та 5 додатків.

Метою магістерською дисертації є аналіз та дослідження теоретико-методичних та науково-практичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Методи дослідження. Порівняльний аналіз, статистичний аналіз, динамічний аналіз, синтез, індукція, дедукція, економіко-математичні методи.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг. Отримала подальший розвиток діагностика проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі проведеного аналізу та діагностики проблем ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» запропоновано шляхи їх вирішення з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Ключові слова: ринкова конкуренція, конкурентна перевага, конкурентне середовище, підприємство, логістичні послуги, стратегічне управління.

ABSTRACT

Master's thesis of Anatoly Ruslanovich Hlavatchuk on the topic "Strategic management of the competitiveness of the enterprise in the field of logistics services" from the specialty 051 "Economics", educational and professional program " Economics and business", KPI named after Igor Sikorsky, 2024, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The work consists of 117 pages, contains 13 figures, 24 tables and 5 appendices.

The goal of the master's thesis is the analysis and research of theoretical-methodical and scientific-practical aspects of strategic management of the competitiveness of the enterprise in the field of logistics services.

Research methods. synthesis, induction, deduction, economic and mathematical methods.

The object of the study is the process of strategic management of the competitiveness of the enterprise in the field of logistics services.

The subject of the study is a set of theoretical foundations and practical recommendations aimed at increasing the effectiveness of strategic management of the enterprise's competitiveness in the field of logistics services.

Scientific novelty. The scientific and methodical approach to evaluating the effectiveness of strategic management of the competitiveness of the enterprise in the field of logistics services has been improved. The diagnosis of the problem of effective implementation of strategic management of the competitiveness of the enterprise in the field of logistics services received further development.

The practical significance of the obtained results is that, based on the analysis and diagnosis of the problems of effective implementation of the strategic management of the competitiveness of Nova Poshta LLC, ways to solve them are proposed in order to improve the strategic management of the competitiveness of Nova Poshta LLC.

Key words: market competition, competitive advantage, competitive environment, enterprise, logistics services, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	12
1.1. Сутність та складові стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	12
1.2. Особливості та чинники формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг	29
Висновки до розділу 1	36
2. СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»	37
2.2. Структурний аналіз чинників формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»	54
2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»	60
Висновки до розділу 2	79
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	80
3.1. Проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та шляхи їх вирішення	80
3.2. Обґрунтування економічної ефективності пропозицій з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»	85
3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»	91
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

ТОВ "Нова Пошта" є лідером на ринку логістичних послуг України, забезпечуючи транспортування товарів, доставку документів і посилок по всій країні та за її межами. Однак, у сучасних умовах економічної нестабільності, глобальної конкуренції та технологічних змін, для компанії важливо постійно адаптуватися і покращувати свою конкурентоспроможність. Стратегічне управління цими аспектами є не просто актуальним, а критичним для подальшого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку. З кожним роком на ринку логістики в Україні з'являється все більше гравців, як національних, так і міжнародних, що змушує "Нову Пошту" шукати нові шляхи для збереження своїх конкурентних переваг. Крім того, вихід на міжнародні ринки додає нових викликів, пов'язаних з адаптацією до міжнародних стандартів, зміною регуляторних норм та інтеграцією нових технологій. Постійне стратегічне планування та оновлення бізнес-моделі дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, враховуючи специфіку кожного регіону та міжнародні тенденції. Отже, актуальність стратегічного управління конкурентоспроможністю для ТОВ "Нова Пошта" зумовлена швидкими змінами у ринкових умовах, високим рівнем конкуренції та зростаючими вимогами клієнтів. Щоб зберегти лідерські позиції та розвиватися у глобальному середовищі, компанії необхідно впроваджувати сучасні технологічні рішення, оптимізувати свої логістичні процеси, зосереджуватися на сталому розвитку та забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості. Стратегічне управління у цих напрямках дозволить "Новій Пошті" ефективно відповідати на виклики та використовувати нові можливості для подальшого зростання.

Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у своїх наукових працях досліджували такі вітчизняні вчені, як Л.О. Чорна, Н.Ю. Чорна [1], І.М. Станьковська, Т.В. Станьковський [2], Н.О. Євтушенко, Н.І. Дрокіна, Н.В. Савенко [3], І.Г. Андріян [4], О.Г. Бровкова, О.С. Гоцуляк, А.І. Троян

[5], Є.О. Діденко, Г.М. Когут [6], С.В. Циганій [7], А.Е. Воронко [8], О.М. Синіговець [9].

Серед зарубіжних вчених, які присвятили свої праці зазначеному вище питанню, можна виокремити таких, як G. Fuertes та ін. [10], A. Tawse, P. Tabes [11], С. Xie [12], J Horvathova, M. Mokrisova [13], С. Wang, Т. Vrabenec та ін. [14]. Окремо тематику управління конкурентоспроможністю логістичних підприємств досліджували такі зарубіжні вчені, як Y. Kim, В. На [15], М. Kilibarda та ін. [16]. Однак, проблема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері логістичних послуг є недостатньо висвітленою в науковій літературі.

Метою роботи є аналіз та дослідження теоретико-методичних та науково-практичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг. Робота спрямована на вивчення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг, а також розробку рекомендацій для підвищення його ефективності. Відповідно до визначеної мети, поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- описати чинники формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг;
- визначити та порівняти методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг;
- надати загальну характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести структурний аналіз чинників формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»;

– діагностувати проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та запропонувати шляхи їх вирішення;

– провести обґрунтування економічної ефективності пропозицій з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»;

– розробити модель визначення впливу запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Методи дослідження. Під час виконання роботи використовувалися порівняльний аналіз для порівняння різних аспектів діяльності підприємства, статистичний аналіз для вивчення числових даних та показників, динамічний аналіз для вивчення змін у часі.

Інформаційною базою роботи слугували статистичні дані, відкриті дані мережі Інтернет, фахові публікації, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна: удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг; отримала подальший розвиток діагностика проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі проведеного аналізу та діагностики проблем ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» запропоновано шляхи їх вирішення з метою удосконалення стратегічного управління конкуренто-спроможністю ТОВ «Нова Пошта».

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та складові стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у створенні та реалізації довгострокових цілей, спрямованих на забезпечення його стійкої позиції на ринку в умовах динамічної конкуренції. Сучасні ринкові умови характеризуються високим рівнем невизначеності, стрімкими технологічними змінами, глобалізацією та інтенсифікацією конкурентної боротьби, що змушує підприємства переглядати традиційні підходи до управління. Стратегічне управління стає важливим інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, використовуючи їх як можливості для зростання. Ключовим завданням стратегічного управління конкурентоспроможністю є визначення унікальних конкурентних переваг, які забезпечать підприємству лідерство на ринку. Це може включати впровадження інновацій, підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, формування позитивного іміджу бренду та створення цінності для клієнтів.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю також враховує необхідність сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Цей підхід дозволяє підприємству не лише підвищувати свої економічні показники, але й зміцнювати довіру з боку стейкхолдерів, зокрема клієнтів, інвесторів та партнерів. У контексті глобальних викликів, таких як зміни клімату та дефіцит ресурсів, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства має інтегрувати елементи екологічної та соціальної політики у свої плани розвитку.

Епістемологічні підходи до визначення сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства досліджували Мікловда В.П. та ін. [17]. До них цей колектив авторів відніс такі:

— системний підхід: розглядає конкурентоспроможність як комплексну систему, що включає взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім середовищем;

— процесний підхід: акцентує увагу на управлінських процесах, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства;

— інноваційний підхід: зосереджується на впровадженні інновацій як ключового фактору підвищення конкурентоспроможності.

— ресурсний підхід: аналізує управління конкурентоспроможністю через ефективне використання та розвиток внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства;

— маркетинговий підхід: орієнтований на задоволення потреб споживачів та позиціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Л.М. Бугір та ін. у своїй праці [18] досліджували концептуальні підходи до стратегічного управління. Якщо епістемологічні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства зосереджуються на пізнавальних основах і теоретичному аналізі, формуючи розуміння сутності конкурентоспроможності через моделювання взаємозв'язків між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім середовищем, управлінськими процесами, інноваціями, ресурсами й потребами споживачів, то концептуальні підходи орієнтовані на практичну реалізацію стратегічного управління, акцентуючи увагу на конкретних моделях і концепціях, таких як стратегічне планування, адаптація до змін, управління інноваціями чи стратегічна синергія, з метою вибору найбільш ефективного підходу залежно від конкретних умов діяльності підприємства.

Декомпозиція поняття стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає його поділ на ключові складові, кожна з яких розкриває сутність та функціональне призначення цього явища.

Так, Л.В. Балабанова та В.В. Холод окремо виділяють стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [19], сутність якого полягає в розробці та реалізації маркетингових стратегій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління продуктом, ціною, розподілом та просуванням на ринку.

Загальну структуру стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі його декомпозиції запропонував І.Г. Андріян (рис. 1.1) [4].

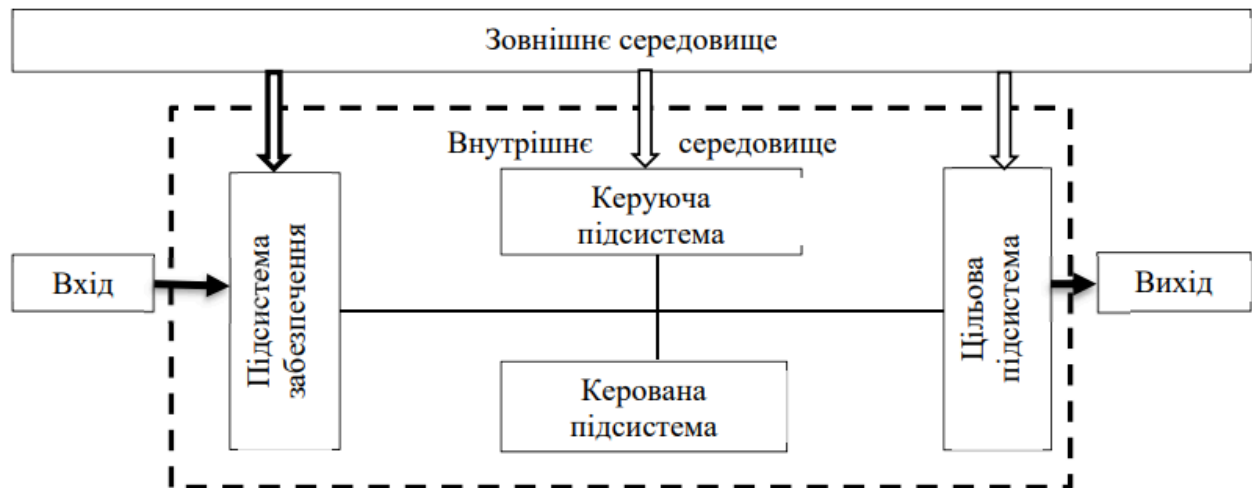


Рисунок 1.1 – Структурна схема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі його декомпозиції

Джерело: [4]

З рис. 1.1 видно, що ця схема відображає загальну модель будь-якої системи. Вона показує, як система взаємодіє зі своїм оточенням (зовнішнім середовищем), приймає вхідні дані, обробляє їх за допомогою керуючої підсистеми та видає результат у вигляді вихідних даних. Підсистема забезпечення забезпечує систему всім необхідним для функціонування. Це можуть бути матеріали, енергія, інформація та інші ресурси. Керуюча підсистема приймає рішення та керує

процесами в системі. Вона аналізує вхідні дані, визначає необхідні дії і передає команди керованій підсистемі. Простіше кажучи, ця схема показує, як будь-яка система працює: вона отримує дані, обробляє їх і видає результат.

Представлена структура узагальнює деякі моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. На рис. 1.2 наведено модель, запропоновану Л.О. Черною, Н.Ю. Черною [1] та З.Є. Шершньовою [20].

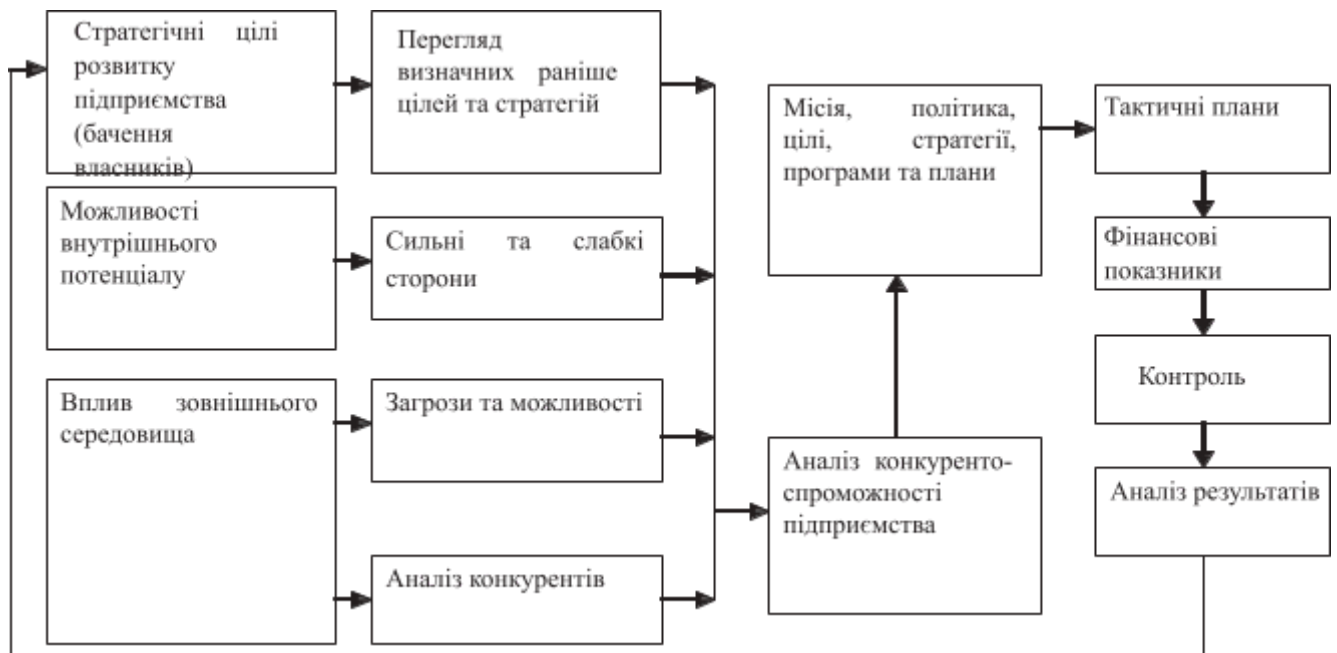


Рисунок 1.2 – Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено на основі: [1, 20]

На рис. 1.2 представлена модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності підприємства, яка декомпонує цей процес на взаємопов'язані етапи. Вона починається з визначення стратегічних цілей розвитку та аналізу внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища, включаючи сильні та слабкі сторони, загрози і можливості, а також аналіз конкурентів. Ці дані дозволяють переглянути раніше сформульовані цілі і стратегії, на основі яких формуються місія, політика, цілі, програми та плани підприємства. Подальше впровадження здійснюється через тактичні плани, фінансові показники, контроль і аналіз результатів, що створює зворотній зв'язок для коригування стратегій.

Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко запропонували модель управління розвитком підприємства, яка розкриває особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» [3]. Модель управління розвитком підприємства, запропонована Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіною та Н. В. Савенко, акцентує увагу на інтеграції стратегічного управління конкурентоспроможністю у загальну систему розвитку підприємства. Її суть полягає в тому, щоб забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища через аналіз ринкових умов, визначення конкурентних переваг, розробку стратегічних альтернатив та реалізацію ефективних управлінських рішень. Особливість моделі — орієнтація на динамічний моніторинг ключових показників конкурентоспроможності та використання портфельного аналізу для раціонального розподілу ресурсів.

Є.О. Діденко та Г.М. Когут запропонували інноваційно-орієнтовану модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [6]. Суть цієї моделі полягає в орієнтації на концепцію сталого інноваційного розвитку. Модель передбачає гармонійне поєднання ресурсів підприємства з сучасними технологіями та управлінськими методиками для створення довгострокових конкурентних переваг. Особливу увагу приділено формуванню інноваційного потенціалу, який включає розвиток людського капіталу, впровадження новітніх розробок і технологій, а також удосконалення організаційної структури підприємства для забезпечення гнучкості та оперативності у прийнятті рішень.

На основі описаних вище моделей можна побудувати схему послідовних та паралельних процесів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3) [2].

Рис. 1.3 ілюструє послідовність процесів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, починаючи з визначення цілей і встановлення контрольних показників. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка конкурентоспроможності та портфельний аналіз допомагають ідентифікувати конкурентні переваги й стратегічні альтернативи. Далі відбувається вибір стратегії, її деталізація через програму реалізації та

проектування організаційної структури. На етапі впровадження акцент робиться на мотивації, бюджетуванні, контролі й оцінці виконання стратегії.

Завершальні етапи включають управлінське консультування для коригування стратегічних рішень, що забезпечує адаптивність і ефективність управління конкурентоспроможністю.



Рисунок 1.3– Процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено на основі [2]

Окрім процесів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, ще однією його складовою є функції, розглянуті такими вченими, як Ю.В. Вакуленко, А.С. Олійник, О.Є. Гевленко, Л.В. Балабанова та ін. [21-24].

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює всі ключові функції діяльності організації, від фінансів до маркетингу. Кожен напрямок має свою специфіку, яка дозволяє ефективно реалізовувати стратегії та досягати бажаних результатів у кожній сфері. Підприємства повинні інтегрувати ці функції для забезпечення стійкості та конкурентної переваги на ринку.

Таблиця 1.1 – Матриця функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Оцінка фінансових ресурсів для реалізації стратегії	Планування обсягів виробництва та ресурсів	Розробка та впровадження нових технологій	Створення планів розвитку кадрів та навчання	Визначення цільового ринку та маркетингових стратегій
Організація	Формування фінансових структур і управлінських команд	Організація виробничих процесів, розподіл завдань	Впровадження технологічних процесів на виробництві	Розподіл обов'язків та відповідальності серед працівників	Формування маркетингової стратегії та розподіл ресурсів
Мотивація	Мотивація через фінансові стимули (бонуси, премії)	Стимулювання продуктивності через винагороди та умови праці	Мотивація впровадження нових технологій через інноваційні премії	Мотивація працівників через професійний розвиток	Мотивація споживачів через рекламні кампанії та акції
Контроль	Контроль за ефективністю використання фінансів і рентабельністю	Контроль за дотриманням норм виробництва та якості	Оцінка ефективності технологічних змін і їх вплив на продуктивність	Оцінка результативності роботи персоналу, аналіз плинності кадрів	Контроль за ефективністю маркетингових кампаній, аналіз ринку

Джерело: складено на основі [21-24]

Розглянемо інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця складова охоплює методи, техніки та інструменти, що сприяють досягненню стратегічних цілей:

— SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

- PESTEL-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів.
- Портфельний аналіз – визначення конкурентоспроможності продуктів чи послуг у портфелі підприємства.
- Бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства з конкурентами для виявлення можливостей покращення.
- Інноваційний менеджмент – впровадження нових технологій, продуктів або процесів, що підвищують конкурентоспроможність.

Ці інструменти сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби через всебічну оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів (SWOT, PESTEL), що дозволяє визначити стратегічні можливості. Використання портфельного аналізу та бенчмаркінгу допомагає ідентифікувати найсильніші елементи і вдосконалювати стратегію з урахуванням конкурентного середовища. Інноваційний менеджмент підтримує підприємство в постійному розвитку та адаптації до змін, що критично важливо для утримання конкурентних переваг.

Це важливо з огляду на те, що Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова [25] та А.О. Касич А. О., Ж.В. Харькова [26] визначають конкурентні переваги як ключову складову конкурентоспроможності в умовах інтенсивної конкурентної боротьби, оскільки ці переваги дозволяють підприємству досягати успіху на ринку, перевершуючи конкурентів завдяки ефективному використанню своїх ресурсів та уникненню зовнішніх загроз. Конкурентні переваги базуються на таких аспектах, як інноваційність, технологічна ефективність, а також стратегічне позиціонування компанії, що дозволяє їй адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та задовольняти потреби споживачів на вищому рівні, ніж конкуренти.

Ще одна складова – конкурентні стратегії. Їх характеристика ґрунтовно досліджена в роботі Р.Л. Лупака (табл. 1.2) [27].

Табл. 1.2 ілюструє, як підприємства можуть досягати конкурентних переваг, обираючи одну з чотирьох стратегій залежно від своїх ресурсів та цільової

аудиторії. У галузі поштової експрес-доставки стратегія лідерства за витратами може полягати у зниженні витрат через автоматизацію та ефективну логістику, що забезпечує конкурентні ціни. Стратегія широкої диференціації акцентується на пропозиції унікальних послуг, як-от швидка доставка в той самий день або інтегровані IT-рішення для відстеження посилок. Стратегія цільового сегмента ринку може включати обслуговування лише преміум-сегмента, наприклад, доставка товарів класу люкс.

Таблиця 1.2 – Характеристики конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегії цільового сегмента ринку
Основна ідея	Зниження витрат для пропозиції нижчої ціни	Унікальні продукти або послуги	Оптимальне співвідношення ціни і якості	Орієнтація на вузький сегмент ринку
Цільова аудиторія	Масовий ринок	Масовий ринок або певний сегмент	Масовий ринок або широкий сегмент	Специфічна група споживачів
Фокус на конкурентних перевагах	Низька собівартість	Унікальність продукту/послуги	Баланс між якістю та витратами	Задоволення унікальних потреб цільового сегмента
Ключові ресурси	Ефективне виробництво, контроль витрат	Інновації, маркетинг, якість	Гнучкість, ефективність, адаптивність	Глибоке розуміння потреб сегмента
Ризики	Втрата унікальності, цінові війни	Імітація конкурентами, висока вартість	Відсутність лояльності, компроміси	Залежність від вузького сегмента

Джерело: складено на основі [27].

Ще одну складову, принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, досліджували Л.І. Донець та А.А. Донець А. А. [28]. У своїй роботі вони визначили такі принципи:

1) принцип системності: управління конкурентоспроможністю повинно охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи економічну, соціальну, технологічну та організаційну складові;

2) принцип адаптивності: підприємства мають постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних, соціальних, політичних та ринкових факторів;

3) принцип інноваційності: забезпечення конкурентоспроможності неможливе без впровадження інноваційних рішень у продукцію, процеси, управлінські практики та бізнес-моделі;

4) принцип стійкості: стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає досягнення балансу між короткостроковими цілями та довгостроковим сталим розвитком підприємства;

5) принцип орієнтації на споживача: конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства задовольняти поточні та майбутні потреби клієнтів.

Отже, декомпозиція поняття стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства демонструє його багатогранний характер, який об'єднує аналіз, планування, впровадження, моніторинг та інновації. Аналіз різних елементів (SWOT-аналіз, диференціація, інноваційність) допоміг побачити, як кожен із них сприяє формуванню конкурентних переваг. Декомпозиція висвітлила ключову ціль – забезпечення довгострокової стійкості підприємства шляхом створення цінності для споживачів і ринку.

Таким чином, декомпозиція дала змогу зрозуміти, що стратегічне управління конкурентоспроможністю – це не лише процес, а багаторівнева система, яка інтегрує внутрішнє середовище підприємства з вимогами зовнішнього ринку.

1.2. Особливості та чинники формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг

Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у цілому є комплексним процесом. О.Г. Бровкова, О.С. Гоцуляк, А.І. Троян дослідили такі складові процесу цього її формування: механізм конкуренції,

умови досягнення конкурентоспроможності підприємств, місце підприємства в системі ринкових відносин [5]. Важливе значення цими вченими приділено створенню механізмів адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища шляхом впровадження інновацій, оптимізації управлінських процесів та побудови ефективної комунікації зі стейкхолдерами. Зокрема, акцент зроблено на формуванні конкурентних переваг через аналіз ринкових трендів і потреб споживачів, що дозволяє підприємствам посилювати свої позиції у довгостроковій перспективі [5].

Перед тим як перейти до чинників, детально розкриємо, у чому особливість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства саме у сфері логістичних послуг.

Особливість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг зумовлена специфікою самої галузі, яка функціонує на перетині кількох важливих ринкових тенденцій: глобалізації, цифровізації, постійного зростання очікувань клієнтів та необхідності швидкої адаптації до змін. На відміну від інших сфер діяльності, логістика має справу із складними ланцюгами постачання, високою залежністю від зовнішніх чинників та потребою у синхронізації багатьох процесів [25].

Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері логістики [26].

1. Клієнтоорієнтованість на багаторівневій основі. Логістичні послуги охоплюють широкий спектр клієнтів — від бізнесів до кінцевих споживачів. Конкурентоспроможність формується через здатність оперативно і якісно задовольняти специфічні потреби клієнтів, такі як гнучкість доставки, швидкість, прозорість відстеження товарів і персоналізовані рішення.

2. Інноваційний підхід до управління. У логістиці впровадження інновацій (автоматизація складів, використання Big Data, штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, інтеграція IoT) є критичним для збереження конкурентоспроможності.

3. Висока залежність від інфраструктури. Ефективність логістичних послуг багато в чому залежить від доступу до якісної транспортної, інформаційної та складської інфраструктури, що потребує довгострокового планування і стратегічного управління ресурсами.

4. Міжнародний масштаб операцій. Логістика тісно пов'язана з міжнародними перевезеннями та зовнішньоекономічною діяльністю, що зумовлює необхідність адаптації до різних регуляторних, митних і культурних умов.

5. Вплив цифрової трансформації. Конкурентна боротьба у сфері логістичних послуг відбувається не лише у фізичній площині (швидкість і якість доставки), а й у цифровій (розвиток платформ для замовлення послуг, управління ланцюгами постачання в реальному часі).

6. Часовий фактор і швидкість виконання Час є ключовим ресурсом у логістиці. Своєчасність і точність доставки значною мірою впливають на задоволеність клієнтів і репутацію компанії.

7. Комплексність та інтеграція послуг. Підприємства у цій сфері змагаються за можливість надавати комплексні рішення: від транспортування до митного оформлення, складського зберігання і управління ланцюгами поставок.

8. Екологічна відповідальність. У сучасних умовах важливість «зеленої логістики» стрімко зростає. Компанії мають знижувати вуглецевий слід, оптимізувати використання палива і пропонувати екологічно чисті рішення.

9. Залежність від зовнішніх факторів. Логістика чутливо реагує на геополітичні події, зміни валютних курсів, коливання цін на енергоресурси, пандемії та інші фактори, що вимагає гнучких і адаптивних стратегій управління конкурентоспроможністю.

10. Технологічна та людська взаємодія. Незважаючи на високий рівень автоматизації, роль людського фактору у логістиці залишається важливою. Ефективне управління кадрами, навчання персоналу і створення мотиваційної системи відіграють ключову роль.

Визначення особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері логістичних послуг створює основу для

характеристики системи чинників, оскільки дозволяє врахувати унікальні аспекти галузі, які впливають на конкурентні переваги підприємств. Ці особливості спрямовують увагу на конкретні сфери, що вимагають стратегічного підходу, і визначають ключові напрями оптимізації системи управління [29].

1. Клієнтоорієнтованість як основа конкурентоспроможності
Особливість логістики – висока залежність від задоволення потреб клієнтів. Це визначає, що серед ключових чинників мають бути:

- Гнучкість обслуговування для швидкої адаптації до потреб клієнтів;
- Покращення клієнтського досвіду через прозорість процесів, відстеження вантажів і персоналізацію послуг.

2. Інновації як рушійна сила розвитку. Висока технологічна динаміка галузі визначає необхідність врахування таких чинників, як:

- Інвестиції в нові технології (ІоТ, штучний інтелект, автоматизація складів);
- Створення інноваційної культури всередині підприємства.

3. Інфраструктурна залежність. Логістичні компанії залежать від якості інфраструктури. Тому важливими чинниками є:

- Оптимізація використання складських, транспортних і інформаційних ресурсів;
- Доступ до стратегічних вузлів (порти, транспортні коридори).

4. Міжнародна інтеграція. Глобалізація впливає на формування таких чинників:

- Знання регуляторного середовища різних країн;
- Розвиток партнерських відносин на міжнародному рівні.

5. Цифровізація послуг. Швидка цифрова трансформація змінює галузь. Це обумовлює такі чинники:

- Розробка цифрових платформ для управління замовленнями і ланцюгами постачання;

- Використання аналітики даних для прогнозування попиту.
6. Час як критичний ресурс. Логістика залежить від швидкості, що визначає важливість таких чинників:
- Оптимізація маршрутів і скорочення часу доставки;
 - Використання експрес-логістики для термінових перевезень.
7. Екологічні виклики. Зростання попиту на «зелену логістику» робить актуальними:
- Скорочення вуглецевого сліду шляхом оптимізації маршрутів і переходу на екологічний транспорт;
 - Розробку екологічно відповідальних бізнес-моделей.
8. Вплив зовнішніх факторів. Нестабільність глобального середовища визначає такі чинники:
- Готовність до ризиків і кризових ситуацій (геополітика, пандемії);
 - Адаптивність до змін валютних курсів і цін на енергоресурси.
9. Людський капітал. Попри автоматизацію, роль людського фактора залишається значною, тому важливими є:
- Підвищення кваліфікації персоналу;
 - Формування сильної корпоративної культури.

Визначення особливостей логістики дозволяє не лише виокремити загальні стратегічні чинники (такі як інноваційність чи адаптивність), але й врахувати специфічні: клієнтоорієнтованість, залежність від інфраструктури, міжнародний масштаб і екологічну відповідальність. Це забезпечує комплексний підхід до формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, орієнтованої на специфіку логістичної галузі та її ключові виклики.

Таким чином, ідентифікація особливостей логістичних послуг допомагає чіткіше визначити пріоритети і спрямувати зусилля на ті аспекти, які мають найбільший вплив на конкурентні позиції підприємства.

На основі цього синтезу проведемо класифікацію чинників формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг [30].

1. За сферою впливу.

1. Внутрішні чинники (ендогенні). Визначаються ресурсами, процесами і управлінськими рішеннями всередині підприємства:

— Організаційні: структура управління, корпоративна культура, мотивація персоналу.

— Ресурсні: якість і кількість транспортних засобів, складських площ, IT-інфраструктури.

— Інноваційні: впровадження нових технологій, автоматизація процесів, розвиток цифрових платформ.

— Процесні: ефективність управління ланцюгами поставок, оптимізація маршрутів.

2. Зовнішні чинники (екзогенні). Залежать від макросередовища, у якому працює підприємство:

— Економічні: зміни у валютних курсах, ціни на паливо, митні тарифи.

— Політичні: регуляторні умови, митне законодавство, міжнародні угоди.

— Соціальні: зростання екологічних вимог споживачів, зміна споживацьких очікувань.

— Технологічні: розвиток цифрових технологій, поширення IoT та Big Data.

— Екологічні: необхідність скорочення викидів, впровадження «зеленої логістики».

2. За рівнем контролю.

1. Контрольовані чинники. Можуть бути керовані або змінені підприємством:

- Вибір стратегії розвитку.
 - Інвестиції в інновації та інфраструктуру.
 - Управління персоналом і клієнтським досвідом.
2. Неконтрольовані чинники. На які підприємство має адаптуватися:
- Геополітична нестабільність.
 - Природні катаклізми або пандемії.
 - Конкуренція на ринку.
3. За характером взаємодії.
1. Стратегічні чинники. Мають довгостроковий вплив:
- Розвиток інфраструктури (транспортної, складської, цифрової).
 - Побудова міжнародних партнерств.
 - Інноваційна діяльність.
2. Оперативні чинники. Впливають на короткострокові результати:
- Швидкість доставки.
 - Оптимізація маршрутів.
 - Забезпечення прозорості операцій для клієнтів.
4. За пріоритетністю.
1. Ключові (критичні) чинники. Визначають конкурентні переваги підприємства у сфері логістичних послуг:
- Клієнтоорієнтованість: швидкість, персоналізація та якість послуг.
 - Інноваційність: цифрові платформи, автоматизація, аналітика даних.
 - Ефективність управління ланцюгами поставок: мінімізація витрат, оптимізація часу.
 - Екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих рішень.
2. Вторинні чинники. Впливають непрямо, але є важливими для підтримки загальної стратегії:

- Соціальні ініціативи (підтримка місцевих громад).
- Інформування клієнтів про екологічність і соціальну відповідальність компанії.

На основі аналізу можна виділити ключові чинники формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері логістичних послуг:

1. Технологічні інновації: впровадження IoT, штучного інтелекту, Big Data для підвищення ефективності.
2. Гнучкість і швидкість обслуговування: адаптація до потреб клієнтів у реальному часі.
3. Оптимізація витрат і маршрутів: використання аналітики для мінімізації витрат.
4. Розвиток людського капіталу: навчання персоналу, мотиваційні програми.
5. Екологічна відповідальність: створення рішень, що відповідають «зеленим» стандартам.
6. Інфраструктурна доступність: якісна складська та транспортна мережа.

Ці чинники є критичними для забезпечення конкурентної позиції підприємства та його здатності адаптуватися до викликів і можливостей ринку. Окремо слід зосередити увагу на чинниках, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.3) [2].

Таблиця 1.3 – Чинники, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Економічні умови (зростання або спад економіки)	Фінансовий стан підприємства
Політична стабільність і регуляторні обмеження	Рівень професійності управлінської команди
Конкурентне середовище (кількість і сила конкурентів)	Технологічний рівень виробництва

Зміни споживчого попиту	Корпоративна культура і мотивація персоналу
Глобалізація і доступ до міжнародних ринків	Інноваційний потенціал підприємства
Соціально-культурні тенденції	Якість стратегічного планування
Доступність ресурсів на ринку	Логістика і ефективність операцій
Природні та екологічні фактори	Репутація та бренд підприємства

Джерело: складено на основі [2]

З табл. 1.3 видно, що зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, політична стабільність, конкуренція, глобалізація та соціокультурні тенденції, визначають середовище, в якому працює підприємство, і формують зовнішні виклики та можливості. Внутрішні чинники, включаючи фінансовий стан, рівень управлінської компетенції, інноваційний потенціал, корпоративну культуру та ефективність операцій, є основою для реалізації стратегічних рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів визначає здатність підприємства розробляти і впроваджувати ефективні стратегії, забезпечуючи конкурентні переваги.

Інтегральна парадигма управління якістю логістичних процесів, запропонована Н. В. Короленко, спрямована на створення цілісної системи управління, що враховує взаємозв'язок між усіма етапами логістичних операцій і стратегіями підприємства. Ця парадигма передбачає використання інтегрованих підходів до якості, які поєднують стандартизацію, гнучкість і інноваційність для адаптації до змін ринкового середовища. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи високу якість логістичних послуг, задоволення потреб споживачів та зміцнення позицій підприємства у сфері логістики. Основою такої парадигми є системний підхід, орієнтований на оптимізацію процесів і залучення всіх рівнів управління до досягнення єдиних цілей [31].

Аналіз складових експрес-доставки вантажів у міжнародному сполученні, проведений у праці [32], підкреслює важливість інтеграції логістичних процесів, що включають швидкість, надійність, гнучкість та оптимізацію витрат. У статті розглядаються ключові елементи, такі як ефективне управління транспортом, удосконалення інформаційних систем та використання сучасних технологій для

відстеження і координації вантажів. Ці складові визначають можливість підприємств оперативно адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечують конкурентоспроможність завдяки скороченню витрат, покращенню обслуговування клієнтів і мінімізації логістичних ризиків. Таким чином, експрес-доставка є стратегічним інструментом, який сприяє формуванню ефективної системи управління конкурентними перевагами у сфері міжнародної логістики.

У праці Чучкі І.М. підкреслюється, що вибір форми транспортно-логістичних послуг є ключовим фактором у формуванні ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними аспектами вибору є відповідність послуг потребам клієнтів, їхня швидкість, якість, вартість, а також гнучкість і адаптивність до змін ринку. Оптимізація цих характеристик дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень обслуговування, знижувати витрати та мінімізувати логістичні ризики, що сприяє підвищенню конкурентних переваг у динамічному середовищі ринку логістичних послуг [33].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг

Оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг передбачає використання комплексних методичних підходів. Вони забезпечують системний аналіз діяльності підприємства, враховують його специфіку та дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо досягнення стратегічних цілей. Основні підходи можна поділити на кілька груп за критеріями, які вони враховують: економічні, організаційні, технологічні, соціальні тощо.

Основні методичні підходи.

1. Фінансово-економічний підхід

Цей підхід базується на аналізі фінансових і економічних показників, які відображають конкурентоспроможність та ефективність стратегічного управління.

- Основні інструменти:
- Рентабельність (активів, капіталу, операцій).
- Витрати на одиницю послуг.
- Динаміка доходів та прибутку.
- Показники ліквідності та платоспроможності.
- Переваги: простота розрахунків, доступність даних.
- Недоліки: недостатня увага до нефінансових аспектів (інноваційність, якість послуг).

2. Маркетинговий підхід

Спрямований на аналіз конкурентного середовища, споживацьких очікувань та позицій підприємства на ринку.

- Основні інструменти:
- Частка ринку.
- Індекс задоволеності клієнтів (CSI).
- Аналіз конкурентних переваг (SWOT, PESTEL).
- Переваги: фокус на зовнішньому середовищі.
- Недоліки: залежність від якості первинних даних.

3. Інноваційний підхід

Враховує рівень технологічного розвитку підприємства, здатність до впровадження нових рішень.

- Основні інструменти:
- Кількість та частка інноваційних послуг.
- Рівень автоматизації процесів.

- Інвестиції в R&D (дослідження та розробки).
- Переваги: актуальність у високотехнологічному середовищі.
- Недоліки: складність кількісної оцінки.

4. Організаційно-управлінський підхід

Аналізує ефективність системи управління підприємством, взаємодію між підрозділами та процесами.

- Основні інструменти:
- Оцінка ефективності структури управління.
- Кількість прийнятих і реалізованих стратегічних рішень.
- Час реакції на зміни у зовнішньому середовищі.
- Переваги: враховує внутрішні аспекти управління.
- Недоліки: суб'єктивність оцінки.

5. Соціально-орієнтований підхід

Включає аналіз соціальної відповідальності підприємства, рівня задоволеності працівників і клієнтів.

- Основні інструменти:
- Індекси задоволеності клієнтів і персоналу.
- Аналіз корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).
- Показники утримання персоналу.
- Переваги: врахування людського капіталу.
- Недоліки: труднощі у кількісній оцінці.

6. Інтегральний підхід. Поєднує кілька підходів для забезпечення комплексного аналізу ефективності.

- Основні інструменти:
- Система збалансованих показників (BSC).

- Моделі багатокритеріального аналізу (DEA, АНР).
- Рейтингова оцінка конкурентоспроможності.
- Переваги: системний характер.
- Недоліки: складність у розробці та реалізації.

7. Системний підхід: є складовою стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства та описаний О.І. Драган [29, с. 78]. Сутність системного підходу, як складової стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за О.І. Драган, полягає у розгляді підприємства як цілісної системи, де всі його елементи взаємопов'язані і спрямовані на досягнення спільної мети. Цей підхід акцентує увагу на інтеграції ключових характеристик: платоспроможності, прибутковості, адаптивності, інноваційного потенціалу та стратегічного управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечувати стійкість на ринку та досягати конкурентних переваг. Доцільність використання системного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства обґрунтовується також у працях таких вчених, як Р.І. Жовновач [23], В.А. Павлова, Р.В. Губарєв [30], С.М. Співак [24, 34].

Методи оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг є більш деталізованими інструментами, які застосовуються в рамках конкретного методичного підходу. Їх вибір залежить від обраної мети оцінювання, доступності даних, особливостей логістичного бізнесу та інших факторів.

Класифікація методів оцінювання.

1. Економіко-математичні методи

Ці методи використовують математичні моделі для кількісної оцінки ефективності управління.

- Метод багатofакторного регресійного аналізу для виявлення залежності між витратами та ефективністю.

- Метод Data Envelopment Analysis (DEA) для визначення ефективності використання ресурсів.

- Лінійне програмування для оптимізації транспортних витрат.

- Сильні сторони: точність, наочність результатів.

- Слабкі сторони: потребують значної кількості даних і спеціалізованих знань.

2. Методи фінансового аналізу

Спрямовані на аналіз фінансових показників, які відображають конкурентоспроможність підприємства.

- Аналіз рентабельності (активів, капіталу, операцій).

- Оцінка ліквідності та фінансової стійкості.

- Аналіз грошових потоків (Cash Flow).

- Сильні сторони: доступність даних, універсальність.

- Слабкі сторони: обмежений аналіз нефінансових аспектів.

3. Методи маркетингового аналізу

Використовуються для оцінки ринкових позицій підприємства та його конкурентних переваг.

- Метод PESTEL для аналізу зовнішнього середовища.

- SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін.

- Оцінка частки ринку та позиції у конкурентному середовищі.

- Сильні сторони: врахування динаміки ринку.

- Слабкі сторони: залежність від якісної первинної інформації.

4. Методи експертного оцінювання

Передбачають залучення кваліфікованих фахівців для аналізу стратегій управління.

- Метод Дельфі для отримання експертного консенсусу.

- Метод парних порівнянь для визначення пріоритетів.
- Метод вагових коефіцієнтів для оцінки значущості чинників.
- Сильні сторони: врахування професійного досвіду.
- Слабкі сторони: суб'єктивність результатів.

5. Методи оцінювання інноваційного потенціалу

Досліджують здатність підприємства впроваджувати нові технології та процеси.

- Аналіз кількості впроваджених інновацій.
- Визначення частки витрат на R&D у загальних витратах.
- Оцінка рівня автоматизації процесів.
- Сильні сторони: актуальність для сучасних логістичних компаній.
- Слабкі сторони: складність кількісного аналізу.

6. Соціально-орієнтовані методи

Враховують вплив соціальних чинників на конкурентоспроможність підприємства.

- Оцінка рівня задоволеності клієнтів (CSI).
- Аналіз соціальних інвестицій і корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).
- Метод опитувань для оцінки задоволеності персоналу.
- Сильні сторони: орієнтація на людський капітал.
- Слабкі сторони: залежність від якісних даних.

7. Інтегральні методи

Поєднують різні підходи та забезпечують комплексну оцінку ефективності.

- Система збалансованих показників (BSC).
- Індексна оцінка конкурентоспроможності.

- Метод рейтингування підприємств за комплексними критеріями.
- Сильні сторони: системність і універсальність.
- Слабкі сторони: трудомісткість у розробці.

Вибір методів для сфери логістичних послуг

У сфері логістики, враховуючи її динамічний характер і залежність від технологій, найбільш ефективними є:

1. Економіко-математичні методи – для оптимізації транспортних і складських витрат.
2. Інноваційні методи – для оцінки впровадження сучасних рішень.
3. Інтегральні методи – для отримання системної картини конкурентоспроможності.

С.В. Циганій запропонував модель поетапної оцінки ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств (табл. 1.4) [7].

Таблиця 1.4 – Етапи оцінки ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств

Етапи	Стратегія
1. Аналіз зовнішнього середовища	Визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; дослідження конкурентів і тенденцій ринку.
2. Оцінка внутрішнього середовища	Аналіз ресурсів підприємства, оцінка ефективності використання активів, визначення сильних і слабких сторін.
3. Формулювання стратегії	Розробка стратегічних напрямів розвитку з урахуванням виявлених можливостей і загроз; вибір інноваційного підходу для підвищення конкурентних переваг.
4. Впровадження стратегії	Реалізація запланованих заходів, впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень, залучення інвестицій.
5. Моніторинг і контроль	Відстеження результатів реалізації стратегії, оцінка досягнення поставлених цілей, коригування стратегії за необхідності.
6. Оцінка ефективності	Вимірювання економічних, соціальних і екологічних показників результативності, аналіз результатів для формування нових цілей.

Джерело: складено на основі [7]

Як видно з табл. 1.4, модель поетапної оцінки ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств складається з шести етапів: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до впровадження, моніторингу

й оцінки ефективності стратегії. Кожен етап спрямований на забезпечення адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення його конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей.

Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства у сфері логістичних послуг та ефективності управління нею, а також їх практичне застосування представлені в праці таких вчених, як Г.М. Лозова, В.В. Клименко, а саме: виробничої; фінансової; кадрової; маркетингової; та управлінської складових [35]. Формуванню показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень присвятили свою працю Аулін В., Голуб Д. та ін. [36]. Ачкасова Л. здійснила оцінку ефективності процесу перевезення вантажів для сфери логістичних послуг [37]. Нагорний Є.В., Шраменко Н.Ю провели аналіз ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів [38]. Залежно від специфіки логістичного бізнесу, методи комбінуються, забезпечуючи комплексне оцінювання та підвищуючи точність стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у систематичному та довгостроковому підході до забезпечення його адаптивності, ефективності та інноваційності. Це не лише інструмент досягнення конкурентних переваг, а й важлива складова забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його цінності на ринку. Декомпозиція допомогла виділити ключові складові цього явища, а ретроспектива виявила їхню історичну динаміку і логіку розвитку. Це дозволило сформуванню синтезованого підходу до розуміння сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства як багаторівневої системи, що орієнтована на створення цінності в умовах постійних змін.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю у сфері логістичних послуг характеризується складністю, динамічністю і багатофакторністю. Воно вимагає синхронізації технологій, людських ресурсів, інфраструктури та інноваційних підходів для забезпечення високої якості обслуговування, швидкості

і екологічної відповідальності. Особливості галузі створюють унікальні виклики, але водночас відкривають широкий спектр можливостей для підприємств, здатних ефективно реагувати на зміни середовища.

У процесі оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері логістичних послуг використовується широкий спектр підходів та методів, які забезпечують комплексний аналіз як фінансових, так і нефінансових аспектів діяльності. Зокрема, економіко-математичні методи дозволяють точно виміряти витрати та ефективність використання ресурсів, фінансові методи оцінюють стабільність і рентабельність, а маркетингові та експертні методи фокусуються на конкурентних перевагах і зовнішніх чинниках. Інтеграція різних підходів дає змогу отримати збалансовану картину конкурентоспроможності, що є необхідною для ефективного управління та адаптації підприємств до змін на ринку логістичних послуг.

2. СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Правові засади та економічні основи функціонування підприємства ТОВ «Нова Пошта». ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю) — це форма організації підприємства, яка регулюється Господарським кодексом України та Законом України «Про господарські товариства». Для ТОВ, як і для інших форм господарських товариств, існують певні права та обов'язки, які впливають з українського законодавства.

Права ТОВ.

Право на господарську діяльність. ТОВ має право здійснювати підприємницьку діяльність на території України та за її межами, відповідно до своєї статутної діяльності.

Власність на майно. ТОВ володіє, користується і розпоряджається майном, яке знаходиться у його власності.

Укладання договорів: ТОВ має право укладати різноманітні договори (купівля-продаж, оренда, підряд тощо) та вести інші види договірних зобов'язань.

Незалежність у виборі контрагентів. Підприємство має право вибирати своїх ділових партнерів та умови співпраці з ними.

Захист інтересів у суді. ТОВ має право захищати свої законні інтереси в суді, а також звертатися до суду для вирішення суперечок.

Обов'язки ТОВ.

Ведення фінансової звітності. ТОВ зобов'язане вести бухгалтерський облік, складати та подавати фінансову звітність відповідно до вимог законодавства.

Сплата податків та зборів. Підприємство зобов'язане сплачувати податки та збори, передбачені податковим законодавством України.

Дотримання законодавства. ТОВ зобов'язане дотримуватися норм чинного законодавства України, зокрема трудового, податкового та антимонопольного законодавства.

Захист прав працівників. Підприємство зобов'язане забезпечувати дотримання прав своїх працівників, включаючи виплату заробітної плати, забезпечення безпечних умов праці та інші соціальні гарантії.

Забезпечення фінансової відповідальності. У разі банкрутства або невиконання зобов'язань перед кредиторами, ТОВ несе відповідальність у межах майна, яке належить підприємству.

ТОВ «Нова Пошта» для здійснення діяльності потребує таких ліцензій та дозволів:

Ліцензія на надання поштових послуг – відповідно до Закону України «Про поштовий зв'язок».

Ліцензія на перевезення вантажів – для здійснення логістичних операцій.

Дозволи на використання транспортних засобів – для перевезення різних типів вантажів.

Ліцензії на поведження з небезпечними вантажами, якщо компанія займається транспортуванням таких.

На офіційному сайті компанії зазначено, що компанія має всі необхідні документи для функціонування в межах законодавства України, включаючи відповідні дозволи для надання поштових, кур'єрських і транспортних послуг.

ТОВ «Нова Пошта» укладає різноманітні договори в межах своєї діяльності, яка пов'язана з наданням логістичних послуг. Основні види договорів, які може укладати ТОВ «Нова Пошта» наведені нижче.

Договори купівлі-продажу. Можуть укладатися для придбання товарів, необхідних для діяльності компанії (транспортні засоби, обладнання для сортування, матеріали для пакування тощо).

Договори оренди. Використовуються для оренди складських приміщень, офісів, транспортних засобів або іншого майна, яке використовується у діяльності компанії.

Договори надання послуг (логістичних або інших): Основний вид договорів, за якими ТОВ «Нова Пошта» надає послуги доставки, перевезення вантажів та супутні логістичні послуги.

Договори підряду. Використовуються, коли необхідно залучити сторонні компанії або осіб для виконання робіт, пов'язаних з будівництвом або обслуговуванням інфраструктури, ремонтом транспортних засобів тощо.

Договори страхування. Укладаються для страхування вантажів, майна та інших активів компанії, а також страхування відповідальності перед третіми особами.

Договори франчайзингу. Укладення договорів франчайзингу з метою розширення мережі та надання права іншим компаніям працювати під брендом «Нова Пошта».

Трудові договори. Укладаються з працівниками, які здійснюють операційну діяльність компанії.

Закони та інші нормативні акти, які регулюють діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Основний Закон України — Конституція України відіграє важливу роль у регулюванні діяльності будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Нова Пошта». Конституція України встановлює загальні принципи правопорядку та забезпечення прав і свобод як юридичних, так і фізичних осіб. Зокрема, вона гарантує наведене нижче.

Право на підприємницьку діяльність (стаття 42): кожен має право займатися підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом. Це основоположне право для діяльності ТОВ «Нова Пошта» як господарюючого суб'єкта.

Право власності (стаття 41): Конституція захищає право на приватну власність і передбачає, що власник має право володіти, користуватися та розпоряджатися своєю власністю.

Свобода договору. Хоча це право не прописане прямо, Конституція гарантує, що суб'єкти підприємницької діяльності можуть укласти договори на основі

взаємної згоди і дотримуватися умов цих договорів відповідно до чинного законодавства.

Захист прав споживачів та підприємств. Конституція забезпечує правову рівність усіх перед законом та судом, гарантує справедливе судочинство у разі виникнення спорів, включаючи питання підприємницької діяльності.

Ось ключові законодавчі та нормативно-правові акти, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта»:

Господарський кодекс України:

Основний закон, що регулює підприємницьку діяльність в Україні. Він визначає правові основи діяльності господарюючих суб'єктів, форми власності, укладання договорів, відповідальність підприємства тощо.

Цивільний кодекс України:

Визначає загальні положення щодо цивільно-правових відносин, які виникають між підприємством і іншими юридичними та фізичними особами, включаючи договори, права власності та відповідальність.

Закон України «Про господарські товариства»:

Визначає основні принципи та порядок функціонування товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), їхні права, обов'язки, особливості управління та реєстрації.

Закон України «Про поштовий зв'язок»:

Цей закон регулює діяльність підприємств, які надають послуги поштового зв'язку, включаючи логістичні послуги, такі як доставка листів, посилок та інші поштові операції.

Податковий кодекс України:

Регулює податкову систему, зокрема порядок сплати податків та зборів підприємствами, обчислення податкових зобов'язань та ведення податкової звітності.

Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»:

Регламентує порядок отримання ліцензій на окремі види діяльності, якщо вони підлягають ліцензуванню.

Закон України «Про захист прав споживачів»:

Визначає права клієнтів та обов'язки компанії у разі надання послуг. Захист прав клієнтів є важливою складовою діяльності підприємства.

Закон України «Про захист економічної конкуренції»:

Регулює дії підприємства щодо недопущення монопольного становища, а також сприяє добросовісній конкуренції на ринку логістичних послуг.

Закон України «Про електронну комерцію»:

Регулює правові відносини у сфері електронної торгівлі, що важливо для компанії, оскільки вона часто працює з електронними платіжними системами та інтернет-магазинами.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»:

Визначає обов'язки підприємства щодо ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та її подання відповідним органам.

Відповідальність, яка передбачена для підприємства ТОВ «Нова Пошта» у випадку порушення законодавства.

Кримінальна відповідальність — застосовується за вчинення злочину (якщо правопорушення є серйозними, наприклад, фальсифікація документів, ухилення від сплати податків у великих розмірах, шахрайство або інші злочини). Цивільна відповідальність — настає за порушення договірних зобов'язань або заподіяння позадоговірної шкоди (наприклад, якщо компанія завдає шкоди своїм клієнтам, контрагентам чи іншим особам, на кшталт, втрата або пошкодження посилок). Тягне повне відшкодування завданої шкоди, як майнової, так і немайнової, а також сплату неустойки. Адміністративна відповідальність: порушення правил у сфері праці, податкового законодавства, антимонопольного законодавства чи правил надання послуг може призвести до накладення адміністративних штрафів. Порушення ліцензійних умов: Якщо компанія порушує умови надання ліцензованих послуг, її можуть позбавити ліцензії або тимчасово заборонити здійснення діяльності. Матеріальна відповідальність — настає за шкоду, заподіяну роботодавцю працівником. Фінансова відповідальність — платники податків притягуються до фінансової відповідальності за податкового законодавства, що

тягне застосування санкції у виді штрафу та/або пені. Притягнення до фінансової відповідальності не звільняє від притягнення до адміністративної або кримінальної відповідальності за наявності підстав для цього.

Основні види діяльності [39]:

Основний:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Інші:

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення

47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

64.19 Інші види грошового посередництва

ТОВ «Нова Пошта» працює на ринку логістичних та поштових послуг в Україні. Компанія надає послуги доставки вантажів, посилок і документів як для

фізичних, так і для юридичних осіб. Основний ринок збуту — внутрішній, проте компанія також пропонує міжнародні відправлення. За даними різних джерел, частка ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку поштових та кур'єрських послуг становить приблизно 50-55%.

ТОВ "Нова Пошта" є лідером на ринку експрес-доставки в Україні, проте має й ряд серйозних конкурентів. Розглянемо основних з них та їхні особливості:

Основні конкуренти:

Укрпошта:

Сильні сторони: Найбільша мережа відділень в Україні, високий рівень довіри населення, низькі тарифи на деякі послуги, розвинена інфраструктура.

Слабкі сторони: Повільніша доставка порівняно з приватними компаніями, менший асортимент додаткових послуг, застаріла система автоматизації.

Meest Express:

Сильні сторони: Спеціалізація на міжнародних перевезеннях, розвинена мережа відділень за кордоном, широкий спектр додаткових послуг.

Слабкі сторони: Менша мережа відділень в Україні порівняно з Новою Поштою та Укрпоштою, вищі тарифи на внутрішні перевезення.

Інші гравці: Делівері, Інтайм та інші менші компанії, які зазвичай спеціалізуються на певних нішах ринку (наприклад, доставка великогабаритних вантажів, доставка документів тощо).

Оцінювання ефективності використання основних засобів, оборотних активів та трудових ресурсів підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Оцінювання проводиться на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р за посиланням [40]: Додаток А.

1) Фондовіддача – це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітній період = 36468879 (тис. грн)
) (2.1)

$$\text{Середньорічна вартість основних засобів} = \text{середнє арифметичне вартості основних засобів} \quad (2.2)$$

$$\text{Фондовіддача} = 36468879/8083990 = 4,51 \text{ (грн/грн)} \quad (2.3)$$

2) Фондомісткість – показник, обернений до фондovіддачі

$$\Phi_{\text{м}} = 1/4,51 = 0,22 \text{ (грн/грн)} \quad (2.4)$$

3) Фондоозброєність праці

$$\Phi_{\text{з}} = \Phi_{\text{середньорічна}}/\text{Ч}_{\text{сер}} = 8083990/26327 = 307,1 \text{ (тис. грн/ос.)} \quad (2.5)$$

де Ч_{сер} – середньооблікова чисельність персоналу.

4) Коефіцієнт оборотності оборотних активів – це кількість оборотів, що їх роблять оборотні кошти за період, який аналізується. Цей коефіцієнт характеризує розмір обсягу виручки від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних коштів. Він визначається відношенням чистої виручки від реалізації до середньої вартості оборотних активів.

$$\text{Середня вартість оборотних активів (усього за розділом II)} = \text{середнє арифметичне вартості оборотних активів} \quad (2.6)$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів} = 36468879/3884090,5 = 9,39 \text{ (грн/грн)} \quad (2.7)$$

5) Річна продуктивність праці

$$\text{Пр} = \text{чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}/\text{середньооблікова чисельність персоналу} \quad (2.8)$$

На основі наданих оцінок ефективності використання основних засобів, оборотних активів і трудових ресурсів підприємства ТОВ «Нова Пошта» можна зробити кілька висновків.

Фондовіддача (4,51 грн/грн) – це досить високий показник, що свідчить про ефективне використання основних засобів підприємством. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерує понад 4,5 грн доходу.

Фондомісткість (0,22 грн/грн) – низьке значення фондомісткості свідчить про ефективне використання основних фондів, оскільки для створення одного гривня доходу потрібно лише 0,22 грн основних засобів. Це підтверджує високий рівень фондівіддачі.

Фондоозброєність праці (307,1 тис. грн/ос.) – досить високий показник, що свідчить про те, що на одного працівника припадає велика сума основних засобів. Це може свідчити про автоматизацію процесів або інтенсивне використання технологій.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (9,39 грн/грн) – високий показник, що свідчить про швидке обертання оборотних активів підприємства. Це є свідченням ефективного управління оборотними коштами. Кожна гривня, вкладена в оборотні активи, генерує майже 9,4 грн доходу, що є ознакою високої ліквідності та фінансової стійкості.

Продуктивність праці (1385,2 тис. грн/ос.) – свідчить про те, що кожен працівник генерує значний обсяг доходу. Це може вказувати на високу ефективність праці та продуктивність персоналу.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» ефективно використовує свої активи та трудовий потенціал, оскільки всі ключові показники свідчать про високий рівень продуктивності. Підприємство має високі показники фондівіддачі та оборотності активів, що свідчить про оптимальне використання ресурсів.

Резерви для покращення.

Автоматизація та цифровізація процесів. Висока фондоозброєність праці може вказувати на можливість подальшої автоматизації, що дозволить підвищити продуктивність і скоротити витрати на персонал.

Оцінка використання основних засобів. Можливо, підприємство може використовувати основні засоби більш раціонально.

Оборотні активи. Підприємство вже добре управляє оборотними коштами, але може бути корисним провести детальніший аналіз структури оборотних активів для виявлення потенційних резервів.

Загалом підприємство працює досить ефективно, але є можливості для підвищення продуктивності за рахунок подальшої оптимізації використання основних засобів та автоматизації робочих процесів.

Комплексне оцінювання фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Аналіз Додатку Б "Інформація про основні засоби (за залишковою вартістю)" [41].

1. Структура основних засобів:

Власні основні засоби:

Найбільшу частку у власних основних засобах становлять будівлі та споруди (76 744 тис. грн на кінець 2023 року).

Далі йдуть машини та обладнання (2 536 445 тис. грн), транспортні засоби (197 557 тис. грн), інші (4 356 275 тис. грн) та земельні ділянки (578 тис. грн).

Орендовані основні засоби:

На кінець 2023 року компанія орендувала основні засоби на суму 5 304 372 тис. грн.

Найбільшу частку в орендованих основних засобах становлять машини та обладнання (2 536 445 тис. грн).

Усього основних засобів:

На кінець 2023 року загальна сума основних засобів компанії склала 9 327 238 тис. грн.

З них 4 022 866 тис. грн (43%) становлять власні основні засоби, а 5 304 372 тис. грн (57%) - орендовані.

2. Динаміка основних засобів:

За період з 2021 року по 2023 рік загальна сума основних засобів компанії

зросла на 2 486 421 тис. грн (36%).

Зростання відбулося за рахунок як власних основних засобів (на 904 443 тис. грн), так і орендованих (на 1 581 978 тис. грн).

Найбільше зростання спостерігається у групі "Інші" власних основних засобів (з 3 005 602 тис. грн до 4 356 275 тис. грн, або на 45%).

3. Використання основних засобів:

У таблиці не надано інформації про використання основних засобів.

Проте, можна зробити висновок, що всі основні засоби компанії використовуються стовідсотково, оскільки в описі таблиці зазначено: "Основні засоби використовуються стовідсотково".

4. Висновки:

ТОВ "Нова Пошта" має значні обсяги основних засобів, які використовуються для забезпечення її діяльності.

Компанія активно інвестує у власні основні засоби, що свідчить про її прагнення до розвитку та розширення.

Значна частка основних засобів компанії (57%) орендується, що може бути пов'язано з прагненням компанії оптимізувати витрати.

Необхідно провести додатковий аналіз, щоб оцінити ефективність використання основних засобів компанії.

1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Показник: 36 468 879 грн.

Зміна до попереднього року: +53,7%

Висновок: Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ "Нова Пошта" у 2023 році значно зріс порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання попиту на послуги компанії та її ефективну роботу.

2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

Показник: 28 625 037 грн.

Зміна до попереднього року: +48,6%

Висновок: Собівартість реалізованої продукції ТОВ "Нова Пошта" також значно зросла у 2023 році. Це може бути пов'язано з інфляцією, зростанням цін на

ресурси або розширенням діяльності компанії.

3. Валовий прибуток

Показник: 7 843 842 грн.

Зміна до попереднього року: +77,8%

Висновок: Валовий прибуток ТОВ "Нова Пошта" значно зріс у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія ефективно управляє своїми витратами та має високу рентабельність.

4. Інші операційні доходи

Показник: 581 274 грн.

Зміна до попереднього року: -29,2%

Висновок: Інші операційні доходи ТОВ "Нова Пошта" у 2023 році дещо зменшилися порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано зі зміною структури доходів компанії або зменшенням доходів від деяких видів діяльності.

5. Інші операційні витрати

Показник: 774 662 грн.

Зміна до попереднього року: +30,5%

Висновок: Інші операційні витрати ТОВ "Нова Пошта" у 2023 році дещо зросли порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з інфляцією, зростанням витрат на рекламу або з розширенням діяльності компанії.

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати: зросли на 7%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на матеріали або зі збільшенням обсягів використання.

Витрати на оплату праці: значно зросли (на 59%), що може бути пов'язано зі збільшенням штату, зростанням заробітної плати або з обома цими факторами.

Відрахування на соціальні заходи: зросли на 52%, що пропорційно зростанню витрат на оплату праці.

Амортизація: зросла на 31%, що може бути пов'язано з придбанням нових основних засобів або з переоцінкою наявних.

Інші операційні витрати: зросли на 73%, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як зростання витрат на рекламу, оренду, комунальні послуги

тощо.

Рентабельність продажів (чистий прибуток/дохід від реалізації): 10,9% (збільшення на 4,3% порівняно з 2022 роком). Це свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерування прибутку з продажів.

4. Операційна ефективність

Оборот активів (дохід від реалізації/середньорічні активи): 2,22 (збільшення на 0,13 порівняно з 2022 роком). Це свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерування доходу.

Рентабельність оборотного капіталу (ЕВІТ/оборотний капітал): 22,7% (збільшення на 5,4% порівняно з 2022 роком). Це свідчить про те, що компанія ефективно використовує свій оборотний капітал для генерування прибутку.

Почати аналіз фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" з аналізу ліквідності має кілька вагомих причин:

Оцінка платоспроможності: Ліквідність вказує на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання у встановлений строк. Це дуже важливо для підтримки діяльності та довіри партнерів і кредиторів.

Управління ризиками: Аналіз ліквідності дозволяє виявити можливі ризики, пов'язані з недостатньою кількістю грошових коштів або неспроможністю виконати негайні зобов'язання. Це дозволяє уникнути фінансових криз та негативних наслідків для діяльності компанії.

Планування фінансів: Ретельний аналіз ліквідності допомагає підприємству планувати свої фінансові потреби, визначати оптимальні рішення щодо управління грошовими потоками та запасами, а також забезпечити достатню ліквідність для підтримки поточних операцій.

Оцінка фінансового здоров'я: Ліквідність є одним із ключових показників фінансового здоров'я підприємства. Поганий рівень ліквідності може свідчити про проблеми у фінансовому управлінні та можливі ризики для подальшого розвитку компанії.

Таким чином, аналіз ліквідності є важливим першим кроком у вивченні фінансового стану підприємства, оскільки він дозволяє отримати об'єктивну картину фінансової стабільності та платоспроможності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Норматив	2023	2022	2021
Коефіцієнт поточної (К п.л.)	1,5-2	2	2	1.875
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К ш.л.)	0,7-1,5	1.2	1.3	1.25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К а.л.)	0,2	0.8	0.9	0.75
Коефіцієнт загальної ліквідності балансу	≥ 1	1.2	1.3	1.25

Джерело: розраховано та складено автором на основі: [40-41]

За даними табл. 2.1, можна зробити такі висновки щодо ліквідності і платоспроможності ТОВ "Нова Пошта":

Коефіцієнт поточної ліквідності (К п.л.) у 2023 році знаходиться в межах нормативного значення [1.5, 2], що свідчить про здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності (К ш.л.) також перебуває в рамках нормативного діапазону [0.7, 1.5], показуючи адекватний рівень ліквідності, необхідний для оплати негайних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К а.л.) у 2023 році перевищує нормативне значення 0.2, що також є позитивним сигналом щодо здатності підприємства виконати свої зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності балансу у всіх роках більше або дорівнює 1, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість ліквідних активів для покриття всіх зобов'язань. Отже, згідно з аналізом, ТОВ "Нова Пошта" виявляє стабільні показники ліквідності і платоспроможності.

Після аналізу ліквідності логічно проаналізувати показники фінансової стійкості з кількох причин: Комплексний погляд на фінансове здоров'я: Показники фінансової стійкості дозволяють отримати більш комплексне уявлення про фінансове здоров'я підприємства. Вони оцінюють не лише здатність компанії виконати свої поточні зобов'язання, як ліквідність, а й її здатність виживати та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Визначення стійкості до зовнішніх та внутрішніх шоків: Показники фінансової стійкості вказують на те, наскільки ефективно підприємство може витримати негативні впливи зовнішніх факторів, таких як економічні кризи чи зміни умов ринку, а також внутрішніх проблем, наприклад, збільшення витрат чи зменшення прибутку. Оцінка фінансового ризику: Аналіз показників фінансової стійкості допомагає визначити фінансовий ризик підприємства і виявити його слабкі місця. Це дозволяє уникнути можливих фінансових проблем у майбутньому та вчасно розробити стратегії їх запобігання. Планування довгострокових стратегій: Результати аналізу фінансової стійкості допомагають у формулюванні довгострокових стратегій розвитку підприємства. Зокрема, вони вказують на можливості для збільшення капіталу, покращення структури боргу, та інші аспекти, що впливають на стабільність бізнесу.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості доповнює аналіз ліквідності та допомагає зрозуміти загальний фінансовий стан підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансова стійкість ТОВ «Нова Пошта» за відносними показниками

Показник	Рік			Нормативне значення
	2023	2022	2021	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0.65	0.60	0.55	0,5, збільш.
Коефіцієнт фінансової залежності	0.35	0.40	0.45	2, зменш.
Коефіцієнт фінансового ризику	0.20	0.25	0.30	0,5, крит. — 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.75	0.80	0.85	0, збільш
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.70	0.75	0.80	≥1,0
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0.60	0.65	0.70	0,1
Коефіцієнт стійкості фінансування	0.55	0.50	0.45	>1,0
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0.45	0.50	0.55	
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0.25	0.30	0.35	0,4
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0.80	0.85	0.90	0,6

Джерело: розраховано та складено автором на основі: [40-41]

Фінансова стійкість ТОВ "Нова Пошта" за відносними показниками змінювалася протягом трьох років.

Коефіцієнт автономії підвищувався з 2021 по 2023 рік, що свідчить про зростання фінансової стабільності компанії.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшувався, що також вказує на покращення фінансового стану.

Коефіцієнт фінансового ризику збільшувався, що може викликати певні обґрунтовані стурбованості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підвищувався, що позначається на гнучкості управління фінансами.

Коефіцієнт фінансової стійкості зберігався на рівні, не нижче 1,0, що є позитивним сигналом.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами залишався нижче 1,0, вказуючи на потенційні ризики в операційній діяльності.

Коефіцієнт стійкості фінансування перевищував 1,0, що свідчить про стійкість у джерелах фінансування.

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень змінювався незначно, залишаючись у межах норми.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів збільшувався, що може вказувати на потребу у залученні додаткового капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел залишався на високому рівні, що сприяє стабільності фінансів компанії.

Загалом, за відносними показниками можна зробити висновок про збереження та покращення фінансової стійкості ТОВ "Нова Пошта" протягом трьох років. Додатково слід звернути увагу на те, що збільшення коефіцієнта фінансового ризику може вимагати уваги до стратегій управління ризиками. Також, постійне збільшення коефіцієнта довгострокового залучення коштів може вказувати на необхідність оцінки альтернативних джерел фінансування для забезпечення стійкості компанії у майбутньому.

Фінансова стійкість підприємства є критично важливим аспектом для його довгострокового розвитку та успішної діяльності. Незважаючи на позитивні тенденції в ряді показників, такі як зростання коефіцієнта автономії та зменшення

фінансової залежності, важливо зберігати баланс між ризиками і можливостями. Розуміння причин змін фінансових показників може допомогти керівництву ТОВ "Нова Пошта" оптимізувати свою фінансову стратегію.

Враховуючи поточні умови ринку та конкуренцію в галузі, компанія повинна активно працювати над вдосконаленням системи управління ризиками, щоб зменшити вплив нестабільності. Зокрема, збільшення фінансового ризику може свідчити про потребу в розробці нових механізмів управління активами і зобов'язаннями, а також в удосконаленні фінансового планування.

Крім того, важливо продовжувати інвестувати в розвиток технологій і сервісів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства. Аналізуючи фінансову звітність, ТОВ "Нова Пошта" має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на її фінансову стійкість.

Для подальшого покращення фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» необхідно звернути увагу на фактори, які можуть впливати на розвиток компанії в умовах змінюваного ринку та технологічних інновацій. Оскільки компанія працює у сфері логістичних послуг, важливим аспектом є постійне вдосконалення логістичних процесів та оптимізація витрат на транспортування і зберігання товарів. Впровадження нових технологій у сфері автоматизації, аналізу даних та управління ланцюгами постачання допоможе підвищити ефективність і знизити операційні витрати, що позитивно вплине на фінансову стійкість.

Також необхідно продовжувати диверсифікацію джерел фінансування для забезпечення гнучкості у реагуванні на можливі зміни в економічних умовах. Використання інструментів альтернативного фінансування, таких як облігаційні випуски, краудфандингові платформи або співпраця з інвесторами, може стати важливим кроком у забезпеченні стабільного потоку фінансових ресурсів без зайвого збільшення боргового навантаження. Це дозволить знизити залежність від традиційних банківських кредитів і зберегти високу фінансову незалежність.

2.2. Структурний аналіз чинників формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізуємо факторні показники конкурентоспроможності компанії за 2020-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка факторних показників конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 роки, тис грн

Назва показника	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				Абс, (+/-)	Темп приросту, %	Абс, (+/-)	Темп приросту, %
ЕВІТ(прибуток до вирахування відсотків і податку)	1623732	3425746	3278042	1802014	110,98	-147704	-4,31
ЕВІТДА (прибуток до вирахування амортизації і зносу, відсотків та податку)	2554347	4831873	5047580	2277526	89,16	215707	4,46
НОРАТ (чистий операційний прибуток)	1538307	1611195	2513307	72888	4,74	902112	55,99
Валова маржа GM = TR-VC	3257068	4402498	4410502	1145430	35,17	8004	0,18
Постійні витрати FC	1885404	2485547	2112302	600143	31,83	-373245	-15,02
Змінні витрати VC	13645789	16949594	19757593	3303805	24,21	2807999	16,57
BER(точка беззбитковості) = FC/Km = FC x TR / GM	9784479	11767752	11344325	1983273	20,27	-423427	-3,60
запас фінансової міцності	7118378	9075750	12342709	1957372	27,50	3266959	36,00

Джерело: пораховано на основі [41]

Як видно з табл. 2.3, показник ЕВІТ, що відображає операційний прибуток компанії до вирахування відсотків і податку, демонструє значне зростання на

110,98% у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про високу ефективність операційної діяльності. Проте в 2022 році показник зменшився на 147704 тис. грн (-4,31%), що може бути наслідком зростання витрат або погіршення ринкових умов. Натомість ЕВІТДА, яка враховує амортизацію та знос, зростала стабільно протягом періоду. Зростання на 89,16% у 2021 році і на 4,46% у 2022 році підтверджує стійкість операційної діяльності та здатність компанії генерувати грошові потоки навіть за складних умов.

NOPAT, або чистий операційний прибуток, демонструє помірне зростання на 4,74% у 2021 році, але суттєвий приріст на 55,99% у 2022 році. Це свідчить про зростаючу ефективність операцій, враховуючи чисті витрати. Одночасно, валова маржа (GM) зросла на 35,17% у 2021 році, що свідчить про покращення ефективності витрат, однак у 2022 році її зростання було майже мінімальним (0,18%). Така динаміка може вказувати на обмежені можливості для подальшого зменшення змінних витрат або на стабілізацію доходів у 2022 році.

Щодо витрат, змінні витрати (VC) зросли на 24,21% у 2021 році та ще на 16,57% у 2022 році. Це може свідчити про збільшення обсягів операцій або інфляційний тиск. Постійні витрати (FC) зросли на 31,83% у 2021 році, однак у 2022 році зменшилися на 15,02%, що, ймовірно, є наслідком заходів з оптимізації. Точка беззбитковості (BER) зросла на 20,27% у 2021 році, але в 2022 році зменшилася на 3,6%, що свідчить про зростання прибутковості компанії та підвищення фінансової стабільності.

Запас фінансової міцності, важливий показник стійкості компанії, продемонстрував стабільне зростання протягом трьох років: на 27,50% у 2021 році та на 36,00% у 2022 році. Це свідчить про зростання прибутків та здатність компанії витримувати зовнішні шоки.

Отже, аналіз факторних показників конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 роки показує, що компанія демонструє високий рівень операційної ефективності, стійкість до ринкових змін та здатність адаптуватися до економічних умов. Особливо позитивною є динаміка ЕВІТДА, NOPAT та запасу фінансової міцності, що вказує на фінансову стабільність і

конкурентоспроможність компанії. Проте зменшення ЕВІТ у 2022 році потребує уваги для забезпечення подальшого зростання. Для посилення конкурентоспроможності компанії доцільно зосередитися на оптимізації операційних процесів, контролі витрат та пошуку нових джерел доходу.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначимо, як саме вплине збільшення кількості відправлень до 441 млн за рік на обсяг чистого доходу від реалізації послуг в доларах США. Було взято період для аналізу з 2012 по 2022 рр., що дасть змогу адекватно оцінити динаміку обороту компанії та кількості відправлень (рис. 2.1).

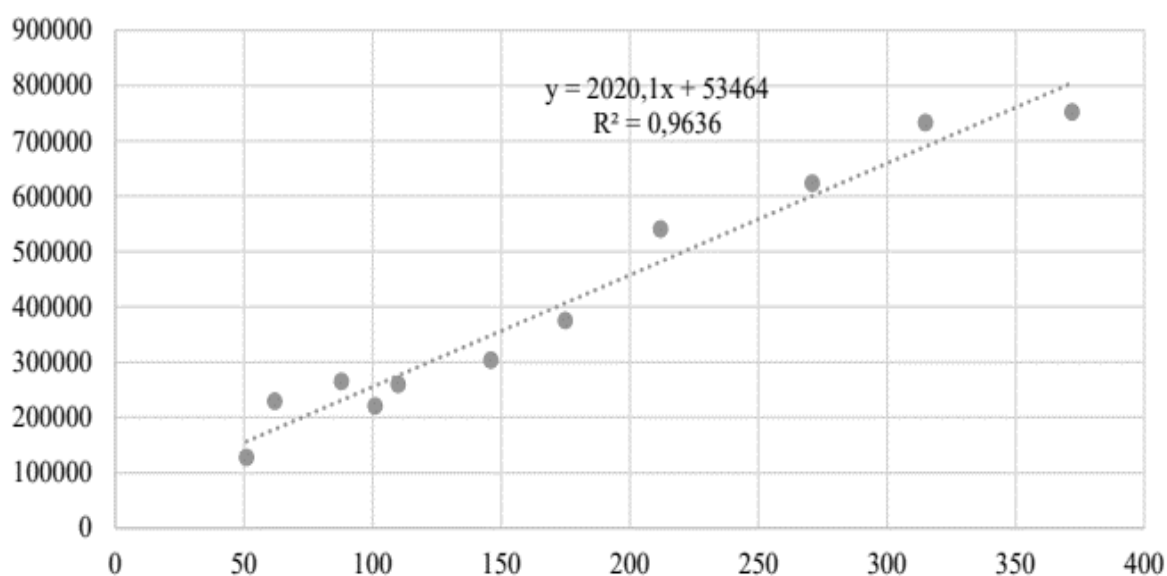


Рисунок 2.1 – Кореляційно-регресійна модель залежності чистого доходу від реалізації ТОВ «Нова Пошта» в доларах США від кількості відправлень посилок за рік компанією

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Як можна побачити, за допомогою виведення в Microsoft Excel, рівняння регресії має такий вигляд (2.9):

$$y = 2020,1x + 53464 \quad (2.9)$$

де:

y — чистий дохід у доларах США,

x — кількість відправлень посилок.

Таким чином, зі зростанням кількості відправлень компанією на 1 млн за рік, чистий дохід від реалізації зростає в середньому на 2020,1 тис. дол США. Коефіцієнт детермінації моделі складає 0,9636, що свідчить про те, що чистий дохід компанії залежить на 96,36% від кількості відправлень, і це є дуже високим показником.

Здійснимо прогноз чистого доходу, якщо вдасться розширити кількість відправлень до 441 млн за рік (2.10):

$$\text{упрог.} = 2020,1 \times 441 + 53464 = 944328,1 \text{ тис. дол США.} \quad (2.10)$$

Отже, при зростанні кількості відправлень посилок ТОВ «Нова Пошта» до 441 млн за рік, чистий дохід від реалізації може збільшитися до 94,4 млрд дол США, тобто, зрости на 28,7%. Це є досить суттєвим значенням, що свідчить про економічні вигоди даного рішення для підприємства.

Зростання кількості відправлень посилок до 441 млн за рік і збільшення чистого доходу до 94,4 млрд доларів США матиме значний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» і створить умови для ефективного стратегічного управління.

Нижче подано ключові аспекти, як ці вигоди можуть сприяти формуванню такої системи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аспекти впливу зростання чистого доходу завдяки зростанню відправлень посилок на стратегічне управління конкурентоспроможністю

№	Аспект	Опис
1	2	3
1	Покращення фінансової стійкості та можливості для інвестицій	Збільшення доходу відкриває можливість інвестувати у розвиток інфраструктури, автоматизацію процесів та розширення послуг, що покращує якість обслуговування.

2	Масштабування бізнесу та розширення ринку	Збільшення кількості відправлень сприяє розширенню географічного покриття та виходу на нові ринки як всередині країни, так і за її межами.
3	Оптимізація операцій та зниження витрат	Більша кількість відправлень дозволяє ефективніше використовувати ресурси, що може призвести до зниження собівартості одного відправлення та операційних витрат.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
4	Інноваційний розвиток	Зростання доходу створює ресурси для впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, автоматизація, безпілотні доставки), що забезпечує конкурентні переваги.
5	Укріплення бренду та клієнтської лояльності	Вища якість послуг і ширший асортимент рішень підвищують лояльність клієнтів, що зміцнює репутацію компанії та забезпечує стабільний приріст клієнтської бази.
6	Підвищення гнучкості стратегії	Великі фінансові резерви дозволяють адаптуватися до змін на ринку та реагувати на виклики, такі як регулювання, технологічний прогрес або нові споживчі тенденції.
7	Конкурентоспроможні ціни	Зниження середніх витрат на одиницю доставки дозволяє компанії пропонувати конкурентні ціни, що є важливим для підтримки позицій на ринку.
8	Підвищення показників продуктивності	Масштабування бізнесу та збільшення кількості відправлень підвищують продуктивність персоналу і використання активів, що покращує ефективність роботи.

Джерело: розробка автора

Табл. 2.4 надає всебічний огляд аспектів впливу зростання чистого доходу на стратегічне управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта». Перший аспект, пов'язаний із покращенням фінансової стійкості та можливостями для інвестицій, підкреслює, як збільшення доходу може слугувати джерелом фінансування для розвитку інфраструктури та впровадження нових технологій. Інвестиції в автоматизацію процесів і розширення спектра послуг допоможуть компанії не лише підвищити якість обслуговування, а й закріпити свої позиції на ринку, відповідно до сучасних вимог споживачів.

Другий аспект стосується масштабування бізнесу та розширення ринку. Зростання кількості відправлень може забезпечити компанії можливості для виходу на нові географічні ринки, що є важливим кроком у стратегії експансії. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» зможе зменшити ризики, пов'язані з залежністю від окремих сегментів ринку, і створити додаткові джерела доходу.

Таке масштабування також підвищить обізнаність про бренд у нових регіонах, що може сприяти залученню нових клієнтів.

Оптимізація операцій та зниження витрат є ще одним важливим аспектом, який компанія може досягти завдяки зростанню чистого доходу. Підвищення обсягу відправлень дозволяє ефективніше використовувати існуючі ресурси, що в свою чергу знижує собівартість одиниці доставки. Це позитивно позначається на прибутковості компанії, оскільки зменшення витрат дозволяє спрямовувати більше коштів на інвестиції та розвиток.

Останній аспект, що заслуговує на увагу, – це підвищення показників продуктивності. Зростання кількості відправлень може стимулювати компанію до оптимізації робочих процесів і підвищення ефективності використання активів. Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» значно виграє від зростання кількості відправлень і відповідного збільшення доходу. Це сприятиме стійкому розвитку компанії, її інноваційній активності, ефективнішому використанню ресурсів і, врешті-решт, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Зростання чистого доходу також надає ТОВ «Нова Пошта» можливість для впровадження інновацій, що є важливим аспектом в умовах постійних змін на ринку. Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів або використання безпілотних засобів доставки, може значно підвищити ефективність роботи компанії. Ці інновації дозволяють не лише знизити операційні витрати, але й забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що в свою чергу зміцнює конкурентні позиції компанії.

Важливим є також аспект укріплення бренду та підвищення клієнтської лояльності. Завдяки високій якості послуг та різноманітним можливостям доставки, компанія може створити міцнішу зв'язок з існуючими клієнтами та залучити нових. Вища якість обслуговування та розширений асортимент рішень здатні зробити компанію лідером у своєму сегменті, що створює позитивний імідж та сприяє збільшенню частки ринку.

В умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг, підвищення гнучкості стратегії стає важливим фактором для компанії. Зростання фінансових резервів дає ТОВ «Нова Пошта» змогу оперативно адаптувати свою стратегію до змін ринку, нових вимог споживачів або змін в регулюванні. Це дає компанії можливість швидко реагувати на нові виклики, що є важливим для підтримки стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» скористаємося методикою БКГ (Бостонської консалтингової групи) (табл. 2.5). На основі цієї методики були розраховані відносні долі ринку кожного з конкурентів ТОВ «Нова Пошта», а саме: АТ «Укрпошта» та ТОВ «Делівері».

Таблиця 2.5 – Методика БКГ

Компанія	Відносна частка ринку	Темп росту галузі (%)	Категорія
ТОВ «Делівері»	~3	~7	Собаки
ТОВ «Нова пошта»	~7	~15	Зірки
ПАТ «Укрпошта»	~5	~10	Дійні корови

Джерело: пораховано автором на основі [43]

Нижче наведено графік матриці БКГ (рис. 2.2). Аналіз матриці БКГ показав, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться у сегменті «Зірки» і є одним з лідерів в галузі поштового зв'язку. АТ «Укрпошта» на даний момент знаходиться у двох сегментах ринку – «Дійні корови» та «Зірки».

Підприємство підтримує свій рівень прибутковості, утримуючи існуючих клієнтів та поступово розширюючи долю ринку. ТОВ «Делівері» знаходиться у сегментах («Собаки»), підприємство не вимагає великих витрат капіталу, за тривалий час перебування на ринку підприємству не вдалося завоювати симпатії споживачів, уступають конкурентам за всіма показниками (частині ринку, величині й структурі витрат, образу товару). ТОВ «Нова Пошта» на даний час на території країни є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча поштові

послуги є унікальними у своєму роді, проводиться постійна їхня модифікація й удосконалення. Детальніше дослідимо середовище в якому знаходилась ТОВ «Нова Пошта» в період до повномасштабної війни за допомогою моделі Портера методом експертних оцінок, оскільки через прийняття Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» доступна інформація з 2022 р. є обмеженою.

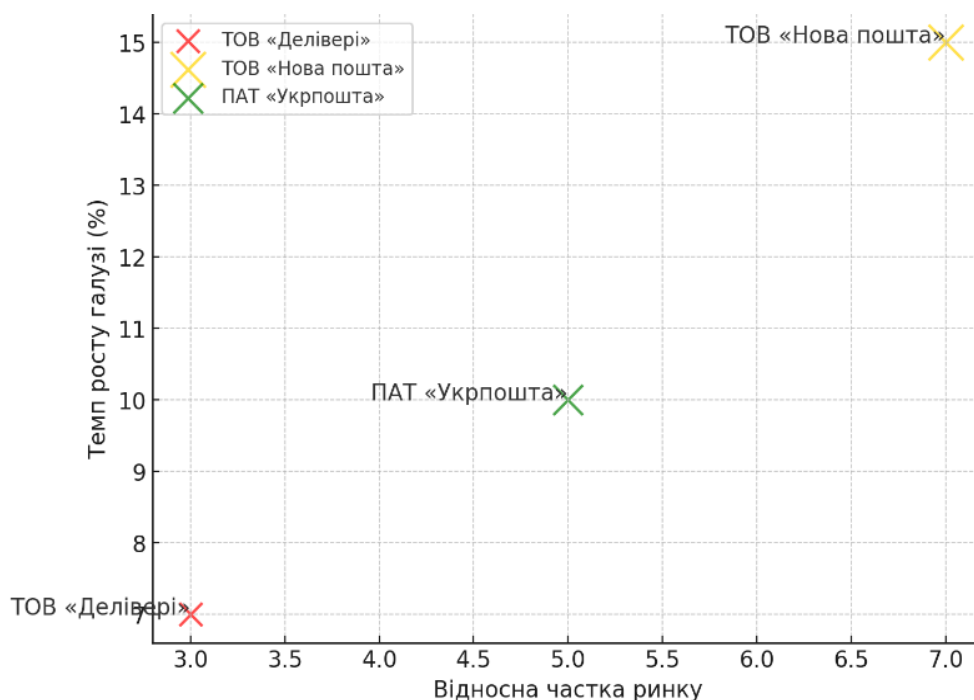


Рисунок 2.2 – Графік матриці БКГ

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Завдяки 5 силам впливу (загроза появи послуг-замінників, загроза існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, ступінь влади покупців, ступінь влади постачальників), проведемо та проаналізуємо оцінку конкурентного середовища та позицію компанії в даному середовищі.

Для проведення аналізу та розрахунку коефіцієнту впливу використовуємо середні значення з Додатку В, табл. В.1 (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Середні значення 5 сил впливу на ТОВ «Нова Пошта» за М. Портером

Сила впливу / рік	2021	2020	2019

Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)	1,5	2,25	2,125
Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва ($I_{ав}$)	2,25	2	2
Середнє значення сили впливу споживачів ($I_{сп}$)	2,33	1,83	2,33
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)	1,6	1,6	1,4
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами ($I_{к}$)	2,14	2,42	1,85

Джерело: пораховано автором на основі: [44]

За результатами оцінки конкурентних сил розраховуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою (2.11-2.13):

$$K_{впл. 2019} = 0,2 \times 2,125 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 2,33 + 0,1 \times 1,4 + 0,2 \times 1,85 \quad (2.11.1)$$

$$K_{впливу} = 2,034 \quad (2.11.2)$$

$$K_{впл. 2020} = 0,2 \times 2,25 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 1,83 + 0,1 \times 1,6 + 0,2 \times 1,85 \quad (2.12.1)$$

$$K_{впливу} = 2,043 \quad (2.12.2)$$

$$K_{впл. 2021} = 0,2 \times 1,5 + 0,2 \times 2,25 + 0,3 \times 2,33 + 0,1 \times 1,6 + 0,2 \times 2,14 \quad (2.13.1)$$

$$K_{впливу} = 2,037 \quad (2.13.2)$$

На основі представлених даних можна зробити кілька важливих висновків про зміну впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 роках. Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища ($K_{впливу}$) демонструє незначні коливання у значеннях протягом трьох років: 2,034 у 2019 році, 2,043 у 2020 році та 2,037 у 2021 році. Це свідчить про відносну стабільність конкурентного середовища для підприємства. Незважаючи на зовнішні зміни, такі як економічні умови чи пандемія, вплив основних конкурентних сил залишався на близькому рівні.

Оцінка окремих сил за моделлю Портера показує, що найбільший вплив на

діяльність підприємства мали споживачі ($I_{сп}$) і конкуренція між існуючими підприємствами (I_k). У той же час, вплив постачальників ($I_{пост}$) був найменшим і залишався стабільним протягом аналізованого періоду. Вплив проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$) суттєво знизився з 2,125 у 2019 році до 1,5 у 2021 році, що може свідчити про зменшення ризику появи нових гравців на ринку або підвищення бар'єрів для входу.

Варто відзначити, що інтенсивність конкуренції між існуючими підприємствами (I_k) зросла у 2020 році до 2,42, що могло бути пов'язано з посиленням боротьби за ринок через зменшення попиту або появу нових пропозицій від конкурентів. У 2021 році цей показник знизився до 2,14, що свідчить про певну стабілізацію ситуації.

Отже, попри стабільність загального показника ($K_{впливу}$), окремі конкурентні сили демонструють динамічність, яка вказує на адаптацію ТОВ «Нова Пошта» до ринкових змін. Підприємству варто звернути увагу на роботу з клієнтами, оскільки їх вплив ($I_{сп}$) є одним із ключових і стабільно високих. Також важливо враховувати вплив інтенсивності конкуренції, оскільки вона є вагомим фактором у структурі загального впливу. В результаті розрахунків було отримано загальний фактичний та відносний показники якості послуг, що надаються ТОВ «Нова Пошта» та основними конкурентами АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня якості послуг за допомогою експертних оцінок

Критерії оцінки	Коеф. Важливості	Бальні оцінки				
		Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Асортимент	0.16	50	40	30	20	30
Споживчі властивості послуг	0.1	50	40	30	30	30
Умови надання послуг	0.15	40	30	30	30	30
Швидкість надання послуг	0.2	50	30	40	30	40
Маркетингова кампанія	0.02	30	20	20	10	20
Рівень ризику для споживачів	0.17	40	30	30	20	30

Рівень консультативного обслуговування	0.2	30	20	30	30	30
Разом	1	290	210	210	170	210
Розрахунок суми рівня якості (1.2)	–	42,4	30,4	31,8	26,3	31,8
Середній рівень якості		32,54				
Відносний рівень якості (1.3)	–	1,3	0,93	0,97	0,8	0,97

Джерело: пораховано автором

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.6, дозволяють зробити кілька ключових висновків про якість послуг, що надаються ТОВ «Нова Пошта», у порівнянні з основними конкурентами. Загальний фактичний показник рівня якості послуг для ТОВ «Нова Пошта» склав 42,4, що є найвищим серед усіх аналізованих компаній. Відносний рівень якості для цього підприємства дорівнює 1,3, що значно перевищує середній рівень якості (32,54) та аналогічні показники конкурентів. Це свідчить про провідну позицію компанії на ринку завдяки її високим стандартам обслуговування.

ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало найвищі бальні оцінки за такими критеріями, як асортимент (50 балів), споживчі властивості послуг (50 балів), швидкість надання послуг (50 балів) і рівень ризику для споживачів (40 балів). Це підтверджує, що компанія активно інвестує у широкий спектр послуг, якісну логістику та мінімізацію ризиків для клієнтів, що є ключовими факторами її конкурентоспроможності.

Основні конкуренти, зокрема АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery» та ТОВ «Meest», отримали значно нижчі загальні та відносні показники рівня якості (від 26,3 до 31,8). Основні слабкі сторони цих компаній включають повільність надання послуг, обмеженість асортименту та недостатній рівень консультативного обслуговування, що суттєво знижує їхню привабливість для споживачів.

Для підтримки лідерських позицій ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати розвивати свої сильні сторони, зокрема швидкість надання послуг та асортимент. Разом з тим, варто звернути увагу на критерій рівня консультативного обслуговування (30 балів), який може бути покращений для ще

більшого задоволення потреб клієнтів. Конкуренти, у свою чергу, повинні зосередитися на оптимізації логістики, розширенні асортименту та активнішому використанні маркетингових інструментів. Отже, результати оцінки підтверджують конкурентну перевагу ТОВ «Нова Пошта», але також підкреслюють можливості для подальшого вдосконалення. Ґрунтуючись на наявних даних про тарифи на послуги ТОВ «Нова Пошта» та підприємств-конкурентів, виконаємо оцінку рівня вартості послуг за допомогою експертних оцінок (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня вартості послуг компаній-конкурентів за допомогою експертних оцінок

Критерії оцінки	Коеф. важливості	Бальні оцінки				
		Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Документація	0,2	50	40	40	40	40
Посилки	0,3	50	40	30	30	30
Великогабаритний вантаж	0,16	50	40	40	50	40
Міжнародна доставка	0,2	50	50	50	50	50
Фрахтові перевезення	0,09	50	50	50	50	50
Інші послуги	0,05	50	40	40	40	40
Разом	1	300	260	250	260	250
Розрахунок суми рівня вартості (1.2)	–	50	42,9	39,9	41,5	39,9
Середній рівень вартості		42,84				
Відносний рівень вартості (1.3)	–	1,16	1	0,93	0,96	0,93

Джерело: пораховано автором

Результати розрахунків, представлені в табл. 2.7, дозволяють зробити висновки про рівень вартості послуг ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з конкурентами та про її конкурентні переваги у цьому аспекті.

ТОВ «Нова Пошта» отримала найвищий загальний показник рівня вартості послуг (50 балів) і відносний рівень вартості (1,16). Це значно перевищує середній рівень вартості (42,84) та показники конкурентів, що свідчить про високий рівень відповідності ціни послуг їхній якості. Лідерство компанії зумовлено однаково

високими оцінками за всіма критеріями, зокрема документацією, обробкою посилок, міжнародною доставкою та фраховими перевезеннями.

ТОВ «Нова Пошта» отримала максимальні оцінки (50 балів) за всі ключові критерії оцінки, включаючи обслуговування посилок, великогабаритного вантажу, міжнародної доставки та інших послуг. Це свідчить про те, що компанія пропонує універсальні послуги, які відповідають потребам широкого кола клієнтів. Особливо варто відзначити міжнародну доставку та фрахові перевезення, де всі конкуренти отримали однакові максимальні оцінки, що вказує на стандартну якість у цих сферах для ринку.

Основні конкуренти, такі як АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery» та ТОВ «Meest», отримали нижчі показники загального рівня вартості послуг, що варіюються від 39,9 до 42,9. Відносні показники вартості для конкурентів не перевищують одиниці, що свідчить про їхню меншу привабливість для споживачів у співвідношенні ціни та якості. Найбільше відставання спостерігається у категорії обробки посилок, що є однією з найважливіших послуг для клієнтів.

Для підтримки конкурентної переваги ТОВ «Нова Пошта» варто продовжувати підтримувати високий рівень якості обслуговування в усіх категоріях, особливо у сфері посилок і великогабаритних перевезень, які мають найбільший коефіцієнт важливості. Конкуренти, у свою чергу, повинні зосередитися на поліпшенні цих же критеріїв, адже вони найбільше впливають на загальну оцінку рівня вартості послуг.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» підтверджує своє лідерство не лише за якістю, але й за вартістю послуг, що надаються, забезпечуючи найкраще співвідношення ціни та якості для клієнтів. Це дозволяє компанії займати провідну позицію на ринку логістичних послуг.

Згідно з методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможними є ті підприємства, які найкраще змогли організувати роботу всіх своїх підрозділів. Для початку розрахуємо одиничні показники ТОВ «Нова Пошта» (Додаток Г, табл. Г.1).

Наступним кроком розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ

«Нова Пошта», використовуючи формули 2.14-2.16.

$$\text{ККО (2019)} = 0,15 \times 51,57 + 0,29 \times 0,41 + 0,23 \times 0,065 + 0,33 \times 1,12 = 8,24 \quad (2.14)$$

$$\text{ККО (2020)} = 0,15 \times 73,71 + 0,29 \times 0,69 + 0,23 \times 0,092 + 0,33 \times 1,12 = 11,64 \quad (2.15)$$

$$\text{ККО (2021)} = 0,15 \times 77,49 + 0,29 \times 0,64 + 0,23 \times 0,098 + 0,33 \times 1,12 = 12,2 \quad (2.16)$$

Розрахунки коефіцієнта конкурентоспроможності (ККО) ТОВ «Нова Пошта» за період 2019-2021 років свідчать про позитивну динаміку показників конкурентоспроможності підприємства. Значення ККО зросло з 8,24 у 2019 році до 12,2 у 2021 році, що є суттєвим покращенням і свідчить про ефективну організацію роботи всіх підрозділів компанії.

Ефективність використання ресурсів: Значення одиничного показника ефективності виробничої діяльності (ЕВД) зросло з 51,57 у 2019 році до 77,49 у 2021 році. Це свідчить про покращення управління виробничими процесами, раціональне використання ресурсів та зростання продуктивності праці.

Фінансова стабільність: Показник фінансової стійкості (ФС) зріс із 0,41 у 2019 році до 0,64 у 2021 році. Це свідчить про зменшення ризиків фінансової залежності та ефективне управління капіталом і зобов'язаннями.

Ефективність інвестицій у рекламу: Одиничний показник ефективності затрат (ЕЗ) демонструє позитивну динаміку, збільшившись із 0,065 у 2019 році до 0,098 у 2021 році, що відображає раціональне використання інвестицій у маркетингові заходи.

Високий рівень якості послуг компанії (1,12–1,16) є стабільним чинником, який позитивно впливає на загальний ККО. Цей показник відображає здатність компанії задовольняти потреби клієнтів та утримувати конкурентні позиції завдяки високому рівню сервісу.

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне

зростання конкурентоспроможності, зумовлене ефективністю управління виробничими, фінансовими та маркетинговими процесами. Компанія успішно адаптується до змін на ринку та зміцнює свої позиції завдяки інноваційному підходу до організації діяльності та високому рівню сервісу. Для подальшого розвитку доцільно зосередитися на оптимізації витрат, розширенні спектру послуг та подальшому вдосконаленні фінансової стійкості.

Експертне опитування співробітників компанії дозволило оцінити змінні (параметри), які характеризують її міжнародну конкурентоспроможність та привабливість логістичної галузі, а також їх коефіцієнти вагомості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінки параметрів конкурентоспроможності компанії «Нова Пошта»

Показник	Змінні, які характеризують конкурентоспроможність підприємства (вісь x), 0-1	Коефіцієнт вагомості	Показник	Змінні, які характеризують привабливість галузі (вісь y), 0-1	Коефіцієнт вагомості
1. Ефективність дистрибуторської мережі	0,9	0,15	1. Темпи зростання ринку	1	0,3
2. Технологічні навички	0,8	0,2	2. Відносна галузева норма прибутку	0,3	0,2
3. Ефективність виробництва	0,8	0,25	3. Відданість споживачів торговельній марці	0,5	0,3
4. Якість послуг	0,7	0,25	4. Вплив постачальників у галузі	0,9	0,1
5. Виробничі запаси	0,5	0,15	5. Імідж галузі в суспільстві	0,5	0,1
Загальна оцінка	0,745	1	Загальна оцінка	0,65	1

Джерело: Складено на основі експертних оцінок та [45]

Табл. 2.9 надає оцінки параметрів конкурентоспроможності компанії «Нова Пошта» та привабливості галузі за допомогою моделі Shell/DPM, що дозволяє оцінити її позиції в контексті зовнішнього середовища. Згідно з оцінками, найвищі показники конкурентоспроможності компанії мають ефективність дистрибуторської мережі (0,9) та технологічні навички (0,8), що вказує на високий рівень розвитку інфраструктури і здатність адаптувати новітні технології. Це підвищує ефективність операцій і дозволяє забезпечити високий рівень послуг.

Також високі оцінки отримали ефективність виробництва та якість послуг, що є важливими для підтримки стабільної конкурентоспроможності.

Щодо привабливості галузі, найбільшу вагу мають темпи зростання ринку (0,3) та відданість споживачів торговельній марці (0,3), що свідчить про потенціал для зростання і важливість споживчої лояльності. Показники впливу постачальників і іміджу галузі в суспільстві мають нижчу вагу, що відображає менший вплив цих факторів на конкурентоспроможність компанії в порівнянні з іншими аспектами. Загальна оцінка конкурентоспроможності компанії (0,745) перевищує загальну оцінку привабливості галузі (0,65), що свідчить про її сильні позиції у межах цієї галузі.

Далі побудуємо модель на основі таксономічного методу багаторівневого аналізу [46]. Під час застосування цього методу використовуються формули нижче:

$$L_{ji} = \frac{x_i - x_{\min_i}}{x_{\max_i} - x_{\min_i}} \quad (2.17)$$

$$L_{ji} = \frac{x_{\max_i} - x_i}{x_{\max_i} - x_{\min_i}} \quad (2.18)$$

$$R_j = \sqrt{k_1 x_1^2 + k_2 x_2^2 + \dots + k_n x_n^2} \quad (2.19)$$

Побудова моделі оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на основі таксономічного методу багаторівневого аналізу включає такі етапи (Додаток Д).

1. Формування бази даних та початкова матриця параметрів. Формуються вихідні дані про ключові параметри конкурентоспроможності, що стосуються як ТОВ «Нова Пошта», так і її конкурентів. Дані включають кількісні та якісні показники, такі як кількість працівників, ринкова капіталізація, оцінка клієнтами тощо.

2. Нормалізація параметрів. Виконується нормалізація кожного параметра. Мета: Приведення параметрів до єдиної шкали (від 0 до 1) для можливості їх порівняння.

3. Піднесення нормованих параметрів до квадрата. Для кожного нормованого параметра розраховуються квадратні значення, що дозволяє акцентувати увагу на суттєвих відхиленнях від еталона.

4. Розрахунок вагомості параметрів. Для кожного параметра визначається коефіцієнт вагомості, що враховує його значущість для оцінки конкурентоспроможності. Вагомості обираються експертним шляхом.

5. Розрахунок відстаней до еталонного об'єкта. Еталонний об'єкт характеризується максимальними значеннями нормованих параметрів. Мета: Визначення, наскільки компанія відстає або наближається до еталонного значення конкурентоспроможності.

6. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності. На основі отриманих відстаней визначається рейтинг компаній. Чим менша відстань, тим ближче компанія до еталона, а отже, її конкурентоспроможність вища.

7. Інтерпретація результатів. Виконується якісний аналіз отриманих результатів, включаючи ідентифікацію сильних та слабких сторін компанії.. Виявлення параметрів, що потребують покращення для підвищення конкурентоспроможності.

Результати побудови моделі оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на основі таксономічного методу відстаней від еталону представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати обчислень інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів

Результати обчислень		Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, 0-1	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, 0-100
<i>Компанії</i>	ТОВ "Нова Пошта"	0,277	27,7
	ХРО	0,445	44,5
	DASCHER	0,466	46,6
	USPS	0,618	61,8

	IDS (Royal Mail)	0,462	46,2
	UPS	0,782	78,2
	FedEx	0,773	77,3

Джерело: пораховано на основі: [47-50]

Результати обчислення інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів на міжнародному ринку, представлені у таблиці 3.3, показують, що компанія займає порівняно низьку позицію серед своїх конкурентів за обома шкалами оцінки конкурентоспроможності — як за шкалою 0-1 (0,277), так і за шкалою 0-100 (27,7). Це свідчить про наявність значних проблем у сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії, які потребують негайного вирішення.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку є значно нижчою порівняно з основними конкурентами, такими як UPS (0,782) і FedEx (0,773). Це свідчить про те, що компанія недостатньо ефективно використовує свої ресурси та стратегічні можливості, що може бути результатом слабкої позиції на ринку та обмежених інноваційних рішень. Оцінка вказує на те, що ТОВ «Нова Пошта» не в змозі досягти конкурентних переваг на міжнародному ринку, порівнюючи з глобальними лідерами, такими як UPS і FedEx. Ймовірно, компанія не вживає достатньо ефективних стратегічних заходів щодо модернізації технологій, покращення логістики чи розширення сфери послуг.

Різниця в рівнях конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому та міжнародному ринках може бути пояснена тим, що на міжнародному ринку ТОВ «Нова Пошта» стикається з величезною конкуренцією з боку таких потужних гравців, як UPS, FedEx, DHL, USPS та інших великих логістичних компаній, які мають значно більший досвід, ресурси та фінансові можливості. Ці компанії вже мають глобальну мережу, що дозволяє їм здійснювати доставку на великих відстанях з високою ефективністю та надійністю. Крім того, вони можуть скористатися економією на масштабах, що дозволяє їм знижувати витрати та пропонувати вигідніші ціни, що ставить компанії, як «Нова Пошта», у невідгідне становище на міжнародних ринках.

Розширення на міжнародні ринки вимагає значних інвестицій у побудову інфраструктури, відкриття нових логістичних хабів, а також адаптації до місцевих умов. ТОВ «Нова Пошта» фокусується в основному на Україні та сусідніх країнах, і їй бракує ресурсів для глобального масштабування на конкурентному рівні з іншими міжнародними гравцями, які мають величезний досвід роботи в різних регіонах світу.

В Україні компанія має значну інфраструктурну перевагу — широку мережу відділень і розвинену логістичну систему, що дозволяє ефективно здійснювати доставку по всій країні. Однак на міжнародному рівні, де кожен ринок має свої унікальні вимоги та виклики, ТОВ «Нова Пошта» повинна вкладати значні ресурси в адаптацію своїх технологій та інфраструктури до нових умов. Міжнародні конкуренти вже давно мають такі адаптовані рішення і значно краще підготовлені до ведення бізнесу на різних континентах.

Міжнародний ринок логістичних послуг має набагато вищі стандарти щодо безпеки, швидкості, надійності та варіативності послуг. Для успішного виходу на ці ринки компанії необхідно відповідати міжнародним стандартам, що часто є дорогим і складним процесом, особливо для компаній, які починають розширення в нові регіони. Великі міжнародні компанії, як правило, вже мають адаптовані стратегії, системи та стандарти для роботи в різних країнах.

Вихід на нові ринки може бути ускладнений юридичними обмеженнями, торговими бар'єрами, митними процедурами, а також різними економічними умовами, які вимагають від компанії значних зусиль та адаптації до місцевих умов. Міжнародні компанії часто мають досвід роботи в таких умовах, а ТОВ «Нова Пошта» може стикатися з труднощами в адаптації до різноманітних правових та економічних ситуацій.

На внутрішньому ринку ТОВ «Нова Пошта» має сильний бренд, а також значну довіру серед українських споживачів завдяки довгій історії роботи в країні та здатності реагувати на потреби місцевого ринку. Між тим, на міжнародному ринку компанії ще потрібно здобути таку ж довіру серед споживачів, що є

складним завданням на фоні потужних брендів міжнародних компаній, які вже є на цих ринках.

Компанії, як UPS, FedEx або DHL, мають багаторічний досвід і стратегічний потенціал для захоплення нових ринків. Вони використовують розвинуті маркетингові стратегії, щоб здобувати нових клієнтів на міжнародному рівні, що дозволяє їм підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. ТОВ «Нова Пошта», хоча і розвиває свою діяльність за межами України, поки не має такої ж глибокої маркетингової стратегії для глобальних ринків.

Незважаючи на низьку оцінку конкурентоспроможності на міжнародних ринках, внутрішній ринок є важливим фактором. Український ринок має свою специфіку, і ТОВ «Нова Пошта» може адаптувати свої послуги під потреби споживачів, що дає їй конкурентну перевагу. Це, наприклад, може включати доставку на віддалені території або інтеграцію з місцевими бізнесами.

2.4. Таксономічний аналіз конкурентоспроможності підприємств у сфері логістичних послуг

Таксономічний аналіз проводять для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств у логістичній сфері, порівняння їхніх показників ефективності та виявлення ключових факторів, які впливають на їх успіх. Це допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його позицію на ринку та знайти можливості для покращення діяльності. Для проведення таксономічного аналізу ми використаємо показники, обраховані у попередніх пунктах, а саме:

ЕВІТДА відображає операційну ефективність підприємства, не враховуючи амортизаційних, фінансових і податкових витрат. Цей показник важливий для таксономічного аналізу, оскільки дозволяє порівнювати підприємства різних розмірів та фінансових структур у логістичній сфері.

NOPAT, або чистий операційний прибуток, дозволяє оцінити реальну ефективність основної діяльності після сплати податків. Він є важливим для

розуміння, наскільки прибутковою є діяльність підприємства без впливу сторонніх фінансових факторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку власного капіталу у загальному фінансуванні підприємства. Його використання важливе для визначення рівня фінансової стабільності та залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт автономії показує, наскільки підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування. У таксономічному аналізі він допомагає оцінити довгострокову фінансову стійкість і можливість самостійного розвитку.

Коефіцієнт поточної ліквідності вимірює здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Цей показник важливий для оцінки фінансової гнучкості та платоспроможності на короткий період.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання без урахування запасів. Він є критично важливим для аналізу стійкості підприємства у кризових умовах.

Запас фінансової міцності відображає здатність підприємства витримувати фінансові труднощі, не втрачаючи стабільності. Цей показник потрібен для оцінки стійкості підприємства до негативних зовнішніх впливів.

Валова маржа є ключовим індикатором прибутковості, який показує різницю між доходами та змінними витратами. У логістичній сфері вона дозволяє визначити ефективність управління витратами та створення доданої вартості.

Таблиця 2.11 - Матриця спостережень для здійснення таксономічного аналізу

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
ЕВІТДА, тис. грн.	2554347,00	4831873,00	5047580,00
НОРАТ, тис. грн.	1538307,00	1611195,00	2513307,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,75	0,70
Коефіцієнт автономії	0,55	0,60	0,65
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,88	2,00	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,25	1,30	1,20
Запас фінансової міцності, тис. грн.	7118378,00	9075750,00	1234270,00
Валова маржа, тис. грн.	3257068,00	4402498,00	4410502,00

Джерело: розраховано автором

Показники у матриці спостережень вимірюються в не однакових одиницях, тому наступним кроком буде знаходження нормованих безрозмірних значень:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}; i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n} \quad (2.1.)$$

Де:

Z_{ij} - нормоване безрозмірне значення.

X_{ij} – значення j -ої ознаки i -ої одиниці.

\bar{x}_j – середнє арифметичне набору даних.

σ_j – середнє квадратичне відхилення ознаки x_j .

m – кількість досліджуваних одиниць.

n – кількість ознак кожної з одиниць.

Для обчислення середнього квадратичного відхилення ознаки застосовуємо відповідну формулу.

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}, j = \overline{1, n} \quad (2.2)$$

Далі проводимо розрахунок середнього арифметичного значення для набору даних та визначаємо середнє квадратичне відхилення.

Таблиця 2.12 - Середнє арифметичне та середнє квадратичне відхилення набору даних

Показники	\bar{x}_j	σ_j
ЕВІТДА, тис. грн.	4144600,00	1127921,64
НОРАТ, тис. грн.	1887603,00	443439,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,04
Коефіцієнт автономії	0,60	0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,96	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,25	0,04
Запас фінансової міцності, тис. грн.	5809466,00	3332380,54
Валова маржа, тис. грн.	4023356,00	541857,29

Джерело: розраховано автором

Для аналізу та порівняння різнорідних даних використовуємо метод стандартизації за формулою 2.1. Цей підхід дозволяє перевести показники у стандартні одиниці, що забезпечує їхню порівнюваність навіть за різних одиниць вимірювання чи шкал.

Таблиця 2.13 - Стандартизована матриця даних

Показники	Роки			Z_{ij}
	2021	2022	2023	
ЕВІТДА, тис. грн.	-1,41	0,61	0,80	0,80
НОРАТ, тис. грн.	-0,79	-0,62	1,41	1,41
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,22	0,00	-1,22	1,22
Коефіцієнт автономії	-1,22	0,00	1,22	1,22
Коефіцієнт поточної ліквідності	-1,41	0,71	0,71	0,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,00	1,22	-1,22	1,22
Запас фінансової міцності, тис. грн.	0,39	0,98	-1,37	0,98
Валова маржа, тис. грн.	-1,41	0,70	0,71	0,71

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом є визначення ідеальної багатовимірної одиниці, або вектора-еталона. Ця величина є умовною і не існує на практиці, але слугує орієнтиром для аналізу розвитку. У таксономічному аналізі показники класифікуються як стимулятори (чим більше їх значення, тим краще) або дестимулятори (чим менше, тим краще). Визначимо вектор-еталон для кожного з аналізованих років, щоб розрахувати відстань значень від еталонного показника.

$$c_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{oj})^2}; i = \overline{1, m} \quad (2.3)$$

Занесемо обчислення до таблиці.

Таблиця 2.14 - Відстань досліджуваних одиниць до «еталонного значення

Досліджувана одиниця	Відстань
C_{2021}	3,12
C_{2022}	2,05
C_{2023}	3,17

Джерело: розраховано автором

Далі потрібно провести розрахунок середньої відстані досліджуваних одиниць. Для цього ми знайдемо середнє арифметичне трьох значень:

$$C_{\text{серед}} = (C_{2021} + C_{2022} + C_{2023})/m \quad (2.4)$$

Звідси:

$$C_{\text{серед}} = (3,12 + 2,05 + 3,17)/3 = 2,78$$

Далі знайдемо стандартне відхилення (S_0) за наступною формулою:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{i0} - C_{\text{серед}})^2} \quad (2.5)$$

Розрахунок:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{3} \sum ((3,12 - 2,78)^2 + (2,05 - 2,78)^2 + (3,17 - 2,78)^2)} = 0,52$$

Значення C_0 буде розраховане з використанням правила «трьох сигм»:

$$C_0 = C_{\text{серед}} + 3S_0 \quad (2.6)$$

Звідси:

$$C_0 = 2,78 + 3 * 0,52 = 4,33$$

Наступним кроком буде знаходження (проміжного) «рівня розвитку» (d_i):

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (2.7)$$

Проводимо розрахунки з кожного із років:

$$d_i = \frac{3,12}{4,33} = 0,72; d_i = \frac{2,05}{4,33} = 0,47; d_i = \frac{3,17}{4,33} = 0,73.$$

Завершальним кроком нашого дослідження буде знаходження показника рівня розвитку:

$$K_i = 1 - d_i \quad (2.8)$$

Проводимо розрахунки з кожного із років:

$$d_{2021} = 1 - 0,72 = 0,28; \quad d_{2022} = 1 - 0,47 = 0,53;$$

$$d_{2023} = 1 - 0,73 = 0,27.$$

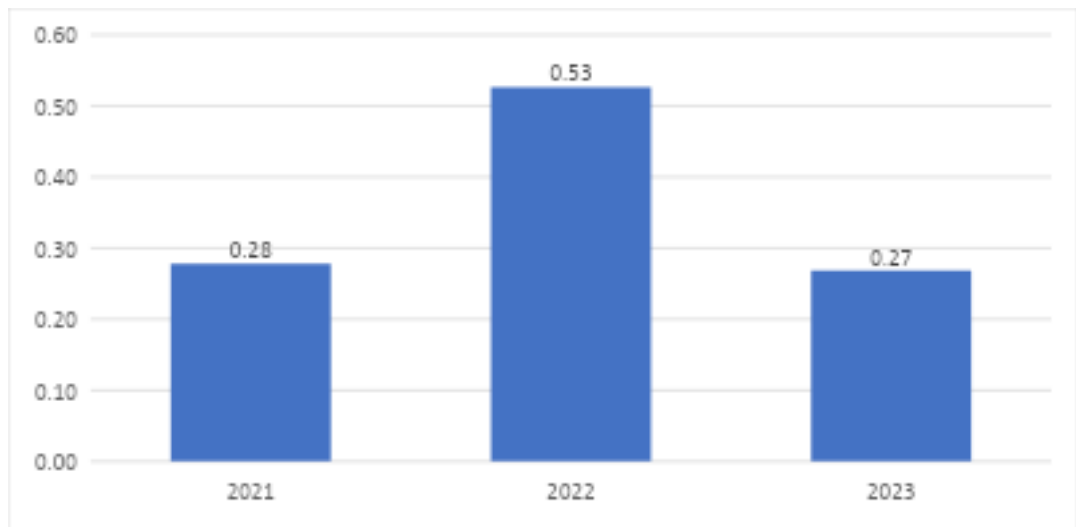


Рисунок 1 - Коефіцієнти таксономії

У 2021 році показник рівня таксономії для ТОВ «Нова Пошта» склав 0,28, що вказує на середній рівень конкурентоспроможності підприємства. ЕВІТДА досягла 2 554 347 тис. грн., що свідчить про стабільну операційну діяльність. Однак коефіцієнт автономії залишався на рівні 0,55, що вказує на певну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Запас фінансової міцності склав 7 118 378 тис. грн., що забезпечувало стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, проте показники ліквідності (1,88 поточної та 1,25 швидкої) вимагали подальшого покращення для більшої фінансової гнучкості.

У 2022 році рівень таксономії значно зріс і становив 0,53, що свідчить про позитивний вплив цифровізації та підвищення ефективності роботи підприємства. ЕВІТДА зросла до 4 831 873 тис. грн., а NOPAT досяг 1 611 195 тис. грн., що демонструє покращення рентабельності. Коефіцієнт автономії зріс до 0,60, відображаючи зниження залежності від позикових коштів. Показники ліквідності також покращились: поточна ліквідність досягла 2,00, а швидка – 1,30. Це свідчить про здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами навіть у період активного розвитку.

У 2023 році показник рівня таксономії знизився до 0,27, що вказує на певні труднощі в утриманні високої конкурентоспроможності. ЕВІТДА зросла до 5 047 580 тис. грн., а NOPAT суттєво підвищився до 2 513 307 тис. грн., проте зниження запасу фінансової міцності до 1 234 270 тис. грн. сигналізує про зростання

операційних витрат. Ліквідність залишалася стабільною: 2,00 поточної та 1,20 швидкої, однак цей рівень свідчить про потребу у додаткових заходах для зміцнення фінансового стану підприємства.

Загалом результати дослідження показали, що цифровізація збутової діяльності позитивно вплинула на ефективність ТОВ «Нова Пошта», особливо у 2022 році, коли було досягнуто найвищих показників конкурентоспроможності. Водночас зниження рівня таксономії у 2023 році вказує на необхідність удосконалення стратегічного управління та подальшого розвитку цифрових інструментів. Цей аналіз є корисним для розробки нових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень ефективності використання як основних засобів, так і оборотних активів, що свідчить про сильну фінансову стабільність та високу ліквідність компанії. Високий коефіцієнт фондівдачі та низька фондомісткість вказують на ефективність використання основних засобів для генерування доходу. Крім того, показники оборотності оборотних активів та продуктивності праці підкреслюють швидке обертання активів і високий рівень продуктивності персоналу. В цілому, підприємство демонструє хорошу фінансову стійкість і здатність до стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що збільшення кількості відправлень до 441 млн на рік має значний позитивний вплив на чистий дохід ТОВ «Нова Пошта». Прогнозований приріст доходу до 94,4 млрд доларів США, що на 28,7% більше, створює можливості для покращення фінансової стійкості, інвестицій у розвиток, масштабування бізнесу та оптимізації операцій. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, поліпшенню якості обслуговування, розширенню ринку та впровадженню інновацій, що забезпечить стійке зростання і розвиток підприємства.

За методикою БКГ ТОВ «Нова Пошта» розташовується в категорії «Зірки» завдяки високій відносній частці ринку (~7%) і високому темпу росту галузі (~15%). Порівняно з іншими компаніями, ТОВ «Делівері» знаходиться в категорії «Собаки» через низьку частку ринку (~3%) і обмежені можливості зростання. Для оцінки конкурентного середовища використовуються моделі Портера, що враховують п'ять сил: загроза нових конкурентів, загроза замінників, інтенсивність конкуренції, влада споживачів та постачальників. Розрахунок коефіцієнтів впливу на конкурентне середовище за 2019–2021 роки показав значний вплив факторів, що сприяють складному входу на ринок та можливості впливати на ціноутворення. Оцінка якості послуг за допомогою експертних оцінок

показала, що ТОВ «Нова Пошта» має найвищі показники в порівнянні з конкурентами.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Проблеми ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та шляхи їх вирішення

ТОВ «Нова Пошта» виступає лідером українського ринку експрес-доставки. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта» є важливим етапом для діагностики проблем ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії. Цей аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів компанії, виявити зовнішні можливості для розвитку та ідентифікувати потенційні загрози, що можуть вплинути на її ринкову позицію. SWOT-аналіз може допомогти визначити, наскільки ефективно використовуються технологічні інновації. Виявлення слабких сторін, таких як обмеженість ресурсів для розширення на міжнародні ринки, сприятиме розробці стратегій для їх подолання. Крім того, аналіз зовнішнього середовища дозволить визначити перспективи зростання та допоможе уникнути ризиків (табл. 3.1).

З кожним роком кількість відділень в Україні збільшується. Так, їх динаміка зображена на рис. 3.1.

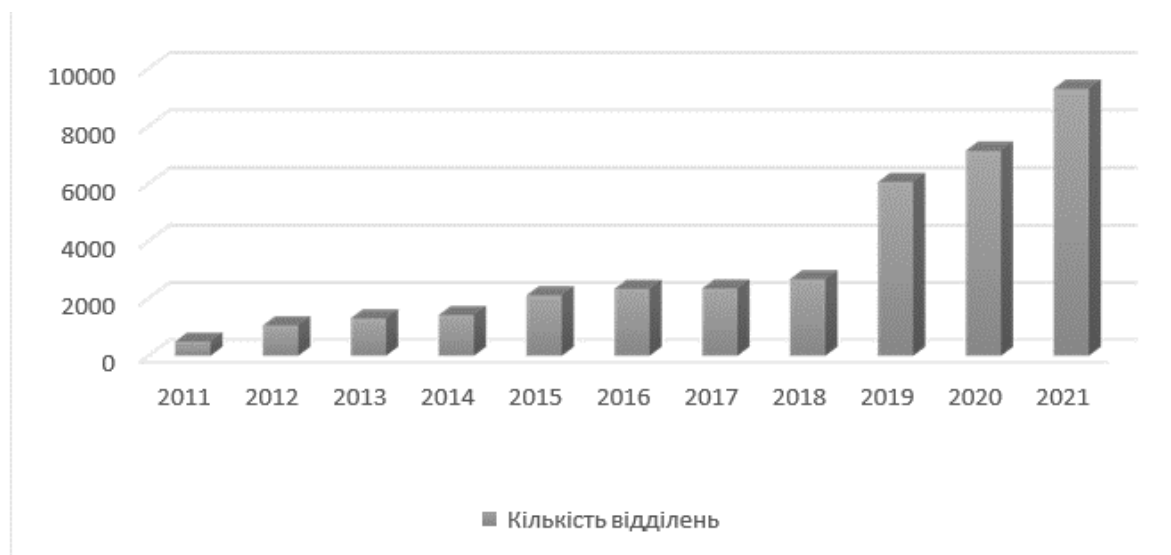


Рисунок 3.1 – Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта» по Україні 2011 – 2021 рр., за даними сайту компанії [41]

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідерство на українському ринку логістики.	1. Залежність від внутрішньої економічної ситуації в країні.
2. Широка дистриб'юторська мережа та покриття.	2. Недостатній рівень впровадження міжнародних стандартів.
3. Високий рівень технологічних навичок.	3. Високі операційні витрати в умовах нестабільної економіки.
4. Орієнтованість на клієнтів та якість послуг.	4. Обмеженість ресурсів для розширення на міжнародні ринки.
5. Інноваційний підхід до автоматизації процесів.	5. Ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на логістичні послуги через розвиток e-commerce.	1. Посилення конкурентного тиску з боку міжнародних гравців.
2. Розширення на нові регіони та міжнародні ринки.	2. Зміни у законодавчому регулюванні галузі.
3. Використання сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності.	3. Економічна та політична нестабільність.
4. Розширення спектру послуг для корпоративних клієнтів.	4. Зростання цін на енергоресурси та паливо.
5. Формування партнерств з глобальними логістичними компаніями.	5. Зниження платоспроможності клієнтів.

Джерело: розробка автора на основі: [51]

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» свідчить про її сильні позиції на українському ринку логістики, зокрема завдяки лідерству в галузі, широкій дистриб'юторській мережі та орієнтованості на клієнтів. Інноваційний підхід і

високий рівень технологічних навичок забезпечують ефективність операцій і сприяють конкурентоспроможності компанії. Проте наявність слабких сторін, таких як висока залежність від внутрішньої економічної ситуації та недостатнє впровадження міжнародних стандартів, обмежує можливості для глобального розширення.

Значний потенціал розвитку компанії криється у можливостях, пов'язаних із зростанням попиту на логістичні послуги внаслідок активного розвитку електронної комерції. Крім того, розширення на міжнародні ринки, впровадження сучасних IT-рішень і створення партнерств із глобальними логістичними компаніями відкривають перспективи для зміцнення конкурентних позицій.

Однак компанія стикається із загрозами, такими як посилення конкуренції з боку міжнародних гравців, економічна нестабільність і зростання вартості енергоресурсів. Ці фактори можуть значно впливати на операційну ефективність і фінансову стабільність.

Отже, для ефективної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» необхідно зосередитись на мінімізації слабких сторін і загроз. Це можливо шляхом диверсифікації ринків, оптимізації витрат і посилення інноваційної діяльності. Акцент на використанні можливостей, таких як розвиток e-commerce і співпраця з міжнародними партнерами, дозволить компанії посилити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Відкриття нових відділень у Польщі є важливим стратегічним кроком для ТОВ «Нова Пошта», оскільки воно дозволяє компанії розширити свою присутність на міжнародному ринку. Польща є однією з найбільших економік Європейського Союзу, і її географічне положення робить її логістичним хабом між Західною Європою та Східною Європою. Це створює великі можливості для інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги, що є важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Завдяки цьому розширенню ТОВ «Нова Пошта» може диверсифікувати джерела доходів і зменшити залежність від внутрішнього українського ринку, який

залишається нестабільним через економічні та політичні виклики. Наявність відділень у Польщі також дозволяє обслуговувати ширшу базу клієнтів, включаючи українську діаспору, європейські компанії та міжнародних партнерів, які шукають надійних постачальників логістичних послуг.

Крім того, вихід на польський ринок дозволяє впроваджувати нові стандарти якості та технологічні рішення, які відповідають європейським вимогам. Це сприяє підвищенню репутації бренду та залученню стратегічних партнерів. У довгостроковій перспективі успішна експансія на ринок Польщі може стати фундаментом для подальшого розширення в інші країни ЄС, що суттєво зміцнить позиції «Нова Пошта» як глобального гравця в логістиці.

Таким чином, відкриття відділень у Польщі є не лише можливістю для збільшення ринкової частки, але й важливим кроком у стратегії диверсифікації ризиків, покращення якості послуг і впровадження міжнародних стандартів. Цей крок відображає прагнення компанії до сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності в умовах глобалізації ринку.

Для досягнення успіху на ринку і зміцнення конкурентних позицій важливо ретельно розробити організаційно-економічну модель стратегії управління конкурентоспроможністю, яка ґрунтується на механізмі створення конкурентних переваг. Проведемо порівняльний аналіз ТОВ «Нова Пошта» з міжнародними конкурентами (табл. 3.2) [47-50].

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз ТОВ «Нова Пошта» із світовими лідерами

Критерій	ТОВ «Нова Пошта»	UPS	FedEx	DHL
1	2	3	4	5
Обсяги Перевезень	1-е місце в Україні	1-е місце в Світі	2-е місце в Світі	3-е місце в світі
Покриття Ринку	Україна, 200 країн світу	Понад 220 країн світу	Понад 220 країн світу	Понад 220 країн світу
Терміни доставки	До 24 годин у межах України	Від 1 до 5 днів	Від 1 до 5 днів	Від 1 до 5 днів

Якість обслуговування	Висока оцінка клієнтів	Висока оцінка клієнтів	Висока оцінка клієнтів	Висока оцінка клієнтів
Ринкова частка, %*	1	43	23	30

Джерело: складено на основі [47-50]

Для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку ТОВ «Нова Пошта» необхідно вжити певних заходів.

Компанії слід провести глибокий аналіз та реінжиніринг стратегічних планів для визначення ключових напрямків розвитку. Важливо адаптувати стратегію до сучасних умов ринку, зокрема акцентувати увагу на зміцненні бренду, підвищенні якості послуг та вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів.

ТОВ «Нова Пошта» повинна інвестувати в новітні технології для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, що дозволить знизити витрати та покращити швидкість і якість обслуговування клієнтів. Це може включати впровадження дронів для доставки, автоматизованих складів та покращення аналітики для прогнозування попиту.

Компанії слід більше уваги приділяти розширенню спектра послуг, що виходять за рамки традиційних логістичних рішень. Наприклад, розвиток послуг e-commerce, розширення можливостей для малого та середнього бізнесу щодо доставки та зберігання товарів.

Важливо працювати над підвищенням рівня задоволення клієнтів, запроваджуючи зручніші інтерфейси для онлайн-замовлень, зменшення часу доставки, поліпшення прозорості та доступності послуг.

ТОВ «Нова Пошта» повинна активно шукати можливості для стратегічних партнерств з іншими компаніями, включаючи міжнародних партнерів. Це допоможе значно покращити конкурентоспроможність і відкрити нові канали для розширення ринку.

Рекомендується зосередитися на постійному моніторингу конкурентів і швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. ТОВ «Нова Пошта» повинна активно аналізувати стратегії основних конкурентів, таких як UPS і FedEx, та впроваджувати кращі практики для покращення своєї конкурентної позиції.

Отже, низька оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку вимагає впровадження нових ініціатив, спрямованих на вдосконалення процесів, інвестування в інновації та зростання. Зосередившись на цих напрямках, компанія зможе покращити свою позицію на міжнародному ринку. Низький рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку обумовлений обмеженнями в інфраструктурі, ресурсах, технологіях та досвіді, що дає їй перевагу лише на внутрішньому ринку, де вона добре адаптована до місцевих умов. Для покращення конкурентоспроможності на міжнародному рівні компанії необхідно інвестувати в розширення глобальної інфраструктури, покращити стандарти обслуговування та адаптуватися до вимог нових ринків.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності пропозицій з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

У табл. 3.3 представлено основні цілі ТОВ «Нова Пошта» в рамках заходів з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 3.3 – Основні цілі ТОВ «Нова Пошта» в рамках заходів з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю

Захід	Цілі
Розширення фінансових послуг	- Емісія 1 млн платіжних карток для клієнтів компанії;
	- Надання кредитів для оформлення посилок на загальну суму 500 млн грн протягом року;
	- Впровадження кешбеків, знижок для клієнтів і видача спільних карток з партнерами.
Розширення діяльності за рахунок збільшення географії	- Відкриття відділень у всіх країнах Європейського Союзу;
	- Співпраця з логістичними компаніями країн ЄС для покращення послуг доставки;
	- Підвищення якості обслуговування в країнах, де компанія вже присутня.
Створення точок видачі у форматі PUDO	- Відкриття 3000 нових точок такого формату по Україні протягом року;
	- Стати лідером серед поштових компаній України за кількістю точок видачі посилок у цьому форматі.

Джерело: розроблено автором

Зазначені в табл. 3.4 заходи дозволять ТОВ «Нова Пошта» значно розширити спектр своїх послуг, зміцнивши позиції на ринку фінансових послуг через впровадження нових платіжних карток, кредитних програм та кешбеків. Розширення географії присутності в країнах ЄС та співпраця з міжнародними транспортними компаніями сприятиме покращенню доступності та якості послуг на нових ринках. Водночас розвиток мережі точок видачі посилок формату PUDDO забезпечить значне зростання обсягів обслуговування в Україні та дозволить ТОВ «Нова Пошта» стати лідером за цим напрямом серед українських поштових компаній. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та ефективності компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Емісія 1 млн платіжних карток для клієнтів компанії дасть змогу ТОВ «Нова Пошта» розширити фінансові послуги, підвищити лояльність клієнтів та залучити нових споживачів. Клієнти зможуть скористатися пільговим періодом тривалістю 20 днів для оплати посилки, протягом якого не будуть нараховуватись відсотки за позиками. Очікується, що 30% клієнтів перевищать цей пільговий термін.

Пільговий період понад два місяці може бути привабливим для клієнтів, оскільки дає їм значно більше часу для повернення коштів без додаткових витрат у вигляді відсотків. Однак важливо враховувати, що реальна відсоткова ставка на рівні 10,8% може виявитися досить високою для тих, хто не зможе вписатися в пільговий термін, що потенційно призведе до додаткових витрат. Це може вплинути на рішення клієнтів щодо використання таких послуг, особливо в разі, якщо вони не планують виплатити всю суму в межах безвідсоткового періоду.

Сума додаткового прибутку при наданні кредитів на 500 млн грн складе:

$$\text{Додатковий прибуток} = 500 \text{ млн} \times 0,108 = 54 \text{ млн грн} \quad (3.1)$$

Існує три підходи до нарахування кешбеку: перший — з мінімальним відсотком, коли клієнт отримує невеликий відсоток від витрачених коштів; другий — з завищеним відсотком, що стимулює споживачів витратити більше для

отримання більшого кешбеку; третій — комбінований, що поєднує елементи обох попередніх підходів, дозволяючи клієнтам отримати привабливий відсоток на певні категорії товарів чи послуг. Така різноманітність стимулів може привабити ширшу аудиторію, задовольняючи різні потреби споживачів та підвищуючи їх лояльність до бренду.

Ці підходи дозволяють створити додаткові стимули для клієнтів, збільшуючи їхнє бажання користуватися послугами компанії. Компанія "Нова Пошта", надаючи різноманітні можливості кешбеку, може значно підвищити рівень задоволення клієнтів і, відповідно, попит на свої послуги. В результаті, це може сприяти збільшенню попиту на 15% від суми чистого доходу, оскільки клієнти будуть більш активно користуватися послугами, щоб отримати вигоду від кешбеку.

Встановлення кешбеку на рівні 3% для 40% карток клієнтів та початкова рентабельність продажів на рівні 11% дозволить ТОВ "Нова Пошта" стимулювати більшу частину своїх клієнтів до активнішого використання карток, підвищуючи їх лояльність і частоту транзакцій. Це не лише збільшить обсяги продажів, але й дозволить покращити фінансові показники компанії, зокрема забезпечити стабільний прибуток при збереженні конкурентоспроможності. Кешбек на такому рівні також допоможе зберегти баланс між привабливістю для клієнтів та збереженням рентабельності для компанії. При цьому додатковий прибуток ТОВ «Нова Пошта» складе (3.2).

$$= ((23687 \times 1,15 - 23687 \times 1,15 \times 0,03 \times 0,4) - 23687) \times 0,111 = 358,1 \text{ млн грн} \quad (3.2)$$

Враховуючи, що відкриття одного відділення в Польщі коштує 400 тис. євро, інвестиції в 52,8 млн євро для відкриття 6 відділень у кожній з 22 країн свідчать про масштабні витрати на розширення, що потребує ретельного планування та стратегічного підходу. Це також може вказувати на високий потенціал для довгострокового зростання та здобуття ринкової частки в ЄС, при цьому

враховуючи великі початкові витрати для забезпечення успішного виходу на нові ринки.

$$\text{Додатковий прибуток} = 203000 \times 0,2 = 406 \text{ млн грн} \quad (3.3)$$

Інвестиція в розширення мережі відділень ТОВ "Нова Пошта" у 22 країнах ЄС дасть змогу компанії закріпитися на нових ринках і залучити значну кількість нових клієнтів, забезпечуючи стабільний приплив доходів. За умови, що середній дохід від роботи одного відділення становить близько 1,1 млн грн на рік, 132 нові відділення (6 відділень у кожній із 22 країн) можуть принести прибуток у розмірі близько 406 млн грн вже в перший рік. Однак, початкові витрати на відкриття цих відділень складуть 52,8 млн євро (2,03 млрд грн), що означає значну окупність інвестицій у довгостроковій перспективі.

ТОВ "Нова Пошта" продовжує використовувати літаки АН-26 власної авіакомпанії Supernova Airlines для транспортування посилок між країнами Європи (окрім України, де відбувається повномасштабна війна). Це дозволяє забезпечувати швидкість і надійність доставлення у межах європейської логістичної мережі.

У 2023 році «Нова Пошта» оголосила про інвестиції понад €10 млн у відкриття закордонних відділень, що є частиною стратегії розширення міжнародної діяльності. У 2024 році обсяг інвестицій суттєво збільшився, оскільки компанія прагне розвивати свою присутність у 30 країнах Європи.

«Нова Пошта» вже відкрила відділення у Словаччині та планує подальше географічне розширення за рахунок створення нових філій у країнах ЄС. Це забезпечує зростання кількості міжнародних відправлень і сприяє наближенню до довоєнного рівня послуг у цьому сегменті.

У січні-вересні 2024 року компанія збільшила кількість доставлених посилок і вантажів на 17% (до 336 млн), включаючи 11 млн міжнародних відправлень. Це свідчить про активний розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Ці заходи покликані зміцнити конкурентоспроможність «Нової Пошти» на міжнародній арені та сприяти її подальшому зростанню.

Прибуток, отриманий від запропонованих заходів, доцільно спрямувати на масштабування бізнесу через розширення мережі відділень у країнах Європейського Союзу, модернізацію логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів та покращення сервісу. Інвестиції в цифрові рішення, зокрема розробку мобільних додатків і систем моніторингу доставки, сприятимуть підвищенню зручності для клієнтів. Крім того, частина прибутку може бути спрямована на розвиток авіаперевезень для міжнародних відправлень, що забезпечить швидшу доставку і зміцнить конкурентні позиції компанії на глобальному ринку.

Запропоновані заходи сприятимуть трикратному збільшенню кількості потенційних клієнтів компанії завдяки розширенню географії присутності в країнах ЄС, що охоплює нові ринки з високим споживчим попитом. Відкриття нових відділень, впровадження сучасних форматів обслуговування, таких як точки видачі PUDO, а також запуск фінансових послуг, зокрема кешбеку та кредитування, дозволять залучити різні сегменти клієнтів. Крім того, акцент на високоякісному сервісі, зручності доставки та конкурентних тарифах зміцнить репутацію компанії як надійного міжнародного логістичного партнера, що збільшить попит і кількість користувачів.

Витрати на відкриття 3000 додаткових точок формату PUDO обґрунтовані, оскільки вартість організації однієї точки становить 40 тисяч грн. Таким чином, загальні інвестиційні витрати на реалізацію цього проекту складуть 120 млн грн (3000 точок × 40 000 грн). Точки PUDO дозволяють знизити операційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та обслуговувати більше клієнтів завдяки їх розташуванню в зручних місцях, що стимулює зростання клієнтської бази та обсягу замовлень. Очікуване підвищення обсягу виручки на 10% є реалістичним, оскільки розширення доступності послуг сприятиме залученню нових клієнтів і збільшенню частоти замовлень. За прогнозованої рентабельності 15%, прибуток від додаткової виручки покриватиме інвестиційні витрати вже в короткостроковій

перспективі. У результаті компанія отримає стійкий фінансовий приріст, що зміцнить її позиції на ринку. Додатковий прибуток становитиме:

$$\text{Додатковий прибуток} = 23687 \times 0,10 \times 0,15 = 355,3 \text{ млн грн} \quad (3.4)$$

Звідси додатковий чистий прибуток дорівнює:

$$\text{Додатковий ЧП} = (54 + 358,1 + 406 + 355,3) \times (1 - 0,18) = 962,19 \text{ млн} \quad (3.5)$$

Окремо слід розрахувати інвестиційні витрати. В цілому вони становитимуть 2,15 млрд грн.

Наведемо розрахунки окремо за статтями за кожним заходом із табл. 3.4.

Емісія 1 млн платіжних карток для клієнтів компанії. Частка витрат на цю ціль може становити близько 25%. Це охоплює вартість карток, процесинг і технології для їх видачі.

Надання кредитів для оформлення посилок на загальну суму 500 млн грн протягом року. Для кредитування потрібно врахувати витрати на фінансування та управління кредитами, що можуть скласти близько 30% загальних витрат.

Впровадження кешбеків, знижок для клієнтів і видача спільних карток з партнерами. Частка витрат на цей напрям може бути приблизно 15%. Це включає розробку програм лояльності та спільну маркетингову діяльність з партнерами.

Відкриття відділень у всіх країнах ЄС. Це вимагатиме значних інвестицій у будівництво та оформлення відділень, що складає близько 40% витрат на цей захід.

Витрати на партнерства та удосконалення логістики можуть становити 25% загальних витрат на розширення.

Підвищення якості обслуговування в країнах, де компанія вже присутня. Це може скласти 15% витрат, враховуючи інвестиції у тренінги та поліпшення сервісу.

Відкриття 3000 нових точок такого формату по Україні. Це потребуватиме найбільших витрат на будівництво та обладнання, що може скласти до 50% витрат на цей захід.

Витрати на маркетинг і розвиток мережі можуть становити 30% від витрат на цей захід.

Отже, витрати для кожного з заходів повинні бути розподілені відповідно до значимості та обсягу робіт: розширення фінансових послуг: 70% на картки та кредити, 15% на кешбеки і знижки; розширення діяльності в ЄС: 40% на відділення, 25% на логістику, 15% на обслуговування; створення точок PUDO: 50% на відкриття точок, 30% на маркетинг та лідерство.

Отже, згідно з розрахунками та матеріалами, представленими в таблиці 3.4, основні інвестиційні проекти, зокрема емісія платіжних карток, надання кредитів для посилок, розширення діяльності в Європейському Союзі та відкриття точок PUDO, мають потенціал забезпечити стабільний додатковий прибуток, що дозволить досягти терміну окупності інвестицій на рівні 2,23 роки. Всі ці заходи направлені на значне розширення послуг, покращення клієнтського досвіду та збільшення обсягів продажу, що в сукупності дозволяє прискорити повернення інвестицій та забезпечити конкурентоспроможність компанії.

3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

Розрахуємо, як впровадження заходів вплине на фінансово-економічні показники, а саме на коефіцієнти рентабельності підприємства до та після впровадження рекомендованих заходів. Результати обрахунку представлено на рис. 3.2.

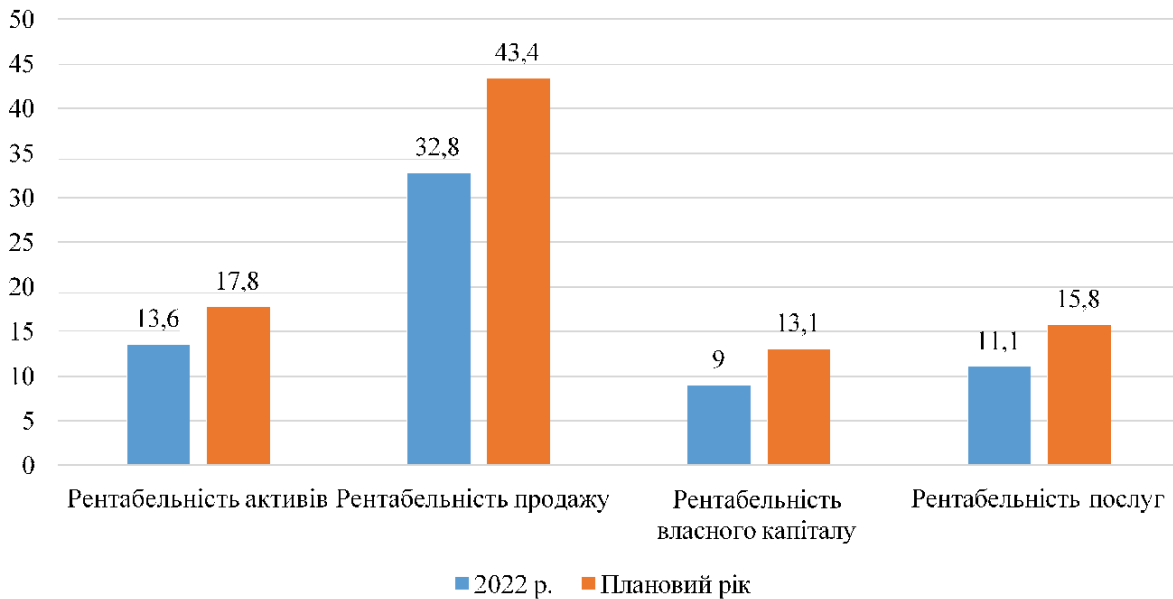


Рисунок 3.2 – Порівняння показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» до впровадження запропонованих заходів та після, %

Джерело: розраховано автором

Згідно з проведеним аналізом показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта», зокрема прогнозних значень після можливого впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, можна зробити такі висновки. Прогнозовані значення свідчать про потенційне підвищення ефективності діяльності компанії, що підтверджується зростанням ключових показників рентабельності. Якщо запропоновані заходи будуть успішно втілені, компанія зможе досягти наступних результатів:

1. Рентабельність активів має зрости з 13,6% у 2022 році до прогнозованих 17,8%. Це свідчить про очікуване покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Заходи, такі як розширення мережі PUDO-точок та впровадження нових логістичних рішень, можуть забезпечити ефективніше використання активів.

2. Рентабельність продажу прогнозується зростання з 32,8% до 43,4%, що є ознакою потенційного успіху у впровадженні нових послуг та стратегії розширення ринків збуту. Очікується, що заходи, спрямовані на підвищення якості

обслуговування та розширення міжнародної присутності, сприятимуть зростанню доходів від продажів.

3. Рентабельність власного капіталу прогнозується на рівні 13,1%, що є вищим за показник у 9% за 2022 рік. Це означає, що інвестиції у нові напрями та вдосконалення сервісів можуть сприяти підвищенню прибутковості власного капіталу та покращенню фінансової стійкості компанії.

4. Рентабельність послуг також прогнозується до зростання з 11,1% до 15,8%. Це може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій і покращення логістичних рішень.

Отже, прогнозовані показники рентабельності свідчать про високий потенціал підвищення ефективності ТОВ «Нова Пошта» після впровадження запропонованих заходів.

Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах повномасштабної війни в Україні супроводжується низкою потенційних ризиків, які можуть вплинути на досягнення прогнозованих показників рентабельності. Основні ризики включають описані нижче [46-47].

1. Ризики, пов'язані з безпекою. Військові дії створюють значну загрозу для інфраструктури компанії, особливо для логістичних ланцюгів та фізичних об'єктів (склади, термінали, точки видачі посилок). Пошкодження або втрата таких об'єктів можуть суттєво уповільнити операційні процеси та збільшити витрати на відновлення і перенесення операцій у безпечніші регіони.

2. Нестабільність економічної ситуації. Економічні умови в Україні під час війни залишаються вкрай нестабільними, що впливає на інвестиційний клімат, валютний ринок, інфляційні процеси та купівельну спроможність населення. Зменшення доходів споживачів може призвести до зниження попиту на послуги компанії, що ускладнить досягнення запланованих показників рентабельності.

3. Проблеми з міжнародною логістикою. Війна може ускладнити або навіть заблокувати міжнародні транспортні коридори, що негативно вплине на розвиток міжнародного напрямку діяльності компанії. Перебої з доставкою

товарів через кордони або неможливість забезпечити стабільний міжнародний транспорт може позначитися на ефективності виконання стратегічних планів.

4. Фінансові ризики. Інфляція, девальвація гривні та зростання вартості кредитних ресурсів можуть збільшити витрати на фінансування інвестиційних проектів. Це може ускладнити реалізацію запланованих заходів та призвести до необхідності перегляду інвестиційних планів або скорочення обсягів фінансування певних проектів.

5. Ризики кадрового забезпечення. Військові дії та мобілізація можуть призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів. Втрата ключових працівників або недостатній рівень кваліфікації нових співробітників можуть негативно вплинути на операційну ефективність компанії та здатність втілити інноваційні рішення.

6. Зміна законодавства. Військовий стан та пов'язані з ним зміни в законодавстві можуть вплинути на операційні процеси компанії. Впровадження нових регуляторних вимог може ускладнити або уповільнити реалізацію інноваційних проектів, а також вимагати додаткових витрат на їхнє дотримання.

7. Ризики, пов'язані з перебоями в постачанні енергоресурсів. Під час війни існують серйозні перебої в постачанні енергоресурсів, зокрема електроенергії та палива. Це може призвести до тимчасових зупинок діяльності або підвищення операційних витрат через необхідність використання альтернативних джерел енергії.

Отже, хоча прогнозовані показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» вказують на можливе покращення ефективності діяльності після реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, наявність значних ризиків, пов'язаних з військовими діями, економічною нестабільністю та іншими зовнішніми чинниками, може стати суттєвою перепорою для досягнення цих цілей.

Для мінімізації цих ризиків ТОВ «Нова Пошта» повинна розробити комплексну стратегію управління ризиками, що включає створення резервних логістичних шляхів, диверсифікацію джерел постачання енергоресурсів та адаптацію до нових економічних реалій. Зокрема, компанія може вивчити можливість відкриття додаткових хабів у країнах-сусідах, що дозволить зменшити

залежність від основних транспортних маршрутів, які можуть бути порушені внаслідок війни. Окрім того, важливою є гнучкість фінансових стратегій, що дозволить швидко адаптуватися до коливань валютних курсів і інфляції, а також забезпечити доступ до необхідних ресурсів для фінансування критично важливих інфраструктурних проєктів навіть у складних економічних умовах.

З урахуванням непередбачуваних змін зовнішнього середовища, компанії слід також зосередити увагу на інноваціях і технологіях, які дозволяють знизити витрати та покращити ефективність. Автоматизація бізнес-процесів, використання безпілотних транспортних засобів для доставки та впровадження інтелектуальних систем управління запасами можуть стати важливими інструментами для підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії в умовах кризи.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» мають потенціал значно покращити економічну ефективність компанії. Зокрема, розширення географії присутності через відкриття нових точок видачі посилок (формат PUDO) дозволить залучити додаткових клієнтів та розширити ринки збуту, що забезпечить стабільне зростання доходів. Це також дозволить зменшити витрати на доставку та оптимізувати логістичні витрати, що в свою чергу підвищить рентабельність компанії. Зростання ефективності логістичних процесів, що є важливою складовою стратегії, дозволить знизити операційні витрати та забезпечити більш швидку та зручну доставку, що також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Крім того, підвищення якості обслуговування клієнтів через впровадження нових послуг та технологій буде сприяти лояльності користувачів і збільшенню повторних продажів. Інвестиції в автоматизацію процесів, таких як обробка посилок і управління запасами, дозволять зменшити кількість помилок та знизити витрати на персонал. Це не лише підвищить ефективність роботи компанії, але й дозволить зберегти конкурентну ціну на послуги, що є важливим фактором в умовах високої конкуренції на ринку.

Важливим аспектом є також оптимізація фінансових ресурсів через розширення напрямків фінансових послуг, що дозволить отримати додаткові джерела доходу. Зростання обсягів надання фінансових послуг, таких як страхування та мікрокредитування, стане важливим інструментом для диверсифікації доходів компанії. Це дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на традиційні логістичні послуги.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» не тільки підвищити економічну ефективність своєї діяльності, але й зміцнити свою позицію на ринку. За умови успішної реалізації стратегії, компанія зможе значно підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Вплив на фінансово-економічні показники ТОВ "Нова Пошта" заходів з табл. 2.3 наведемо нижче.

Збільшення доходу може позитивно вплинути на чистий прибуток компанії. Наприклад, зростання відправлень на 15% може забезпечити додатковий дохід у розмірі 10-15 млн грн на рік, що дозволить інвестувати в інфраструктуру та автоматизацію.

Масштабування ринку дозволить досягти розширення клієнтської бази на 20-25% у нових регіонах, що може привести до збільшення доходу від міжнародних послуг на 10-12%.

Оптимізація витрат завдяки автоматизації та зменшенню собівартості може знизити витрати на операції на 5-7%, що також покращить фінансовий результат.

Інвестиції в інновації дозволять знизити витрати на доставку на 3-5% завдяки автоматизації процесів, що може зменшити витрати на одиницю доставки та підвищити конкурентоспроможність. І заходи допоможуть підвищити фінансові показники, зокрема зростання чистого прибутку на 10-12% у наступні 2-3 роки.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Нова Пошта» є лідером на українському ринку експрес-доставки та активно розвивається на міжнародному рівні. Завдяки широкій мережі відділень, високій якості обслуговування та інноваційним технологіям, компанія здобуває

конкурентні переваги в Україні. Проте її вихід на міжнародний ринок стикається з викликами, зокрема з конкуренцією з боку таких гігантів, як DHL, UPS і FedEx, а також валютними ризиками та змінами в міжнародному законодавстві. Відкриття відділень у Польщі є важливим кроком для розширення її міжнародного впливу, і це дозволяє компанії покращити обслуговування клієнтів та збільшити свою частку на ринку. Однак для подальшого зростання на міжнародному ринку «Нова Пошта» повинна зосередитись на підвищенні ефективності, зниженні витрат та впровадженні інновацій, зокрема в сфері цифровізації та автоматизації своїх послуг. Крім того, стратегічне партнерство з іншими логістичними компаніями та розширення мережі допоможе зміцнити її позиції на глобальному ринку.

Запропоновані заходи для посилення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», зокрема збільшення обсягу надання фінансових послуг, розширення географії присутності на міжнародних ринках, а також відкриття точок видачі формату PUDO, можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку поштової логістики. Очікується, що ці ініціативи призведуть до значного зростання прибутку, зокрема через надання кредитів, кешбеку, кобрендингових карток, а також через розширення мережі відділень в ЄС і відкриття нових точок PUDO в Україні. Загалом, прибуток компанії може зрости на 962 млн грн, а термін окупності інвестицій складе близько 2,23 років, що є вигідним для підприємства. Рентабельність активів, продажу та власного капіталу також суттєво покращиться, що підвищить загальну ефективність і стабільність бізнесу.

Розширення мережі точок видачі, автоматизація процесів та впровадження фінансових послуг забезпечать зростання доходів, оптимізацію витрат і лояльність клієнтів. Успішна реалізація цих ініціатив дозволить компанії зміцнити позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Нова Пошта» функціонує на основі українського законодавства, зокрема Господарського та Цивільного кодексів України, що забезпечують правові основи для підприємницької діяльності, володіння майном, укладання договорів і вибору контрагентів. Компанія зобов'язана дотримуватися норм податкового, трудового та антимонопольного законодавства, вести фінансову звітність і забезпечувати соціальні гарантії для працівників. Основні напрямки діяльності компанії включають логістику, поштові та транспортні послуги, що потребують відповідних ліцензій. Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку є оператори, такі як «Укрпошта», Meest Express та Justin, які надають подібні послуги.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень ефективності використання своїх активів і трудових ресурсів. Фондовіддача (4,51 грн/грн) та низька фондомісткість (0,22 грн/грн) вказують на ефективне використання основних засобів, а коефіцієнт оборотності оборотних активів (9,39 грн/грн) свідчить про високу ліквідність та оптимальне управління оборотними коштами. Висока фондоозброєність праці (307,1 тис. грн/ос.) та продуктивність праці (1385,2 тис. грн/ос.) свідчать про значну технологічну оснащеність і ефективність праці. Проте є можливість для подальшої оптимізації, зокрема через автоматизацію процесів і раціональніше використання основних засобів.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне фінансове зростання і позитивні тенденції в управлінні основними засобами, доходами та витратами. У 2023 році чистий дохід компанії склав 36 468 879 грн, що на 53,7% більше порівняно з попереднім роком, а валовий прибуток зріс на 77,8% до 7 843 842 грн. Оренда основних засобів, яка складає 57% від загальної суми у 9 327 238 тис. грн, дозволяє компанії оптимізувати витрати і забезпечувати гнучкість в управлінні ресурсами. Позитивна динаміка ліквідності також підтверджується коефіцієнтами: поточна ліквідність — 2, швидка ліквідність — 1,2, а абсолютна ліквідність — 0,8. Це свідчить про фінансову стійкість компанії і її здатність виконувати поточні

зобов'язання. Оборот активів склав 2,22, що підтверджує ефективне використання активів. Отже, ТОВ «Нова Пошта» є фінансово стабільним та ефективним підприємством, здатним розвиватися, підтримуючи рентабельність та платоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія є лідером галузі, займаючи сегмент «Зірки» за методикою БКГ з відносною часткою ринку ~7% і темпом зростання 15%. У порівнянні з конкурентами, такими як «Укрпошта» (~5%) і «Делівері» (~3%), «Нова Пошта» демонструє високий рівень ефективності управління. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства зростав з 8,24 у 2019 році до 12,2 у 2021 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, незважаючи на зовнішні виклики.

Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що з кожним додатковим мільйоном відправлень дохід компанії зростає на 2020,1 тис. дол. США, причому 96,36% доходу прямо залежать від обсягу відправлень. Збільшення кількості відправлень до 441 млн за рік може призвести до зростання чистого доходу до 94,4 млрд дол. США, що значно покращить фінансову стійкість, операційну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» має значні конкурентні переваги на українському ринку експрес-доставки, але для успішної реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок необхідно подолати виклики, такі як конкуренція з боку іноземних компаній та валютні ризики, шляхом розширення міжнародної мережі, впровадження нових технологій і покращення якості обслуговування.

Успіх впровадження заходів залежатиме від здатності компанії адаптуватися до цих ризиків та розробити стратегії їхнього пом'якшення, наприклад, через диверсифікацію діяльності, пошук нових ринків та оптимізацію внутрішніх процесів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15-18.
2. Станьковська І. М., Станьковський Т. В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39(2). С. 21-25.
3. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.
4. Андріян І. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *ВТЕІ ДТЕУ*. 2023. №164. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164\(1\).pdf#page=19](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=19)
5. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 10. С. 21–26.
6. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf.
7. Циганій С. В. Сучасні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 21 жовтня 2021 р. Том 2. К.: НАУ, 2021. С. 131-133.
8. Воронко А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 3 (145). С. 53 – 61.

9. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки та промисловості*. 2012. № 39. С. 275 – 278.
10. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., & Sabattin J. Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
11. Tawse A., Tabesh P. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1). 2020. P. 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>.
12. Xie C. The Source of the Enterprise Competitiveness: Theoretical Review with Four Viewpoints. *Open Journal of Business and Management*. 2021. 9(5). P. 2513-2521. DOI: 10.4236/ojbm.2021.95137
13. Horvathova J., Mokrisova M. Business competitiveness, its financial and economic parameters. *Montenegrin Journal of Economics*. 2020. 16(1). P. 139-153. DOI: 10.14254/1800-5845/2020.16-1.9.
14. Wang C., Brabenec T., Gao P., & Tang Z. (2021). The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 164–181. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>.
15. Kim, Y. J., & Ha, B. C. (2022). Logistics service supply chain model. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 9(3), 284-300. DOI:10.33168/LISS.2022.0320.
16. Kilibarda, M., Andrejić, M., & Popović, V. (2020). Research in logistics service quality: a systematic literature review. *Transport*, 35(2), 224-235. <https://doi.org/10.3846/transport.2019.11388>.
17. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава. Ужгород. 2012. 297 с.
18. Бугір Л. М. Концептуальні підходи до стратегічного управління / Л. М. Бугір, В. В. Кубіній, І. І. Сокол // *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери* : матеріали VII Міжнародної науково - теоретичної

конференції молодих вчених і студентів, 20-21 травня 2011 року. Донецьк, 2011. Том 1. С. 64 – 66.

19. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

21. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 18. С. 10-15.

22. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с

23. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344—351.

24. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267—268.

25. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 121-128.

26. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 2, Том 25. С. 79-85.

27. Лупак, Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 320-325.

28. Донецьк Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101 – 106.

29. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

30. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С. 169–176.

31. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49.

32. Кунда Н. Т., Огійчук О. В. Аналіз складових експрес-доставки вантажів у міжнародному сполученні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2023. Том 34 (73). № 4. С. 242–250.

33. Чучка І.М. Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економіка і суспільство*. 2015. Вип. 1. С. 18-20.

34. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Socio-Economic Problems & the State/Social'no-Ekonomični Problemi i Deržava*. 2014. 10(1).

35. Лозова Г.М., Клименко В.В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. К., КНУ імені Тараса Шевченка. 2021. Випуск 1 (42). С. 142 -155.

36. Аулін В., Голуб Д., Біліченко В., Замуренко А. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. № 1 (11). С. 4-9.

37. Ачкасова Л. Оцінка ефективності процесу перевезення вантажів. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 117-124.

38. Нагорний Є.В., Шраменко Н.Ю. Аналіз ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів. *Міжвузівський збірник «Наукові нотанки»*. Луцьк. 2010. Вип. 28. С. 353-357.

39. ТОВ "Нова Пошта". Код ЄДРПОУ 31316718. Дата реєстрації: 25.07.2001. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 22.10.2024).

40. ТОВ "Нова Пошта". Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
41. Інвесторам. Про компанію. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (дата звернення: 31.09.2024).
42. Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis* (1st ed.). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315788135>
43. Mohajan, Haradhan (2017): An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Published in: *Noble International Journal of Business and Management Research*, Vol. 2, No. 1 (20 January 2018): pp. 1-6.
44. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
45. Оцінка конкурентних позицій бізнесу за допомогою моделі Shell/DPM. Електронна бібліотека Pidru4niki.com: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/1333072740767/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_konkurentnih_pozitsiy_biznesu_dopomogoyu_modeli_shelldpm (дата звернення: 13.10.2024).
46. Економіка зарубіжних країн: Метод. вказівки до виконання курсової роботи для студ. напряму підготов. 6.030503 «Міжнародна економіка» / Уклад.: С.В. Нараєвський. Київ : ВПК «Політехніка», 2019. 24 с.
47. DHL Competitors and Similar Companies. *Craft.co*: website. Retrieved September 28, 2024 from <https://craft.co/dhl/competitors>.
48. «Нова пошта» коштує понад \$1 млрд – Климов. *Forbes.ua* : вебсайт. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-koshtue-ponad-1-mlrd-klimov-12072023-14743> (дата звернення: 28.11.2024).
49. Понад 3,2 млрд грн прибутку, 6,4 млрд грн податків, 290 млн посилок. «Нова пошта» зросла за всіма показниками з початку року – Юрій Тарасовський. *Forbes.ua* : вебсайт. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-3-mlrd-grn-pributku-290-mln-posilok-nova-poshta-pokaza>

la-zrostannya-za-vsima-pokaznikami-z-pochatku-roku-07112023-17095 (дата звернення: 28.11.2024).

50. Чистий прибуток «Нової пошти» зріс майже в п'ять разів у першому півріччі, до 2,4 млрд грн – «Стандарт-Рейтинг» – Юрій Тарасовський. *Forbes.ua* : вебсайт. URL: <https://forbes.ua/news/chistiy-pributok-novoi-poshti-zris-mayzhe-v-pyat-raziv-u-pershomu-pivrichchi-do-24-mlrd-grn-standart-reyting-30082023-15722> (дата звернення: 28.11.2024).

51. Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата	КОДИ
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	01.01.2024
			31316718

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	581 274	826 191
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	2180	(774 662)	(593 974)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698

Рисунок А.1 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р. (Форма №2)

Джерело: [40-41]

Інші доходи	2240	29 003	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 438 175	2 390 352
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 967 156	2 135 960
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 967 156	2 135 960

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Бульба Олександр Миколайович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Рисунок А.2 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р. (Форма №2)

Джерело: [40-41]

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

Рисунок А.3 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р., тис. грн

Джерело: [40-41]

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Рисунок А.4 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р., тис. грн

Джерело: [40-41]

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Рисунок А.5 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р., тис. грн

Джерело: [40-41]

Додаток Б

Інформація про основні засоби (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис. грн		Орендовані основні засоби, тис. грн		Основні засоби, усього, тис. грн	
	на	на кінець	на початок	на кінець	на	на кінець

	початок періоду	періоду	періоду	періоду	початок періоду	періоду
1. Виробничого призначення:	3 707 817	5 304 372	3 132 925	4 022 866	6 840 742	9 327 238
будівлі та споруди	76 744	238 495	0	0	76 744	238 495
машини та обладнання	2 209 588	2 536 445	0	0	2 209 588	2 536 445
транспортні засоби	70 234	143 562	127 323	182 209	197 557	325 771
земельні ділянки	578	578	0	0	578	578
інші	1 350 673	2 385 292	3 005 602	3 840 657	4 356 275	6 225 949
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	3 707 817	5 304 372	3 132 925	4 022 866	6 840 742	9 327 238
Опис	Об'єкти основних засобів відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення, спорудження і виготовлення за вирахуванням зносу. Амортизація нараховується прямолінійним методом, з урахуванням термінів корисної експлуатації основних засобів. Основні засоби використовуються стовідсотково.					

Рисунок Б.1 – Показники величини і структури основних фондів ТОВ «Нова Пошта», 2023 р.

Джерело: [40-41]

Додаток В

Таблиця В.1

Оцінка впливу конкурентного середовища за методом Портера 2021 рік

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Рік / Оцінка		
			2021	2020	2019
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єра	Економія на масштабах збуту	2	3	1
		Рівень фінансових інвестицій	1	2	3
		Система постачання	1	2	1
		Ступінь диференціації послуг	1	2	2
		Залучення постійних покупців	2	2	3
	Реакція існуючих конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	1	2	2
		Низька інноваційна активність	2	2	3
		Слабка конкурентна боротьба	2	3	2
	Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів $I_{нк}$			1,5	2,25

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
2. Поява аналогічного виробництва	Вплив аналогів	Перевагу отримує послуга з нижчою ціною	3	3	3
		Тенденція до реалізації дешевшого та менш якісного виробництва	2	1	2
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	2	2	2
	Протизаконна імітація	Поява великої кількості дубльованих аналогів	2	2	1
Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва $I_{ав}$			2,25	2	2
3. Конкурентна сила споживачів	Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	2	1	2
		Торговельна сила споживачів	Великі можливості покупців у виборі	3	1
	Стандартизація продукції		2	2	3
	Схильність до змін в виборі		2	2	1
	Інформаційна обізнаність		2	2	3
	Чутливість до ціни		3	3	3
Середнє значення сили впливу споживачів $I_{сп}$			2,33	1,83	2,33

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
4. Конкурентна сила постачальників	Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	3	1	1
		Тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	1	1	2
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	2	3	1
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів	1	1	1
		Нестача складських приміщень	1	2	2
Середнє значення сили впливу постачальників $I_{\text{пост}}$			1,6	1,6	1,4
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнений показник інтенсивності конкуренції	3	2	2
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	3	3	1
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	1	2	1
		Диференціація виробництва	2	2	2
	Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	Вдале місце розташування підприємства	3	3	3
		Відсутність дослідження конкурентів	1	2	2
		Досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	2	3	2
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами $I_{\text{к}}$			2,14	2,42	1,85

Джерело: [40-41]

Додаток Г

Таблиця Г.1

Одиничні розрахунки відносних показників за теорією ефективної конкуренції

Формули	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4
$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг виробництва}}$	$\frac{8\,550\,741}{13\,453\,318} = 0,635$	$\frac{14\,776\,796}{20\,621\,616} = 0,72$	$\frac{18\,952\,793}{25\,549\,607} = 0,74$
$\Phi = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чиста баланс. вартість(сер. річ.)}}$	$\frac{13\,453\,318}{1\,648\,876} = 8,15$	$\frac{20\,621\,616}{2\,787\,707} = 7,39$	$\frac{25\,549\,607}{5\,121\,503,5} = 4,98$
$PT = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Собівартість реаліз. товару}}$	$\frac{16\,156\,371}{11\,896\,797} = 1,35$	$\frac{20\,825\,877}{14\,776\,796} = 1,4$	$\frac{25\,820\,683}{18\,952\,793} = 1,36$
$PP = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність працівників}}$	$\frac{13\,453\,318}{27\,334} = 492,9$	$\frac{20\,621\,616}{28\,831} = 715,25$	$\frac{25\,549\,607}{33\,717} = 757,8$
Розрахунки Евд (1.4)	51,57	73,71	77,49
$KA = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Чиста балансова вартість}}$	$\frac{879\,933}{1\,648\,876} = 0,53$	$\frac{2\,716\,517,5}{2\,787\,707} = 0,97$	$\frac{4\,533\,041,5}{5\,121\,503,5} = 0,88$
$KP = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Фінансові зобов'язання}}$	$\frac{879\,933}{4\,800\,012,5} = 0,18$	$\frac{2\,716\,517,5}{6\,572\,963,5} = 0,41$	$\frac{4\,533\,041,5}{10\,825\,403} = 0,41$
$KL = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Фінансові зобов'язання}}$	$\frac{2\,100\,225}{4\,800\,012,5} = 0,44$	$\frac{4\,466\,388,5}{6\,572\,963,5} = 0,68$	$\frac{5\,363\,593}{10\,825\,403} = 0,49$
$KO = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	$\frac{879\,933}{2\,100\,225} = 0,42$	$\frac{2\,716\,517,5}{4\,466\,388,5} = 0,61$	$\frac{4\,533\,041,5}{5\,363\,593} = 0,84$
Розрахунки ФС (1.5)	0,41	0,69	0,64

Джерело: [40-41]

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
$\text{РП} = \frac{\text{Сукупний дохід}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	$\frac{782\,954}{13\,453\,318} = 0,058$	$\frac{1\,709\,877}{20\,621\,616} = 0,082$	$\frac{2\,519\,616}{25\,549\,607} = 0,098$
$\text{КЗ} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Обсяг продажу}}$	$\frac{2\,100\,225}{13\,453\,318} = 0,15$	$\frac{4\,466\,388,5}{20\,621\,616} = 0,21$	$\frac{5\,363\,593}{25\,549\,607} = 0,21$
$\text{КР} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Чистий дохід від реаліз.}}$	$\frac{73\,697}{13\,453\,318} = 0,0054$	$\frac{88\,903}{20\,621\,616} = 0,0043$	$\frac{97\,366}{25\,549\,607} = 0,004$
Розрахунки ЕЗ (1.6)	0,065	0,092	0,098
$\text{КТ} = \frac{\text{Якість}}{\text{Ціна}}$	$\frac{1,3}{1,16} = 1,12$		

Джерело: [40-41]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Матриця бази даних параметрів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів для проведення оцінювання методом відстані від еталону

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Параметри конкурентоспроможності	Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість статей за останні 30 днів	Відсоток твітів взаємодію (за останні 30 днів)	Проблизи до	Вартість послуг	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів	Географічне охоплення	Локації	Відвантаження	Автомобільний флот	Оцінка сайту Gartner Peer Insights, 0-5

Одиниця виміру		ти с. ос	\$ млр д	ти с. ос	шт.	ко е фі ці єн т	%	\$ мл р д / р і к	\$ мл р д/ р і к	\$ мл р д/ р і к	\$ мл р д/ р і к	од	кр аї н	міс ць	тис. разі в за рік	ти с. од	ба лі в
Ко мп анії	ТОВ "Нова Пошта"	40	1,10	5,0	10	3,5	50,00	1,0	0,8	0,3	0,12	0	5	8 000	500	10	3,8
	XPO	38	12,70	16,1	13	6,2	92,31	7,7	6,4	4,4	0,19	300	200	376	550	143	4,1
	DASCHER	34	8,74	2,8	6	4,2	100,00	8,1	5,5	2,7	0,49	400	220	300	450	97	4,3
	USPS	136	78,00	392,4	65	29,7	47,69	70,7	43,7	24,3	-3,90	350	220	250	83,6	154	2,8
	IDS (Royal Mail)	163	3,30	182,4	30	10,5	66,67	12,0	12,0	12,0	-1,10	200	220	150	2 800	71	4,0
	UPS	500	124,90	272,6	1 000	0,5	10,10	91,0	53,9	37,1	6,70	563	200	450	600	135	4,8
	FedEx	328	65,40	323,9	23	28,0	91,30	90,2	76,2	53,9	4,00	684	220	200	700	87	4,6
X max	500,0	124,9	392,4	1 000,0	29,7	100,0	91,0	76,2	53,9	6,7	684,0	220,0	000,0 ⁸	2 800,0	154,0	4,8	
X мін	34,0	1,1	2,8	6,0	0,5	10,1	1,0	0,8	0,3	-3,9	0,0	5,0	150,0	83,6	10,0	2,8	

Джерело: складено на основі [47-50]

Таблиця Д.2 – Нормовані параметри конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів

Хн

Параметри конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість твітів (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Прибулий дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка сайту Gartner Peer Insights, 0-5
Компанії	ТОВ "Нова Пошта"	0,013	0,000	0,006	0,004	0,103	0,444	0,000	0,000	0,000	0,379	0,000	0,000	1,000	0,153	0,000	0,500
	ХРО	0,009	0,094	0,034	0,007	0,195	0,914	0,074	0,074	0,076	0,386	0,439	0,907	0,029	0,172	0,924	0,650
	DASCHER	0,000	0,062	0,000	0,000	0,127	1,000	0,079	0,062	0,045	0,414	0,585	1,000	0,019	0,135	0,604	0,750
	USPS	0,220	0,621	1,000	0,059	1,000	0,418	0,774	0,569	0,448	0,000	0,512	1,000	0,013	0,000	1,000	0,000
	IDS (Royal Mail)	0,276	0,018	0,461	0,024	0,342	0,629	0,122	0,149	0,218	0,264	0,292	1,000	0,000	1,000	0,424	0,560
	UPS	1,000	1,000	0,693	1,000	0,000	0,000	1,000	0,704	0,687	1,000	0,823	0,907	0,038	0,190	0,868	1,000
	FedEx	0,631	0,519	0,824	0,017	0,942	0,903	0,991	1,000	1,000	0,745	1,000	1,000	0,006	0,227	0,535	0,900

Джерело: пораховано автором на основі [47-50]

Таблиця Д.3 – Піднесені до квадрата нормовані параметри конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів

X_n²

Параметри конкурентоспроможності	Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписників Twitter	Кількість вітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів заємодією (за останні 30 днів)	Приблизна дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локація, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка сайту Gartner Peer Insights, 0-5	
Компанії	ТОВ "Нова Пошта"	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,197	0,000	0,000	0,000	0,144	0,000	0,000	1,000	0,023	0,000	0,250

	XPO	0,000	0,009	0,00 1	0,00 0	0,03 8	0,83 6	0,00 6	0,00 6	0,00 6	0,14 9	0,19 2	0,82 3	0,00 1	0,02 9	0,85 3	0,42 3
	DASCHER	0,000	0,004	0,00 0	0,00 0	0,01 6	1,00 0	0,00 6	0,00 4	0,00 2	0,17 1	0,34 2	1,00 0	0,00 0	0,01 8	0,36 5	0,56 3
	USPS	0,048	0,386	1,00 0	0,00 4	1,00 0	0,17 5	0,60 0	0,32 4	0,20 0	0,00 0	0,26 2	1,00 0	0,00 0	0,00 0	1,00 0	0,00 0
	IDS (Royal Mail)	0,076	0,000	0,21 3	0,00 1	0,11 7	0,39 6	0,01 5	0,02 2	0,04 8	0,07 0	0,08 5	1,00 0	0,00 0	1,00 0	0,17 9	0,31 4
	UPS	1,000	1,000	0,48 0	1,00 0	0,00 0	0,00 0	1,00 0	0,49 6	0,47 1	1,00 0	0,67 7	0,82 3	0,00 1	0,03 6	0,75 4	1,00 0
	FedEx	0,398	0,270	0,67 9	0,00 0	0,88 7	0,81 6	0,98 2	1,00 0	1,00 0	0,55 5	1,00 0	1,00 0	0,00 0	0,05 1	0,28 6	0,81 0

Джерело: пораховано автором на основі [47-50]

Таблиця Д.4 – Коефіцієнти вагомості параметрів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів

К

Коефіцієнти вагомості, 0-10	Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з емодією (за останні 30 днів)	Приміли з історії	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5	Сума	
Компанії	"Нова Пошта"	9,0	8,2	8,8	8,8	7,3	7,1	7,0	6,3	4,2	8,3	8,3	8,6	4,8	8,2	4,9	4,3	113,9
	ХРО	8,3	8,3	7,5	8,3	8,8	7,8	8,2	7,2	5,5	6,4	6,9	8,0	6,2	5,8	5,2	4,1	112,3
	DASCHER	7,6	8,4	6,5	7,6	6,8	8,3	7,4	7,4	7,8	6,2	6,9	7,3	5,4	6,8	5,0	4,8	110,3
	USPS	9,4	8,6	9,2	9,2	7,7	7,5	7,4	6,7	4,6	8,7	8,7	9,0	5,2	8,6	5,3	4,7	120,3
	IDS (Royal Mail)	8,5	8,5	7,7	8,5	9,0	8,0	8,4	7,4	5,7	6,7	7,1	8,2	6,4	6,1	5,4	4,3	115,9
	UPS	9,0	9,0	8,2	9,1	9,6	8,5	8,9	7,8	6,0	7,0	7,5	8,7	6,7	6,3	5,6	4,4	122,4
	FedEx	9,3	8,4	9,0	9,1	7,5	7,3	7,2	6,5	4,3	8,5	8,5	8,9	5,0	8,4	5,1	4,5	117,7

Джерело: складено на основі експертних оцінок

Таблиця Д.5 – Нормовані коефіцієнти вагомості параметрів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів

Кн																			
Коефіцієнти вагомості		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків в твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Прибульницький дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локація, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5	Сума	
Компанії	"Нова Пошта"	0,079	0,072	0,077	0,078	0,064	0,062	0,061	0,056	0,037	0,072	0,072	0,075	0,042	0,072	0,043	0,038	1,000	
	XPO	0,073	0,073	0,067	0,074	0,078	0,069	0,073	0,064	0,049	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,046	0,036	1,000	
	DASCHE R	0,069	0,076	0,059	0,069	0,062	0,075	0,067	0,067	0,070	0,056	0,063	0,067	0,049	0,062	0,045	0,044	1,000	
	USPS	0,078	0,071	0,076	0,077	0,064	0,062	0,062	0,056	0,038	0,072	0,072	0,075	0,043	0,071	0,044	0,039	1,000	
	IDS (Royal Mail)	0,073	0,073	0,067	0,074	0,077	0,069	0,069	0,072	0,064	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,047	0,037	1,000	
	UPS	0,074	0,074	0,067	0,074	0,078	0,069	0,069	0,073	0,064	0,049	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,046	0,036	1,000
	FedEx	0,079	0,072	0,077	0,078	0,064	0,062	0,062	0,061	0,056	0,037	0,072	0,072	0,075	0,042	0,072	0,043	0,038	1,000

Джерело: складено на основі експертних оцінок

Таблиця Д.6 – Рангові та інтегральна оцінки параметрів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів, скориговані на коефіцієнти вагомості

$X_n^2 * K_n$

Параметри конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринок акапітальція	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приближний дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантажень, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5
Компанії	ТОВ "Нова Пошта"	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,012	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,042	0,002	0,000	0,010
	XPO	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,058	0,000	0,000	0,000	0,009	0,012	0,059	0,000	0,002	0,039	0,015
	DASCHER	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,075	0,000	0,000	0,000	0,010	0,021	0,067	0,000	0,001	0,017	0,025
	USPS	0,004	0,027	0,076	0,000	0,064	0,011	0,037	0,018	0,008	0,000	0,019	0,075	0,000	0,000	0,044	0,000
	IDS (Royal Mail)	0,006	0,000	0,014	0,000	0,009	0,027	0,001	0,001	0,002	0,004	0,005	0,071	0,000	0,052	0,008	0,012
	UPS	0,074	0,074	0,032	0,074	0,000	0,000	0,073	0,032	0,023	0,057	0,042	0,059	0,000	0,002	0,034	0,036
	FedEx	0,031	0,019	0,052	0,000	0,056	0,051	0,060	0,056	0,037	0,040	0,072	0,075	0,000	0,004	0,012	0,031

Джерело: пороховано автором на основі [47-50]