

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
БОНДАРЕНКО ІРИНИ ЮРІЇВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Бондаренко І. Ю.*

**Науковий керівник:**  
канд. екон. наук, доц.  
\_\_\_\_\_ Кузьменко О.М.

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**І.М. Рєпіна**

Київ 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> .....	<b>7</b>
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва ..	7
1.2 Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.....	19
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>36</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	36
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	44
2.3 Оцінювання рівня та резервів конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>62</b>
3.1 Пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	62
3.2 Економічне обґрунтування альтернативних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	72
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>91</b>

## ВСТУП

Сьогоднішній стан українського економічного простору можна охарактеризувати як мінливий, невизначений і ризиковий через постійні зміни і загрози із зовнішнього середовища. Незважаючи на це, бізнес продовжує розвиватися в кризових умовах, хоч і з меншими темпами, але кількість суб'єктів підприємництва різної форми власності збільшується. Питання щодо утримання на ринку, збереження іміджу, зростання прибутку та підвищення рівня конкурентоспроможності є актуальними для вітчизняних компаній. Великі гравці, щоб утримати докризові показники та лідерство, мають швидко реагувати на зміни, що відбуваються в їх галузі господарювання, запроваджувати проекти для зміцнення позицій та забезпечення якісного управління конкурентними перевагами.

Конкурентоспроможність – це передусім здатність суб'єктів підприємництва надавати унікальну пропозицію цільовому споживачеві, швидко, з мінімальними витратами та з впровадженням інноваційних рішень уміти справдити очікування покупців порівняно із конкурентними пропозиціями. Для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання важливе значення відіграє ідентифікація, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, що охарактеризовують її рівень.

Рівень конкурентоспроможності – показник, що відображає сукупні результати злагодженої роботи усіх служб та підрозділів суб'єкта підприємства. На рівень конкурентоздатності впливають як внутрішні чинники, так і фактори впливу зовнішнього середовища. Високий рівень конкурентоспроможності характеризує ефективне функціонування підприємства, гнучкість та можливість швидко пристосуватися до змін у галузі діяльності компанії, якість запропонованої продукції або послуг, вигідну цінову політику, позитивний імідж бренду.

Поняття конкурентоспроможності є багатоплановим та широко розповсюдженим серед праць як закордонних, так і вітчизняних практиків та науковців-економістів. Теоретичні основи та прикладні питання управління конкурентоспроможності висвітлено в наукових роботах М. Портера, Ф.Котлера, А.Сміта, Ф.Тейлора, Г. Хамел, І. Ансофф, Ю.Б. Іванова, Н.П. Тарнавської, І.М. Рєпіної, О.Д. Гудзинського, Ю.М. Маршавіна, А.Е. Воронкової, С.М. Клименка, Р.А. Фатхутдінова, А. Курно та інші.

Методику оцінювання та аналітичні дослідження конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва запропоновані в роботах таких вчених, як Н.А. Дробітько, В.Ф. Оберемчук, О.Б. Чернеги, С.Б. Довбні, М.Г. Долинської, Н.М. Купріної, Т.О. Загорної та інші.

В умовах глобальних кризових подій проблема формування стійкої конкурентоспроможності набула особливої актуальності у зв'язку зі збільшенням непередбачуваних критичних подій із зовнішнього середовища та із недостатньою науково-методичною розробкою аспектів формування та реалізації конкурентних переваг підприємств у кризовий період. Попри широку теоретичну та методичну базу дослідження поняття та методики оцінки конкурентоспроможності, існує потреба в аналізі функціонування і змоги забезпечити конкурентні перевага суб'єктами підприємництва в умовах посткарантинного та військового часу. Саме тому на сьогоднішній день дана тема магістерської дипломної роботи є актуальною.

**Метою магістерської роботи** є дослідження теоретико-методичних основ поняття конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва, розробка та обґрунтування проекту підвищення її рівня для ТОВ «НОВА ПОШТА».

Зважаючи на мету дипломної роботи, поставлені такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;
- зробити аналіз методів та інструментів оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;
- проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід підвищення рівня

конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;

- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- надати оцінку рівню та резервів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

- сформулювати пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- надати економічне обґрунтування щодо заходів підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

**Об'єктом дослідження** є процеси, що забезпечують підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Для дослідження теми використані загальнонаукові **методи**, такі як: економічний та статистичний аналіз, метод порівняння, синтезу, логічного узагальнення, систематизація, розрахунково-аналітичні методи, таблично-графічний метод задля кращого відображення теоретичних та практичних положень представленої роботи. Розрахунки здійснювались за допомогою програмного забезпечення MS Excel.

До **інформаційної бази** увійшли наукові та монографічні праці, статті, публікації періодичних видань та дисертації вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані звітності досліджуваного підприємства, законодавчі акти про ведення конкуренції на ринку, а також результати аналізу інформації інтернет ресурсів.

Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, таблиць та рисунків, 90 сторінок.

**Практична цінність результатів** магістерської роботи полягає у  
можливості їх імплементації у діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» задля  
утримання конкурентних переваг на ринку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва

В умовах не тільки розвитку ринкової економіки в Україні, але й постпандемічної та воєнних криз, рівень конкурентоспроможності є важливим показником успішності підприємницької діяльності та економічної безпеки. Одним із найпопулярніших базових елементів ринкового механізму є конкуренція. У сучасних умовах ведення бізнесу та із розрахунком на розвиток у післявоєнний час є актуальним формування ефективних заходів щодо підвищення конкурентних переваг суб'єктів підприємництва.

Конкуренція між підприємствами на ринку є стимулюючим фактором прогресивних дій задля розвитку і збільшення доходності. Дане поняття походить із латинського слова, що означає боротьба або змагання. На сьогоднішній день економічні праці мають велику кількість трактувань цього терміну, від загальних до більш конкретизованих. Наведемо декілька означень поняття «конкуренція» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення
1	2
К.Р. Макконелл, С.Р Брю	Це наявність на ринку більшої кількості незалежних продавців та покупців із можливістю вільно входити у галузь та залишати її [1, с.31].
М.Портер	Конкуренція – динамічний процес, в якому формується нова продукція, новий маркетинг, нові виробничі процеси та ринкові сегменти [2, с.11].
Г.Л. Азоев	Це економічний процес взаємодії та боротьби між компаніями, що представлені на ринку та мають мету забезпечення кращих

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	можливостей збуту своєї продукції задля задоволення різних потреб споживачів [3, с.5].
Г.М. Филюк	Процес управління конкурентними перевагами підприємства, щоб досягнути цілей у суперництві з конкурентами задля задоволення власних потреб [9].
Р.А. Фатхудинов	Змагання суб'єктів господарювання, коли їхні незалежні дії впливово обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на умови обігу продукції на відповідальному товарному ринку [13].

*Джерело: сформовано автором на основі [1,2,3,5,9,13].*

Отже, конкуренція – свого роду змагання між ігроками ринку у певній галузі діяльності за задоволення власних потреб, збільшення прибутку та домінування серед конкурентів. Це відносини динамічного суперництва між економічними суб'єктами за увагу і лояльність споживача.

Г.М. Филюк у своєму визначенні поняття «конкуренція» називає його процесом управління конкурентними перевагами. Тобто конкурентні переваги виступають основою забезпечення конкуренції і є взаємозалежними поняттями. Конкурентні переваги набуваються суб'єктами підприємництва у спробі пристосуватися до несталих та кризових умов задля прибуткового та ефективного функціонування.

М. Портер у своїй праці так трактує поняття конкурентних переваг: «Конкурентні переваги є метою та результатами діяльності суб'єктів господарювання, який проявляється в нижчому від конкурента рівні витрат або у можливості вимірювання доданої вартості, що перевищує додатковий рівень витрат від диференціації» [2, с. 196].

Науковиця Л. Балабанова пояснює значення конкурентних переваг як найсильніші показники діяльності підприємства, які є важливими для вдосконалення продукції і задоволення потреб цільових споживачів та ринку [14, с. 112].

Р. Фатхудинов називає конкурентні переваги винятковими цінностями компанії, які одночасно виступають перевагою не тільки у економічних відносинах із конкурентами, а й в кризових умовах довкілля [13, с. 144].

Конкурентна перевага означає продуктивність застосування ресурсів, де критерієм є рентабельність виробництва. Така ресурсна характеристика розглядається у працях М. Портера. Конкурентна перевага виникає у момент, коли підприємство може отримати прибуток вище за середнє значення для певної галузі або сегменту ринку. Конкурентна перевага - сукупність ознак та функцій товару чи послуги, які створюють відповідну перевагу перед конкурентами. Портер зазначає, що рівень конкурентної переваги слід оцінювати стосовно відповідного провідного підприємства [2].

Для створення конкурентних переваг суб'єктам підприємництва важливо знати і розуміти наступні дані:

- Ціннісна пропозиція – компанія повинна чітко визначити функції чи послуги, які роблять її привабливою для клієнтів. Вона повинна пропонувати реальну цінність, щоб викликати інтерес.
- Цільовий ринок – компанія повинна створити свій цільовий ринок, щоб далі впроваджувати найкращі практики, які підтримуватимуть конкурентоспроможність.
- Конкуренти – компанія повинна визначити конкурентів на ринку та дослідити цінність, яку вони пропонують; це включає як традиційну, так і нетрадиційну конкуренцію, що розвивається.

Щоб створити конкурентну перевагу, компанія повинна бути в змозі визначити свою ціннісну пропозицію, яка буде затребувана цільовим ринком і яку не зможуть відтворити конкуренти.

Через конкуренцію, маючи конкурентні переваги, проявляється здатність або спроможність суб'єктів підприємництва вести змагання у базовій галузі, на регіональному або світовому ринку. Це визначення набуло категоріального характеру із назвою «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність є дуже популярним економічним поняттям у різних формах досліджень та аналізів діяльності компаній на вітчизняних та світових економічних ринках. Вивчення теорії конкурентоздатності суб'єктів підприємництва почалися ще у 80-х роках минулого століття і доповнювали ідеї

класичної економічної науки (Адам Сміт, Девід Рікардо, Вебер, Шумпетер тощо) щодо конкуренції серед учасників різних галузей господарської діяльності. Та незважаючи на вагому кількість праць, ще й досі до кінця не сформоване чітке визначення поняття «конкурентоспроможність».

Українські вчені такі як З.А Васильєва, В.Н Лазарев, Е.В Пірогова розглядають це поняття за допомогою господарських об'єктів різного рівня: конкурентоспроможність товару чи послуги, персоналу, суб'єкта підприємництва, галузі, регіону, країни в цілому або співставлення між державами на глобальному ринку. Науковець і основоположник конкурентних стратегій М. Портер наголошує, що неможливо сформуванати єдине визначення терміну конкурентоспроможність для усіх суб'єктів і об'єктів галузі. Він вважає, що визначення має бути сформоване з урахуванням специфіки кожного об'єкта дослідження або аналізу [2].

Складність конкретизації розглядаємого поняття зумовлена його характеристиками, визначеними різними вченими в сучасній економічній літературі:

- конкурентоспроможність не є постійною якістю суб'єкта підприємництва, а його адаптивною характеристикою;
- може бути проаналізована та оцінена лише у випадку наявності конкурентів по галузі господарської діяльності;
- є поняттям відносним і досягає різного рівня у співставленні до різних конкурентів;
- існує залежність від рівня конкурентоздатності країни, галузі, продукції;
- залежить від рівня та шляхів набуття конкурентних переваг тощо [15, с. 27-28].

Щоб дати найбільш повну характеристику економічного терміну конкурентоспроможності, необхідно вивчити підходи різних учених та економічних діячів щодо визначення даного поняття. Аналіз подамо у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність та підходи визначення поняття «конкурентоспроможність» в науковій літературі

Вчений	Визначення
Конкурентоспроможність як макроекономічне поняття	
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Конкурентоспроможність – роль та місце певного регіону в економічному просторі держави, здатність забезпечити високий рівень життя населення та можливості реалізації його потенціалу[4, с. 122].
Конкурентоспроможність як фактор	
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор або комбінація факторів, яка стимулює менеджмент організації вести успішнішу діяльність у порівнянні з галузевими конкурентами є важкою для копіювання[5, с. 35].
Конкурентоспроможність як поняття взаємодії з оточенням	
Д. Миленський	Конкурентоспроможність є здатністю задовільнити наявні потреби на певній території краще за інших, або ті потреби, що тільки формуються [6, с. 9].
Конкурентоспроможність як результат конкуренції	
М. Портер	Це можливість продукту, послуги, суб'єкта господарювання діяти на ринку на одному рівні з подібними товарами, послугами або конкурентами [2, с. 151].
І. Ансофф	Конкурентоспроможність є результатом конкурентних змагань і плацдармом розвитку економіки окремого суб'єкта економічної діяльності та суспільства в цілому [7, с. 316].
С. Смерічевська	Конкурентоспроможність є обумовленим економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положенням регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники, характеризуючи стан та динаміку [8, с. 36].
Ю. Савінова	Конкурентоспроможність – здатність досягти бажаних результатів діяльності у процесі змагання із конкурентами галузі [10, с. 25].
Г. Мінцберг, С. Гошал	Конкурентоспроможність – здатність об'єкта витримувати конкуренцію задля досягнення найвищих вигод [11, с. 249].
Конкурентоспроможність як властивість системи	
А. Воронкова	Конкурентоспроможність – характерна риса суб'єкта господарювання, яка проявляє себе при конкурентній боротьбі і надає можливість оволодіти нішею на ринку для розширеного відтворення, що характеризує покриття витрат виробництва і отримання прибутку від своєї діяльності [12, с. 42].

*Джерело: сформовано автором на основі [2,4,5,6,7,8,10,11,12].*

Отже, проаналізувавши ряд визначень, можна узагальнити поняття конкурентоспроможності, як комплексну характеристику суб'єкту господарювання, що вказує на здатність вести змагальну діяльність із конкурентами у спільній

галузі, використовуючи раціонально ресурси, ефективно реалізовувати продукцію та отримувати очікуваних прибутків, задовольняючи при цьому потреби цільових споживачів.

Під час системного вивчення взаємозалежних понять «конкурентоспроможності» та «конкурентних переваг», визначено ієрархічну структуру, яка включає у себе оцінку підприємства, товару, галузі діяльності, економіки як переваги над подібними об'єктами-конкурентами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ієрархія конкурентних переваг і конкурентоспроможності

*Джерело: [16].*

Аналізуючи ієрархію конкурентних переваг і конкурентоспроможності, можна зазначити, що конкурентоспроможність товару є основною складовою конкурентоспроможності підприємства, є характерною ознакою даного поняття та його невід'ємною частиною. В управлінні підприємством задля максимізації прибутку та отримання переваг над конкурентами, задля залучення більшої кількості цільових клієнтів підприємство має пропонувати конкурентоспроможний товар на ринку. Тільки маючи можливість надати унікальний товар споживачам, закрити їх «болі» швидше та ефективніше, можна говорити про досягнення конкурентоспроможності підприємства, або суб'єкта підприємництва, на ринку та в галузі діяльності даного суб'єкта. Це означає, що керівництво підприємств не може фокусувати свої зусилля лише на одному з

конкурентних факторів. Вони мають бути досягнуті одночасно, враховуючи взаємозалежності та терміни.

Звертаючись до праць вчених-економістів, варто проаналізувати визначення «конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва» або як частіше зустрічається поняття «конкурентоспроможності підприємства» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз визначень поняття «конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва» / «конкурентоспроможності підприємства»

Вчений	Визначення	Підхід
1	2	3
Ю. В. Колесник	Це ключові переваги перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливості оновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку, а звідси, отримання більших доходів. Чим вищий рівень конкурентоспроможності, тим більше можливостей з розширення обсягу продажів і зростання прибутків [17].	Як якісна характеристики діяльності
С. Ю. Хамініч	Конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва – це наявна та потенційна здатність бізнес-структури розробляти, виробляти та продавати продукцію, яка за своїми характеристиками є більш привабливою для кінцевого споживача, ніж продукція конкурентів [18].	Товарний підхід
М. Портер	Це здатність продукції, послуги, суб'єкта господарювання бути економічним гравцем на рівні з подібними товарами, послугами або суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [2].	
Є. М. Карпенко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, яка досягає свого значення в умовах конкуренції як спроможність використати необхідні ресурси і виробити з них товар, яка характеризується продуктивністю використання виробничих ресурсів, визначає місце на ринку і залежить від такої ж функції галузі [19].	Ресурсний підхід
Г. О. Воронін	Концепція, що включає якісні, так і цінові параметри виготовленого продукту, залежать від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками та інноваційної складової підприємства [20].	Як реалізація маркетингової стратегії

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Р. А. Фатхудінов	Здатність об'єкта, що характеризується ступенем наявного або можливого задоволення ним певної потреби, у порівнянні з подібними об'єктами, доступними на даному ринку [13, с. 23].	Як система конкурентних переваг
М. А. Бутко	Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристика діяльності підприємства. Щоб мати своєчасні пріоритети та ефективні стратегії, кожне підприємство повинне постійно проводити поточний контроль та аналіз конкурентних переваг на ринку, де воно та його конкуренти пропонують аналогічні за клієнтським попитом товари або послуги [15].	
Г. С. Бондаренко	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення задачі забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг [21].	

*Джерело: сформовано автором на основі [2,13,15,17-21].*

Отже, у науковій літературі поняття «конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва» розглядається з трьох точок зору:

- 1) визначення конкурентоспроможності організації, що характеризує внутрішню та зовнішню діяльність компанії, без згадки про продукт;
- 2) визначення, засновані лише на товарній складовій конкурентоспроможності. До прикладу, конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний продукт або послугу.
- 3) дефініції, що поєднують товарну та виробничу діяльність суб'єкта.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва — це відносна ознака, що характеризує відмінності в процесі розвитку даного виробника від виробника конкурента, як з точки зору ступеня, в якому їхні товари чи послуги задовольняють певну суспільну потребу, так і з точки зору ефективності виробництва.

Конкурентоспроможність бізнес-структур відображає здатність бути гнучкими і адаптуватися до безперервних змін у зовнішньому середовищі з метою збільшення, зменшення чи збереження частки ринку. Оскільки

конкурентоспроможність компанії залежить як від діяльності компанії, так і від зовнішнього середовища, необхідно виокремити та проаналізувати фактори, які мають значний вплив на бізнес. Тому під факторами конкурентоспроможності підприємницьких структур розуміють події або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютних і відносних значень витрат на виробництво і реалізацію продукції. Зміна обсягів продукції, що випускається, а отже, і конкурентоспроможності самого підприємства. Загалом фактори конкурентоспроможності організації поділяються на зовнішні чинники, які менше залежать від організації, і внутрішні фактори, які майже повністю залежать від менеджменту організації (рис. 1.2).

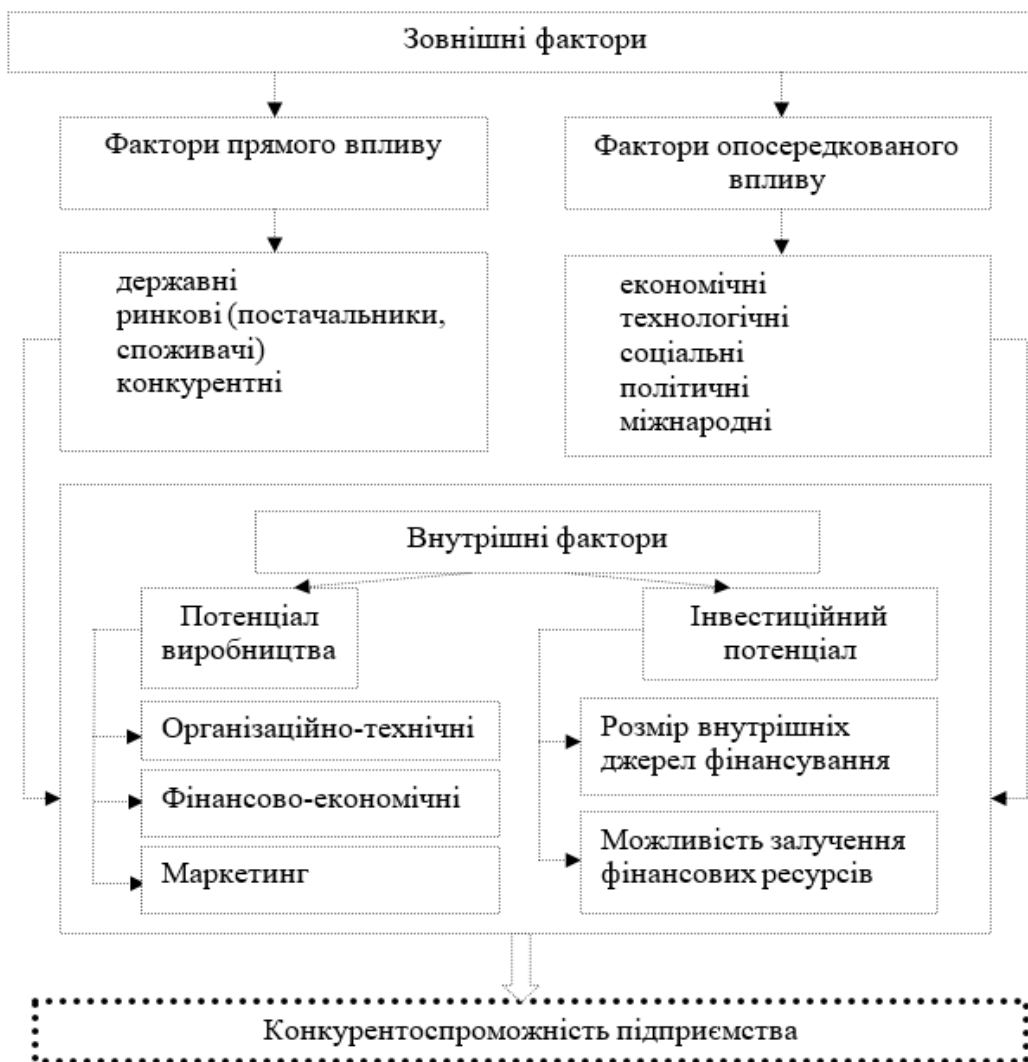


Рисунок 1.2 – Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [22].

Менеджмент підприємства не може впливати на зовнішні фактори, тому їх сприймають загалом, як незмінні чинники впливу. До зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарської діяльності відносяться:

1) Показник конкурентоспроможності країни, регіону або галузі діяльності підприємства. Збільшення даного показника впливає на інтегральні та приватні показники конкурентоспроможності товару підприємства:

2) Рівень конкуренції на вході (сировина, робоча сила, постачальники) та виході (конкурентні товари) системи;

3) Зміна попиту, поява нових запитів у цільових споживачів – знижується показник рівня конкурентоспроможності;

4) Активна взаємодія підприємства із громадськими організаціями, товариствами, ЗМІ і т.д.

На внутрішні фактори підприємство має прямий вплив і здатна їх регулювати. До внутрішніх факторів впливу на рівень конкурентоспроможності відносимо такі чинники:

1) Інноваційність діяльності, виробництва, просування товару підприємства;

2) Конкурентоспроможність інтелектуального ресурсу, персоналу;

3) Наявність та прогресивність інформаційних технологій у діяльності підприємства;

4) Рівень управлінської системи, організації праці, наявності сучасних методів ведення підприємницької діяльності – підвищують рівень конкурентоспроможності;

5) Визначення місії і цілей націлених на утримання або підвищення конкурентоспроможності.

Після ґрунтовного дослідження категорій «конкурентоспроможність», «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства» можна зазначити властивості, що характеризують досліджувані категорії, а саме: просторовість, порівнюваність, динамічність, атрибутивність, предметність, системність,

урахування внутрішніх та зовнішніх умов діяльності (рис. 1.3).

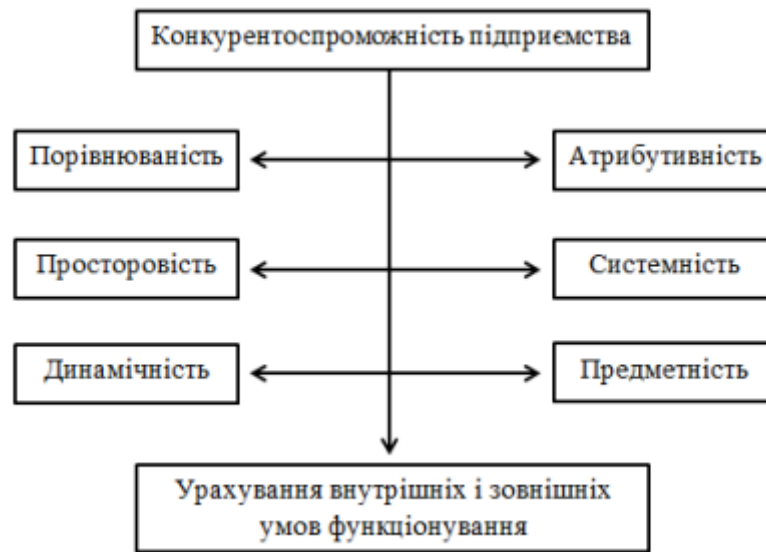


Рисунок 1.3 – Властивості конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [2].*

Рівень конкурентоспроможності визначається і аналізується на основі інформації про діяльність наявних конкурентів, які виготовляють та пропонують подібний товар-замінник, ведуть бізнес в тих самих умовах, тож тут йдеться про властивість порівнюваності. Порівняння характерне навіть для компаній-монополістів, в даному випадку порівнюються умовний «ідеал підприємства» або ж подібний суб'єкт господарювання у іншій країні, галузі, регіоні тощо.

Властивість просторовості вказує на межі ринку, галузі, в якій функціонує підприємство, за рівних умов бізнес може визначатися як конкурентоспроможний на одному ринку та неконкурентоспроможним на іншому ринку або галузі.

Динамічність характеризує лімітованість часу, це можна пояснити тим, що підприємство може утримувати високий рівень конкурентоспроможності деякий час, але згодом втратити свої лідерські позиції. Конкурентоспроможність – не постійний показник, а тому підлягає регулярному переосмисленню та перевірці, аналізу, а в подальшому розробці нових заходів підвищення конкурентоспроможності.

Така властивість як предметність окреслює сукупність параметрів, що продукують конкурентоспроможність. До таких параметрів відносяться ціни, якість виробленого товару або наданої послуги, інноваційні технології,

налагоджений позитивний імідж підприємства, висококваліфікований штат персоналу та керівництва, якісна маркетингова комунікація, канали збуту та просування продукції, основні фонди підприємства, наявність інвестицій, вкладень для розвитку, унікальні методи виробництва, патенти тощо.

Атрибутивність насамперед означає виявлення унікальних ознак, які становлять конкурентну перевагу компанії, таких як унікальний продукт, набір додаткових послуг, унікальна технологія виробництва, ресурсна ефективність продукту тощо).

Системність або систематизація передбачає врахування загальної сукупності або максимально можливої кількості параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва, їх взаємозв'язки та взаємодії.

Розгляд та урахування внутрішніх і зовнішніх функціональних умов підкреслює необхідність врахування усіх чинників впливу, які проявляються при оцінюванні, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта підприємництва.

Розглянутий перелік властивостей є узагальненим і неповним, але достатнім, щоб доповнити розуміння теоретичну площину поняття конкурентоздатності підприємства.

Тож, змагальний характер надає стимул підприємствам не зупинятися на певному рівні, а прагнути і налаштувати фокус діяльності на самовдосконаленні, покращенні продукції або послуг, зменшенні виробничих витрат та підвищення рівня конкурентоспроможності.

У підсумку, аналізуючи економічні праці вчених, можна узагальнити поняття «конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва», як різнопланову категорію, яка і досі немає чіткості визначення. У найрозповсюдженому розумінні конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва – це змога компанії своєчасно та ефективно пристосувати параметри своєї діяльності до факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою збереження або утворення нових конкурентних переваг у галузі діяльності задля досягнення поставлених стратегічних цілей.

## 1.2 Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва

Визначальною рисою ефективного функціонування суб'єктів господарювання всіх форм власності в сучасних умовах невизначеності та економічно-політичної нестабільності є правильна оцінка ринкової кон'юнктури та можливостей підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. Підприємство не може досягти тривалого успіху у своєму бізнесі без постійного вивчення та аналізу змін на ринках постачання кінцевої продукції та сировини, визначення та порівняння своїх можливостей із можливостями найближчих конкурентів для подальших перспективних планів розвитку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідна для визначення першочергових ефективних і обґрунтованих заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг і підприємств у цілому; залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування впровадження інноваційних технологій у виробничий процес; підготовка програми освоєння нових ринків постачання сировини та збуту кінцевої продукції тощо. Запровадження механізму регулярної оцінки позиції підприємства на відповідних галузевих внутрішніх та зовнішніх ринках із застосуванням сучасних інноваційних методичних підходів дозволить виявити можливі проблеми у бізнесі діяльності на початковому етапі, їх наслідки для підприємства, що дозволить розробити та реалізувати оперативний комплекс заходів щодо їх нейтралізації.

Існує доволі сильна теоретична база щодо методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, яка включає в себе праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Так методичні аспекти та підходи оцінки конкурентоздатності пропонують Ф.Котлер, М.Портер, Р.А.Фатхудінов, С.М. Клименко, В.Ю. Святенко, О.А. Гавриш, Г.Л. Азоєв, В.А. Богомоллов та ін.

Незважаючи на те, що багато дослідників вивчали

конкурентоспроможність компаній і методи оцінки, загальноприйнятої методології оцінки конкурентоспроможності компаній ще не сформовано.

Інтерес дослідників щодо оцінювання конкурентоспроможності економічних об'єктів та суб'єктів виникає як до передумови посилення взаємозв'язків і взаємозалежності суб'єктів глобальної економіки, винаходи оптимальних конкурентних стратегій та зменшення ризиків у галузевій діяльності суб'єктів. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це процес визначення стану економічної системи за критеріями визначення конкурентоспроможності та зображення її як певного типу, групи чи статусу в межах національної чи міжнародної економічної взаємодійності [23].

Методи оцінки конкурентоспроможності компанії варіюються від найпростіших методів, створених на основі обмеженої інформації та недостатку коштів, до найскладніших методів дослідження конкурентоспроможності, які потребують величезних витрат для компаній та висококваліфікованого персоналу.

Існує ряд методів та підходів для оцінки конкурентоспроможності. Так в зарубіжній практиці оцінювання конкурентоздатності та в теоретичних працях методи класифікують за певними ознаками [2,13]:

- критеріальні та експертні методи ( за інформаційною базою);
- графічні, математичні, логістичні ( за відображенням кінцевого результату);
- індикаторні, матричні (за способом оцінки);
- стратегічні, термінові (за розробкою управлінських рішень).

У вітчизняних економічно-теоретичних роботах можна зустріти таку класифікацію методів оцінки [24]:

- інтегральний метод;
- підходи, що базуються на аналізі порівняльних переваг;
- підходи, що формуються на основі теорії рівноваги фірми і галузі;
- методи, що ґрунтуються на основі ефективної конкуренції;
- методи, що стосуються якості товару;
- матричні методи оцінювання конкурентоспроможності;

- підходи, пов'язані із порівнянням з еталоном;

Отже, провівши аналіз існуючих методів оцінки, можемо сформулювати узагальнюючу класифікацію методів та підходів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва та зобразимо її у табличному вигляді (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Загальна класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознаки	Назва групи	Методи
За способом оцінки	Кількісні	Диференційовані, інтегральні, різниць, балів.
	Якісні	SWOT-аналіз, експертної оцінки, евристичні.
	Матричні	Матриця конкурентних стратегій, БКГ, McKinsey, Shell/DPM, Ансоффа; PIMS аналіз,
За формою наведення результативних даних	Індексні	Інтегральні, конкурентних переваг, бенчмаркінг
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, радіальна діаграма
За показниками, що використовують під час оцінки	Методи, необхідні для характеристики ринкових позицій	Матриці: БКГ, McKinsey, Shell/DPM, PIMS-аналіз; моделі: Портера, Хофера/Шенделя.
	Методи, необхідні для характеристики рівня менеджменту	LOTS, GAP, ситуаційний аналіз; метод експертних оцінок, карта стратегічних груп, бенчмаркінг.
	Методи, необхідні для характеристики фінансово-економічної діяльності	Фінансово-економічний аналіз, прогноз фінансового стану компанії.
За ступенем охоплення аспектів діяльності компанії	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричний метод.
	Комплексні	Індексний, інтегральний, балів методи.
За рівнем прийняття рішення	Стратегічні	Матриці: БКГ, McKinsey, Shell/DPM, інші.
	Тактичні	Інтегральний метод, конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції,

		товару.
--	--	---------

*Джерело: сформовано автором на основі [2,13,24,25].*

Усі методи мають свої як позитивні переваги, так і недоліки їх застосування.

Метод оцінки конкурентоспроможності за якістю продукції заснований на оцінці ряду показників якості продукції та їх порівнянні з відповідними параметрами продукції конкурентів. Перевагою цього методу є можливість врахувати переваги споживачів. Проте ігноруються інші важливі фактори конкурентоспроможності, що знижує достовірність та об'єктивність такої оцінки.

Метод «профілів» заснований на застосуванні шкали експертних оцінок, яка визначає ступінь просування конкретного підприємства і співвідношення з найсильнішим конкурентом. Перевагою цього методу є незамаскованість оцінки. Недоліком є те, що експертні оцінки можуть бути суб'єктивними і не відображати реальної ситуації.

Оцінка конкурентоспроможності в рамках теорії рівноваги А. Маршалла, передбачає наявність у підприємства факторів виробництва, які підприємство може використовувати більш ефективно, ніж конкуренти. Ця теорія застосовується, коли ринок характеризується станом рівноваги, що передбачає наявність ідеальних конкурентних умов. Компанія досягає максимального обсягу виробництва та реалізації продукції на рівні стабільного попиту та розвитку технологій на цьому ринку. Але на практиці така ситуація не типова.

Крім того, розглядаючи лише значення факторів виробництва, ігноруються можливості нематеріальних активів компанії (якість продукції, імідж, рекламний ефект тощо), вплив та значення яких може бути досить вирішальним. У зв'язку з цим користування зазначеною теорією не завжди надасть достовірні результати.

Метод «профілю полярностей» базується на співставленні параметрів, що охарактеризовують сильні та слабкі сторони суб'єкта підприємництва, з

показниками підприємств-конкурентів. Рівень конкурентоспроможності за цим методом можна визначити просто і швидко. Але при цьому можна залишити поза увагою певні характеристики діяльності компанії та її конкурентів, що слід враховувати при визначенні рівня конкурентоспроможності. Саме тому використання цього методу теж не в змозі дати комплексну оцінку конкурентоздатності.

У економічній теорії є група так званих «матричних методів» оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. До них відносяться наступні засоби оцінки конкурентоспроможності:

1) Матриця Boston Consulting Group (BCG/БКГ) – це теоретичний метод, заснований на маркетинговій оцінці продукту. Цей спосіб характеризується простотою і зрозумілістю. Це дозволяє приймати стратегічні рішення щодо стратегії товару. Однак цей метод часто не враховує економічної природи конкурентоспроможності підприємства;

2) Матриця McKinsey – це систему координат, яка застосовується для визначення стратегічних рішень на основі співвідношення двох критеріїв: «конкурентоспроможність компанії» та «привабливість галузі»;

3) Матриця Ансоффа розроблена для пропонування можливих стратегічних дій підприємства за умов ринку, що розвивається. Можливість зростання визначається між категоріями: існуючий ринок і існуючий продукт, існуючий ринок і новий продукт, новий ринок і існуючий продукт, а також новий ринок і новий продукт;

4) SWOT-аналіз є найпоширенішим і універсальним методом, застосовним у різних сферах. На основі аналізу цей підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони вашого бізнесу, а також виявити потенційні можливості та зовнішні загрози. SWOT аналіз дає можливість використовувати велику кількість якісних характеристик і дозволяє охарактеризувати фактори ефективності компанії, які не підходять для кількісного вимірювання.

Матричні методи оцінювання прості у використанні. Однак їх відрізняє предметність, яка виражається в тому, що вони здатні відображати

конкурентоспроможність підприємства саме в рамках конкретної галузі.

Крім того, ці методи не враховують багато факторів, зокрема фінансовий стан підприємства та його виробничі можливості. Тому їх використання є доцільним для отримання якісних характеристик конкурентоспроможності об'єкта, що доповнює об'єктивну кількісну оцінку.

Для оцінки конкурентоспроможності часто використовують методи експертної оцінки. Головною перевагою цього методу є його універсальність і можливість просто і швидко отримати необхідну оцінку конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. Експертні методи оцінки необхідні у ситуації, коли певні параметри неможливо визначити кількісно. Якість результатів, отриманих за допомогою цього методу, повністю залежна від досвіду та освіченості фахівців, їх інтуїції та передбачення. Крім об'єктивної оцінки конкурентоспроможності має сенс використовувати експертні висновки.

Графічний метод, що базується на побудові «багатокутника конкурентоспроможності», заснований на аналізі восьми факторів конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори представлені як багатокутні вектори (рис. 1.4).

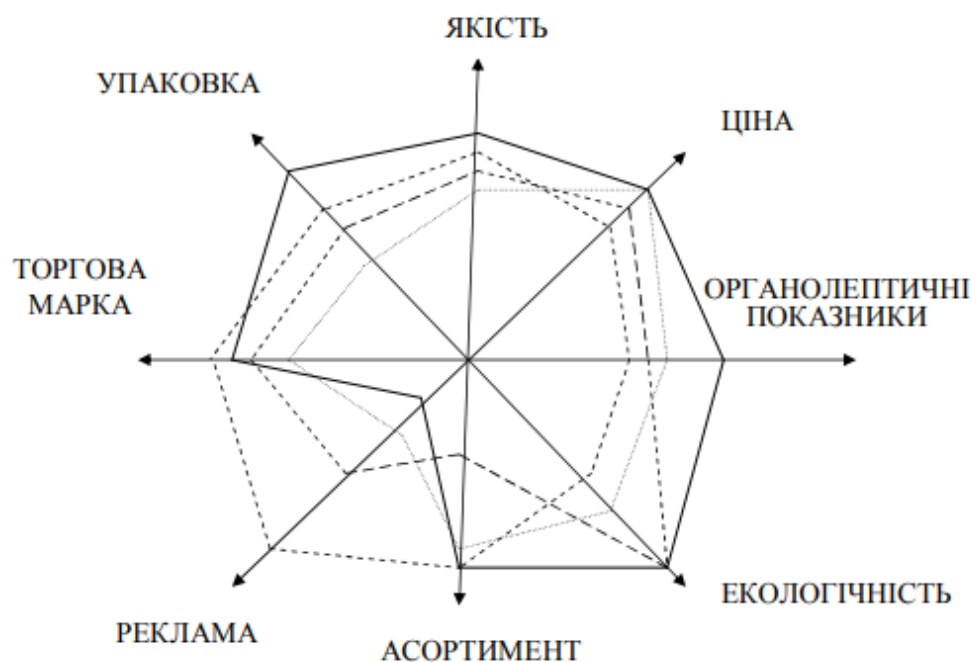


Рисунок 1.4 – «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

Джерело: [16].

Накладаючи отримані полігони конкурентоспроможності різних підприємств один на одного, можна візуально оцінити сильні та слабкі сторони фірми відносно її конкурентів. Основною перевагою цього методу є наочність отриманих результатів. Недоліком є те, що може бути важко визначити фактичну довжину вектора, що відображає стан певного конкурентного фактора фірми. У зв'язку з цим результати, отримані за допомогою цього методу, є умовними і потребують уточнення.

Існує група методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дає об'єктивну характеристику об'єкта оцінки. До них відносяться обчислювальні, а також комбіновані обчислювально-графічні методи. Різні критерії оцінки використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта і є основою для розрахунку індивідуальних, групових та інтегральних показників. Для наочності обчислювальні та графічні методи надають графічні ілюстрації для полегшення аналізу. Перевагою цих методів є точність і точність отриманих результатів, хоча вони трудомісткі і вимагають конкретної інформації.

Щодо оцінки конкурентоспроможності з точки зору конкурентних переваг, то тут основним критерієм є низькі витрати, пов'язані з цим методом оцінки. Цей метод виражає найбільш традиційну точку зору щодо конкурентних переваг підприємства: чим вища конкурентоспроможність виробленої продукції, тим вища конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.5). Простота методу є його перевагою. Проте не враховуються всі інші фактори конкурентоспроможності, що знижує об'єктивність оцінки, тоді як якісна оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує більш детальної інформації.



Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства і товару

*Джерело: [16].*

За допомогою спеціальних і комплексних методів існує можливість мати найточнішу інформацію про конкурентоздатність суб'єкта господарювання на основі великих і малих порівняльних переваг з урахуванням параметрів ендогенного та екзогенного середовища.

Стратегічні методи визначають конкурентну позицію підприємства у галузі.

Тактичні прийоми пов'язані з оцінкою окремих сторін діяльності фірми, а рішення, засновані на дослідженнях, мають короткостроковий характер.

Отже, проаналізувавши методи оцінювання конкурентоспроможності можна виділити основні та найпопулярніші їх групи:

- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на теорії конкурентних переваг;
- методи, що основані на методологіях загального аналізу фінансово-господарської характеристики суб'єкта підприємництва;
- методи, що основані на взаємозв'язку якості продукту та якості (конкурентоздатності) підприємства.
- графічні та матричні методи.

Зазначені методи різняться між собою за сутністю та основою формування показників. Залежно від конкретної області, в якій досліджується об'єкт, вони можуть бути зручно використані в самих різних ситуаціях.

Кожен метод має як переваги, так і недоліки, тому варто зважати на них при проведенні оцінки та аналізі діяльності суб'єкта підприємництва

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства стає найважливішим рішенням, оскільки оцінка має бути комплексною та точною, нести об'єктивну кількісну та якісну інформацію і водночас не потребувати значних затрат часу та коштів.

Щоб отримати повну інформацію про конкурентоспроможність компанії, можна використовувати кілька методів оцінки. Однак зібрати необхідні для аналізу дані за десятками результатів складно, а в компаніях найчастіше немає експертів високого рівня зі спеціалізованою підготовкою для виконання завдань аналізу. Проте позитивного результату від використання тих або інших методів можна досягти за результатами досить тривалої, напруженої і творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

Вибір методу оцінки є суб'єктивним процесом, і, оцінюючи конкурентоспроможність певного об'єкта за допомогою різних методик і підходів, можна отримати абсолютно протилежні результати. У зв'язку з цим дослідження багатьох економістів зосереджені на вивченні теоретико-методологічних засад визначення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. З цієї причини аналіз існуючих методів і пошук методик, які дозволили б більш об'єктивно і точно визначити рівень конкурентоспроможності підприємств, є актуальною на даний момент метою.

### **1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва**

Діяльність сучасних підприємств пов'язана з необхідністю збільшення конкурентних переваг та зміцнення власних конкурентних позицій у жорсткому конкурентному середовищі, а для вітчизняних підприємств ще й в умовах політичної та економічної невизначеності.

Швидкі технологічні зміни та глобалізація ринку мають великий вплив на бізнес-конкурентне середовище та створюють нові можливості для посилення розвитку малих та середніх підприємств. Можна сказати, що сучасна економіка, заснована на знаннях, включає широкий спектр фінансових і виробничих методів,

креативність та інновації, досвід і високу ефективність людських ресурсів. До того ж законодавчо почали усувати недотримання правил конкурентних змагань на ринку. Таким чином, конкуренція більше не розглядається виключно на національному чи міжнародному рівні, а сьогодні визнається також як така, що має глобальний вимір.

Щодо закордонної політики щодо конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, то політика Європейського Союзу спрямована на забезпечення не лише більш сприятливого середовища для нових підприємств малого та середнього бізнесу, а й на подальше розвиток існуючих малих і середніх підприємств та досягнення конкурентних переваг єдиного європейського ринку. Крім того, стратегії менеджменту компаній зосереджені на європейській ринковій економіці 21-го століття та визначенні основних пріоритетів для досягнення розумного, сталого та інклюзивного зростання. Виконання цих пріоритетів стане можливим за допомогою конкурентоспроможних малих і середніх підприємств, які становлять найбільшу частку серед підприємств, що складають національну, регіональну та європейську економіку. Це призводить до підвищення інтересу до вивчення та розкриття різних аспектів і заохочує пошук нових управлінських підходів для підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно, говорячи про вітчизняні напрями розвитку національної економіки та бізнесу, інтенсивний скачок у роботі над конкурентоспроможністю був під час пандемічної кризи, коли майже увесь бізнес мав перейти у онлайн-формат і могли заволодіти увагою більшої аудиторії, бути затребуваними на національному рівні, а не тільки локально, вміти вести господарську діяльність в умовах «наповнених» галузей. Із початком повномасштабної війни українські підприємці мають розробляти не тільки план розвитку, а й включати план безпеки та утримання попередніх результатів, можливо, вже в нових умовах діяльності у зв'язку із переїздом у безпечніші регіони. Змінюючи регіон, український бізнес стикається із вже існуючими суб'єктами підприємництва, що володіють своєю долею ринка, і які мають свою аудиторію. Тому тема підвищення конкурентоспроможності і налагодження системи управління рівнем

конкурентоспроможні є дуже актуальною для представників українського бізнесу.

Загально визнано, що в нашій сучасній економіці, заснованій на знаннях, яка характеризується прискореними темпами змін, зростаючою складністю та незахищеністю, здатність компаній адаптуватися до зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними тісно пов'язана з їх здатністю до інновацій. Не тільки зростання, але й виживання суб'єктів підприємництва значною мірою залежить від здатності компаній до постійних інновацій. Для М. Портера це рух від зусиль бути «кращими за суперників» до зусиль «навмисно вибрати інший набір видів діяльності, щоб забезпечити унікальне поєднання цінностей». Щоб створити таку вартість, компанії повинні володіти унікальними здібностями. Це зміщує фокус стратегії з операційної ефективності на розвиток і розгортання ключових або унікальних можливостей. Ці можливості базуються на унікальних для компанії технічних знаннях і операційних практиках, процесах і методах [2].

Лідерами у систематизації управління конкурентоспроможності підприємств є США, більшість країн Європейського Союзу та Японія. Системи мають як і спільні, так і відмінні, більш національні риси.

У Сполучених Штатах Америки було створено декілька спеціалізованих стратегічних програм для підвищення конкурентоспроможності підприємств з точки зору конкурентного менеджменту. Одна з найпопулярніших програм, створених для групи компаній ІВМ, включає: визначення додаткових рівнів витрат для підвищення конкурентоспроможності продукту (наприклад, вартість якості, вартість покращення сервісу тощо), розробку методів і заходів для стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції; специфікацію методів визначення конкурентоспроможності продукції; застосування принципу «без дефекту»; день робочого процесу, визначений для всіх, для проведення брейнштурмів та пошуку альтернативних інноваційних рішень; розробка спеціального програмного забезпечення для висококонкурентоспроможної роботи без помилок; впровадження та використання систем стимулювання за результатами [26].

Тут контроль та аналіз рівня конкурентоспроможності здійснюється на

всіх етапах життєвого циклу товару. Ці перевірки, звані як загальні, поділяються на кілька етапів.

- контроль винайдення нових продуктів; первинний контроль матеріалів, інструментів, комплектуючих;
- конкурентний контроль виробничих процесів;
- аналіз клієнтського досвіду користування продукцією.

Говорячи про досвід Японії щодо системи управління конкурентоспроможністю підприємств, можна виділити такі характерні ознаки як велика орієнтація на потреби споживачів, споживач умовно диктує правила ведення бізнесу та напрямки розвитку продукції, дуже сформована культура «споживач є замовник». Сюди ж відносяться постійні інноваційні рішення, створення нових технологій, регулярність перевірок продукції та умов праці. Держава підтримує та фінансує інтелектуальний потенціал, також контролює, аби продукція була вищого рівня через сертифікацію та паспортизацію продукції. На етапі виробництва компаніями здійснюється детальна перевірка щодо наявності дефектів та їх усунення. Цікавим фактом є те, що на законодавчому рівні встановлено, що товарний вигляд має повністю співпадати із зображеним товаром на продуктивій упаковці. Країна дуже просуває та, навіть можна сказати, пропагандує вітчизняний товар, що збільшує впізнаваність домашніх компаній, підвищує їх конкурентоспроможність.

Система управління конкурентоспроможністю в країнах Західної Європи є поетапною, загалом має 3 етапи. Для першого характерне пошук усіх можливих нюансів щодо порушення нормативів якості виробництва та праці. Далі на другому етапі проводиться створення смети, калькуляції витрат на заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. По завершенню формується загальна система управління конкурентоспроможністю, як частина управління компанією та її розвитком. На усіх етапах формується група спеціалістів, що має ряд завдань для виконання плану та програми підвищення рівня конкурентоспроможності. У кожній країні фокус змін і покращень лягає на різні структури та етапи виробництва, так для Об'єднаного королівства властива

схильність до покращення рівня сировини продукції, у Франції та Італії приділяють значну увагу підвищенню рівню конкурентоспроможності основних складів, оснащенню їх інноваційними технологіями тощо. У Німеччині управлінський склад підприємств загалом прагне підвищити рівень конструкторських розробок. Щодо найближчих країн-сусідок України, то до прикладу Польща концентрує зусилля на рівні конкурентоспроможності підрозділів компаній. Загалом у системі управління конкурентоспроможності підприємств Західної Європи виділяють такі основні положення, як рівень якості продукції має відповідати вимогам законодавства та запиту цільових споживачів, ціна має відповідати кон'юктурі ринку, а продукція має виготовлятися за вимогами ринку.

В економіці, заснованій на знаннях, все більша кількість джерел конкурентних переваг поступово переміщується в бік активів знань, що вимагає змін у бізнес-стратегіях таким чином зміни в новій економіці призводять до підвищення стратегічної ролі інтелектуальної власності.

За словами П. Друкера, «Оскільки основною метою бізнесу є залучення клієнтів, існує дві і тільки дві основні функції підприємства — це маркетинг та інновації», інновації стають основним конкурентним фактором підприємства [27].

За даними Ernst & Young, Ізраїль лідирує серед країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) за відсотком ВВП, інвестованим у дослідження та розробки. Країна виділяє 4,3% ВВП на: дослідження та розробки майже вдвічі більше, ніж у середньому по інших країнах. Компанії часто наймають висококваліфікованих працівників із військових чи розвідувальних служб, а стартапи отримують зниження податків і державне фінансування. До прикладу Україна виділяє всього лише 0,35% на розробку нових технологій для покращення рівня конкурентоспроможності промисловості.

У розвинених країнах розуміють соціальну роль підприємців у розбудові сучасних виробничих підприємств. Тому створено систему інструментів підтримки інвестицій у виробництво, забезпечення експорту технологій, а для

підтримки цього — застосування цифрових технологій у виробництві.

Такої загальної системи в Україні не створено. Тож, наш промисловий сектор не мав зброї розвитку та конкуренції в умовах відкритої економіки – як наслідок, вимушений перехід до аграрної моделі розвитку. За цим у довгостроковому наслідку втрата технологічних можливостей, капкан високого рівня бідності та низьких доходів, та низького рівня конкурентоспроможності підприємств. В Україні показник доходів громадян на душу населення є найнижчим серед країн Європи. У період війни ми маємо значні надходження від країн Заходу, що допомагають витримувати асиметрію доходності, але надалі, після перемоги варто розробити програму обороноздатності і конкурентоздатності економіки. Сутність програми полягала би у значній підтримці бізнесу та підприємців, які попри війну продовжують працювати і розвиватися, тож держава має взяти на себе обов’язок знизити ризики діяльності.

Дослідниками Центру розвитку інновацій, Дія.Бізнесу, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, а також стратегічним агентством Advanter Group, був визначений стан малого та середнього бізнесу України після початку повномасштабної війни. Серед висновків експертів є позитивні прогнози адаптації та відновлення господарської діяльності до 8,4%. До 40% зросте частка суб’єктів підприємництва, що будуть розвиватися через імплементацію технологічних інновацій у модель діяльності. За словами Сергія Лобойко, голови Центру розвитку інновацій: «Український малий та середній бізнес прискорив відновлення. Хоча поки складно говорити про суттєву активізацію бізнесу, проте зростає індекс активності бізнесу Ukrainian Business Index (демонструє здатність будувати бізнес, збільшувати оборот і створювати робочі місця, його оцінка нижче 50 вказує на негативний прогноз для бізнесу щодо подальшого розвитку події, показник станом на липень 2022 року складає 25,2 зі 100), ще 7% підприємств відновили діяльність протягом липня цього року, покращилися очікування товарооборотів у 2022 році.» [28].

На рисунку 1.6 графічно зображено індекс активності бізнесу UBI. Максимально можливе значення є 100. Над червоною лінією, тобто оптимальним

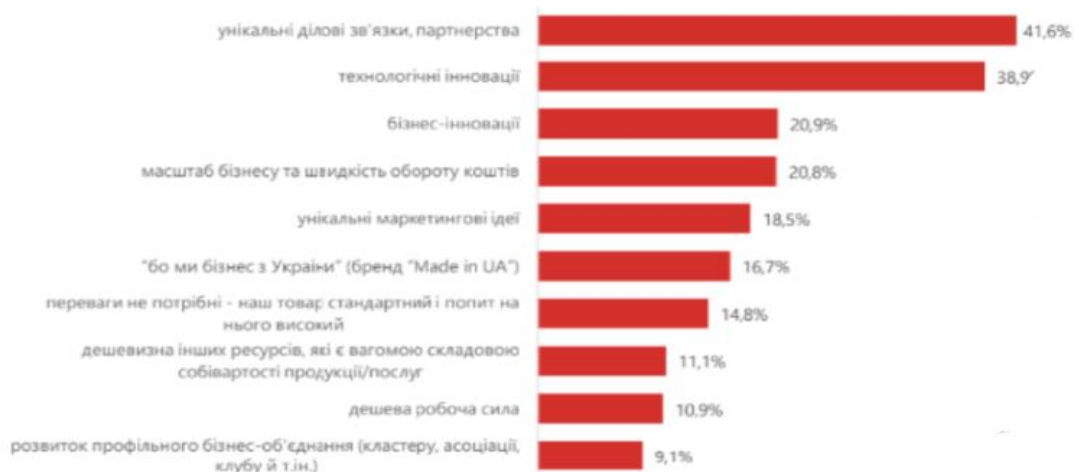
показником 50, знаходиться зона позитивних очікувань бізнесу, під червоною лінією зона негативних очікувань.



Рисунок 1.6 – Індекс активності українського бізнесу (UBI)

Джерело: [28].

За підрахунками Центру розвитку інновацій майже половина наявних суб'єктів підприємництва планує і далі розвиватися та конкурувати у галузях через унікальні партнерства та ділові зв'язки попри складні умови ведення господарської діяльності; 38,9% представників бізнесу планують впроваджувати технологічні інновації задля підвищення рівня конкурентоспроможності та 20,9% через використання бізнес-інновацій. Також до основних конкурентних переваг, завдяки яким українські підприємства планують розвиватися та конкурувати, увійшли унікальні маркетингові ідеї, брендинг, зменшення собівартості, дешева робоча сила, масштаб бізнесу тощо (рис. 1.7).

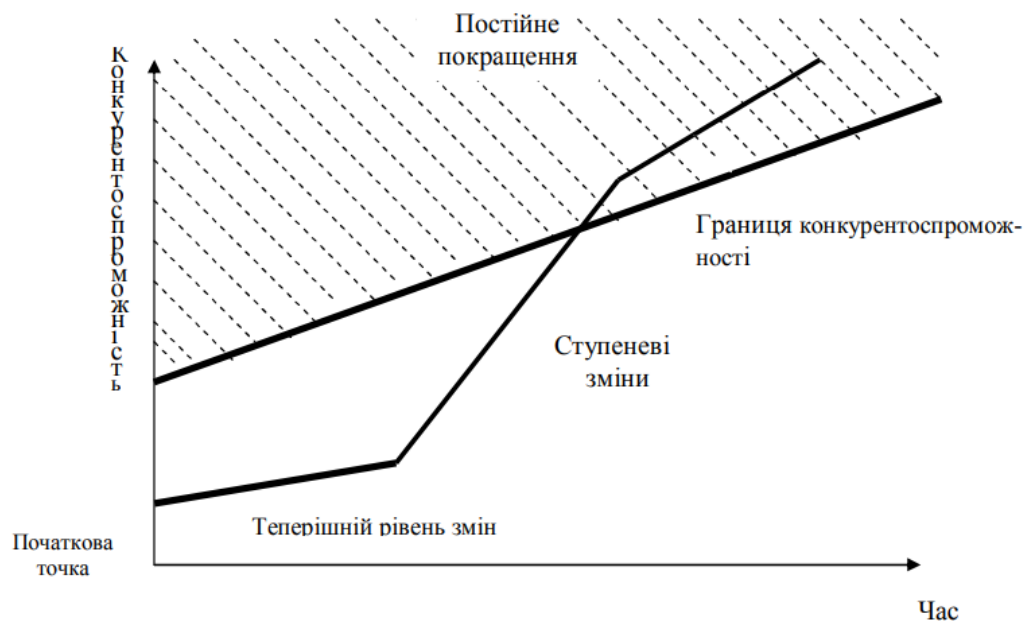


### Рисунок 1.7 – Можливі конкурентні переваги українських підприємств

Джерело: [28].

Українським підприємствам у даний час найбільше заважає відновлюватися та конкурувати ряд чинників: недостатність кредитних коштів; призупинення послаблення кредитних умов; зруйнованість ланцюгів постачання; відсутність достатнього капіталу; непрогнозованість подальшого перебігу подій війни, непередбачувані дії держави не на користь розвитку бізнесу; зменшення кількості платоспроможних цільових клієнтів на ринку; невчасні розрахунки із постачальниками через перебої інтернету та світла.

Конкурентоспроможність компанії нерозривно пов'язана з впровадженням змін і процесом реструктуризації. Однак впровадження змін також має свої особливості. Нестандартні одноразові заходи можуть підвищити конкурентоспроможність компанії в короткостроковій перспективі, але справжній успіх реструктуризації - це довгостроковий процес (рис 1.8).



### Рисунок 1.8 – Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Джерело: [16].

Конкуренти постійно покращують свої показники діяльності, і кожна компанія прагне забезпечити вищі темпи зростання бізнесу скоріше за конкурентів. Зараз більшість українських компаній перебувають у зоні нижче за границю конкурентоспроможності. І хоча позитивні зміни відбуваються навіть у

найважчих умовах ведення підприємницької діяльності, сьогоднішні темпи не дозволяють увійти в зону високої конкурентоспроможності. Саме тому вивчення, аналіз шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності є актуальною задачею.

Отже, узагальнюючи усе вище зазначене можна назвати українську систему управління конкурентоспроможності недосконалою, нерозвиненою. В найскладніших умовах ведення господарської діяльності українські підприємства відновлюють свою діяльність та продовжують конкурувати у галузі та загалом на внутрішньому ринку, пристосовуючись до нинішніх умов. Задля зменшення ризиків подібної діяльності, державі варто розробити програму ступеневих поступових змін задля підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для цього актуальним є аналіз закордонних практик та державних регуляцій конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва та спонсорвання інноваційної діяльності, як одного із факторів підвищення рівня конкурентоздатності.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Дослідження здійснене на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (ТОВ «Нова Пошта»). Дата державної реєстрації 19.01.2001 року. Територія (область): м. Київ. Код ЄДРПОУ: 31316718. Статутний капітал: 4654075 грн. Основні види діяльності за КВЕД: 52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний); 53.20 – Інша поштова та кур'єрська діяльність; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Історія компанії «Нова Пошта» розпочалася в лютому 2001 року, коли ТОВ «Нова Пошта» було зареєстроване засновниками: Інною Поперешнюк, Володимиром Поперешнюком і В'ячеславом Климовим. На момент заснування стартовий капітал Компанії складав 7000 доларів, а в команді було 7 осіб.

У 2005 році в компанії з'явилися перші великі клієнти та конкуренти. Саме тоді сформувалися і зміцнилися дві основні цінності - висока якість послуг і обслуговування клієнтів. У той час «Нова Пошта» почала формувати значну керівну команду, а також адміністративну структуру, яка розділилася на центральні офіси в Києві та Полтаві, а також регіональні відділення. У 2007 році діяльність ТОВ «Нова Пошта» стала прибутковою. Уже в 2009 році «Нова Пошта» стала лідером ринку швидких поштових послуг в нашій країні, доставивши за рік більш ніж 1,6 млн. посилок, а її мережа зросла до 80 відділень.

В 2010 році збільшується мережа (140 відділень), удосконалюється система сортування вантажів та логістики, оновлюється автопарк. Завдяки роботі даної складної й в той же час злагодженої системи, «Нова пошта» гарантує клієнтам

надійність, легкість та своєчасність сервісу. На даний момент ТОВ «Нова пошта» активно покращує роботу зі зростаючим сегментом електронної комерції та стає основним партнером для великої кількості інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту «логістики під ключ» дає міцно закріпитися на ринку B2C.

На сьогоднішній день компанія нараховує більше ніж 9000 відділень, що розташовані майже у всіх населених пунктах України, а кількість відправлень тільки за 2020 рік перевищила 300 млн.

У таблиці 2.1 наведемо динаміку відкриттів відділень за останні роки:

Таблиця 1.2 – Динаміка відкриття відділень за 2018-2021

Рік	К-сть відділень, шт.	Динаміка, %
2018	2671	-
2019	6061	+126,9
2020	8149	+34,4
2021	9300	+14,1

*Джерело: розроблено автором на основі [30, 31, 32].*

Серед усіх відділень 22% складає філіальна мережа, а 78% партнерська мережа.

Проаналізуємо, як змінився об'єм відправлень за період 2018-2021 років (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості відправлень за 2018-2021 роки

Рік	К-сть відправлень, млн. шт.	Динаміка, %
2018	175	-
2019	213	+21,7
2020	318	+49,3
2021	372	+16,9

*Джерело: розроблено автором на основі [30, 31, 32].*

Отже, у 2021-му році, не зважаючи на другий рік пандемії та світову кризу, попит на послуги логістичних сервісів збільшився, так компанія «Нова пошта» зробила 372 млн відправлень за рік, що майже на 17% більше ніж у попередньому періоді. Із них міжнародні доставки склали 6,7 млн. шт.

На рисунку 2.1 зображено основні категорії посилок;

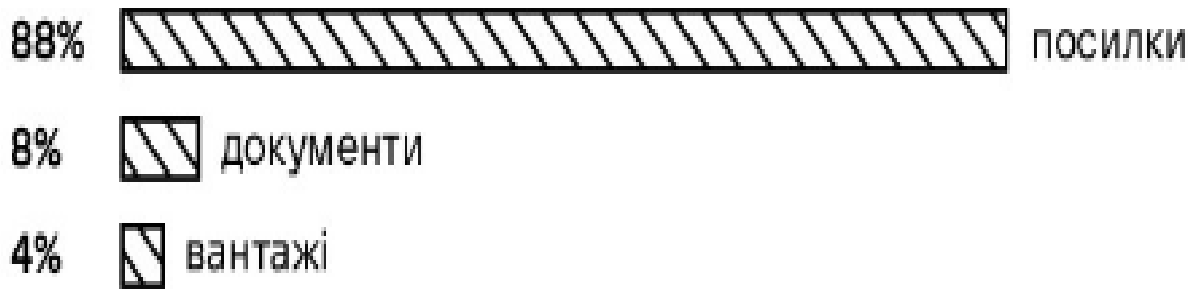


Рисунок 2.1 – Категорії посилок

*Джерело: [32].*

Для покращення клієнтського досвіду компанія запроваджує сучасні ІТ рішення. До таких відноситься запуск мобільного додатку, що полегшує і пришвидшує користування сервісами компанії. Станом на кінець 2015 року мобільний застосунок скачало більше ніж 1,5 млн. громадян. Вдало покращуються сучасні формати надання послуг: вантажі обробляються й сортуються на терміналах конвеєрним методом, сканується через великий інноваційний магнітний сканет, а посилки доставляються не лише на відділення, а й через поштомати та міні-відділення, що надає змогу клієнтам одержувати посилки в пішій доступності не лише від своїх будинків, а й від офісів.

Компанія реалізує різні соціальні проєкти, на кшталт: «Гуманітарна пошта України», «Розвиток книгочитання», «Школа бізнесу Нова Пошта», еко-проєкт зі збору вторинної сировини у відділеннях, «Підтримка бігового руху» (марафони/напівмарафони в 12 містах України), «КРУТО Нова Пошта» й інші.

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» належить до складу однойменної групи. Група компаній «Нова Пошта» посідає провідне становище на логістичному ринку нашої країни, забезпечуючи швидку доставку відправлень до поштомоту, відділення чи за адресою.

Наведемо структуру компанії у вигляді рисунку 2.2:



Рисунок 2.2 – Структура групи компаній ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [30].

Ціль ТОВ «Нова Пошта» на найближчі роки стати для українців *lovemark* – улюбленим сервісом експрес-доставки, котрим користуються постійно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія на постійній основі працює над вдосконаленням сервісу для того, аби кожен контакт клієнта із компанією залишав по собі лише позитивні враження. ТОВ «Нова пошта» є членом Співки Українських Підприємців. Товариство не бере участь в будь-яких корпораціях, асоціаціях, концернах, консорціумах. Найвищий ступень в організаційній структурі ТОВ «Нова пошта» посідає Рада директорів, котра є вищим органом управління товариством між загальними зборами акціонерів. Раді директорів підпорядковуються регіональні директори, котрі контролюють роботу директорів філій. Відповідно до стану на кінець 2020 року до складу ТОВ «Нова пошта» належало 29 філій розташованих по всій території України. Директору філії підпорядковані територіальні менеджери, котрі контролюють роботу керівників відділень, до обов'язків котрих входить управління безпосередньо відділенням.(рис. 2.3).

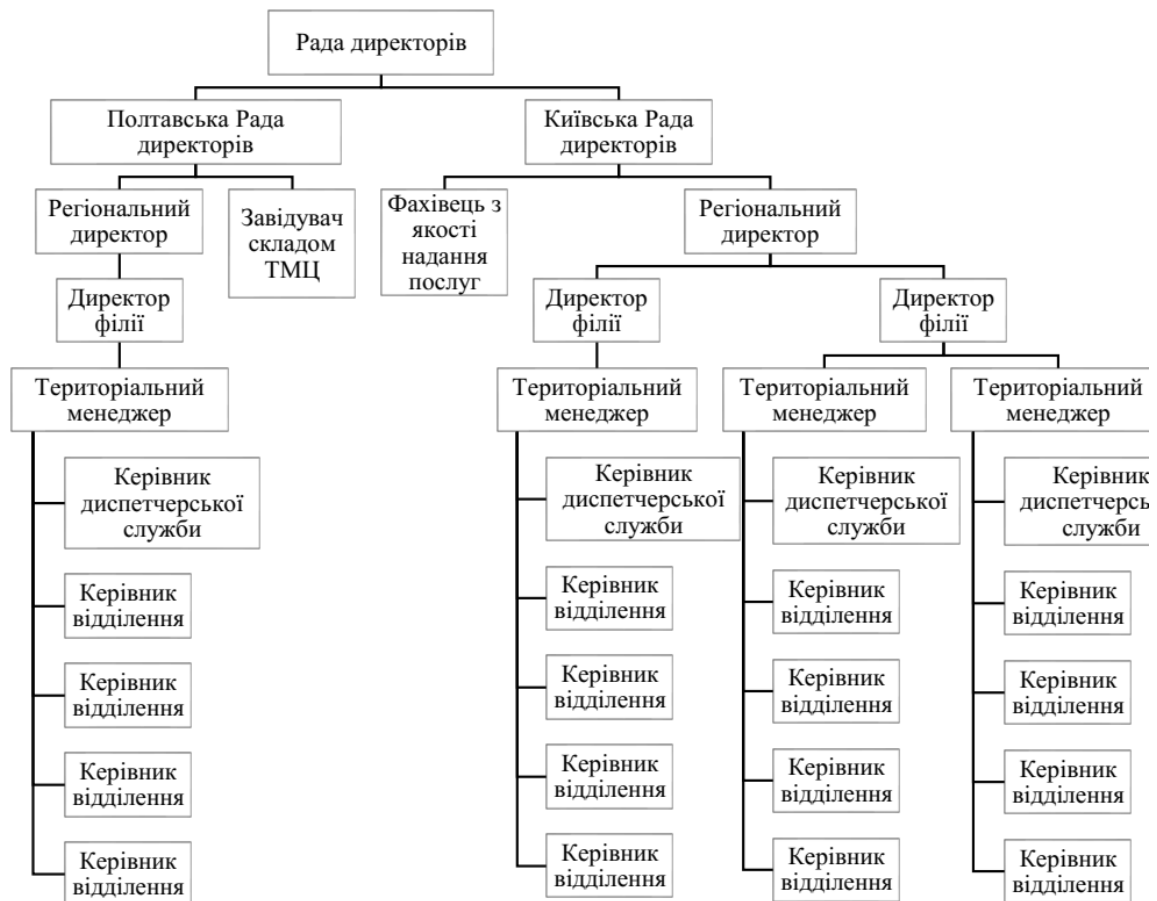


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління компанії ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [30].

2020-2021 роки стали новим викликом для компанії в цілому та клієнтського сервісу зокрема. Для керівництва було додано кілька важливих завдань: забезпечити безпечне місце для клієнтів і співробітників, а також зберегти належний рівень сервісу. Компанія сміливо протистояла викликам коронавірусної кризи і змогли втримати, відновити свою позицію клієнтоорієнтованої компанії, яка піклується про своїх працівників.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить більше 32000 осіб. Щорічно чисельність персоналу у ТОВ «Нова пошта» збільшується, це характеризується розширенням мережі відділень та підвищенням вантажообігу і клієнтообороту на вже наявних відділеннях.

На рис. 2.4 зобразимо відсотковий розподіл персоналу за віком та підрозділами:



Рисунок 2.4 – Відсотковий розподіл персоналу за віком та підрозділами

Джерело: [30],

Компанія має департамент навчання та розвитку, що забезпечу працівників системою дистанційного навчання та тестування, тренінгами та практичними програмами для постійного розвитку. Навчальні програми та програми розвитку, система внутрішнього кадрового резерву допомагає працівникам отримувати знання та підтримувати високий рівень надання послуг клієнтам компанії. За рік в навчання працівників в середньому триває 34 години. Компанія має 220 навчальних програм з такими напрямками як цільове тренінгове навчання, навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії, первинне та поточне навчання, навчання водіїв автотранспортних засобів.

Працівникам також доступний Корпоративний університет із програмами розвитку професійних навичок, особистісного розвитку, навчання продажів, LEAN та багато іншого.

Компанія «Нова пошта» неодноразово потрапляла у рейтинг найкращих роботодавців України. Із розширення підрозділів та терміналів кількість робочих місць збільшується.

До додаткових сервісів ТОВ «Нова пошта» відносяться:

1. Пакування посилок та вантажу – дозволяє максимально практично упакувати товари. Зауважимо, що послуга доступна на кожному відділенні

компанії. Для запобігання пошкодженням при транспортуванні, зберіганні та зберіганні, захисту від впливу зовнішнього середовища використовується надійна тара та пакування.

2. Доставка вантажу у обрешетуванні - забезпечує дерев'яне каркасне обрешетування на крижкі габаритні вантажі для надійності доставки. Тарифи не найвищі на ринку.

3. Доставка автомобільних шин та дисків – можливе перевезення автомобільних шин та дисків по зниженими цінам.

4. Повернення товару – є можливість повернути відправнику при отриманні посилки документів ( наприклад товарна накладна)..

5. Післяплата - характеризує оплату товару після огляду на відділенні, Отримана сума перераховується на касу НоваПей або на банківський рахунок відправника.

6. Виклик кур'єра – через гарячу лінію можна викликати працівника та відповідний транспорт на узгоджений час завантаження.

7. Переадресування – за проханням відправника або отримувача передбачається зміна адреси доставки вже сформованої накладної.

8. Підйом вантажу на поверхи – при створенні відправлення є можливість оформити послугу підйому на поверх, але вага на одне місце має бути не більше 75%. Замовляється лише відправником. Якщо вага посилки не перевищує 30 кг, послуга надається безкоштовно.

9. Зберігання на складі - забезпечує зберігання посилок у відділенні довше за термін безкоштовного зберігання (7 днів) протягом одного календарного місяця з дати прибуття на відділення. Якщо вантаж зберігається на складі понад 7 днів, стягується додаткова оплата у розмірі 20% від вантажу, без урахування суми комісії для кожної людини. В основному це 10 грн для дрібного вантажу, та 20-30 грн за день для габаритного вантажу.

10. Примірка одягу на відділенні – деякі відділення мають примірочні та оснащені для комфортної примірки замовлень із магазинів одягу та взуття. Ця послуга є клієнтоорієнтованою та дозволяє зменшити показник відмов від

посилок на відділенні. Це приносить вигоду і партнерам компанії, які не сплачують додаткових витрат на повернення товару.

У підсумку підрозділу про організаційну економічну структуру підприємства ТОВ «Нова пошта» зобразимо модель компанії за Остервальдером (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Бізнес-модель ТОВ «Нова пошта» за Остервальдером

<b>Ключові партнери:</b> - Внутрішні компанії групи НП; - Орендодавці; - Банки; - ТБ-канали; - Інтернет-канали; - Агрегатори;; - Логістичні компанії; - Приватні особи; - Інвестори.	<b>Види діяльності:</b> - Доставка товарів : відділення – відділення, відділення-адреса, відділення-поштомат, адреса-відділення, адреса-адреса, адреса-поштомат. - Міжнародні доставки - NP Shopping - Пакування - Грошові перекази та інші фінансові послуги - Повернення, переадресування товару.	<b>Головні цінності:</b> - Клієнтоорієнтованість, 100% впізнаваність бренду; - Надання можливості самореалізації для співпрацівників, офіційне працевлаштування, медичне страхування - Новітні технології, пришвидшення та цифровізація робочих процесів - Швидкість, доступність; - Бонусна програма для клієнтів.	<b>Взаємодія із споживачем:</b> - Орієнтація на мінімізацію витрачання часу; - Обслуговування у відділеннях; - Мобільний додаток; - Консультування через контакт-центр; - Індивідуальний підхід у разі скарг; - Розвинена CRM-система – за номером знаходить дані про клієнта.	<b>Сегменти споживачів</b> - ФОП; - Малий, середній та великий бізнес; - Від 12 до 90 років; - Власники та покупці інтернет-магазинів та OLX; - Мешканці житлових будівель поряд із відділеннями.
	<b>Ключові ресурси:</b> - Персонал - Сайт, додаток - Автопарк - Відділення, складські приміщення, термінали, поштомати, депо - Стандарти якості показники продуктивності.		<b>Канали збуту:</b> - Відділення; - Інтернет; - Партнери-інтернет-магазини та маркетплейси; - «Безпечна доставка» через OLX; - Мобільний додаток.	

## Продовження таблиці 2.3

<b>Структура витрат:</b> - Оренда приміщень; - Утримання терміналів, відділень, автопарку; - Комунальні послуги; - Пальне; - Заробітні плати; - Рекламні витрати; - Соціальні, благодійні проекти.	<b>Джерела доходів:</b> - Від послуг доставки; - Від послуг пакування; - Комісії з грошових переказів та інших фінансових послуг; - Від послуг зберігання.
---	--

*Джерело: розроблено автором*

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Для збереження стабільної тенденції фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного зростання конкуренції необхідно оцінити платоспроможний фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризується власними оборотними коштами, оптимальним співвідношенням між товарно-матеріальними запасами та виробничою потребою, а також здатністю до переробки та своєчасної оплати.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства проводиться з використанням коефіцієнтів, за допомогою яких можна співвіднести одні показники з іншими. Групи показників, що описують стан власності компанії у світовій практиці: ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість (платоспроможність) і прибутковість фінансово-господарської діяльності підприємства.

Економічний аналіз підприємства полягає в отриманні об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та економічного потенціалу. Для цього проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності.

До основних показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Нова пошта» належить прибуток, порядок якого визначається засновниками. Сюди ж

відносять такі показники як:

- доходи від реалізації товарів та інших видів фінансово-господарської діяльності;
- банківські позики;
- благодійні внески;
- майно, куплене компанією за умов, не заборонених чинним законодавством та нормативними актами;
- балансова вартість запасів;
- дохід від реалізації довгострокових контрактів та інші доходи.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	13453318	16902857	20843502	3449539	3940645	25,64%	23,31%
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	16441004	2372744	3563918	22,59%	27,68%
Валовий прибуток	2948976	4025771	4402498	1076795	376727	36,51%	9,36%
Витрати на збут	337356	416263	561844	78907	145581	23,39%	34,97%
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	224460	454562	18,03%	30,94%
Інші операційні витрати	32941	27563	508590	-5378	481027	-16,33%	1745,19%
Чистий фінансовий прибуток	782954	991292	2600320	208338	1609028	26,61%	162,32%
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,28	1,31	1,27	0,03189	-0,04	2,49%	-3,055%
Необоротні активи	2880117	4583693	8305491	1703576	3721798	59,15%	81,205%
Оборотні активи	2287962	2716690	5192639	428728	2475949	18,74%	91,14%
Власний капітал	1271410	2186904	4491224	915494	2304320	72,01%	105,37%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1067114	1638422	3897300	571308	2258878	53,54%	137,87%

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні зобов'язання і забезпечення	2829555	3475057	5109603	645502	1634546	22,81%	47,04%
Валюта балансу	5168079	7300383	13498127	2132304	6197744	41,26%	84,90%

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 роки, свідчать щодо рівномірного зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції господарюючого суб'єкта. Істотного впливу на діяльність суб'єкта господарювання світова економічна криза, яка викликана пандемією COVID- 19, не спричинила.

У 2020 й 2021 роках збільшення собівартості продукції відносно до значення показника за попередній рік менше ніж збільшення чистого доходу (22,85% проти 27,94% в 2020 році і 22,59% проти 25,64% в 2021 році). Це, звичайно, позитивна тенденція, котра свідчить про те, що у ТОВ «Нова пошта» залишається більше коштів для проведення інших витрат. Як результат валовий прибуток господарюючого суб'єкта протягом досліджуваного періоду збільшувався (на 50,08% в 2020 році і 36,51% в 2021 році), не дивлячись на істотне зростання витрат на збут (на 89879 тис. грн. (36,32%) в 2020 році і 78907 тис. грн. (23,39%) в 2020 році) й адміністративних витрат (157553 тис. грн. (18,03%) в 2019 році і 224460 тис. грн. (14,49%) в 2020 році).

За досліджуваний період сума валового прибутку ТОВ «Нова пошта» має позитивне значення, що вказує на ефективний контроль за собівартістю продукції, до того ж зафіксоване суттєве зростання значення показника, інакше кажучи керівництво ТОВ «Нова пошта» вживає ефективні кроки задля зростання ефективності господарської діяльності господарюючого суб'єкта, що чинить позитивний вплив на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

Як наслідок вищерозглянутих факторів суб'єкт господарювання ТОВ «Нова пошта» формувало позитивний чистий фінансовий результат за аналізований період, до того ж вбачається істотне збільшення показника в

складному для економіки як України, так й світу, 2020 році на 26,61% (208338 тис. грн), що вказує на ефективну діяльність господарюючого суб'єкта ТОВ «Нова пошта».

Аналіз показників балансу ТОВ «Нова пошта» засвідчує, що впродовж досліджуваного періоду за всіма розділами балансу зафіксоване зростання. Необоротні активи суб'єкта господарювання збільшились на 1703576 тис. грн (143,01%) в 2020 році й на 703576 тис. грн. 59,15% в 2021 році. Довгострокові зобов'язання та забезпечення у ТОВ «Нова пошта» збільшились на 375474 тис. грн (19,63%) в 2020 році і 428728 тис. грн. (18,74%) в 2021 році. Власний капітал господарюючого суб'єкта збільшувався за рахунок нерозподіленого прибутку протягом 2019-2021 років, на 160,29% в 2020 році і 72,01% в 2021 році. В 2021 році зафіксоване збільшення на 22,81% поточних зобов'язань і 53,54% довгострокових зобов'язань. ТОВ «Нова Пошта» володіє достатнім робочим капіталом для покриття операційної діяльності компанії. Фінансування великих інвестиційних проєктів здійснюється за рахунок залучення коштів різними кредитними інструментами. Виявлена динаміка зміни показників спричинила аналогічну тенденцію за показником валюти балансу: збільшення на 2070390 тис. грн (66,84%) в 2020 році і 2132304 тис. грн (41,26%) в 2021 році. Таким чином, значення показників, котрі характеризують пасиви та активи суб'єкта господарювання, підтверджують зроблені висновки щодо стабільності господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» на високому рівні.

За підсумками, компанія «Нова пошта» за 21 рік присутності на ринку нашої країни стала визнаним лідером логістичного ринку, забезпечуючи швидку доставку відправлень до поштового відділення чи за адресою (на вибір клієнта). Ґрунтуючись на здійсненому аналізі, можемо підсумувати, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. З огляду на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» можна визнати успішною.

Рентабельність — відносний показник, що характеризує рівень

ефективності та рентабельності підприємства або окремих його складових.

Показник рентабельності трішки більше за прибуток характеризує кінцевий результат роботи компанії, так як значення показує загальний прибуток від наявних або використаних ресурсів.

Коефіцієнти рентабельності розраховуються на основі валового доходу, операційного прибутку, валового прибутку або чистого прибутку. Формули для розрахунку показників рентабельності наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники та методика розрахунку рентабельності

Показник рентабельності	Розрахунок
Валова рентабельність продаж	Відношення валового прибутку до суми виручки від реалізації товарів або послуг
Операційна рентабельність	Відношення значення операційного прибутку до суми виручки від реалізації товарів або послуг
Чиста рентабельність	Відношення чистого прибутку до суми виручки від реалізації товару
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу компанії
Рентабельність сукупного капіталу (активів)	Відношення значення чистого прибутку до сукупного капіталу

*Джерело: сформовано автором на основі [22].*

Проведемо розрахунок основних показників рентабельності ТОВ «Нова пошта» та подано аналіз у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – Показники рентабельності компанії за 2019-2021, %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Валова рентабельність продаж	18,5	20,9	23,8	1,9	5,2
Операційна рентабельність продаж	4,7	7,6	9,1	1,5	4,4
Чиста рентабельність продаж	5,4	5,8	5,9	0,1	0,5
Рентабельність власного капіталу	87,6	91,6	61,5	-31,1	25,2
Рентабельність сукупного капіталу	14,1	15,1	14,6	-0,5	0,5

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Провівши аналіз діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр. можна зазначити збільшення загальної рентабельності. Відмінним є те, що показник рентабельності власного капіталу продаж знизився, у 2020 р. на 31.1%, ніж у 2019р., що було спричинено пандемічною кризою.

У 2019-2021 рр. фінансові результати від операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції зростали – як результат, операційна рентабельність зростала з кожним роком, у 2021 р. вона становила 9,1%, це на 5,2% більше ніж у 2019 р.

Чиста рентабельність зростала кожен рік, так у 2019 р. вона дорівнювала 5,4%, а вже у 2020 р. – 5,8%, а рентабельність власного капіталу зросла на 0,5 % за 3 роки та склала 5,9% у 2021 р.

Важливо проаналізувати і витрати ТОВ «Нова пошта», тож загальні витрати компанії за 2018-2021 роки наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Витрати ТОВ «Нова пошта» за 2018-2021 рр, тис. грн

Назва показника	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
Витрати на опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
Виплата банку готівкою	1223,35	1270	1386,52	1420,2
Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз ліквідності в балансі підприємства дає змогу виявити найважливіші сторони та недоліки в діяльності підприємства та показує, в яких напрямках

необхідно проводити цю роботу, щоб покращити фінансовий стан підприємства.

Проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нова пошта», 2018-2021

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Коефіцієнт покриття	1,2	1,25	1,25	-	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,63	0,75	0,12	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,3	0,34	0,04	0,07

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз коефіцієнтів ліквідності необхідний не тільки керівникам підприємств, а й іншим користувачам інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності - виробникам сировини; коефіцієнт швидкої ліквідності - для банків; коефіцієнт поточної ліквідності - для покупців і власників акцій компанії.

Можна зробити висновок, що всі розраховані показники ліквідності за три роки зростають.

Проведений аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки подамо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2021/2020 0	2021/2019
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,99	0,99	0,98	-0,01	-0,01
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,9	0,86	0,92	0,06	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5	0,33	0,61	0,28	0,11

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

В динаміці за даними табл. 2.6 коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) майже не змінюється, коливаючись з 2019 р.

по 2021 р. в межах 0,98 – 0,99. Він не змінився у порівнянні даних 2020 і 2019 рр. На кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зменшилась на 0,01.

### **2.3 Оцінювання рівня та резервів конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»**

Сфера поштового зв'язку є надзвичайно важливою у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та інших сфер суспільства, що обумовлює особливу значущість послуг зв'язку. Сфера зв'язку надає широкий спектр послуг, зокрема: поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. З поширенням Інтернет-торгівлі, а також самої Інтернет-мережі, потенційний покупець отримує можливість вибору, дізнається про інноваційні товари, які не доступні в його регіоні.

Тому виникає потреба доставки товару за оптимальними критеріями: швидкість, зручність, доступність. Це породило зростання кількості операторів поштового зв'язку на ринку України, але основними серед них є: ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

ТОВ «Нова пошта» станом на 2021 рік займала 80-85% частки ринку по відправкам посилок та 70-75% по відправкам документації та іншої кореспонденції. Загалом частка ринку, яку займає ТОВ «Нова пошта» дорівнює 65%, ПАТ «Укрпошта» - 20%, ТОВ «Міст Експрес» - 11%, та 4% - інші компанії поштових логістичних послуг.

Зобразимо поточну конкурентну позицію ТОВ «Нова пошта» у вигляді матриці БКГ відносно частки ринку основних конкурентів компанії (рис. 2.5).

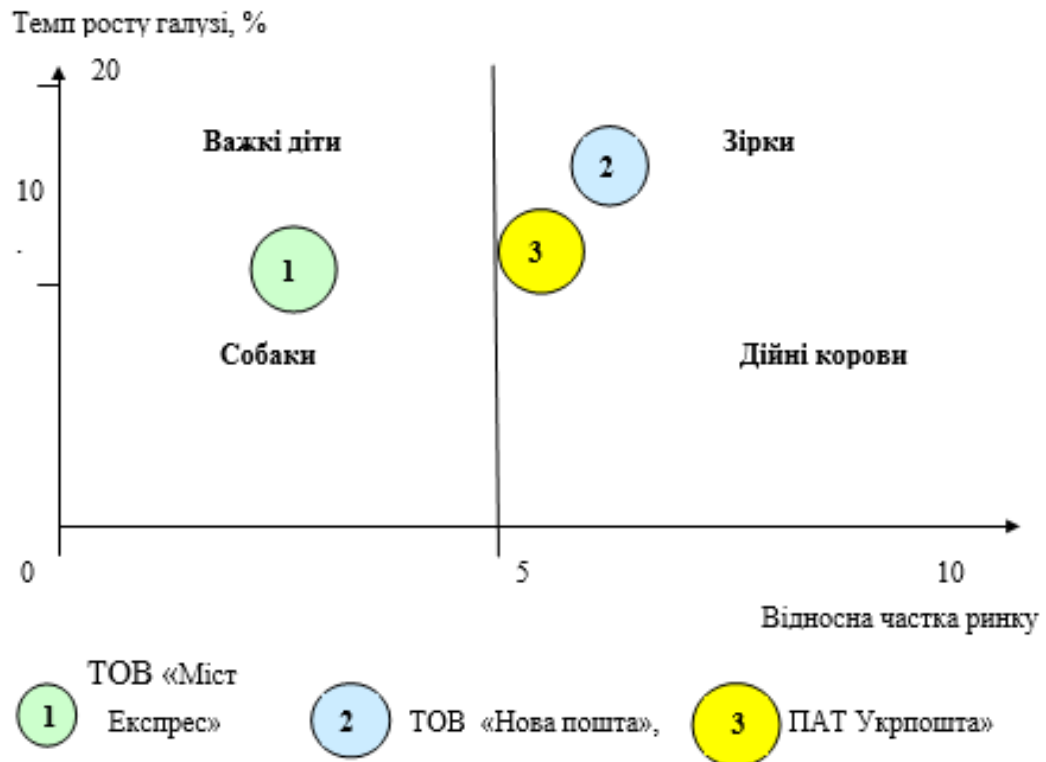


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ підприємств сфери поштової логістики

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз матриці БКГ показав, що ТОВ «Нова пошта» знаходиться на межі двох сегментів – «Дійні корови» та «Зірки». Підприємство намагається підтримувати свій рівень прибутковості та конкурентоспроможності, утримуючи наявних клієнтів та залучаючи нових, поступово розширюючи частку ринку.

Надамо стисло характеристику двох основних конкурентів компанії ТОВ «Нова пошта»:

1) ПАТ «Укрпошта» є найбільшим конкурентом ТОВ «Нова пошта» в основному по ціновій політиці. Ця компанія надає так само широкий спектр поштових та фінансових послуг. ТОВ «Нова пошта» конкурує із ПАТ «Укрпошта» завдяки кращим показникам швидкості доставки та інноваційності діяльності. Також ПАТ «Укрпошта» має слабшу маркетингову діяльність та комунікацію із споживачами, відсутня програма лояльності. ПАТ «Укрпошта» поступається якістю доставки та пакування, а також критеріями менеджменту персоналом, показниками КРІ. ПАТ «Укрпошта» має свої відділення у кожному

населенному пункті України, що створює додаткову конкурентну перевагу перед ТОВ «Нова пошта». В останні роки, незважаючи на ребрендинг і додавання додаткової послуги експрес-доставки, ПАТ «Укрпошта» втрачає позиції в галузі поштової логістики. Компанія мала високі показники відправлень рекомендованих листів та кореспонденції, але із розвитком електронної комерції та технологій, все менше людей користується цими видами доставки [35].

Наведемо графічно порівняльну характеристику цінової політики компаній ТОВ «Нова пошта» та ПАТ «Укрпошта» (рис. 2.6).

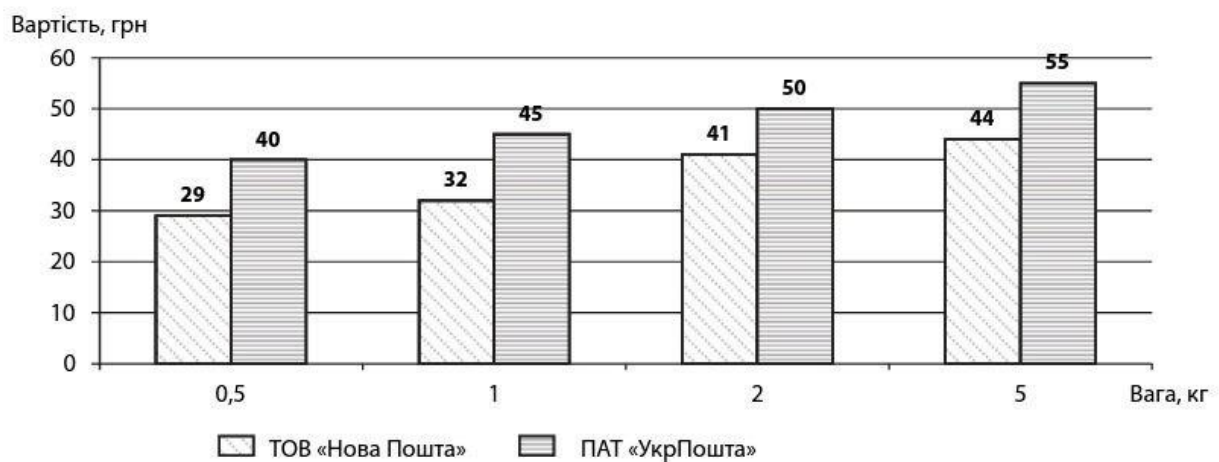


Рисунок 2.6 – Тарифи послуг ТОВ «Нова пошта» та ПАТ «Укрпошта»

*Джерело: побудовано автором на основі [29, 35].*

2) ТОВ «Торговий дім Міст Експрес» - міжнародна група компаній, що почала працювати в сфері поштових послуг із 1989 року. Компанія надає свої послуги у більше ніж 20 країнах світу: Україна, США, Азєйбарджан, Вірменія, Австралія, Канада, Німеччина, Китай, Франція, Польща, Чехія, Португалія та інші. В Україні дана компанія проводила широку маркетингову кампанію у 2020 році із наголошенням на конкурентній перевазі швидкості міжнародних доставок як до відділення, так і на адресу споживача. Компанія також має поштомати у великих містах, переважно у торгових центрах. Багато підприємців користується послугами компанії «Міст Експрес», включаючи представників електронної комерції. Конкурентною перевагою є співпраця із великими міжнародними інтернет-магазинами, що працюють і на території України, але головні склади мають закордоном. До них відносяться Born2Be, Next, Notino, Answer та інші.

Компанія весь час працює над впровадженням інновацій у робочий процес та над отриманням прихильності більшої кількості споживачів [34].

На рисунку зобразимо частоту замовлень через інтернет-магазини, які надсилаються представниками ринку поштової логістики (рисунок 2.7).

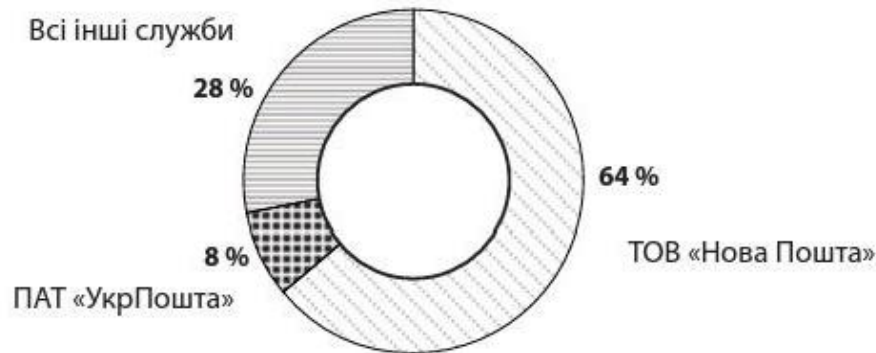


Рисунок 2.7 - Частка замовлень в інтернеті із вибраними різними службами доставки

*Джерело: побудовано автором на основі [29, 34, 35].*

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» серед найбільших гравців ринку через порівняльну таблицю із критеріями такими як кількість відділень, терміни доставки, програми лояльності, наявності міжнародних доставок та інші (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння операторів поштового зв'язку за критеріями

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоматів	9300	11000	3350
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

*Джерело: побудовано автором на основі [29, 34, 35].*

Як бачимо, ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштоматів, але суттєвою перевагою ТОВ «Нова пошта» над АТ «Укрпошта» – є швидкість доставки, яка переважає в три рази. ТОВ

«Торговий дім «Міст Експрес» має лише 3350 відділень, проте, завдяки швидким термінам доставки складає конкуренцію АТ «Укрпошта». У кожного з операторів поштового зв'язку доступні мобільні додатки, програми лояльності, міжнародна доставка та перевезення крупногабаритних вантажів, але фулфілмент наявний лише в ТОВ «Нова Пошта».

Прорахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Для цього кожній розглянутій характеристиці надамо оцінку у вигляді балів від 5 до 15. Відносна бальна оцінка визначається з урахуванням питомої ваги критерію якості, яка також визначається методом експертних оцінок.

Для початку визначимо конкурентоспроможність послуг (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Конкурентоспроможність послуг поштових компаній

Критерії якості послуг	Вага	Meest	Нова Пошта	Укрпошта
Середня оцінка поштових операторів від власників інтернет-магазинів	0,08	10	15	10
Кількість відділень	0,20	5	15	10
Терміни доставки по Україні	0,20	10	15	5
Програма лояльності	0,05	10	15	5
Фулфілмент	0,08	15	5	5
Доставка за часовими інтервалами	0,15	15	5	5
Вартість відправлення	0,24	15	5	10
<b>Відносна оцінка</b>	<b>1</b>	<b>11,35</b>	<b>10,30</b>	<b>7,60</b>

*Джерело: побудовано автором на основі [29, 34, 35].*

Далі подамо у табличному вигляді критерії для розрахунку загального коефіцієнт конкурентоспроможності бізнесу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Критерії для розрахунку конкурентоспроможності компанії

Складова конкурентоспроможності	Meest	Нова пошта	Укрпошта
Показники ефективності виробничої діяльності	6,45	15	8,55
Фінансовий стан підприємства	5,75	12,2	12,05
Ефективність організації збуту та просування	8,65	13,7	7,95
Конкурентоспроможність послуг	11,35	10,30	7,60

*Джерело: побудовано автором*

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності бізнесу розраховується за такою формулою:

$$\text{ККО} = 0,15 \times \text{ЕВ} + 0,29 \times \text{ФП} + 0,23 \times \text{ЕЗ} + 0,33 \times \text{КТ} \quad (2.1)$$

Отже, розрахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності найбільших поштових операторів на ринку:

$$\text{ККО Meest} = 0,15 \times 6,45 + 0,29 \times 5,75 + 0,23 \times 8,65 + 0,33 \times 11,3 = 8,4$$

$$\text{ККО НП} = 0,15 \times 15 + 0,29 \times 12,2 + 0,23 \times 13,7 + 0,33 \times 10,3 = 12,3$$

$$\text{ККО Укрпошта} = 0,15 \times 8,55 + 0,29 \times 12,05 + 0,23 \times 7,95 + 0,33 \times 7,6 = 9,1$$

Отже, за підрахунками видно, що найбільший рівень конкурентоспроможності має ТОВ «Нова пошта», хоча коефіцієнт має не максимальне значення, тому менеджменту компанії варто звернути увагу на недоліки діяльності задля покращення рівня. Для цього проводяться факторні аналізи та регулярно аналізуються зміни в рівні конкурентоспроможності.

Компанія регулярно проводить опитування серед клієнтів через сайт чи мобільний додаток, аби краще розуміти над чим варто працювати. В останньому опитуванні 68% клієнтів сказали, що вважають сервіс швидким, 37% та 31% вважають компанію надійною та комфортною відповідно.



Рисунок 2.8 – Критерії клієнтів при виборі послуг ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [30],

За результатами онлайн-дослідження здоров'я бренду «Нова пошта» від компанії InMind, було виявлено, що рівень довіри – найвищий серед служб

доставки, сама компанія у 85% першою спадає на думку, 99% серед опитуваних хоча б раз користувалися послугами, а упізнаваність бренду становить 100% серед опитуваних у віці від 18 до 60 років.

В компанії існує програма лояльності, вона збільшує можливості клієнтів через бонусні винагороди споживачам ТОВ «Нова Пошта». Мета даної програми лояльності полягає в нарахуванні балів за створену накладну в додатку за умови використання карти учасника, а в майбутньому клієнт зможе здійснити обмін накопичених балів на оплату послуг компанії.

У період 2019-2021 рр. частка прихильності клієнтів компанії зросла на 6%. На рисунку 2.9 видно співвідношення постійних та разових клієнтів. До постійних клієнтів в основному відноситься малий та середній бізнес, що відправляє свої замовлення споживачам.

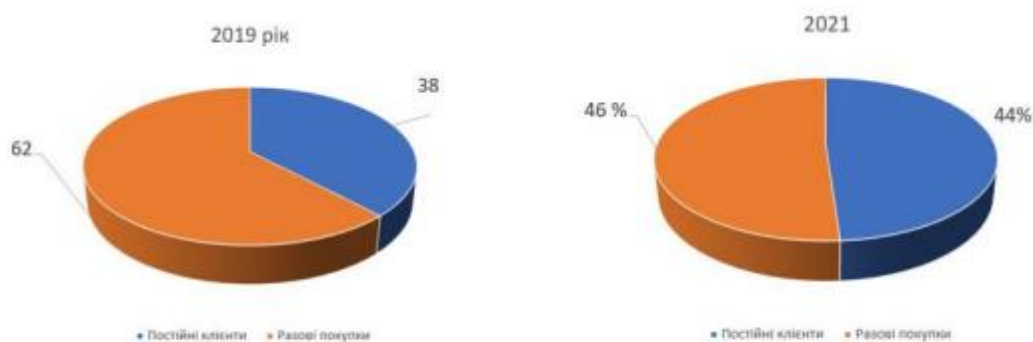


Рисунок 2.9 – Співвідношення постійних та разових клієнтів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [30],

Отже, ТОВ «Нова пошта» має найбільше конкурентних переваг та є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів. Для детальнішого дослідження конкурентних переваг операторів поштового зв'язку, слід виокремити їх сильні сторони. Визначення слабких сторін допоможе побачити, що саме компанії необхідно вдосконалювати.

Для визначення сильних та слабких сторін проведемо SWOT-аналіз компаній, якій займають лідируючі позиції. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова

пошта» подано в Додатку Б.

Сильними сторонами компанії є надання якісних послуг і обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Також ваговими перевагами є можливість замовити товар за допомогою післяплати, а також створення спецзамовлення для бізнесів на їх інтернет-сайтах, що є однією з передових умов під час вибору партнера для експрес-доставки. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті і запровадити нові види послуг. Вагомим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» є поштовим оператором із багаторічним досвідом роботи. Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Таким чином, компанії необхідно на постійній вдосконалювати власні технології задля збереження конкурентоспроможності. Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (комп'ютерні технології, модернізація обладнання, розширення ринку). Слабкими сторонами ТОВ «Нова Пошта» є відсутність системи заохочень для споживачів, що здійснює вплив на низький рівень прив'язаності до бренду.

Негативними чинниками на діяльність ТОВ «Нова пошта» є економічні наслідки, спричинені тривалим карантинном і обмеженням роботи більшості господарюючих суб'єктів на всій території нашої країни. Можливе зменшення фінансового потенціалу середнього та малого бізнесу, котрий займає певну частку в структурі продажів емітента. До того ж можливе зменшення купівельної спроможності населення, що може відбитися на затребуваності послуг емітента. З метою зниження впливу даних факторів ТОВ «Нова пошта» вживає такі заходи: оптимізація витрат і процесів, розробка нових продуктів, на кшталт, доставка медичних і лікарських виробів, інших товарів першої необхідності тощо.

До того ж, ускладнює діяльність ТОВ «Нова пошта» недосконале правове регулювання в сферах:

- автомобільних перевезень (zareєстровано законопроект, який передбачає обмеження дорожнього руху вантажних автомобілів в населених пунктах у певні години; Міністерством інфраструктури України розроблено законопроект, що

передбачає розширення переліку послуг, які підлягають ліцензуванню);

- дистанційної торгівлі ліками.

З метою зниження впливу даних факторів ризику ТОВ «Нова пошта» вживає такі заходи: приймає активну участь в робочих групах по розробці законопроектів, створених Міністерством інфраструктури України й іншими органами державної влади; розробляє альтернативні схеми руху і застосування транспорту тощо.

Розробки і дослідження ТОВ «Нова пошта» направлені на удосконалення й впровадження інноваційних технологій задіяних в усіх ланках ланцюга Продавець - Покупець, створення передового сервісу обслуговування споживача в усіх каналах взаємодії, удосконалення робочого середовища для створення роботи-мрії. Запланована сума витрат на дослідження і розробку ТОВ «Нова пошта» на 2022 рік складає 9,3 млн.грн.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» свідчить, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг із експрес-доставки товарів.

Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Нова пошта» на 2022 рік є: зростання пропускної здатності інфраструктури; збільшення доступності за рахунок розвитку мережі; автоматизація процесів; покращення сервісу, швидкості і якості доставки; впровадження нових продуктів.

Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, бізнесу, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності даного підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Поняття «конкурентоспроможність» визначається як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Ця реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у підприємства. Розробка і реалізація конкурентоспроможних ІТ рішень і послуг – узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал.

З аналізу можна зробити висновок, що кожен з конкурентів представляє загрозу для певного виду послуг, що надаються, тому вони не можуть представляти значної загрози для компанії. Однак вони є серйозними конкурентами, які намагаються повернути собі більшу частку ринку поштових послуг.

Проведемо PEST-аналіз. Цей тип аналізу використовується як інструмент для визначення довгострокової стратегії компанії.

Результати дослідження PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ПОЛІТИКО – ПРАВОВЕ ПОЛЕ		ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ	
Майбутні зміни у державному законодавстві та нормативних актах	Розглядається питання щодо націоналізації приватного оператора	Економічна ситуація, інвестиційний клімат в країні та промисловості, рівень платоспроможності населення	Збільшити привабливість за рахунок розширення мережі з урахуванням еластичності попиту та платоспроможності.
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ		ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ	
Основні цінності, спосіб життя, мислення, репутація оператора, думки споживачів, ставлення та точки дотику споживачів	Це може вплинути на політику тарифів на комплексні послуги, просування бренду та зосередження на нових цінностях, підтримуючи національну обізнаність.	Розробка нових технологій, логістичної мережі та впровадження нових методів обслуговування.	Своєчасна оцінка технологічної ефективності, визначення оптимального обсягу застосування технології та своєчасне виведення технології з виробництва.

*Джерело: побудовано автором*

Отже, результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» показують не лише ефективність функціонування, але й так звані пріоритетні напрями розвитку та вдосконалення. Проведена діагностика за різними методиками (Pest-аналіз, SWOT-аналіз, матриця БКГ) показує значний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії, зокрема з боку законодавчого регулювання та економічної та політичної ситуації в країні. Проте навіть під впливом різних негативних факторів в Україні, компанія продовжує отримувати прибутки і займати лідируючі позиції на ринку поштових послуг

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1 Пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»

В умовах сучасного конкурентного ринку відстеження змін в зовнішньому середовищі, вміння до адаптації, а також відповідне удосконалення своєї діяльності є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства. Комплексне дослідження ринку та стратегій конкурентів дає можливість зберігати стабільні позиції та лише підвищувати значимість конкурентних переваг на споживчому ринку.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо). Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження

підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством і т.д.

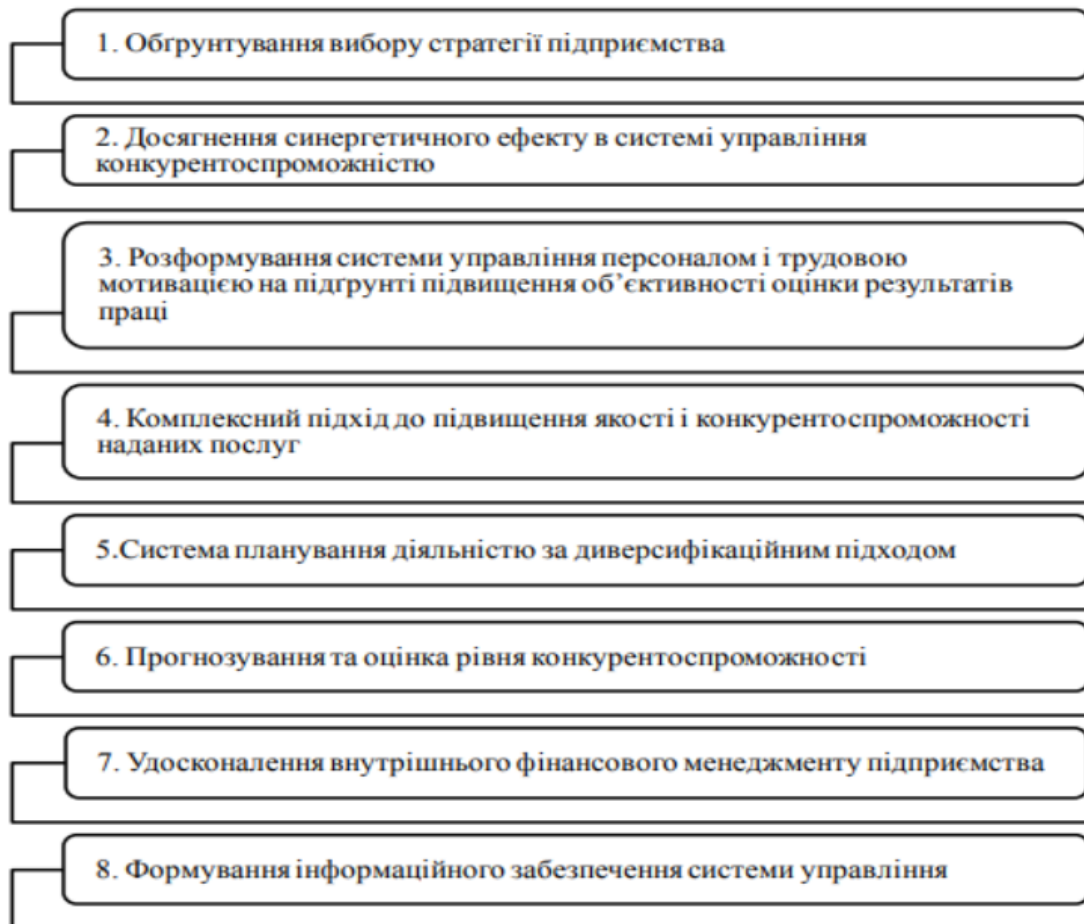


Рисунок 3.1 - Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта»

*Джерело: [16],*

Забезпечення конкурентоспроможності компанії носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі компанії на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу в компанії – перемога в конкурентній боротьбі.

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретного ТОВ

«Нова пошта» на відміну від підприємств-конкуrentів задля отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності. Конкуrentоспроможність ТОВ «Нова пошта» забезпечує індивідуальний набір конкуrentних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування.

До числа таких конкуrentних переваг можна віднести:

- а) розширення та покращення асортименту, який представляє компанія на ринку;
- б) розвиток нових технологій;
- в) реалізація заходів для покращення лояльності клієнтів;
- г) участь у виставках.

Перший з напрямків діяльності з підвищення конкуrentоспроможності ТОВ «Нова пошта» є розширення та покращення асортименту пропонованих послуг та продуктів. Те, що необхідно для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства – це задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку.

Другий напрямок це розвиток нових технології, а саме інтеграція з іншими компаніями, які також працюють в даній сфері, це дасть більш лояльне ставлення потенційних споживачів при виборі.

Третій напрямок підвищення конкуrentоспроможності ТОВ «Нова пошта» це є підвищення лояльності клієнтів. Щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів необхідно проаналізувати опитування клієнтів щодо якості обслуговування і чи готові вони рекомендувати компанію, вразі не готовності рекомендування компанії - які причини саме сприяли цьому.

Таке опитування можна запровадити після кожної розмови клієнта з технічним відділом стосовно вирішення їх питань. Так як технічний відділ працює з SIP телефонією, та кожний дзвінок записується, додатково можна зробити щоб в кінці розмови коли спеціаліст технічного відділу завершує дзвінок, клієнту пропонується оцінити якість обслуговування та на скільки швидко виконалось його звернення від 0 до 5, де 0 – взагалі не задовільно, 5 – задовільно, та чи

порекомендували компанію від 0 до 5. Таке опитування покаже на скільки клієнт відкритий до компанії та які саме фактори слугують відношенням клієнта до компанії. Особливим фактором виступає діяльність персоналу, який включає: якість обслуговування, швидкість вирішення питання, компетентність спеціалістів, ввічливість до клієнтів. Для кожного з цих факторів необхідно провести ряд заходів для їх покращення. Покращення цих факторів дозволить збільшити лояльність споживачів.

Четвертий напрямок підвищення конкурентоспроможності це участь у виставках. Участь у виставці дасть можливість:

- а) знайти нових партнерів;
- б) підвищення лояльності клієнтів;
- в) вивести на ринок нові товари або послуги;
- г) продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції та послуг;
- д) прискорити процес продажів;
- є) залучити інтерес з боку ЗМІ.

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливий статус, обумовлений нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і як слід планувати свою тактику та стратегію в нових реаліях.

Участь у виставці дозволить заявити про себе як про успішну компанію; дізнатися більше про клієнтів, їх очікування, безпосередньо спілкуючись з ними; слідкувати за тенденціями на ринку, спостерігати інноваційний розвиток продукції; отримати відгук про підприємство і продукцію.

Логістика стає ефективним інструментом підвищення продуктивності компанії, тому багато компаній прагнуть оптимізувати управління своїми ланцюгами поставок і створити додану вартість у процесі доставки товарів кінцевим споживачам. Виходячи з цього, модель логістичної системи, створена в ТОВ «Нова пошта», повинна враховувати сучасну тенденцію роботи логістичної системи, без необхідності децентралізації її обов'язків щодо впровадження між різними службами та відділами. Ключовою передумовою впровадження теорії

інтегрованого управління ланцюгами поставок є організація бізнес-процесів на підприємстві на високому рівні, оскільки управління ланцюгами поставок – це інтеграція та управління ключовими бізнес-процесами в ланцюгу поставок. На відміну від складських запасів, для збільшення або зменшення виробничих потужностей потрібно багато часу. Ці ризики можна зменшити за рахунок більшої гнучкості, тобто використання однакових виробничих потужностей для виробництва різних видів продукції. Основною метою оптимізації виробництва є формування найкращого виробничого плану, процесу складання та навіть реалізація розумного розташування обладнання на основі огляду та прогнозування попиту. Надмірні резерви зберігання можуть негативно позначитися на фінансових показниках. У цьому випадку необхідно консолідувати запаси, зробити загальні компоненти для різних видів продукції та відкласти кінцевий етап виробництва до отримання всіх замовлень. Тому, щоб ефективно здійснювати управління резервами, потрібно спочатку забезпечити його прозорість, а потім встановити тісні відносини щодо управління резервами (включаючи склад) з іншими підрозділами та підрядниками компанії. Оптимізація логістики, перш за все, полягає у зменшенні втрат. Уся система управління ланцюгами поставок має забезпечувати споживачів особливо якісною продукцією, тобто продукцією з найменшими втратами якості. Іншими словами, в процесі від виробництва до покупця якість товару насправді неухильно падає, а завдання управління ланцюгами поставок полягає у зміні атрибутів товару до мінімуму.

З цією метою ланцюг поставок повинен швидко реагувати на постійно мінливі умови, забезпечувати швидкий потік товарів, прозору інформацію та сприяти тісній інтеграції між компанією та її партнерами, підрядниками. Якщо виробник не знає, скільки резервів має роздрібний торговець, ланцюг поставок не буде функціонувати належним чином, і навпаки.

На початковому етапі ТОВ «Нова пошта» має зосередитись на вдосконаленні внутрішніх процесів та функцій. Насправді всі вдосконалення зосереджені у двох основних сферах закупівель та логістики. Результатом

функціональної інтеграції є значне зменшення кількості підрядників та постачальників 3-PL, раціоналізація товарного асортименту та оптимізація витрат на закупівлі. Цей місцевий результат обмежений одним функціональним відділом або відділом бізнесу і не має повноважень над усією компанією.

Ще одним і найважливішим напрямком удосконалення конкурентоспроможності є логістична стратегія.

Логістичні стратегії - дуже важлива рушійна сила у досягненні стратегічних цілей компанії з метою підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Вони пов'язані з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі галузі бізнесу. Застосування логістичних стратегій дозволяє знизити загальні витрати компанії та підвищити рівень обслуговування клієнтів, тобто підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності та досягти цілей компанії, а саме: є перспективи розвитку та зростання для компанії.

Якщо підприємство має ефективну логістичну систему порівняно з конкурентами, воно може максимізувати цю перевагу, обслуговуючи клієнтів, для яких основне значення мають витрати або потреби яких є найскладнішими. Витрати обслуговування різних клієнтів можуть значно відрізнятися з погляду на:

- обсяг замовлення;
- систему (канал) дистрибуції - безпосередній продаж і за посередництвом дистриб'ютора;
- час, потрібний на реалізацію замовлення;
- регулярність надходження замовлень з точки зору планістичних і логістичних цілей;
- витрати продажу,
- потреби індивідуалізації або модифікації виробу.

Цю стратегію можна трактувати як основну стратегію певного підприємства або також як різновид стратегії стрижня вмінь (наприклад, стратегія поставок замінних частин) або іншої стратегії, яка має на меті диференціацію обслуговування. Може також виявитися придатною для обслуговування ринкової ніші. Пріоритетний елемент або набір найважливіших, зокрема стандартизованих

елементів, визначає запропонований підприємством рівень обслуговування. Рівень обслуговування клієнта часто вимірюють відсотком доступності продуктів з запасу або ступенем готовності до надання поставок, а також іншими важливими на цьому ринку елементами і стандартами обслуговування, наприклад, часом поставки. Рівень обслуговування необхідно встановлювати згідно з реальними потребами клієнтів, він не може бути ані занадто низьким, ані занадто високим.

Суть проєкту впровадження на підприємстві дуже проста. Компанія має структурний підрозділ (Служба доставки), який є важливою частиною безпосередньої операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» і на даний момент всі підрозділи компанії являються прибутковими і активно розвиваються та впроваджують нові технології, але на нашу думку, компанія занадто захопилась ідеєю безперечного обслуговування, адже якщо таки товарообіг на відділенні легко забезпечити, необхідно декілька додаткових працівників та більше складської площі, то адресне обслуговування зі збільшенням товарообігу несе за собою непропорційно великі затрати, а саме:

- лізинг;
- амортизація обладнання і транспорту, паливо;
- окремі складські приміщення з спеціалізованим обладнанням;
- витрати на найм та навчання спеціального персоналу;
- додаткові витрати на складання маршрутів та супроводу кур'єрів на маршрутах;

На нашу думку цей проєкт є оптимальним рішенням для компанії через легкість його впровадження та відповідно низькі затрати при реалізації, плюсом є той факт, що закрита інформаційна система компанії AWIS, є досить гнучкою в плані налаштувань тому в ній легко можна виокремити ключових клієнтів і забезпечити для них 100-відсоткове обслуговування і в той же час пожертвувати непостійними клієнтами, тобто команда програмістів ТОВ «Нова Пошта» може переналаштувати систему за декілька днів при цьому не порушуючи роботу всієї роботи. Також це не потребує додаткового навчання персоналу, адже структурний

підрозділ є відокремленим від інших в плані діяльності, яка здійснюється на ньому.

Технологічні рішення підвищують ефективність практично всіх аспектів бізнесу. Це включає підвищення ефективності логістики, обслуговування клієнтів, маркетингу та внутрішніх процесів. Це також веде до підвищення продуктивності на робочому місці завдяки кращому обладнанню та технологіям. Розуміння необхідності трансформації вимагає розуміння того, що тягне за собою цей процес, а не пов'язувати його зі зміною бізнес-моделі. Технологічні зміни – це не те саме, що трансформація бізнес-моделі, скоріше, це спосіб створити економічну та надійну робочу систему.

Цифровізація вимагає повної зміни бізнес-моделей, а не лише цифрових доповнень до поточної практики. У порівняння необхідно включити як внутрішні процеси, так і обслуговування клієнтів.

Більшість цифрових перетворень мають кілька спільних рис. Щоб залишатися конкурентоспроможним у сучасному цифровому світі, кожен бізнес має бути цифровосумісним. Нові оновлення та вдосконалення програмного забезпечення необхідно проводити регулярно, оскільки формуються нові тенденції на ринку розробки програмного забезпечення. Оновлення технологій є життєвоважливою частиною більшості успішних підприємств. Цифровізація приносить користь бізнесу, надаючи численні конкурентні переваги.

При розширенні цільової аудиторії додаються додаткові географічні зони та додаткові канали збуту. Автоматичне виконання рутинних завдань і оптимізація деяких звичайних завдань. Додавання нових функцій до послуги збільшує шанси клієнта на швидку доставку та відстеження оновлень на кожному кроці користування послугами компанії.

Важливим також є мінімізація помилок оформлення замовлення та зменшення відсотка втрачених клієнтів. Скорочення збитків за рахунок нерентабельних інвестицій призводить до збільшення вигоди, а надання клієнтам персоналізованого досвіду, підвищує їхню лояльність до компанії та покращує процес взаємодії із компанією. Цифровізація має багато переваг, але вона має й

недоліки. Важливо враховувати ці недоліки, використовуючи цифрові рішення для розвитку конкурентних переваг компанії

Одним із негативних факторів впровадження покращень задля підвищення конкурентоспроможності є несхвалення нових технологій серед певних груп клієнтів. Щоб залишити споживача задоволеним і зробити консультацію зручною для обох сторін, необхідна психологічне налаштування, інструкція щодо корискування технологічними інноваціями тощо..

Однак деякі підприємці вирішують залишитися без цифрових технологій з філософських міркувань. Ці причини можна знайти у словах засновників при розгляді їхнього рішення. Люди помилково вважають, що їм не потрібні нові ідеї, поки вони володіють оригінальними. Багато людей вважають, що цифрова трансформація збільшує витрати компанії. Насправді запуск нової технології коштує стільки ж, скільки зарплата штатного працівника. Крім того, цифрові рішення покликані зменшити витрати. З часом ці рішення можуть збільшити прибуток компанії за рахунок зменшення витрат. У результаті майбутній успіх бізнесу тепер залежить від «цифр».

Незважаючи на це, власники все одно повинні прагнути покращити бізнес-можливості зараз, а не чекати покращень пізніше. Цифрові тренди, які допомагають помітити нові бізнес-проекти. Необхідно не відставати від запитів споживачів і залишатися конкурентоспроможними, впроваджуючи актуальні цифрові рішення.

Штучний інтелект також дозволяє компаніям збирати інформацію про своїх клієнтів, прогнозувати їх поведінку та коригувати контент, який вони надають, відповідно до своїх інтересів. На думку 59% клієнтів, надання їм більше особистої інформації призводить до позитивного досвіду покупки. CRM система використовується для будь-якої форми спілкування зі споживачами.

Штучний інтелект підходить для будь-якого розміру чи напрямку бізнесу та збирає дані про кожного клієнта. Він записує проблеми клієнтів із послугами та проблеми з системою. Використовуючи CRM, компанії можуть аналізувати можливості продажів, створювати маркетингові кампанії тощо. Система PIM

зберігає інформацію про продукт. Він прискорює веб-сайти, автоматизуючи процес додавання вмісту на сайт; це зменшує час, витрачений на модерацію та показ товарів.

Чат-боти та інші роботизовані системи для консультування клієнтів наймовірніше популярні в кол-центрах і на веб-сайтах електронної комерції. Вони надають постійну допомогу клієнтам, які мають запитання чи проблеми; вони навіть можуть допомогти користувачам зрозуміти послуги компанії. Ці системи часто створюються шляхом додавання штучного інтелекту до існуючих систем. Чат-боти корисні для бізнесу, оскільки вони можуть запам'ятовувати інформацію про доставку клієнтів та інші дані. Це полегшує клієнтам повторне розміщення замовлень, що корисно для компаній із повторними замовленнями.

Це також звільняє час працівників, щоб вони могли зосередитися на інших видах діяльності у своєму бізнесі. Інтернет-магазини, які пропонують технологію AR, надзвичайно зручні для покупців. Це пов'язано з тим, що показ продуктів у 3D у режимі AR значно полегшує для клієнтів відчуття продукту та його функцій. Надання цієї опції допомагає підвищити лояльність споживачів до ринку.

Дані, зібрані робототехнічними системами, застосовували понад 50% компаній в одному великому опитуванні. Ці системи дозволяють підприємствам краще розуміти своїх клієнтів і записують величезні обсяги даних. Інструменти бізнес-аналітики також популярні серед 46% компаній; вони використовуються для аналізу інформації та створення нових компаній. Цифровий бізнес-проект досягає універсального результату. Компанії поєднують цифрові технології одна з одною для створення нових проектів.

Створення робочих місць, які спілкуються з клієнтами або керують бізнес-процесами, є чудовим способом створити попит і стати лідером у галузі. Споживачі хочуть нових ідей, а компанії знаходять у них попит, створюючи новий ринок. Підприємствам, які прагнуть перейти на нові цифрові версії, потрібна допомога професійних ІТ-консультантів. Ці люди можуть допомогти їм вибрати технології, які найбільше відповідають їхнім потребам. Цифровізація вимагає використання управлінської команди, готової зрозуміти та підтримувати

цілі процесу. Це оптимально сприяє згуртованому «зшиванню» цифрових технологій у будь-якому бізнесі.

Отже, ми вирішили зупинитися на напрямках підвищення конкурентоспроможності шляхом підвищення лояльності клієнтів, для цього варто запровадити окремий департамент, щоб працював над негативними відгуками та вивчав клієнтський досвід, а також створення чат-боту у телеграмі, як основний інструмент комунікації цього департаменту, та як діджиталізовану інновацію для ТОВ «Нова пошта».

### **3.2 Економічне обґрунтування альтернативних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»**

Серед можливих технологічних та пов'язаних із лояльністю клієнтів заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії запропонуємо відкриття департаменту клієнтського досвіду у відділі маркетингу ТОВ «Нова пошта». Суть департаменту буде полягати у вивченні досвіду клієнта, роботою із негативними відгуками і супроводом клієнта від запиту до вирішення питання.

Управління клієнтським досвідом (СЕМ або СХМ) — це сукупність процесів, які компанія використовує для відстеження, нагляду та організації кожної взаємодії між клієнтом і організацією протягом життєвого циклу клієнта. СЕМ — це стратегія, яка ставить бізнес-клієнтів у центр маркетингу, продажів і підтримки клієнтів, щоб підвищити лояльність до бренду.

Стратегія управління клієнтським досвідом не є повною без відповідних технологій для її підтримки. Ось основні технології, пов'язані з керуванням клієнтським досвідом .

- Платформи управління клієнтським досвідом. Багато постачальників хмарного програмного забезпечення, як-от Salesforce, Microsoft, Oracle і SAP,

мають платформи для комплексного керування клієнтським досвідом. Ці платформи зосереджені навколо чотирьох основних компонентів:

- CRM. CRM має вирішальне значення для агентів з продажу та маркетингу для доступу та керування інформацією про клієнтів. Як правило, він отримує дані з різних каналів і точок взаємодії, що запобігає повторенню інформації клієнтами.
- Автоматизація маркетингу. Програмне забезпечення для автоматизації маркетингу підвищує ефективність маркетингу та усуває повторювані завдання. Інструменти автоматизації маркетингу можуть включати керування потенційними клієнтами, сегментацію клієнтів і керування кампаніями.
- Електронна комерція. Платформа електронної комерції дозволяє компаніям створювати онлайн-вітрину з такими можливостями, як оформлення замовлення, каталоги продуктів та інтеграція з обробкою платежів.
- Обслуговування клієнтів. Більшість платформ CXM пропонують командам обслуговування клієнтів можливість спілкуватися з клієнтами за допомогою багатоканальної взаємодії. Деякі платформи також пропонують самообслуговування, дозволяючи клієнтам вирішувати власні проблеми за допомогою чат-ботів, документації продукту та інших варіантів, якщо це можливо.

Інші платформи керування взаємодією з клієнтами — від таких постачальників, як Adobe, Pegasystems, Episerver і Acquia — пропонують інтегровані частини стека взаємодії з клієнтами. Ці постачальники часто вправні в одній або кількох частинах цифрового досвіду – Adobe для маркетингу, аналізу клієнтів та електронної комерції; Pegasystems для управління процесами, обслуговування клієнтів тощо, але слабкі або неповні в інших сферах. Adobe, наприклад, не пропонує компонент CRM. Використання цих платформ часто потребує змішаного середовища постачальників, щоб завершити стек технологій взаємодії з клієнтами. До речі, це більш поширена конфігурація, ніж магазин одного постачальника.

Деякі компанії можуть отримати вигоду від створення своїх технологій взаємодії з клієнтами на основі програмного забезпечення, яке вони вже використовують.

Компанія ТОВ «Нова пошта» комунікує та має зворотній зв'язок через такі канали комунікації:

1) Call center – штат понад 700 працівників, працює 24/7. Гаряча лінія поштової компанії приймає різноманітні звернення, вирішує клієнтські питання, скарги, інформує як клієнтів так і операторів відділення . Штат персоналу має знати усі тонкощі і інструкції щодо пакування, умов відправлення, прибуття посилок, має вирішувати та закривати негативний відгук, ще й могли зберегти клієнта. Це все дуже обтяжує персонал, багато, хто з працівників знає про роботу лише із попередньо-пройдених курсів та методичці спілкування із клієнтом, тобто ніколи не був на «передовій» у ролі оператора, тому працівники кол-центру намагаючись в'яснити певні обставини часто звертаються у відділення до операторів або керівників, тим самим відволікаючи їх від роботи та своїх обов'язків. В середньому контакт-центр «Нової пошти» на день приймає до 35000 вхідних дзвінків (70% - це питання/звернення клієнта, 30% - оформлення накладних та інформування щодо правил користування поштовими послугами).

2) Соціальні мережі – Instagram, Facebook, TikTok, Twitter – це ті платформи, через які компанія проводить свої маркетингові стратегії, доносить інформацію про нові послуги, акції, стимулює продажі, зміцнює репутацію, безпосередньо відповідаючи на відмітки як позитивні, так і негативні. Над відгуками через відмітки працює близько 60 людей із відділу маркетингу, за кожним працівником закріплюється звернення і воно має пройти до точки задоволення клієнта.

3) Мобільний застосунок - мабуть той застосунок, що є у 80% українців ( саме стільки унікальних клієнтів у ТОВ «Нова пошта»), тут є стрічка новин, можливість сповіщень, надана інформація як можна зв'язатися із кол-центром та функціонал користування поштовим сервісом.

4) Сайт – уся інформація про новини компанії, умови користування послугами, інформацією як для клієнтів так і для партнерів. Тут представлен

5) Оператори та керівники відділень – фронтмени компанії, загалом більшість клієнтських звернень і питань можна вирішити на місці, тут же можна оформити заяву-претензію щодо негативного досвіду або неналежних умов доставки. У більшості клієнт із негативним зверненням потребує значно більше часу на обслуговування до моменту вирішення питання, тому оператори через брак часу і великому потоку клієнтів перенаправляють клієнтів на гарячу лінію.

Для того, аби зменшити варіативність каналів комунікацій щодо пізнання, аналізу клієнтського досвіду та роботі із негативними відгуками, пропонуємо створення нового способу спілкування із клієнтом та збором потрібної інформації задля підвищення рівня клієнтського досвіду – телеграм-бот, або чат.

Telegram — це чудовий інструмент обміну повідомленнями, який має масу переваг, коли справа стосується обслуговування клієнтів. Telegram дозволяє створювати канали. Канали — це інструмент, який можна використовувати для трансляції загальнодоступних повідомлень вашій базі клієнтів або вибраним групам клієнтів. Це може бути чудовим для проактивного обслуговування клієнтів, коли ви хочете інформувати клієнтів про будь-які важливі оновлення чи зміни у вашому бізнесі. Це також чудово підходить для продажу. Ви можете транслювати повідомлення про свої останні акції чи знижки, і ваші клієнти миттєво отримають повідомлення та сповіщення.

До основних переваг використання Telegram-каналів та ботів є нижчі витрати на обслуговування клієнтів, швидкі відповіді на звернення клієнтів, зменшення навантаження на кол-центр, покращення взаємодії із клієнтом через зручність та доступність, асоціація компанії/бренду з інноваційністю та передовими технологіями.

Загалом, чат-боти — це корисна і затребувана технологія, спрямована на полегшення взаємодії компаній і клієнтів. На даний момент у чат-ботів є багато недоліків, але, будучи перспективною галуззю, вони будуть вдосконалюватися і працюватимуть краще, розширюючи свої можливості.

Оцінемо пропозиції за можливістю фінансових витрат, ризикованості та часу на виконання (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка пропозицій щодо покращення комунікації із клієнтами ТОВ «Нова пошта»

Пропозиція	№	Захід, що необхідно провести	Фінансові затрати	Рівень ризику	Часові затрати
Створення департаменту клієнтського досвіду у відділі маркетингу	1	Формування команди із вже наявних працівників-маркетологів та створення нових робочих місць	низькі	середній	2-3 тижні
	2	Виділення приміщення або робочих місць	середні	низький	3 дні
	3	Під'єднання до необхідних маркетингових ресурсів	середні	високий	1 тиждень
Створення телеграм-боту	4	Надання технічного завдання відділу ІТ, пошук нових спеціалістів	середні	низькі	1 місяць
Формування штату працівників по роботі із негативними відгуками	5	Перевод працівників із кол-центру	низькі	низький	3 дні
	6	Проведення інструктажу, навчання персоналу	середні	низькі	2 тижні
Реклама нового каналу комунікації	7	Налаштування таргетованої реклами проведення рекламних кампаній щодо появи нового	Дуже високі	Високі	1 місяць

		каналу комунікації			
--	--	--------------------	--	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Побудуємо діаграму Ганта для впровадження запровадження заходів на ТОВ «Нова Пошта» (рис.3.2).

Період	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень	5 тиждень	6 тиждень
Створення департаменту клієнтського досвіду						
1						
2						
3						
Створення телеграм-боту						
4						
5						
6						
7						

Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта впровадження пропозицій

*Джерело: розроблено автор*

Витрати необхідні для реалізації заходу, проекту:

1. Відкриття вакансії на сайтах пошуку роботи і просування догори цієї вакансії із щотижневою оплатою, витрати за тиждень просування – 1000 грн, оскільки сплановано виконати цей етап за 2-3 тижні, маємо суму в 2000-3000 грн.
2. Облаштування робочої зони та місця, а саме: закупівля оргтехніки – до 3000 грн, комп'ютер в залежності від характеристик в діапазоні 15000-20000 грн.
3. Заробітна плата для маркетолога, було проаналізовано, що зарплата для цієї вакансії знаходиться в діапазоні від 11000 до 35000, середня позначка знаходиться на рівні 18000грн. Оскільки за запитом планується маркетологи досвідчені та вже із існуючою експертизою, пропонується встановити зарплату

на рівні 20000 грн із подальшим переглядом. Маркетологів в департаменті буде 5 – 100000 грн на зарплату

4. Встановлення програмного забезпечення та необхідного інструментарію для якісної роботи фахівця – діапазон 5000-10000 грн. Підсумовуючи усі вищенаведені обрахунки маємо суму близько 133000 грн.

Витрати на реалізацію альтернативи із розробки телеграм боту:

Згідно інткрнет даними щодо пропозицій послуг зі створення, налаштування, наповнення та запуску телеграм боту, дана послуга коштує в діапазоні від 1500 до 5000\$, що складає у гривнях від 54000 до 180000 грн (при курсі 36 грн. за 1 \$).

На рекламу компанія за минулий період сплатила 168 млн грн . Тоді на місяць реклама компанії ТОВ «Нова пошта» обходиться приблизно в 14 млн грн. Але оскільки рекламна кампанія планується не на всі шляхи просування закладемо інвестиції близько 2 млн грн.

Ураховуючи непередбачувані витрати загальна сума витрат на впровадження запропонованого проєкту буде становити 3 млн. грн.

Оскільки персонал для підтримки чат-боту буде сформований із працівників кол-центру компанії, то витрати на оплату праці не входять на вкладені інвестиції, але увійдуть у щорічну статтю витрат. У команді підтримки буде працювати

30 працівників, місячна зарплата працівника становить 12 000 грн.

Тож, щорічно витрати на зарплати працівникам департаменту клієнтського досвіду, включаючи маркетологів, буде становити:

$$З = 100000*12+12000*30*12= 5520 \text{ тис. грн}$$

Зазначимо, що ріст лояльності клієнтів хоча б на 2% допомагає знизити витрати найменше на 5%. Це в свою чергу веде до збільшення прибутку, приблизно, на 5% без підвищення цін на послуги.

Тож, визначимо прогнозований дохід від запровадження даного проєкту. Чистий фінансовий прибуток ТОВ «Нова пошта» на 2021 рік становив 1609028тис. грн, якщо лояльність від проєкту збільшиться на 2%, тоді прибуток

буде становити 1689479 тис.грн. Тоді прогнозований дохід від запровадження проекту буде дорівнювати різниці поточного і прогнозованого прибутку. Це 80451,4 тис. грн.

Отже, запланований дохід від впровадження проекту дорівнює 80451,4 тис.грн.

Розрахуємо показник чистої теперішньої вартості проекту або NPV, що математично знаходиться завдяки дисконтуванню значень грошового потоку.

NPV - це розрахунок, що використовується для знаходження теперішньої вартості майбутнього потоку платежів. Він відображає вартість грошей у часі і може бути використаний для порівняння схожих інвестиційних альтернатив. Застосовується при бюджетуванні капіталу та плануванні інвестицій для аналізу прибутковості запланованої інвестиції чи проекту.

Отримане в результаті підрахунків значення NPV потрібно порівняти з нулем, щоб зробити висновок про вигідність проекту:

- якщо  $NPV = 0$  - реалізація проекту не призведе до отримання прибутку, але і не створить збитків;
- якщо  $NPV > 0$  (позитивне) - проект є прибутковим, потрібно розглянути можливість його практичного впровадження;
- при  $NPV < 0$  (від'ємне) - проект є збитковим, і немає необхідності розглядати можливість його практичної реалізації.

Відобразимо показник чистої теперішньої вартості для підприємства у вигляді формули 3.1.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де  $CF$  – надходження грошових потоків в кінці періоду  $t$ ;

$I$  – інвестиції в проект;

$T$  – кількість періодів життєвого циклу (місяців, кварталів),  $i$ -й період року,

$i = 1 \dots 4$ ;

$k$  – коефіцієнт дисконтування для  $i$ -го періоду.

Ставка дисконтування буде складати 7% за розрахунком показника середньозваженої вартості короткострокових депозитів в національній валюті за даними статистичної звітності банків України за 2021 рік.

Розрахуємо NPV для запропонованого проекту підвищення рівня конкурентоспроможності компанії ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок чистої теперішньої вартості

Період реалізації проекту	0	1	2	3
Показник				
Інвестиції, тис. грн.	3000			
Приріст ЧП, тис. грн		80451,4	88496,54	92921,367
Поточні витрати в ході реал. пр., тис. грн		5520	5520	5520
Грошовий потік, тис. грн		74931,4	82976,54	87401,367
Дисконтний множник, $d=7\%$		0,93457944	0,873438728	0,816298
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-3000	70029,3458	72474,92357	71345,55
Кумулятивні дисконтовані грошові потоки	-3000	67029,3458	139504,2694	210849,8

*Джерело: розроблено автором*

Отже, NPV має позитивне значення ще на першому році запровадження, проект є прибутковим, адже компанія ТОВ «Нова пошта» є високоприбутковою і сума інвестицій є відносно малою на проект у порівнянні із іншими інвестиційними проектами.

Оцінка задоволеності клієнтів допомагає виявити наявність прихильності до компанії. Сучасність маркетингових інструментів та методів дослідження лояльності клієнтів дозволяє виміряти емоційність клієнта щодо бренду та на основі цього запропонувати ряд заходів та стратегій для покращення клієнтського

досвіду.

До основних показників вимірювання лояльності клієнта відносяться:

1) Індекс задоволеності споживачів (Customer satisfaction Index, CSI) – це оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача.

2) Індекс клієнтської лояльності (Net Promoter Score, NPS) – це показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим чи друзям, бути «адвокатом» компанії, на основі свого клієнтського досвіду. Вираховується як різниця між лояльними клієнтами, що рекомендують компанію та відсотком незадоволених клієнтів, що мають негативний клієнтський досвід.

3) CES (Customer Effort Score) – показник кількості зусиль, які змушені витратити клієнти для вирішення свого питання, при взаємодії з компанією. Чим простіше взаємодія із компанією, тим вище прихильність клієнта.

4) SCI (Secure Customer Index) – індекс, впевненості та надійності в покупцях. Він корелює із показниками рентабельності, коефіцієнтом постійних клієнтів та часткою ринку.

Саме розрахунками цих показників будуть займатися маркетологи департаменту клієнтського досвіду ТОВ «Нова пошта» на основі інформації отриманої через телеграм бот, який буде винятково створений для отримання відгуків, в основному негативних. Це дозволить ідентифікувати слабкі сторони компанії та розробити заходи та стратегії щодо покращення діяльності та досвіду клієнта при користуванні послугами.

Економічна оцінка запропонованого проєкту показує доцільність імплементації заходів, що збільшать прибутковість, лояльність клієнтів, покращать маркетингову діяльність, зменшать навантаження на персонал відділень та працівників кол-центру та як наслідок підвищать рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

## ВИСНОВКИ

В умовах не тільки розвитку ринкової економіки в Україні, але й постпандемічної та воєнних криз, рівень конкурентоспроможності є важливим показником успішності підприємницької діяльності та економічної безпеки. Одним із найпопулярніших базових елементів ринкового механізму є конкуренція. У сучасних умовах ведення бізнесу та із розрахунком на розвиток у післявоєнний час є актуальним формування ефективних заходів щодо підвищення конкурентних переваг суб'єктів підприємництва.

Розкрито сутність та зміст рівня конкурентоспроможності, конкуренції, безпосередньо сутність конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, як один із різновидів конкурентоздатності. Був проаналізований зміст поняття конкурентної переваги та значення для боротьби на ринку та в економічному просторі.

У роботі наведена ґрунтовна методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств. Щоб отримати повну інформацію про конкурентоспроможність компанії, можна використовувати кілька методів оцінки. Однак зібрати необхідні для аналізу дані за десятками результатів складно, а в компаніях найчастіше немає експертів високого рівня зі спеціалізованою підготовкою для виконання завдань аналізу. Проте позитивного результату від використання тих або інших методів можна досягти за результатами досить тривалої, напруженої і творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

Були проаналізовані розбіжності у досягненні конкурентних переваг між

вітчизняними суб'єктами підприємництва та іноземними. Лідерами у систематизації управління конкурентоспроможності підприємств є США, більшість країн Європейського Союзу та Японія. Системи мають як і спільні, так і відмінні, більш національні риси.

Українську систему управління конкурентоспроможності можна назвати недосконалою, нерозвиненою. В найскладніших умовах ведення господарської діяльності українські підприємства відновлюють свою діяльність та продовжують конкурувати у галузі та загалом на внутрішньому ринку, пристосовуючись до нинішніх умов. До основних конкурентних переваг, завдяки яким українські підприємства планують розвиватися та конкурувати, увійшли унікальні маркетингові ідеї, брендинг, зменшення собівартості, дешева робоча сила, масштаб бізнесу тощо. Саме тому вивчення, аналіз шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності є актуальною задачею.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова пошта» показав, що компанія є безперечним лідером галузі. Ціль ТОВ «Нова Пошта» на найближчі роки стати для українців *lovemark* – улюбленим сервісом експрес-доставки, котрим користуються постійно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія на постійній основі працює над вдосконаленням сервісу для того, аби кожен контакт клієнта із компанією залишав по собі лише позитивні враження.

2020-2021 роки стали новим викликом для компанії загалом та її клієнтського сервісу зокрема. Перед керівництвом постали одразу декілька важливих завдань: організувати безпечний простір для клієнтів та працівників, а також зберегти високий рівень сервісу. Компанія сміливо прийняла виклики коронавірусної кризи і змогли втримати свою позицію клієнтоорієнтованої компанії, яка також піклується про своїх працівників.

Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства. Було встановлено, що не зважаючи на економічно-політичні виклики зовнішнього середовища компанія щорічно досягає позитивно збільшеного прибутку, має високу ліквідність та рентабельність. Компанія не тільки може без проблем

закривати поточні зобов'язання, а й має певний запас капіталу, який використовує на інвестиції у розвиток.

Були визначені та проаналізовані найбільші компанії-конкуренти, надана їх характеристика, та рівень конкурентоспроможності серед операторів поштового зв'язку. Надавши SWOT – аналіз було встановлено, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг із експрес-доставки товарів.

Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Нова пошта» на 2022 рік є: зростання пропускної здатності інфраструктури; збільшення доступності за рахунок розвитку мережі; автоматизація процесів; покращення сервісу, швидкості і якості доставки; впровадження нових продуктів.

Були охарактеризовані основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності. Так сюди можна віднести покращення сервісу обслуговування, підвищення рівня лояльності клієнтів до бренду, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток технологій, введення діджиталізованих інструментів діяльності, участь у міжнародних ярмарках, формування позитивних репутації, участь у благодійних та спонсорських проектах. Також можна застосувати нові концепти просування товару та послуг, вийти на міжнародний ринок або запропонувати новий продукт.

Було вирішено зупинитися на напрямах підвищення конкурентоспроможності шляхом підвищення лояльності клієнтів, для цього було запропоновано запровадити окремий департамент, щоб працював над негативними відгуками та вивчав клієнтський досвід, а також створення чат-боту у телеграмі, як основний інструмент комунікації цього департаменту, та як діджиталізовану інновацію для ТОВ «Нова пошта».

Описане економічне обґрунтування проекту підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», визначена сума започаткування проекту у розмірі 3000 тис. грн. Щорічні витрати на проект будуть у розмірі 5520 тис. грн. Проект окупить себе вже за найближчі місяці, оскільки при найменшому збільшенню показника лояльності, прибутковість компанії збільшиться як мінімум на 5%. Розраховане NPV має позитивне значення ще на першому році

запровадження, проект є прибутковим, адже компанія ТОВ «Нова пошта» є високоприбутковою і сума інвестицій є відносно малою на проект у порівнянні із іншими інвестиційними проектами.

Сучасність маркетингових інструментів та методів дослідження лояльності клієнтів дозволяє виміряти емоційність клієнта щодо бренду та на основі цього запропонувати ряд заходів та стратегій для покращення клієнтського досвіду.

До основних показників вимірювання лояльності клієнта відносяться CSI, NPS, CES, SCI.

Саме розрахунками цих показників будуть займатися маркетологи департаменту клієнтського досвіду ТОВ «Нова пошта» на основі інформації отриманої через телеграм бот, який буде винятково створений для отримання відгуків, в основному негативних. Це дозволить ідентифікувати слабкі сторони компанії та розробити заходи та стратегії щодо покращення діяльності та досвіду клієнта при користуванні послугами.

Економічна оцінка запропонованого проекту показує доцільність імплементації заходів, що збільшать прибутковість, лояльність клієнтів, покращать маркетингову діяльність, зменшать навантаження на персонал відділень та працівників кол-центру та як наслідок підвищать рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Виходячи із викладених висновків, можна вважати завдання дипломної роботи виконаними, а мету досягнутою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми та політика : навч. посіб. Вид. 14-те. Київ : ХагарДемос, 2003. 785 с.
2. Портер Майкл. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2007. 390 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Минск : Центр экономики и маркетинга, 2016. 208 с.
4. Богуславский С. І., Шибалкіна Ю. С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 182-187.
5. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
6. Миленський Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9-17.
7. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / пер. з англ. Ю. Г. Каптуревського. Київ : Основи, 1999. 416 с.
8. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.
9. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/2.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf) (дата звернення: 01.10.2022).
10. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю. М. Савінова. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 1 (14). С. 94-97.
11. Минцберг Г., Куини Дж.Б., Гошал С. Стратегический процес. Киев : ДИАЛЕКТИКА, 2001. 688 с.

12. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : ВГУ, 2000. 310 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Астана : Маркетинг, 2012. 892 с.
14. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2014. 147 с.
15. Державне регулювання як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів / М. Бутко. *Економіка України*. 2007. № 6. С. 36–44.
16. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 150 с.
17. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 5. С. 3–8.
18. Конкурентоспроможність національної економіки: особливості, пріоритети та проблеми / С.Ю. Хамініч. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 4. С. 20–26.
19. Карпенко Е. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*. 2018. № 2–3. С. 256–259.
20. Воронін Г.О. Конкурентоздатність промислових підприємств. *Економіст*. 2004. № 6. С. 18.
21. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.06.02. Харків: ХДЕУ, 2001. 20 с.
22. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2015. 316 с.
23. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 368 с.

24. Булах І.В. Обґрунтування підходу до оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”* : зб. наук. праць / наук. ред. В.Г. Герасимчук. Київ : НТУУ “КПІ”, 2016. С. 301-306.

25. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ІНЖЕК, 2006. 384 с.

26. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. Київ : Бліц-Інформ, 2003. 592 с.

27. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 403 с.

28. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення: 29.10.2022).

29. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 02.11.2022 ).

30. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2020. URL: [https://novaposhta.ua/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2020](https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020) (дата звернення: 02.11.2022).

31. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2019. URL: [https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual\\_report\\_2019.pdf](https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf) (дата звернення: 03.11.2022).

32. Звіти. Інвесторам. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: <https://novaposhta.ua/partners> (дата звернення: 03.11.2022).

33. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL:

<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf> (дата звернення: 03.11.2022).

34. Сайт ТОВ «Міст Експрес». 2022. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 03.11.2022).
35. Офіційний сайт ПАТ «Укрпошта». URL: <https://ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 03.11.2022).
36. Improving competitiveness. Economics online. URL: [https://www.economicsonline.co.uk/global\\_economics/policies\\_to\\_improve\\_competitiveness.html/](https://www.economicsonline.co.uk/global_economics/policies_to_improve_competitiveness.html/) (last accessed: 04.11.2022).
37. Aiginger K., Bärenthaler-Sieber S., Vogel J. Competitiveness under New Perspectives. *Welfare, Wealth, Work for Europe*. 2013. № 44. P. 9-63. URL : <https://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf> (last accessed: 04.11.2022).
38. Agzamov A. T., Rakhmatullaeva F. M., Giyazova N. B. Marketing strategy for the competitiveness of modern enterprises. *In: E-Conference Globe*. 2021. P. 1-3. URL: <https://papers.econferenceglobe.com/index.php/ecg/article/view/564/556> (last accessed: 04.11.2022).
39. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П. І. Юхменко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
40. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / ПВНЗ Європейський ун-т. Київ, 2018. 19 с.
41. Beleska-Spasova E. Determinants and measures of export performance – comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*. 2014. № 1. P. 63–74.
42. Melnyk L., Matsenko O., Dehtyarova I., Derykolenko, O. The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. Katowice: Katowice School of Technology, 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570> (last accessed: 06.11.2022).
43. Городня Т.А. Діагностиката забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №18.9. С. 262-264.

44. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. / Л.О. Гризовська, А.В. Романова. *Економіка та суспільство*. Випуск 16. 2018. С. 301-307.

45. Лаврук Н. А., Лаврук О. В. Сучасний маркетинг у сучасному світі. Тернопіль: Прайм, 2021. С. 77-78.

46. Диджиталізація: як не втратити конкурентну перевагу. URL: <http://www.management.com.ua/notes/digitalinnovation.html> (дата звернення: 07.11.2022).

47. Стратегія розвитку поштового зв'язку / О.А. Князева. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 100 с.

48. Почути клієнта: як працює контакт-центр Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novyni/kontakt-tsentr-nova-poshta/> (дата звернення: 07.11.2022).

49. What is customer experience management (CEM or CXM). URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/customer-experience-management-CEM-or-CXM> (last accessed: 07.11.2022).

50. What is Telegram Chatbot for Customer Service. URL: <https://www.danaconnect.com/automations/telegram-chatbot-for-customer-service/> (last accessed: 07.11.2022).

51. A. Xu, Z. Liu, Y. Guo, V. Sinha, R. Akkiraju, A new chatbot for customer service on social media. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2017.

52. Відштовхнутися від dna. Як власники «Нової пошти» переосмислюють справу свого життя? URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 07.11.2022).

53. Підвищуємо лояльність клієнтів: як заслужити любов і повторні покупки. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/pidvyshhuyemo-loyalnist-kliyentiv-yak-zasluzhyty-lyubov-i-povtorni-pokupky> (дата звернення: 08.11.2022).

54. Індекс NPS або як виміряти лояльність клієнта. URL: <https://para.school/blog/analytics/indeks-nps-ili-kak-izmerit-lojalnosti-klienta>(дата звернення: 08.11.2022).

## **ДОДАТКИ**

### **Додаток А**



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2020	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 27334

Адреса, телефон: 03131, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	113 538	104 485
первісна вартість		1001	182 683	195 854
накопичена амортизація		1002	(69 145)	(91 369)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	330 256	437 370
Основні засоби	15	1010	546 694	2 108 977
первісна вартість		1011	906 067	3 101 898
знос		1012	(359 373)	(992 921)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	57 406	89 651



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	36 668	38 995
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>1 185 201</b>	<b>2 880 117</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	113 628	96 635
Виробничі запаси		1101	112 609	96 635
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	1 019	-
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	534 697	445 265
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	142 669	172 415
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	40 891	21 600
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	14 015	29 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	840 437	587 721
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	213 380	921 223
Готівка		1166	3 166	4 144
Рахунки в банках		1167	49 745	680 375
Витрати майбутніх періодів	23	1170	12 771	13 270
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>1 912 488</b>	<b>2 287 962</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс		1300	3 097 689	5 168 079




Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 300
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	460 703	1 243 657
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>488 456</b>	<b>1 271 410</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	165 581	160 020
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	597 762	907 094
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>763 343</b>	<b>1 067 114</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	28	1600	20 234	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	189 767	1 179 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	508 728	612 206
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	285 853	343 819
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 049	50 458
розрахунками зі страхування		1625	22 451	38 619
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	297 406	285 201
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 916	42 888



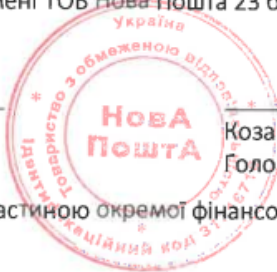
Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	182 000	39 440
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	284 071	282 302
Доходи майбутніх періодів		1665	660	1 150
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 804	4 358
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>1 845 890</b>	<b>2 829 555</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>3 097 689</b>	<b>5 168 079</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 23 березня 2020 року.

  
Бульба Олександр Миколайович  
Директор

  
Козак Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер

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





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 Підприємство "НОВА ПОШТА" \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число)  
 (найменування) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 За 2019 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	13 453 318	10 515 739
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(10 504 342)	(8 550 741)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	2 948 976	1 964 998
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	145 518	124 853
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 244 681)	(1 087 128)
Витрати на збут	9	2150	(337 356)	(247 477)
Інші операційні витрати	10	2180	(488 313)	(261 500)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 024 144	493 746



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	493 080	251 504
Інші доходи		2240	-	16
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(429 857)	(180 216)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(219 010)	(54 399)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	868 357	510 651
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(85 403)	(58 002)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	782 954	452 649
збиток		2355	-	-

### II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>782 954</b>	<b>452 649</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 328 450	1 183 904
Витрати на оплату праці		2505	4 202 519	3 527 543
Відрахування на соціальні заходи		2510	824 113	686 604



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	675 301	131 360
Інші операційні витрати		2520	5 544 309	4 617 435
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>12 574 692</b>	<b>10 146 846</b>

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор



Козак Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер



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

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2021	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		

Середня кількість працівників: 27176

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	104 485	108 324
первісна вартість		1001	195 854	199 978
накопичена амортизація		1002	(91 369)	(91 654)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	437 370	701 136
Основні засоби	15	1010	2 108 977	3 351 500
первісна вартість		1011	3 101 898	5 182 319
знос		1012	(992 921)	(1 830 819)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	89 651	131 634



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	38 995	190 460
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>2 880 117</b>	<b>4 583 693</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	96 635	188 871
Виробничі запаси		1101	96 635	188 221
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	-	650
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	445 265	678 593
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	172 415	53 432
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	21 600	10 741
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	29 833	5 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	587 721	848 238
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	921 223	917 065
Готівка		1166	4 144	47
Рахунки в банках		1167	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	23	1170	13 270	14 028
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2 287 962</b>	<b>2 716 690</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
		1200	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>5 168 079</b>	<b>7 300 383</b>



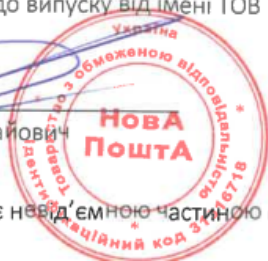
Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	1 243 657	2 154 949
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>1 271 410</b>	<b>2 186 904</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	907 094	1 241 240
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 067 114</b>	<b>1 638 422</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	28	1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 179 572	1 447 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	612 206	802 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 458	62 466
розрахунками зі страхування		1625	38 619	57 009
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	285 201	336 162
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	42 888	39 173



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	39 440	43 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів		1665	1 150	1 193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 358	6 251
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>2 829 555</b>	<b>3 475 057</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>5 168 079</b>	<b>7 300 383</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 26 березня 2021 року.

Будьба Олександр Миколайович  
Директор



Козак Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 Підприємство "НОВА ПОШТА" \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число)  
 (найменування) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ

Коди		
2021	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 За 2020 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	16 902 857	13 453 318
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	166 643	145 518
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

### II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>991 292</b>	<b>782 954</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	930 615	675 301
Інші операційні витрати		2520	7 679 615	5 544 309
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>15 531 193</b>	<b>12 574 692</b>

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Будьба Олександр Миколайович  
Директор



Козак Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
Територія: Київська  
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство  
з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у  
галузі транспорту  
Середня кількість працівників: 29790

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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



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



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



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

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

Бульбо Александр Михайлович  
Директор

Тимофеева Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
Підприємство "НОВА ПОШТА"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
31316718		

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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



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

### II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>2 600 320</b>	<b>991 292</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

Тимофєва Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Б

Таблиця Б.1 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість надання послуг.</li> <li>2. Стабільне фінансове становище.</li> <li>3. Високий рівень технічного комп'ютерного і забезпечення.</li> <li>4. Програма заохочень та мотивації для співробітників.</li> <li>5. Фулфілмент.</li> <li>6. Тенденція до розширення (поштомати).</li> <li>7. Налагоджені партнерські відносини.</li> <li>8. Швидкий час виконання послуги.</li> <li>9. Впровадження інновацій.</li> <li>10. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних.</li> <li>11. Охоплення міжнародного ринку</li> <li>12. Широка клієнтська база і мережа збуту.</li> <li>13. Високі обсяги надання послуг.</li> </ol> <p>Висока впізнаваність бренду.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вищі, ніж у конкурентів ціни на послуги.</li> <li>2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу.</li> <li>3. Низький рівень прив'язаності до бренду споживачів.</li> <li>4. Відсутня система заохочень для постійних клієнтів.</li> <li>5. Виробничі потужності використовуються лише на 25%</li> <li>6. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства.</li> <li>7. Недосконала асортиментна політика.</li> </ol>
Можливості	Стратегія при співставленні сильних сторін і можливостей	Стратегія при співставленні слабких сторін і можливостей
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.</li> <li>2. Поява нових партнерів.</li> <li>3. Спроможність застосувати навички і технології задля збільшення частки ринку.</li> <li>4. Розширення асортименту послуг.</li> <li>5. Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>6. Вихід конкурентів з ринку.</li> <li>7. Більш ефективне застосування виробничих потужностей.</li> </ol> <p>Розвиток Інтернет-торгівлі.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення конкурентоспроможності за допомогою ефективної маркетингової діяльності.</li> <li>2. Поява нових партнерів через високу впізнаваність бренду.</li> <li>3. Завоювання нових сегментів ринку за допомогою охоплення міжнародного ринку.</li> <li>4. Зростання обсягу послуг шляхом розширення мережі поштоматів.</li> </ol> <p>Розширення асортименту послуг шляхом запровадження інновацій.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення цін через збільшення обсягу послуг.</li> <li>2. Збільшення обсягу послуг за допомогою зростання ефективності застосування виробничих потужностей.</li> <li>3. Підвищення прив'язаності до бренду через впровадження системи заохочень для постійних клієнтів.</li> <li>4. Вдосконалення маркетингової діяльності за допомогою сформованих протягом багатьох років баз даних.</li> </ol>

## Продовження таблиці Б.1

Загрози	Стратегія при співставленні сильних сторін і загроз	Стратегія при співставленні слабких сторін і загроз
<p>1. Недосконале нормативно-правове регулювання діяльності поштових операторів.</p> <p>2. Зростання частки конкурентів на ринку.</p> <p>3. Негативний вплив на рентабельність економічної і політичної ситуації в країні.</p> <p>4. Зростання цін на технології.</p> <p>5. Конкуренти на міжнародному ринку.</p> <p>6. Поява на ринку нашої країни високотехнологічних послуг зв'язку, котрі альтернативні поштовим.</p> <p>7. Цінова конкуренція.</p>	<p>1. Просування послуг із акцентом на перевагах (швидкий час виконання, широкий асортимент, якість).</p> <p>2. Активне впровадження інновацій, в тому числі високотехнологічних послуг зв'язку, котрі альтернативні поштовим, завдяки високому рівню технічного та комп'ютерного забезпечення.</p> <p>3. Для зниження негативного впливу на рентабельність економічної й політичної ситуації в державі підтримувати стабільне фінансове становище.</p> <p>4. Участь в робочих групах по розробцізаконопроектів.</p>	<p>1. Зменшення обсягу нерентабельних послуг.</p> <p>2. Аналіз ринку (споживачів та конкурентів).</p> <p>3. Оптимізація витрат та процесів.</p> <p>4. Прийняття рішення щодо доцільності окремих видів діяльності.</p>

*Джерело: розроблено автором*