

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«____» _____ **2025р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Сергій ФАНАЙЛОВ

**Науковий керівник,
старша викладачка,**

Ірина БАЙДАК

Дніпро - 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту,
публічного управління та
адміністрування**

д.н.держ.упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **2024 р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФАНАЙЛОВУ СЕРГІЮ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, ст. викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ **2025 р**

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.

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

1. Вивчення теоретичних аспектів менеджменту конкурентоздатності підприємств
2. Дослідження сучасного стану організаційно-економічної та управлінської роботи в підприємстві - об'єкті дослідження
3. Напрями удосконалення управління конкурентоздатності ТОВ «Нова пошта».
4. Висновки і пропозиції

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

1. Показники фінансових результатів діяльності ТОВ "НОВА ПОШТА". 2. Тренд зміни чистого прибутку. 3. СВОТ-аналіз діяльності ТОВ "НОВА ПОШТА". 4. Стратегія фінансування проекту. 5. Очікувана прибутковість на 2025-2026 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	Виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	Виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління операційними процесами при виробництві аграрної продукції Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	Виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	Виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управління конкурентоздатності компанії. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2025 року	Виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	Виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	Виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	до Травень 2025 року	Виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня	Червень 2025 року	Виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри оригінальності роботи та відсутності академічного року плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	Виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	**

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Сергій ФАНАЙЛОВ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, значення та типи конкурентоздатності	6
1.2 Методи управління конкурентоздатністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ "НОВА ПОШТА"	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії	22
2.2. Оцінка конкурентного середовища та основних конкурентів	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
3.1. Перспектива подальшого розвитку конкурентоздатності компанії	37
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в Україні, через повномасштабну війну дуже актуальна тема управління конкурентоздатністю підприємства. Адже підприємства працюють в ризикованих умовах, які можуть порушувати стабільну здатність до конкуренції. І тому від ефективності управління конкурентоспроможністю залежить функціонування та життєздатність підприємства. Окрім цього, ринок швидко розвивається та постійно зростають вимоги до ефективності менеджменту, тому підприємства повинні вміти адаптуватися до змінного середовища та підтримувати конкурентну планку.

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоздатністю підприємства.

Предмет дослідження: процеси удосконалення системи управління конкурентоздатністю компаній.

Суб'єкт дослідження: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення процесів управління конкурентоздатністю, а також її удосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта». Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- провести аналіз теоретичних засад управління конкурентоздатністю підприємства;
- зробити аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нової пошти»;
- запропонувати шляхи оптимізації та рекомендації щодо управління конкурентоздатності компанії;
- оцінити ефективність запропонованих удосконалень.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження: SWOT-аналіз, трендовий аналіз, матриця

конкурентного профілю. Обробку даних було здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційною базою для дослідження стали: офіційний сайт компанії; річні фінансові звіти ТОВ «Нова пошта» за період 2021-2024; наукові праці в галузі управління конкурентоспроможності; інтернет джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії для підвищення ефективності та прибутковості, а розроблений проєкт з впровадженням мобільних відділень дозволить ТОВ «Нова пошта» збільшити частку ринку та залучити нових клієнтів. Результати дослідження впроваджені для ТОВ «Нова пошта» Березівського району Одеської області.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 47 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 52 сторінки тексту та включає 23 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та типи конкурентоздатності

Перш ніж відповісти на питання, що таке конкурентоздатність, її значення та суть, спочатку треба відповісти на питання, що таке конкуренція, адже саме вона є основною рушійною силою, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємств, а отже ці два поняття нероздільно пов'язані між собою.

Конкуренція (що походить від латинського слова «concurrentia», що перекладається як «збіг», «узгодженість») – в економіці це процес протистояння та стосунків між суб'єктами ринку, включаючи як виробників товарів, так і постачальників послуг, за найбільш вигідні умови ведення справи, на меті яких отримати якнайбільший прибуток. Також є дуже важливим елементом саморегулювання в умовах вільного ринку.

Економіст Адам Сміт, шотландського походження, ще у XVIII столітті заклав основи розуміння конкуренції як важливого механізму регулювання цін. Він розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями, що впливає на ціни, змушуючи їх або підвищуватися, або знижуватися. Сміт визначив ключові умови для ефективної конкуренції, такі як розмаїття реалізаторів, відкритість інформації про них та мобільність ресурсів. Він також показав, як конкуренція сприяє оптимальному розподілу праці та капіталу між різними галузями, проводячи порівняльний аналіз норм прибутку. Також, Адам створив та довів теоретично складові моделі чистої конкуренції, що завдяки ній задовольняються потреби споживачів у максимальній мірі. [1].

Згідно з класичною економічною теорією, конкуренція спонукає комерційні компанії створювати нові та сучасні товари та послуги, а також технології, що забезпечать споживачів ширшим вибором та якіснішими

продуктами. На ринку, де представлено широкий вибір товарів та послуг, ціни, як правило, нижчі, ніж у ситуаціях, коли конкуренція відсутня (монополія) або є слабкою (олігополія) [2].

Рівень конкуренції, що присутній в ринковому середовищі, залежить від багатьох факторів як з боку фірми/продавця; кількість фірм, бар'єри для входу, інформація та наявність/доступність ресурсів. Кількість покупців над ринком також впливає на конкуренцію, оскільки кожен покупець готовий платити, що впливає на загальний попит на товар над ринком [2].

Види конкуренції [3]:

- Цінова — та, що працює через зменшення рівня цін;
- Нецінова — та, що функціонує за допомогою збільшення якості товарів та послуг, їх надійності, підвищення гарантійного терміну, покращення умов збуту за стабільних цін, збільшення ефективності;
- **Чиста** конкуренція, яку ще називають ідеальна або досконала, характеризується ринковим середовищем, де велика кількість продавців і покупців торгують ідентичними, однорідним товарами і жоден з них не має достатньої сили, щоб суттєво вплинути на обсяги продажів або ціни;
- Недосконала — Нездатність ринку здійснювати свої функції, що призводить наприклад до того, коли в окремих виробників з'являється влада на встановлення рівня цін та обсягів проданої продукції їхнього виробництва;
- Монополістична — конкуренція в ринковому середовищі, в якій присутня велика кількість продавців, що виготовляють подібні за рівнем якості товари, проте не взаємозамінні. Немає прямого впливу на конкурентів, через рішення щодо зміни цінової політики чи об'єму пропозиції у одного виробника;
- Олігополістична (що походить від грецького слова «oligos», що перекладається як «мало») — такий вид конкуренції, де невелика кількість великих продавців контролює продаж товарів, маючи можливість значно впливати на їх ціни. Такий вид конкуренції описується домінуванням кількох великих компаній, які монополізують виробництво та збут основної частини продукції;

– Чиста монополія – присутність лише одного єдиного виробника, який реалізує товар, без альтернативи для споживачів.

Вплив на ринкове середовище мають 4 основні форми конкуренції, згідно з економічною теорією [3]:

- 1) чиста конкуренція;
- 2) монополістична конкуренція;
- 3) олігополія
- 4) чиста монополія.

Тому щоб краще розібратися та узагальнити, розглянемо їх типові риси у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Типові риси основних видів конкуренції

Типова риса	Види			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Частка компаній	Дуже багато	Багато	Декілька	Одна
Вид товару	Шаблонний	Розрізнений	Шаблонний або розрізнений	Неповторний, без альтернатив
Контроль над ціною	Немає	В обмеженому обсязі	Обмежений взаємозалежністю; великий за умови таємної змови	Великий
Бар'єри для нових учасників ринку	Найлегші, ніякий перепон	Відносно легкі	Присутні серйозні перепони	Входження недоступне
Нецінова конкуренція	Немає	Значна, з акцентом на рекламу, торгові марки тощо	Зазвичай значна, зокрема, за диференціації продукту	У більшості реклама зв'язку з громадськими організаціями
Приклад	Базар, валютний ринок	Кафе та ресторани, салони краси, магазини одягу, косметики чи парфумерії	Українські мобільні оператори (Київстар, Vodafone, Lifecell)	ЗСУ, Укрзалізниця, Нафтогаз (державний постачальник газу), Водоканали (постачання води в містах)

Як можна побачити з табл. 1.1 чиста конкуренція є найоптимальнішою, адже це здорова та справедлива конкуренція. Вона дає змогу величезні можливості підприємцям реалізувати свій бізнес на ринку праці, пропонуючи товари та послуги без зайвого тиску та перешкод. Натомість чиста монополія, хоча і є повною протилежністю чистій конкуренції, також є необхідною, коли йде річ, наприклад, про армію країни, в якій не місце конкуренції. Але є недопустимою, коли одна компанія захоплює ринок, не даючи розвивати свою справу підприємцям та диктуючи свої умови для споживачів, забираючи в них вибір.

Перейдемо ж до конкурентоспроможності. **Конкурентоспроможність** – це ефективність та спроможність фірми, суб'єкта чи країни продавати та постачати товари та послуги на певному ринку у порівнянні зі спроможністю та ефективністю інших фірм, суб'єктів чи країн на цьому ж ринку. В ній розглядається як суб'єкту найкраще завоювати частину ринку у іншого суб'єктів. Поняття конкурентоспроможності має латинське коріння від слова «competere», яке перекладається як суперництво, що є між учасниками ринків та галузей. В питаннях менеджменту конкурентоспроможність часто використовують для порівняння економічних показників як всередині країни, так і між країнами. [4].

Для оцінки конкуренції на ринку можна використовувати такі показники: число конкурентів, їхній розмір та зворотний зв'язок між часткою ринку найбільшої фірми та інтенсивністю конкуренції [5].

Основоположниками теорій про конкурентоспроможність можна вважати видатних вчених в царині економіки американця Майкла Портера, австрійця Йозефа Шумпетера, британку Джоан Робінсон, англійця Джона Гікса, та ін. Їхні дослідження та наукові роботи були націлені на знаходженні у фірмі переваг для конкуренції та методів їх утриманні. Також свої погляди та дослідження в темі конкур мали українка Т. В. Гринько та Американські економісти Грейсон Дж.мл. та О'Делл К., Адам Сміт.

Розглянемо які погляди деякі з них мали на суть конкурентоздатності у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Погляди на конкурентоспроможність

№	Автор	Визначення
1	Майкл Портер	Конкурентоздатність визначається як здатність товару, послуги або учасника ринкових відносин ефективно функціонувати на ринку нарівні з уже присутніми аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами. Рівень цієї характеристики може бути високим, середнім або низьким, що визначається за результатами відповідної оцінки [5, с. 588].
2	Американські економісти Грейсон Дж.мл. та О'Делл К.	Конкурентоздатність означає спроможність виробляти товари та надавати послуги, які успішно продаються на міжнародних ринках, забезпечуючи при цьому утримання або підвищення рівня життя працівників на рівні, що дорівнює або перевищує стандарти конкурентів [5, с. 600].
3	Т. Гринько	Конкурентоспроможність — це поєднання якості продукції та її здатності успішно реалізовуватися на внутрішньому чи міжнародному ринку в конкретний період часу завдяки наявності конкурентних переваг [7, с. 51].
4	Г. Хамел	Конкурентоздатність у компаніях характеризується тим, що це здатність до боротьби через адаптування під нові цінності та створювати їх разом зі споживачами. [8, с. 82].

Також Портер думав, що цьому поняттю надається дуже багато значень. Країни зазвичай класифікують як конкурентоспроможні залежно від деяких макроекономічних факторів, які він вважає ефемерною та нестійкою конкурентоспроможністю, наприклад:

- Ступінь завищення або заниження курсу валюти,
- Сума їх процентних ставок,
- Велика кількість природних ресурсів,
- Дешева робоча сила,
- Урядова політика в цілому та/або в окремих конкретних видах діяльності,
- Близькість до ринків,
- протекціоністські закони,

– Торгові партнери, які розвиваються.

Жодна нація не є конкурентоспроможною в загальному сенсі, тобто вона ніколи не є конкурентоспроможною в усьому. Країни, за словами Портера, реєструють конкурентні умови лише в деяких секторах, у яких вони успішно експортують і демонструють динамічні умови продуктивності та ефективності. Таким чином, питання орієнтоване на аналіз того, чому деякі сектори країн конкурують на міжнародному рівні, тобто чому вони мають те, що зараз відомо як конкурентна перевага [9, с. 250].

Класичне бачення:

Адам Сміт вважав що ввів концепцію абсолютної переваги, яка означає, що країна експортує продукцію, виробником якої вона є найнижчим у світі. Девід Рікардо, зі свого боку, підтримував принцип порівняльної переваги, тобто країна експортуватиме продукцію з найвищим рівнем відносної продуктивності та імпортуватиме продукцію з нижчим порівняльним рівнем продуктивності.

Сучасне бачення:

Теоретичні підходи недостатньо пояснюють структуру глобальної торгівлі, особливо не можуть пояснити торговельні потоки в секторах, які використовують передові технології та висококваліфіковані робочі місця у високопродуктивних галузях.

Аналіз конкурентоспроможності повинен враховувати різні рівні галузевого агрегування, на яких його можна застосовувати, оскільки фактори, які його визначають, відрізняються залежно від ступеня агрегування в аналізі, який необхідно чітко враховувати при встановленні відповідної методології для оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості та їхніх компаній [10, с. 90].

Дж. Робінсон у свою чергу досліджувала як монополізація впливає на конкурентоздатність у суспільстві, та дійшла висновку, що негативно та згубно. Адже вона викликала ріст безробіття, інфляцію, зменшення виробництва та уповільнює науковий прогрес. [11, с. 320].

Як можна побачити, на сьогодні таке поняття як конкурентоспроможності можна сприймати доволі у широкому значенні, а в наукових працях також немає єдиного консенсусу та визначення, також немає єдиного підходу для аналізу конкурентоздатності для різних типів економічних одиниць. Але існують різні шляхи до розуміння цього поняття. І тому пропонуємо своє визначення для конкурентоздатності. Це здатність товару, послуги, країни, підприємства чи економічної системи ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, забезпечуючи свою затребуваність та економічну ефективність порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів. Вона формується під впливом сукупності факторів, зокрема унікального володіння ресурсами, управління конкурентними перевагами та здатності адаптуватися до змін ринку. Кінцевою метою конкурентоздатності є розширення ринкової частки за рахунок переваги над конкурентами та забезпечення стійкого розвитку. Якщо просто і коротко, то це про боротьбу та перемогу, за увагу, ресурси, гроші та час.

Зауважмо, що виокремлюють п'ять видів конкурентоздатності за рівнями [12, с. 253]:

1. Конкурентоздатність національної економіки
2. Конкурентоздатність регіону
3. Конкурентоздатність галузі
4. Конкурентоздатність підприємства
5. Конкурентоздатність продукції

Головна відмінність між видами це масштаб об'єкту та рівень оцінювання. Від окремої держави до окремого продукту. Важливо зазначити, що всі види конкурентоспроможності взаємопов'язані та впливають один на одного.

Присутня низка факторів, котрі впливають на конкурентоспроможність, як комплексної категорії. Вплив на конкурентоздатність як для компанії так і на конкурентів, на думку Н.П. Тарнавської, характеризується тим, що може зменшити та збільшити її рівень, викрити слабкі та сильні сторони. Важливо

зауважити, що кожен з цих факторів може як сприяти, так і зашкодити конкурентоспроможності компанії. Їх вплив не є сталим і може змінюватися з часом, відрізняючись за силою в різні періоди [13,с.77]. Конкурентоспроможність обумовлюється співзв'язком між якістю та ціною товару, вартістю ключових ресурсів і рівнем оплати праці в країні, де товар виробляється. Ці фактори зв'язані з продуктивністю, інноваціями та різницею в темпах інфляції між країнами. Крім того, існують додаткові фактори, що непрямо впливають на конкурентоспроможність, наприклад, ступінь інноваційності продукту, якість клієнтського сервісу або репутація компанії-виробника [14].

Конкурентоздатність підприємства або країни залежить від численних внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких важливими є рівень заробітної плати, якість продукції та продуктивність праці. Ці три фактори можуть як збільшувати, так і знижувати здатність суб'єкта економіки до конкуренції на глобальних ринках.

Заробітна плата є одним з головних витратних чинників, особливо в таких галузях, як виробництво і сфера послуг. Наприклад, Китай, Тайвань та частина Південно-Східної Азії значною мірою спираються на низький рівень заробітної плати, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку за рахунок зниження витрат. У період економічної кризи 2008–2014 років у південній Європі спробували впровадити трудове законодавство, яке зменшувало можливості працівників для колективних переговорів, що призводило до зниження зарплат і, відповідно, підвищення конкурентоздатності цих країн на міжнародній арені [15,с. 81].

Якість продукції – ще один важливий фактор конкурентоспроможності. Висока якість продукції сприяє не тільки підвищенню лояльності споживачів, але й забезпеченню переваги на ринку, де конкуренція часто орієнтована на задоволення потреб покупців. Наприклад, для багатьох західних компаній якість продукту є вирішальним фактором у боротьбі за ринкову частку [15,с. 83].

Продуктивність праці визначає, скільки продукції може бути вироблено за одиницю часу, при цьому важливу роль відіграють технології та рівень кваліфікації працівників. Висока продуктивність дозволяє знижувати витрати на одиницю продукції, що безпосередньо впливає на здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність, особливо в умовах глобалізації та відкритості ринків [15, с. 90].

Наукові діячі, в області маркетингу, обґрунтовуючи у свої роботах досліджували вплив різних сукупних факторів на конкурентоздатність підприємства. Тому доцент кафедри маркетингу і комерційної справи І.З. Должанський [16, с. 47] розділяє усі сукупні фактори на внутрішнє та зовнішнє середовище впливу. Слід підкреслити, що така думка, щодо поділу факторів конкурентоспроможності підприємства зберігається не тільки серед вітчизняній літературі, а й у зарубіжній. А О.Є. Россіхіна поділяє на техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові [17, с. 185]. О.Г. Янковий радить об'єднати всю сукупність факторів саме до таких груп: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні і транспортні, екологічні, галузеві та ринкові [18, с. 38 – 39].

Аналіз наукових підходів до класифікації факторів конкурентоздатності підприємства показує, що дослідники використовують різні критерії для їхнього поділу. Деякі автори виокремлюють широкі категорії, такі як внутрішнє та зовнішнє середовище, тоді як інші деталізують групи факторів за специфічними характеристиками, включаючи техніко-економічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні та інші. Це свідчить про складність процесу оцінки конкурентоздатності та необхідність комплексного підходу до її аналізу.

Отже, конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху підприємства в сучасному ринковому середовищі. Конкурентоздатність підприємства відображає його здатність ефективно функціонувати в ринкових умовах, випереджаючи конкурентів за якістю, ціною, інноваціями чи рівнем

сервісу. Вона має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку, розширення частки ринку та підвищення прибутку. Розуміння цих аспектів допомагає підприємству формувати ефективну стратегію розвитку та забезпечувати довгострокові переваги на ринку.

1.2. Методи управління конкурентоздатністю підприємства

Традиційні методи управління не завжди точно відповідають сучасним умовам сьогодення, що є стимулом у створенні нових стратегій та інструментів управління конкурентоспроможністю, які б показували нинішній стан ринку та могли б надавати тривалу перевагу [19, с. 26].

Сучасні методи управління конкурентоздатністю дуже важливі у забезпеченні переваги серед конкурентів, через вплив технологічного прогресу, глобалізації та зростання потреб споживачів. Галузь менеджменту конкурентоспроможністю увесь час розвивається та прогресує, адже конкуренти на ринку праці неперервно змінюються. В сучасному бізнес-просторі конкурентоспроможність підприємства, це використання неповторних конкурентних переваг, для утримання стабільного розвитку, та успішного позиціонування на ринку [20, с. 124].

Існує ціла система, яка пов'язана з менеджментом конкурентоздатністю компанії, яка має багаторівневою структуру, що охоплює вхідні та вихідні дані, а також елементи управління. Слід зазначити, що в загальному процесі управління кожен з елементів виконує свою роль та призначення. Така ієрархія дозволяє реагувати на зовнішньоекономічні зміни та адаптуватися до них, а також зберігати та підсилювати конкурентну позицію на ринку [21].

Тому, не тільки товари та послуги є об'єктом управління, а й трудові ресурси, маркетинг, адміністративна структура, інновації та технології. Ключові об'єкти управління конкурентною спроможністю компанії зображені на рис. 1.1 [20].

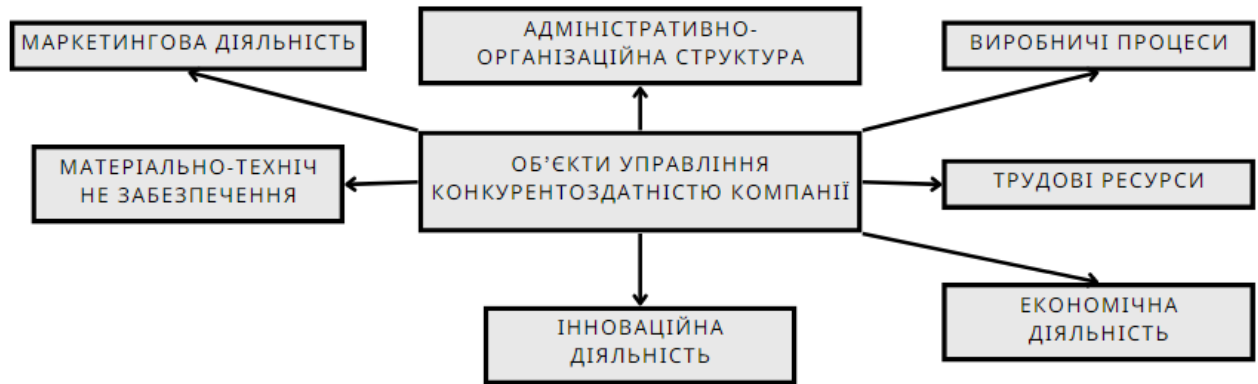


Рис. 1.1. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Нинішні реалії бізнесу показують, що фокус в управлінні конкурентоспроможністю змістився з традиційного підходу, який базується на ресурсах і процесах, на підхід, орієнтований на майбутнє – на збільшення потенціалу компанії та пошук нових можливостей для її зростання.

Цей метод наголошує на значущості стратегічного планування та управління, вмінні прогнозувати зміни ринку та швидко адаптуватися до них. Також необхідне глибоке розуміння ринку, потреб клієнтів, а також здатність до інновацій та пошуку нових підходів.

З точки зору часу, стратегічне управління можна поділити на три етапи: оперативний, де увага приділяється поточному рівню конкурентоспроможності продукції; тактичний, націлений на забезпечення стабільності фінансів компанії; і стратегічний, орієнтований на довготривалу інвестиційну та інноваційну привабливість компанії. Ключові аспекти організації конкурентоспроможності компанії відображені на рис. 1.2.

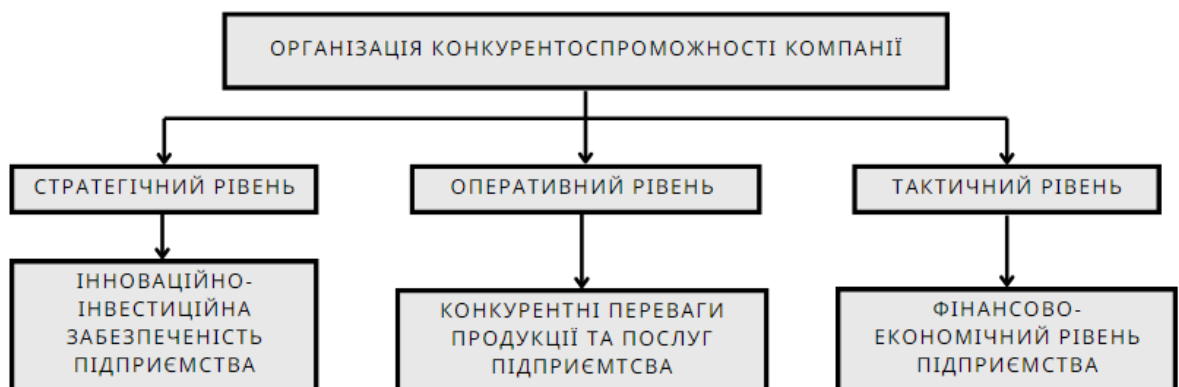


Рис. 1.2. Аспекти організації конкурентоспроможності компанії

Компанії можуть застосовувати різнобічні методи, для ефективного управління конкурентоспроможністю, наприклад SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це базовий метод стратегічного аналізу, метод прийняття рішень, котрий допомагає визначити слабкі (Weaknesses) та сильні (Strengths) сторони, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) підприємства, організації або ідеї. Результати оцінки зазвичай відображають у вигляді матриці. Сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішніх факторів, тоді як загрози та можливості до зовнішніх. Ступінь, в якій внутрішні сильні сторони організації відповідають її зовнішніми можливостями, відома як «стратегічна придатність». [22].

Таблиця 1.3

Внутрішні фактори конкурентоспроможності

№ п/п	Фактори потенціалу	Елементи факторів
1	Виробництво	Можливості виробництва
		Автоматизація регулювання виробництва
		Структура управління якості та результативність її діяльності
		Статус основних засобів виробництва, рівень їх зносу
		Володіння власними переробними потужностями
2	Ресурси	Собівартість одиниці продукції
		Вартість ресурсів для виробництва та її коливання
		Незалежність від постачальників
3	Технології	Рівень технологічного оснащення виробництва
		Рівень впровадження науково-технічних досягнень
4	Кадри	Сучасні методи оплати праці
		Кваліфікація та структура робочої сили
		Управління мотивацією працівників
		Підвищення кваліфікації кадрів
5	Інновації	Ефективна конкурентна стратегія підприємства
		Наявність стратегічних конкурентних переваг
		Ступінь привабливості для інновацій
		Реструктуризація чи реформація
6	Інвестиції	Власні кошти
		Залучення зовнішніх коштів
		Довіра інвесторів
7	Маркетинг	Наявність маркетингового відділу
		Репутація компанії
		Система збуту
		Якість товарів/послуг
8	Результативність діяльності	Ефективність використання ресурсів

Пропонуємо через системний підхід детальніше розглянути поділ факторів на зовнішні та внутрішні, що діють у взаємозв'язку і взаємозалежності. Для аналізу внутрішніх факторів було виділено 8 груп факторів потенціалу, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Детальніша інформація представлена в табл. 1.3 внутрішні фактори конкурентоспроможності на основі різних джерел [23, с. 105], [24, с. 46], [25], [26, с. 93], [27, с. 35].

На відміну від внутрішніх факторів, які безпосередньо мають вплив на конкурентоздатність, зовнішні фактори не завжди мають миттєвий ефект. Зовнішні фактори – це комплекс різних суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, державних і міжнародних інституцій, а також інших зовнішніх обставин, що оточують підприємство.

Важливо підкреслити, що інтенсивність зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства, а визначається станом зовнішнього середовища. Ці фактори різноманітні за походженням і є відображенням систем різних рівнів. До них входять [28, с. 19]:

- Міжнародні та внутрішні торговельні відносини;
- Конкурентне середовище;
- Географічне розташування виробництва;
- Сировинна база;
- Технічна оснащеність;
- Політична стабільність;
- Структура ринку;
- Законодавчі обмеження.

Також, щоб продуктивно та результативно керувати конкурентоздатністю компанії потрібно користуватися різнобічними механізмами та моделями. До ключових моделей управління конкурентоспроможністю компанії входять:

1. Модель життєвого циклу продукту. Дозволяє компанії аналізувати зміни у рівні продажів та доходів від реалізації товару та послуг протягом його існування на ринку. Вона також допомагає обирати найбільш ефективні

маркетингові підходи для кожної стадії життєвого циклу. Наприклад, на етапі зростання потрібно зосередитися на розширенні ринку, а на етапі зрілості - на підтримці лояльності клієнтів [29, с. 325].

2. Модель п'яти конкурентних сил Портера. Він створив її як альтернативу SWOT -аналізу, який він вважав недостатньо суворим і занадто залежним від індивідуальних обставин компанії. Вона допомагає компанії здійснювати детальний аналіз ринку конкуренції, виявляючи ключові фактори, що впливають на рівень конкуренції в галузі. Наприклад, якщо ринкова влада постачальників висока, підприємству слід шукати альтернативні джерела постачання. До основних конкурентних сил належать [30, с. 120]:

- 1) Ринкова влада споживачів
- 2) Ринкова влада постачальників
- 3) Ризик появи альтернативних товарів
- 4) Інтенсивність конкурентної боротьби всередині галузі
- 5) Небезпека виходу на ринок нових гравців

3. Модель клієнтської цінності (Customer Value Model). Ця модель допомагає підприємству визначити, які характерні риси його товарів чи послуг мають найбільшу значущість для споживачів. Використовуючи цю модель, компанія може глибше аналізувати потреби клієнтів і коригувати свій асортимент відповідно до їхніх очікувань. Основні складові моделі клієнтської цінності [31, с. 240]:

- 1) Соціальна – вплив товару чи послуги на соціальний статус і сприйняття клієнта в суспільстві.
- 2) Економічна – співвідношення ціни продукту чи послуги з доступними альтернативами в ринковому середовищі.
- 3) Емоційна цінність – почуття та емоції, які викликані у споживача, через товар або послугу.
- 4) Функціональна цінність – користь, яку приносить товар або послуга в процесі використання.

Ця модель дозволяє підприємствам концентруватися на дослідженні та маркетингу тих характерних риси свого асортименту, що найбільш цінні для клієнтів.

Якщо ж говорити про механізми створення системи управління конкурентоспроможністю компанії, то в них входять різноманітні стратегії та методи, які мають на меті поліпшення її можливостей успішно конкурувати. Ця система передбачає інтеграцію різних стратегічних, аналітичних та практичних елементів, що утворюють основу для забезпечення стабільної конкурентної переваги.

З огляду на це, можна виділити наступні ефективні механізми для побудови системи менеджменту конкурентоздатності [32, с. 20]:

- Мотивація та заохочування працівників: людська робоча сила являє собою основним фактором в управлінні конкурентоспроможності, важливо заохочувати працівників до постійного розвитку та підвищення продуктивності їхньої роботи, щоб підтримувати гідний рівень в конкурентному середовищі.

- Моніторинг та контроль. Для постійного аналізу рівня конкурентоспроможності компанії використовуються системи відстеження, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

- Ризик-менеджмент - різноманітні ризики присутні на шляху у кожній компанії, що здатні пагубно вплинути на конкурентоздатність. Ефективний ризик-менеджмент допоможе впоратися та зменшити можливий негативний вплив.

- Менеджмент якості - одним з основних чинників покращення конкурентоздатності є гарантування кращого рівня якості товарів або послуг, тому компанії вводять системи менеджменту якістю, наприклад, стандарт ISO 9001.

- Стратегічне планування - цей інструмент включає в себе розробку довгострокових програм діяльності компанії, щоб досягти ринкових переваг.

Перелік базових механізмів та моделей із тих що були зазначені раніше наведені у табл. 1.4

Таблиця 1.4

Базові механізми та моделі менеджменту конкурентноздатністю [29–32]

Назва	Характеристика	Використання
Система моніторингу та контролю	Це процес постійного відстеження та аналізу показників діяльності підприємства, щоб вчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні заходи.	Застосовується для виявлення загроз і можливостей, швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та коригування стратегії компанії.
Система стратегічного планування	Довгострокове прогнозування та визначення ключових напрямів розвитку компанії на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.	Формування стратегії підприємства, яка дозволить йому досягти конкурентних переваг. Наприклад, стратегія диференціації, стратегія лідерства за витратами або стратегія фокусування.
Модель Портера	Аналізує конкурентне середовище за підприємства, визначаючи п'ять основних сил, які впливають на його прибутковість	Використовується для оцінки позицій підприємства на ринку, визначення конкурентних переваг та стратегічного розвитку.
Модель життєвого циклу продукту	Визначає етапи розвитку товару на ринку (впровадження, зростання, зрілість, спад) та відповідні стратегії управління.	Планування маркетингових стратегій на кожному етапі життєвого циклу продукту.

Підводячи підсумки, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає комплексного підходу, що включає використання різноманітних методів. До них входять стратегічне планування, інноваційний розвиток, маркетингові інструменти, оптимізацію ресурсів та підвищення якості продукції чи послуг. Конкурентоспроможність компанії формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори створюють умови для виходу на ринок, то внутрішні фактори визначають здатність компанії до тривалого та успішного функціонування. Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентів, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності, досягнення успіху та збільшення частки ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ "НОВА ПОШТА"

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Нова пошта» - це приватна національна логістична компанія, яка являє із себе рекордсменкою в Україні за кількістю доставлених посилок експрес-доставки. Бізнес клієнти та приватні особи мають змогу отримати цілий спектр логістичних та суміжних з ними послуг. Варто зазначити, що свою діяльність «Нова пошта» розпочала у 2001 році в місті Полтава. Вона належить до групи компаній Nova Group. Місія компанії – легкість доставки для життя та бізнесу. Окрім цього поштовий оператор є провідним за швидкістю доставки в країні, а саме до доби між великими населеними пункти та до двох діб між районними центрами, детальніша інформація з ЄДР у додатку А [33].

ТОВ «Нова Пошта» – поштово-вантажна компанія, яка надає зручну доставку кожному клієнту - до відділення, поштомату, за адресою. «Нова Пошта» забезпечує логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи від найдрібніших посилок до великих вантажів. Завдяки компанії, тисячі підприємців можуть створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Основними напрямками діяльності поштового оператора є надання комплексу логістичних послуг, а саме:

- експрес доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту і т.д.

Відповідно до 2023 року до компанії «Нова пошта» входять 26500 поштоматів та відділень, що являє собою найбільшою поштовою мережею в країні. Компанія володіє міцною інфраструктурою для сортування у найбільшій містах та обласних центрах країни. На сьогодні функціонують 110 терміналів для сортування та депо. За годину від 8,5 тис. до 50 тис. посилок можуть сортувати термінали з автоматичним устаткуванням. У Дніпрі, Києві, Львові, Хмельницькому та Харкові найбільші з них. Окрім цього, у 30% терміналів компанії впроваджена роботизація для сортування дрібних посилок та вантажів.

У перші 6 місяців 2022 року, поштовий оператор запустив нову послугу — 3PL (Third-Party Logistics) контрактну логістику та збільшив численність складів в межах послуги виконання замовлень. У 5 українських містах розгорнуто складську інфраструктуру: у Дніпрі, Львові, Вінниці, Кропивницькому та поблизу Києва.

ТОВ «Нова пошта» знаходиться в рейтингу ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. У 2021 році було перераховано компанією до державного бюджету усіх рівнів України 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за пів року 2022 року — 2,9 млрд грн.

За підрахунками 2024 року компанія завоювала новий рекорд у доставлянні замовлень, а саме 480 млн відправлень, а в 2023 році було перевезено 412 млн посилок, тому компанія перевершила себе на 16% [33].

Юридична адреса та місцезнаходження Компанії: 03026, м. Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9 [34].

В компанії в 2023 році загалом налічувало 32944 кількість працівників, що робить її одною з найбільших роботодавців в країні, з них жінки у кількості 1522 осіб обіймали керівні посади (це приблизно 30% від всієї кількості працівників). А в 2022 році така частка жінок складала 1143 із загальної кількості в 33795 осіб (це 26,8% від всієї кількості працівників). Це свідчить про те, що з кожним роком зацікавлених працювати в компанії стає все більше людей.

Якщо ж говорити про кадрову політику на ТОВ «Нова пошта», то вона гуртується згідно з національним трудовим законодавством, а саме 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Також було затверджено «Кодекс корпоративної етики» та заключено «Колективний договір» між працівниками та керівництвом «Нової пошти», заради зміцнення даних принципів та стандартів. Ці документи регулюють серед інших наступні питання:

- Взаємовідносини всередині Компанії
- Права людини
- Принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці
- Принципи збереження довкілля
- Використання ресурсів Компанії
- Принципи недопущення конфлікту інтересів
- Правила отримання та передачі подарунків, організації розважальних заходів
- Взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринками, державними органами і засобами масової інформації.

Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в ТОВ «НОВА ПОШТА».

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» представлена на рис. 2.1 [34].

Основним структурним підрозділом в «Нової пошти» є відділ. Його вводять для здійснення однієї функції, зазвичай. Відділи формують департаменти зазвичай. Вони зосереджують увагу на двох функцій і не більше.

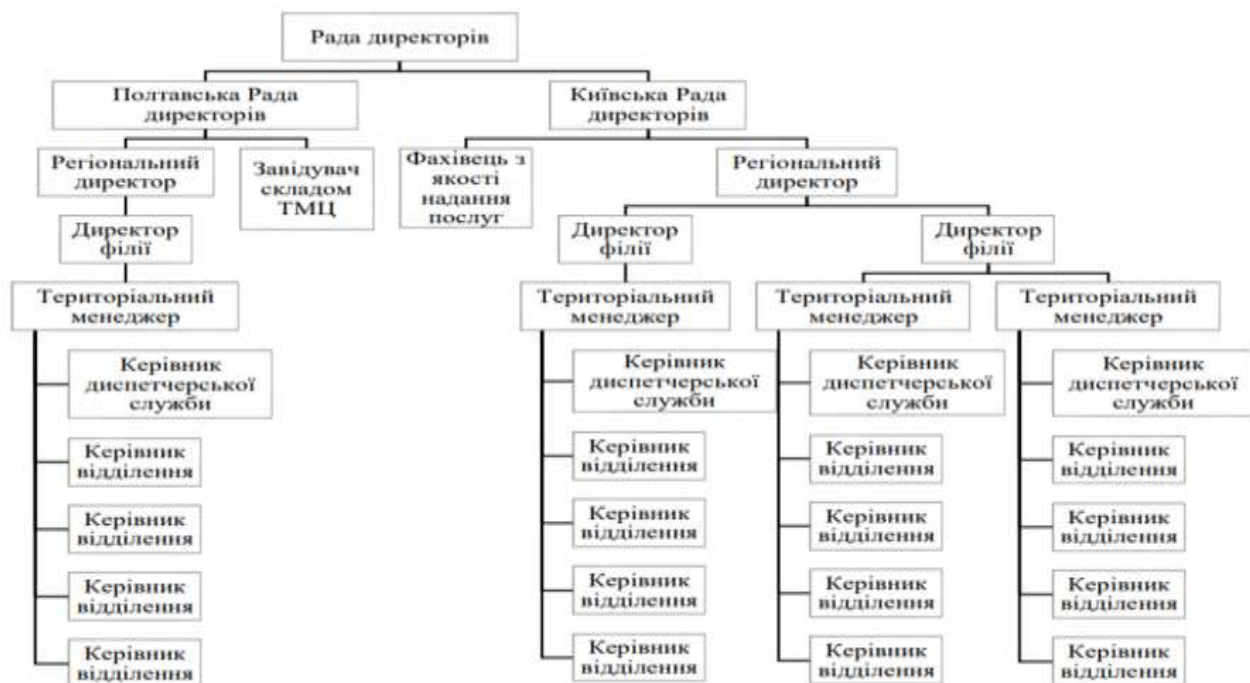


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Пропонуємо розглянути основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» у динаміці за 2022-2024 рр., тис. грн. у табл. 2.1. Повний перелік показників у додатку Б.

Таблиця. 2.1

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Дані фінансової звітності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
Основні фонди					
1.Вартість основних фондів	6840742	9327238	14063881	7223139	105,6
Капітал та інвестиції					
2.Статутний капітал	4654	4654	4654	0	0
3.Нерозподілений прибуток звітного періоду	6484117	9476353	11556424	5072307	78,2
4.Довгострокові фінансові інвестиції	3787630	5337000	9130389	5342759	141,1
Оборотні активи					
5. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	968844	1138305	1640041	671197	69,3
6. Грошові кошти в іноземній валюті (рахунки в банку)	461620	714068	2531875	2070255	448,5
Зобов'язання					
5. Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	1259484	1857488	2019060	759576	60,3

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «Нова пошта» за 3 роки свідчить про активний розвиток та збільшення діяльності компанії. Збільшення вартості основних фондів на 105,6% зокрема вказує на велику модернізацію та розширення матеріально-технічної бази, внаслідок це імовірно позитивно вплине на швидкість та якість надання логістичних послуг. Статутний капітал тримається на одному рівні.

Також нерозподілений прибуток збільшився на 78,2%, що може бути ознакою поліпшення ефективності компанії та фінансового стану загалом. Слід додати, що довгострокові фінансові інвестиції також суттєво збільшилися, а саме на 141,1%, а отже ТОВ «Нова пошта» веде активну інвестиційну політику з ціллю збільшити конкурентоспроможність та впровадити інновації. Але дебіторська заборгованість теж збільшилась, а саме на 69,3%, що може казати про ефективність менеджменту оборотним капіталом. Ще кредиторська заборгованість зросла на 60,3% , що вказує на ріст зобов'язань перед постачальниками.

Також на накопичення валютних резервів вказує різке збільшення на 448,5% грошові кошти в іноземній валюті. В цілому компанія має позитивну динаміку по всім показникам, але слід звернути увагу на менеджмент дебіторською та кредиторською заборгованістю, щоб підтримувати ефективність та стабільність фінансової діяльності пошти.

Проаналізуємо динаміку фінансового стану компанію в табл. 2.2.

Аналіз динаміки фінансового стану компанії показав, що оборотні активи зросли на 104,8% і це вказує на ріст обсягів оборотного капіталу та збільшення масштабів бізнесу. Разом з тим позикові ресурси використовуються частково збалансовано і на це вказує збільшення поточних зобов'язань.

Дохід від реалізації зріс на 89,05%, але собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 132,3%. Збільшення доходу імовірно відбулось через ефективну маркетингову стратегію та збільшення попиту на послуги ТОВ "Нової пошти", проте збільшення собівартості може негативно вплинути на

рівень рентабельності, через те буде необхідність у впровадженні заходів із контролю та оптимізації витрат.

Таблиця. 2.2

Динаміка фінансового стану ТОВ «Нова пошта», тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне (%)
1. Оборотні активи	3435729	4332452	7037517	3601788	104,83
2. Поточні зобов'язання	5451218	8256398	10747815	5296597	97,16
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	673522	1079267	2659570	1986048	294,88
4. Запаси	422156	413811	398124	-24032	-5,69
5. Активи/Пасиви	15754920	23101706	31466583	15711663	99,73
6. Власний оборотний капітал	-5898484	-9086669	-9028962	-3130478	53,07
7. Дохід	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
8. Чистий прибуток	2135960	3967156	2500331	364371	17,06
9. Собівартість	19276532	28625037	44779857	25503325	132,30
10. Рентабельність	11,08	13,86	5,58	-5,5	-49,6

Слід звернути увагу на те, що темпи зростання чистого прибутку були меншими, ніж темпи зростання доходів, хоча показник і демонстрував позитивну динаміку (17,06%). Рентабельність сильно зменшилась (-49,6%), та разом з чистим прибутком були найбільші в 2023 році. Також важливо зазначити, що компанія має залежність від зовнішнього фінансування і на це вказує власний оборотний капітал, який протягом 3 років стабільно від'ємний або не показує особливого покращення. Проведемо трендовий аналіз чистого прибутку, результат на рис. 2.2

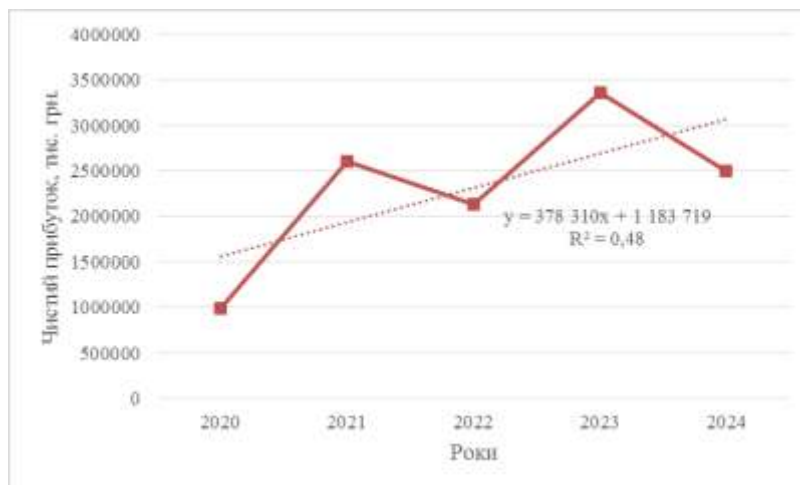


Рис. 2.2. Тенденція зміни чистого прибутку ТОВ «Нова пошта»

Згладжування зроблене за лінійним трендом. Коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,48$, що свідчить про середню точність рівняння тренду і достовірність визначеної тенденції. Рівняння лінійного тренду $Y = 378310x + 1183719$ свідчить, що прибуток збільшуватиметься на 378310 тис. грн.

На основі отриманого лінійного тренду складемо прогноз показника на наступні періоди:

$$Y_{2025} = 1183719 + 378310 \times 6 = 3453579 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 1183719 + 378310 \times 7 = 3831889 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 1183719 + 378310 \times 8 = 4210199 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2028} = 1183719 + 378310 \times 9 = 4588509 \text{ тис. грн.}$$

Аналіз показав, що чистий прибуток компанії має позитивну тенденцію, з приростом в середньому на 378 310 тис. грн. на рік. коефіцієнт апроксимації хоча і має середню прогнозовану точність (0,48), але говорить про майбутнє збільшення прибутку компанії у 2025-2028 роках. Прогноз показав, що чистий прибуток може бути у розмірі 4588509 тис. грн.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та основних конкурентів

На даний момент в Україні основні учасники поштового ринку це ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта». Частка ринку в яких разом 90%, з них 65% належать «Новій пошті» та 25% «Укрпошті». Решта 10% належать «Justin», «Meest» та іншим логістичним компаніям. Тому саме ТОВ «Нова Пошта» та «Укрпошта» є основними конкурентами у логістичній індустрії нашої країни і тому саме їх будемо порівнювати в цьому розділі. Обидві компанії здійснюють перевезення різних масштабів, від дрібних до великих перевезень, зосереджуючись на обслуговуванні приватних клієнтів. Інтенсивна конкуренція між ними сприяє постійному вдосконаленню якості послуг та скороченню термінів доставки. В Нової пошти в середньому тривалість доставки становить 1-2 дні, а в Укрпошти 2-5 днів. Для Нової пошти це є перевагою, але швидка обробка та доставка поштових відправлень на передбачає і вищі тарифи.

Ціна доставки являється одним з ключових критеріїв при виборі поштової служби. У компаніях різні тарифи, які залежать від ваги, об'єму, габаритів і відстані між пунктами призначення. Тому пропонуємо порівняти тарифи цих двох пошт на доставку посилок між відділеннями, за вагою в табл. 2.3 [35].

Таблиця 2.3

Порівняння тарифів на доставку ТОВ «Нової пошти» та АТ «Укрпошта»

Категорія	Вага	Нова пошта	Укрпошта
Локальна	Мала до 2 кг	60	40
	Середня до 10 кг	90	60
	Велика до 30 кг	140	115
По Україні	Мала до 2 кг	80	45
	Середня до 10 кг	110	75
	Велика до 30 кг	160	130

Як можна побачити, в цьому питанні суттєво лідирує АТ «Укрпошта», адже ціни набагато доступніші для простих людей, через державну форму власності. В майбутньому це може бути проблемою для «Нової пошти», адже клієнти будуть вибирати більш дешеву альтернативу. Якщо ж казати про кількість відділень, то в Укрпошті 11000 відділень, а Нова пошта має найбільшу в Україні мережу, що налічує 26 500 відділень та поштоматів, що є величезною перевагою, а поштомати також це швидкий, зручний та доступний спосіб отримати або відправити замовлення.

Для оцінки конкурентоспроможності обох компаній, слід звернути увагу на людський капітал, адже від кількості та якості цього важливого фактора залежить здатність компанії триматися на ринку. Проведемо динаміку кількості працівників обох поштових операторів в табл. 2.4.

В обох компаніях є негативна динаміка, проте «Укрпошта» за 3 роки втратила 21693 працівників, а це 40%, що вказує на величезну плинність кадрів, яка свідчить про гіршу ефективність менеджменту та умови праці, а отже і гіршу конкурентоздатність, особливо в порівнянні з Новою поштою, в якій за три роки стало менше на 310 працівників, лише 1,11%.

Таблиця 2.4.

Динаміка кількості працівників двох операторів

Компанія	Кількість працівників			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне (+/-)	відносне (%)
ТОВ «Нова пошта»	27819	26327	27509	-310	-1,11
АТ «Укрпошта»	53432	34751	31739	-21693	-40,60

Такі результати дають висновки, що в Новій пошті більш стабільний персонал, а отже вища якість обслуговування. Порівняємо основні фінансові показники обох компаній в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники обох компаній, тис. грн.

Показник	Нова пошта			Укрпошта		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Чистий дохід	23687034	36468879	44779857	10323419	11581111	12 978 687
2. Собівартість	19276532	28625037	44779857	9926858	10656528	11437972
3. Чистий прибуток	2135960	3967156	2500331	-1258089	-796361	-387375
4. Рівень рентабельності (%)	11,08	13,86	5,58	-12,67	-7,47	-3,39

Завдяки порівнянню двох поштових операторів, можна сказати, що в «Нової пошти» дохід росте набагато стрімкіше, ніж в «Укрпошті», між тим собівартість набагато більша та швидко зростає протягом 3 років, через швидкість доставки та рівень якості. Коефіцієнт рентабельності в «Нової пошти» різко зменшився, та разом з чистим прибутком були найбільші в 2023 році. А в «Укрпошті» в чистому прибутку великий збиток, але він динамічно зменшується, коефіцієнт рентабельності також поступово збільшується. Порівняємо поштові послуги цих операторів в табл. 2.6.

Порівняльна таблиця вказує на те, що, обидва поштових оператора конкурують в наданні великої кількості поштових послуг. «Нова пошта» лідирує у швидкості та зручності надання послуг, про це свідчить наявність пунктів передачі та мережі поштоматів. Також доступні послуги переадресації та зворотної доставки. А в «Укрпошті» більш традиційний підхід, який

проявляється у доставці листів, поштових карток, пенсій. Тому має широке покриття у сільській місцевості.

Таблиця 2.6

Порівняння поштових послуг двох операторів

Тип послуг	Нова пошта	Укрпошта
Поштові послуги	Відправка/отримання по відділеннях, адресах та поштоматів	Укрпошта Експрес
	Посилка з дому	Укрпошта Стандарт
	Глобальна доставка	Укрпошта Документи
	NP Shopping	Міжнародні поштові перекази
	Переадресування	Доставка по світу
	Доставка «До дверей» та «Відправка від дверей»	Доставка в Україну
	Пакування	Великогабаритні або великовагові відправлення
	Пункт передачі	Лист, поштова картка
	Надійна покупка	Кур'єрська доставка
	Доставка великогабаритних вантажів	Пакування
	Надійна покупка	Доставка з інтернет-магазинів
	Зворотна доставка документів	Доставка товарів для саду
	Перенести доставку	Пенсії

Якщо ж казати про те, що в «Новій пошті» не вистачає, то це доставка кореспонденції та пенсій, це має соціальний характер який є важливим для великої кількості населення.

Порівняємо сервіси цих операторів в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Порівняння сервісів двох операторів

Тип послуг	Нова пошта	Укрпошта
Сервіси	Безкоштовне зберігання	Калькулятор
	Пакування дрібних відправлень	Оформити відправлення
	Огляд відправлення	Знайти індекс/адресу/відділення
	Сервіс Інформування	Трекінг
	Застосунок Нова пошта	Застосунок Укрпошта
	Інший отримувач	Переадресація відправлення
	Самообслуговування	
	Зміна даних в експрес-накладній	
	Легке повернення	

При порівнянні одразу видно, що «Нова пошта» більш інноваційна у питання сервісів. Має перевагу у більш зручному мобільному застосунку, через який можливо відстежувати посилки та отримувати інформування про стан

доставки. Ще є зручні сейф-сервіс та легке повернення. Також зручні послуг самообслуговування та зміни даних. В «Укрпошті» також є застосунок, але не такий сучасний та менше сервісів.

Порівняємо фінансові послуги цих операторів в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Порівняння фінансових послуг двох операторів

Тип послуг	Нова пошта	Укрпошта
Фінансові послуги	Сейф-сервіс	Внутрішні грошові перекази
	Міжнародні перекази Western Union, MoneyGram	Міжнародні платіжні системи (перекази Western Union, MoneyGram)
	Посилка в кредит	Внутрішньодержавні платіжні системи
	Післяплата	Комунальні платежі
	Online-оплата відправлення за третю особу	Видача готівкових гривень та/або поповнення платіжних карток через POS-термінали
	Переказ «Миттєвий»	Страхові послуги
	Міжнародні перекази Ria	Валютно-обмінні операції
	Оплата рахунків	
	Зняття грошей з карти	
	Оплата	

З таблиці видно, що «Нова пошта» має великий обсяг фінансових послуг, які можуть бути альтернативою походу в банківське відділення. Але не вистачає можливості оплатити комунальні платежі, які є в «Укрпошті».

Пропонуємо провести SWOT-аналіз ТОВ «Нової пошти» для того щоб глибше дізнатися про конкурентоспроможність компанії. Почнемо з аналізу внутрішнього середовища компанії, а саме з сильних та слабких сторін в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Нової пошти»

№	Сильні боки	Бали	№	Слабкі боки	Бали
1	Швидкість доставки	3	1	Висока вартість послуг	2
2	Сучасні технології	3	2	Залежність від інфраструктури	3
3	Розвинена логістична мережа	3	3	Залежність від електроенергії	3
4	Впізнаваність бренду	2	4	Перевантаження у пікові періоди	2
5	Гнучкість послуг	2			
6	Якість обслуговування	2			
7	Міжнародна експансія	3			
Загальна оцінка		18	Загальна оцінка		10

Основні сильні боки це швидкість доставки, сучасні технології, розвинена логістична мережа та міжнародна експансія. Слабкі сторони компанії – залежність від інфраструктури та електроенергії. Також загальна оцінка сильних боків переважає оцінку слабких боків, а отже недоліків менше, що стоять на заваді діяльності компанії.

Тепер проаналізуємо чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії непрямо та відноситься до неконтрольованих. В табл. 2.10 представлена оцінка факторів

Таблиця 2.10.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нової пошти»

№	Можливості	Бали	№	Загрози	Бали
1	Партнерство з бізнесом	3	1	Воєнний стан в країні	3
2	Підвищення екологічності	2	2	Нестача працівників	2
3	Впровадження AI	2	3	Відключення світла	3
4	Розширення міжнародного співробітництва	3	4	Високі податки	3
			5	Конкуренти	1
Загальна оцінка		11	Загальна оцінка		12

А ось у факторів зовнішнього середовища переважають нажаль загрози. Повномасштабна війна, нестача працівників через відплив населення, відключення світла та високі податки мають негативний вплив на діяльність компанії. З можливостей можна виділити партнерство з бізнесом

Далі побудуємо SWOT-матрицю для того щоб завершити SWOT аналіз діяльності ТОВ «Нової пошти» та на основі сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зробити правильні висновки для створення стратегії розвитку компанії. Матриця у додатку В. Оцінка матриці SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта» показані в табл. 2.11.

Аналіз показав, що фактори поля оцінювання “Сила і Загрози” (29,4%) мають найбільшу питому вагу, а поле “Слабкість і Можливості” – найменшу питому вагу (20,6%). Це говорить про те, що є ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Нової пошти».

Таблиця 2.11.

Зведені оцінки матриці SWOT-аналізу

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Слабкість і Загрози	22	21,6
Сила і Загрози	30	29,4
Слабкість і Можливості	21	20,6
Сила і Можливості	29	28,4
Всього	102	100

Тому щоб зменшити загрози та підвищити конкурентоспроможність необхідний стратегічний менеджмент, для ефективної реалізації можливостей та укріплення сильних сторін.

Серед найбільш перспективних напрямів варто виділити:

1. Міжнародне співробітництво. Спільні проекти з іноземними компаніями дозволять диверсифікувати ризики та залучити нові категорії клієнтів.

2. Технологічна модернізація. Використання AI для оптимізації маршрутів або блокчейну для відстеження відправлень може стати унікальною пропозицією для корпоративних клієнтів.

3. Стандартизація якості послуг. Впровадження єдиних сервісних норм підвищить лояльність споживачів.

Незважаючи на переваги, існують і суттєві виклики:

- Воєнний стан. Може порушувати логістичні ланцюги та знижувати попит.
- Енергетична криза. Відключення електрики загрожують стабільності роботи відділень.
- Податкове навантаження. Зменшує можливості для реінвестування прибутку.

Для протидії цим факторам доцільно:

- Інвестувати в альтернативну енергетику (наприклад, сонячні електростанції для поштоматів).
- Розробити резервні маршрути доставки з урахуванням пошкоджень інфраструктури.

– Створити фінансову «подушку безпеки» для покриття непередбачених витрат.

У довгостроковій перспективі компанії варто зосередитись на:

1. Глобалізації бізнес-моделі. Вийти на нові ринки (ЄС, Азія) для зменшення залежності від внутрішньої економіки.
2. Енергонезалежності. Автономність від зовнішніх мереж електропостачання завдяки ВДЕС.
3. Гнучкості логістики. Альтернативні способи доставки (дрони, мікророзподільні центри).

«Нова Пошта» має всі необхідні ресурси для подальшого зростання. Ключовим умовою є балансування між використанням сильних сторін (технології, мережа) та нейтралізацією загроз через інновації та диверсифікацію.

Для порівняльної оцінки конкурентних позицій «Нової пошти» та «Укрпошти» застосовано метод матриці конкурентного профілю. Дослідження базується на експертній оцінці ключових факторів впливу за 3-бальною шкалою, де [36, с. 58]:

- 1 бал означає слабкий вплив
- 2 бали - помірний вплив
- 3 бали - сильний вплив

Кожному фактору надано ваговий коефіцієнт, що відображає його важливість у галузі. Результати оцінки представлені в таблиці 2.12.

Матричний аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» має загальну оцінку у розмірі 3,5, яка вказує на те, що в неї найкраща конкурентна позиція, в порівнянні з АТ «Укрпошта», в якій загальна оцінка 2,7. ТОВ «Нова Пошта» лідирує майже у всіх факторах, а саме: висока швидкість доставки, якість обслуговування, широка мережа відділень та впровадження інноваційних технологій. Але в АТ «Укрпошта» значно нижча вартість послуг, що є її ключовою конкурентною перевагою, а також демонструє достатній рівень надійності вантажу. Якщо порівнювати, то ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на

швидкість та якість послуг, тоді як АТ «Укрпошта» на доступність послуг за меншою ціною.

Таблиця 2.12

Матриця конкурентного профілю поштових операторів

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Нова Пошта»		АТ «Укрпошта»	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
Швидкість доставки	0,2	4	0,8	2	0,4
Вартість послуг	0,2	2	0,4	4	0,8
Якість обслуговування клієнтів	0,15	4	0,6	2	0,3
Мережа відділень та покриття	0,15	4	0,6	3	0,45
Надійність та збереження вантажу	0,1	3	0,3	3	0,3
Інновації та цифрові послуги	0,1	4	0,4	2	0,2
Гнучкість і додаткові сервіси	0,05	4	0,2	2	0,1
Репутація та довіра клієнтів	0,05	4	0,2	2	0,1
Загальна оцінка	1,0	x	3,5	x	2,7

Отже підводячи підсумки, оцінка конкурентного середовища та основних конкурентів показала, що ТОВ «Нова Пошта» має сильну позицію серед конкурентів. Найголовніший конкурент є АТ «Укрпошта», який може запропонувати доступні та дешеві послуги для клієнтів, в той самий час як ТОВ «Нова Пошта» швидкі та якісні. Обидві пошти мають значну частку на ринку поштових послуг.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ

«НОВА ПОШТА»

3.1. Перспектива подальшого розвитку конкурентоздатності компанії

SWOT-аналіз в попередньому розділі показав, що ТОВ «Нова пошта» має низку сильних сторін, такі як швидкість та якість доставки, розвинена логістична мережа, сучасні технології та ін. Але між тим до слабких сторін компанії відносяться висока вартість надання послуг та залежність від інфраструктури та світла. Також серед послуг немає доставки кореспонденції та пенсій, які є важливими у віддалених районах країни. Тому слід впровадити інновації для подальшого розвитку конкурентоздатності компанії.

Існують різні маркетингові конкурентні стратегії, такі як стратегія лідера, стратегія диференціації, стратегії членджера та ін [37, с. 110]. Для ТОВ «Нова Пошта» підійде саме стратегія лідера, щоб збільшити частку ринку, за рахунок зменшення цін за послуги утримати існуючих клієнтів та залучити нових. Також щоб компанія була лідируючою, вона має вести діяльність у трьох напрямках:

- 1) вивчати можливості до збільшення обсягу ринку;
- 2) оберігати свої позиції на ринку;
- 3) розширювати ринкову частку.

Стратегія збільшення обсягу ринку може бути втілена через пошук нових клієнтів та потреб.

Тому пропонуємо запровадити мобільні поштові відділення за більш доступною ціною в сільських регіонів, це допоможе охопити більшу частку населення та підвищити конкурентоспроможність компанії. Адже площа сільських територій складає в межах регіонів України 487288,2 км², відповідно сільські території займають 84,6 % площі держави. У регіональному розрізі найбільша площа сільських територій у Одеській області (30773,4 км²) та

Житомирській області (26792,4 км²), відповідно, найменшою є площа у Чернівецької області – 7943,1 км². В розрізі питомої ваги у загальному обсязі площі держави, найбільшою є частка у Закарпатській та Рівненській областях – по 99,5 %, Волинській області – 99,4%. Питома вага сільського населення складає – 40,6% від загальної кількості населення держави [38, с. 35].

Мобільні відділення – це повноцінне поштове відділення, яке за розкладом приїжджає у невеликі села та хутори з малим населенням. Постачають пошту та інші поштові послуги за допомогою спеціально обладнаних транспортних засобів, таких як вантажівки та поїзди [39]. Пересувні відділення потрібні для того, аби жителі навіть найвіддаленіших і найменших населених пунктів України отримали всі потрібні їм поштові, логістичні й фінансові послуги. Для понад 12,6 млн жителів хуторів, сіл та селищ саме пошта є місцем, де можна отримати всі послуги. Адже через низьку щільність населення там немає базової інфраструктури: аптек, банків, магазинів та інших благ цивілізації. І тому запровадження цієї ідеї стане у нагоді малим селам, а в компанії з'являться нові клієнти. ТОВ «Нова пошта» слід якісно вплинути на рівень розвитку сіл, щоб надавати 100% сучасних послуг біля дому.

Історичний досвід надання поштових послуг у сільській місцевості України, включно з проблемами, з якими зіткнулася АТ «Укрпошта» до запровадження мобільних відділень, демонструє потенціал мобільних відділень Нової Пошти для значного покращення якості та доступності послуг у недостатньо охоплених районах. Невідповідна інфраструктура призвела до обмеженої доступності послуг і незадоволеності клієнтів. Мобільні відділення можуть бути сучасною та краще обладнаною альтернативою.

Завдяки пересувним відділенням у селах буде розвиватися малий бізнес та буде можливість відправляти свої товари поштою у будь-який куточок країни та за кордон. Також це поява нових робочих місць для працівників пошти на повну ставку, пересування на сучасному автомобілі та можливість отримання премій у рамках програм заохочення праці.

За даними Всесвітнього поштового союзу, пересувні відділення, зокрема транспортні засоби сільської доставки, у різний час використовували й продовжують використовувати 142 поштові адміністрації світу. Серед них: Великобританія, Німеччина, Австралія, Австрія, США, країни Балтії, Угорщина, Ізраїль, Індонезія, Італія, Швейцарія та ін [40].

Пропонуємо запровадити такий проєкт для Березівського району Одеської області, що забезпечить якісне обслуговування всіх жителів району, незалежно від місця проживання.. Було обрано саме цей район, тому що він має найнижчу в області щільність населення та входить у десятку районів з найменшою щільністю населення серед усіх районів України. У 10 з 16 громад району щільність населення складає менше 20 осіб/км², з них в одній громаді менше 10 осіб/км². З 10 найменших за щільністю населення громад всієї області 7 відносяться до Березівського району. При цьому 5 з 10 громад з найменшою кількістю населення серед всіх громад області теж належать до Березівського району. А Березівка — найменший райцентр області — 9,5 тис. осіб (2021). Через таку щільність населення стає економічно не вигідним запровадження стандартних стаціонарних поштових відділень. Тому у ньому не рідкість відсутність поштових відділень та базової інфраструктури. Наприклад в таких селах як Радісне, Демидове та Скосарівка немає ні відділень, ні поштоматів, ні пунктів прийняття-видачі «Нової пошти». Мапа району у додатку Г. Кількість населення району 104 969 станом на 2022 рік, з них сільського населення — 76 854 осіб (72,2 %), а площа району становить 5551,6 км² [41]. Велика кількість населення говорить про потенціал виведення на ринок послуг мобільних відділень. До району входять:

- Районний центр: м. Березівка
- Міські ради: 1
- Селищні ради: 4
- Сільські ради: 11
- Громади: 16
- Міста: 1

- Селища: 6
- Села: 219

Через район проходять автошляхи E95 (M05), P55 та P71, а південно-східну частину району перетинає залізниця Одеса — Колосівка. Ці логістичні шляхи можна буде використовувати для запровадження мобільних відділень. Але слід враховувати, що дорога Т-16-23, яка проходить через район, перебуває на стадії ремонту, та й взагалі стан доріг в районі є значною проблемою, що потрібно враховувати при виборі маршрутів та транспортного засобу [42]. Відділення можуть працювати за графіком декілька днів на тиждень в кожному населеному пункті, а потім вести посилки в адміністративні центри для подальшого розподілу по відділенням. Можна використовувати застосунок «Нової пошти» для позначення актуальних маршрутів для клієнтів. А для планування маршрутів та графіків можна використовувати програмне забезпечення Dimaps. «Dimaps» — новатор у галузі географічних інформаційних систем (ГІС) у галузі точного навігаційного програмного забезпечення для доставки газет, журналів, посилок, продуктів харчування тощо. Та може оптимізувати маршрутизацію та логістику [43].

Фургон буде найкращим варіантом транспортного засобу для мобільного відділення, адже в ньому великий внутрішній простір для надання послуг, він придатний для використання на сільських дорогах та є вигідним з паливної точки зору. Можна взяти за приклад досвід «Укрпошти» яка для своїх мобільних відділень має фургони французького автовиробника Citroen Berlingo. Вони мають відносно економічний 1.6-літровий дизельний двигун та розширений вантажний простір та потужність двигуна в 92 кінські сили [44].

Мобільне відділення має складатися із:

- Прилавок для обслуговування клієнтів.
- Закріплені місця для зберігання посилок та кореспонденції.
- Платіжний термінал та інше фінансове обладнання. Враховуючи, що запит користувача стосується "поштового відділення", спектр послуг може бути розширено за межі доставки посилок. Інтеграція платіжної системи

«NovaPay» може значно підвищити цінність послуги для мешканців районів з обмеженою банківською інфраструктурою [45].

- Засоби зв'язку та доступ до Інтернету. Надійне інтернет-з'єднання є критично важливим для оперативності, відстеження та надання цифрових послуг.
- Джерело живлення (генератор або акумуляторна система), щоб бути енергетично незалежним.
- Зовнішній вигляд у фірмових кольорах та логотипом «Нової пошти»
- Пандус та інші елементи забезпечення доступності для осіб з інвалідністю.

Мобільні відділення в Березівському районі можуть надавати такі послуги:

- Прийом/видача посилок та листів
- Фінансові послуги, наприклад оплата комунальних платежів, що стане у нагоді в сільській місцевості.
- Також можна розширити спектр послуг та доставляти ліки, пенсії та періодику. Детальніше про послуги у додатку Д.

Приклад очікуваного обсягу надання послуг, хоча би 10% від населення за місяць, представлено в табл. 3.1., допоможе краще зрозуміти потенціал охоплення послугами в деяких населених пунктів Березівського району.

Таблиця 3.1

Очікувані обсяги надання послуг мобільними відділеннями

Населений пункт	Кількість населення (2021)	Очікувані обсяги надання послуг (10%)
Березівка	9 527	952,7
Ширяєве	6 402	640,2
Петрівка	4 518	451,8
Раухівка	2 648	264,8
Миколаївка	2 630	263
Радісне	1 530	153
Демидове	1 029	102,9
Скосарівка	1 007	100,7
Всього	29291	2929,1

Як можна побачити з таблиці на більшості населених пунктів доцільно фокусувати діяльність надання послуг. Адже це дало додаткових 4394 доставок.

Загалом, витрати на мобільні поштові відділення будуть менші ніж на стаціонарні, адже не буде витрат на оренду приміщень, комунальні послуги та великі інвестиції в інфраструктуру. Та розглянемо інвестиційні затрати на обладнання, експлуатація та обслуговування проєкту:

1. Обладнання:

Купівля фургону або лізинг від 900 000 грн до понад 1,7 млн грн, дивлячись які будуть комплектація та розміри [46]. Також на старті проєкту можна використовувати вживані фургони для економії. Ціна обладнання для фургону від \$2 000, дивлячись на функціонал та складність. Також додаткові витрати на брендування та рекламу у розмірі 10 тис. грн.

Пропонуємо порівняти декілька варіантів фургонів Citroen Berlingo L1 з різними комплектаціями для мобільних відділень в табл. 3.2

Таблиця 3.2.

Порівняння технічних характеристик фургонів Citroen Berlingo L1 для мобільних відділень

Характеристика	Новий (Комплектація YOU)	Новий (Комплектація PLUS)	Вживаний (2018, Enterprise Special Edition)	Вживаний (2015, Enterprise)
Орієнтовна вартість	від 916 100 грн	від 973 400 грн	від £6,495 + VAT (орієнтовно 320 000 грн + ПДВ)	£2,995 + VAT (орієнтовно 147 000 грн + ПДВ)
Двигун	Дизель, 1.5 л, 100 к.с.	Дизель, 1.5 л, 100 к.с.	Дизель, 1.6 л, 136 к.с.	Дизель, 1.6 л, 96 к.с.
Коробка передач	Механічна	Механічна	Механічна	Механічна
Кількість місць	3	3	3	3
Переваги	Економічність, компактність	Розширена комплектація	Клімат контроль, супутникова навігація, найпотужніший двигун	Кондиціонер, Bluetooth, найнижча ціна
Недоліки	Стандартна комплектація	Найвища ціна	Можливі витрати на ремонт	Великий пробіг

Порівняння показало, що доцільнішим буде обрати новий фургон Citroen Berlingo L1 з комплектацією YOU, адже з нових в нього найнижча ціна, яка включає в себе базову комплектацію з економічністю та компактністю. А з вживаних також підійде фургон 2018 року комплектації Enterprise Special Edition, адже в нього найпотужніший двигун, але слід зазначити можливі затрати на ремонт.

2. Експлуатація (операційні витрати) в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Операційні витрати

Вид витрат	Сума, грн..	
	На місяць	На рік
Паливно-мастильні матеріали	7000	84000
Заробітна платня	30000	360000
Зв'язок та інтернет	800	9600
Паркування	1500	18000
Амортизація обладнання	1000	12000
Витратні матеріали	2000	24000
Загалом	42300	507600

Постійні витрати на паливно-мастильні матеріали будуть залежати від пройденого маршруту фургона, але приблизно 7 тис. грн на місяць та 84000 на рік. Заробітна платня оператора та вантажника в компанії зазвичай від 20 тис. грн, а для мобільних відділень в працівника потрібна категорія прав водія BE для керуванням фургоном, тому витрати будуть 30 тис. грн на місяць, в рік це приблизно становить 360000 грн. [47]. Також витрати на зв'язок та інтернет 800 грн на місяць, витрати на паркування 1500 грн., амортизація обладнання 1000 грн, витратні матеріали та інші дрібні витрати 2 тис. грн. Загалом це 42300 грн. операційних витрат на місяць та 507600 грн. на рік.

Отже, загальна сума інвестицій буде у розмірі 1,2 млн. грн. Також потрібно буде оцінити існуючі логістичні, технічні та погодні ризики, а також ті, що пов'язані з військовим станом в країні. Тому пропонуємо спочатку ввести пілотний проєкт на 6 місяців, проводити моніторинг та підтримувати

зворотного зв'язок через відгуки клієнтів. І вже дивлячись на результати, продовжити впровадження проєкту.

Окремо пропонуємо розглянути декілька маршрутів та розрахувати для них операційні витрати, щоб показати можливість врахування витрат на переміщення. Буде використано транспорт Citroen Berlingo L1 з комплектацією YOU, витрата палива 4.5 л/100 км. Ціна на паливо 53 грн/л. станом на квітень 2025 року.

Маршрут А: Північний

- Населені пункти: Березівка – Раухівка – Миколаївка – Розквітівська громада;
- Відстань маршруту (в обидві сторони): всього 100 км, він складається з Березівка - Раухівка (25 км) - Миколаївка (10 км) - Розквітівська громада (15 км), також ще зворотній шлях;
- Витрати на одну поїздку: $100 \text{ км} * 4.5 \text{ л/100 км} * 53 \text{ грн/літр} = 238,5 \text{ грн}$;
- Час поїздки: приблизно 3 години (в обидві сторони);
- Кількість робочих днів на місяць: 30;
- Операційні витрати на паливо за 1 місяць: $238,5 * 30 = 7155 \text{ грн}$.

Маршрут В: Південний

- Населені пункти: Березівка – Ширяєве – Старомаяківська громада – Петрівка;
- Відстань маршруту (в обидві сторони): всього 150 км, він складається з Березівка - Ширяєве (40 км) - Старомаяківська громада (30 км) - Петрівка (5 км), також ще зворотній шлях;
- Витрати на одну поїздку: $150 \text{ км} * 4.5 \text{ л/100 км} * 53 \text{ грн/літр} = 357,7 \text{ грн}$;
- Час поїздки: приблизно 4 години (в обидві сторони);
- Кількість робочих днів на місяць: 30;
- Операційні витрати на паливо за 1 місяць: $357,7 * 30 = 10731 \text{ грн}$.

Занесемо результати в порівняльну табл. 3.4

Таблиця 3.4

Порівняння маршрутів

Маршрут	Протяжність, км	Кількість пального, л	Вартість за один рейс, грн	Місячна вартість, грн
A	100	5,7	238,5	7155
B	150	4,5	357,7	10731

Як можна побачити із порівняння, маршрут А є економічно вигіднішим та доцільнішим для використання мобільними відділеннями, а також операційні витрати на переміщення співпадають з минулими розрахунками. Також можна скористатися міжнародним прикладом побудови логістичних маршрутів. Американська вантажна компанія «UPS», яка спеціалізується на експрес-доставці та логістиці, впровадила систему «ORION», яка за допомогою AI створює оптимізовані маршрути у реальному часі, завдяки цьому зменшується пройдена відстань доставки та витрати пального.

На завершення, впровадження мобільних поштових відділень у Березівському районі забезпечать сільське населення доступними та сучасними послугами. А компанія зможе збільшити обсяги доставок, через залучення нових клієнтів, збільшити прибуток, оптимізувати витрати створить імідж доступності послуг для всіх громадян країни. В наступному підпункті буде проведена оцінка ефективності запропонованого заходу.

Окрім цього проекту, пропонуємо окремо та коротко розглянути ще декілька заходів, які б допомогли збільшити конкурентоздатність ТОВ «Нова пошта». Повертаючись до проблеми високих цін на послуги, хочемо звернути увагу на наступну ситуацію, сайт Новини.LIVE висвітлив проблему не правильно підбраного пакування, посилка мала малу вагу, але великий об'єм, через що вартість доставки була значно вище ніж потрібно і тому компанії прийшлося відшкодувати гроші за свою помилку. І така ситуація не є рідкістю, якщо робити висновки з низки скарг в соціальних мережах. Тому необхідно використовувати програми AI, які допоможуть аналізувати габарити та вагу товару, автоматично підбирати найвигідніший тариф і через це оптимізує витрат компанії, адже зменшить кількість помилкового пакування.

За кордоном є вдалі приклади використання AI для оптимізації пакування для логістики. Наприклад американська компанія «Amazon», яка доставляє товари по всьому світі, використовує програму Package Decision Engine, яка створена на базі AI. Завдяки цьому інструменту компанії змогла зменшити використання матеріалів пакуванню та збільшити ефективність та швидкість доставки товарів для своїх клієнтів.

Також присутня проблема залежності від електроенергії можна частково вирішити за допомогою сонячних панелей на поштоматах. Завдяки цьому клієнти зможуть цілодобово забирати та відправляти посилки.

Як можна побачити, при правильному менеджменті та навчанні на досвіді інших компаній, завжди можна знайти рішення проблем, які допоможуть збільшити конкурентоспроможність, ефективність та продуктивність.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки запропонованих заходів, проведемо аналіз прибутку на одне мобільне відділення за місяць. Спочатку розрахуємо очікуваний дохід, припускаючи, що хоча би 10% жителів будуть користуватися послугами мобільних відділень, для цього обсяг послуг з табл. 3.1 множимо на середню ціну доставки в 90 грн. Потім складемо усі витрати та порахуємо очікуваний прибуток, віднявши загальний дохід. Результати представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз доходів, витрат та прибутку мобільного відділення

Показник	Сума, тис. грн..	
	На місяць	На рік
Очікуваний дохід	263619	3163428
Загальні витрати	42300	507600
у тому числі:		
Витрати на оплату праці (з нарахуваннями)	30000	360000
Витрати на інтернет та мобільний зв'язок	800	9600
Витрати на паливо	7000	84000
Витрати на паркування	1500	18000
Амортизація обладнання	1000	12000
Витратні матеріали та інші дрібні витрати	2000	24000
Очікуваний прибуток	221319	2655828

Аналіз показав, що 221319 грн. прибутку за місяць з населення сіл Березівського району Одеської області отримає ТОВ «Нова Пошта». За пів року це 1327914 грн, а за рік це приблизно 2655828 грн., що говорить про прибутковість запровадженого проекту. Порівнюємо скільки б уходило витрат на запровадження стаціонарного відділення в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Аналіз доходів, витрат та прибутку стаціонарного відділення

Показник	Сума, тис. грн..	
	На місяць	На рік
Очікуваний дохід	263619	3163428
Загальні витрати	120300	1443600
у тому числі:		
Витрати на оплату праці (з нарахуваннями)	60000	720000
Витрати на інтернет та мобільний зв'язок	800	9600
Витрати на оренду приміщення	20000	240000
Витрати на охорону	5000	60000
Амортизація обладнання	5000	60000
Витратні матеріали та інші дрібні витрати	10000	120000
Витрати на комунальні послуги	8000	96000
Витрати на паливо	10000	120000
Витрати на паркування	1500	18000
Очікуваний прибуток	143319	1719828

Аналіз показав, що очікуваний прибуток в місяць становить 143319 грн., що в порівнянні з мобільним відділенням менше на 78000 грн. А в рік виходить 1719828 грн, що в порівнянні з мобільним відділенням менше на 936000 грн. Різниця складається через більші операційні витрати, такі як оренда приміщення, комунальні послуги та витрати на охорону. Отже як можна побачити із порівняння в сільських районах з малою щільністю населення вигідніше запроваджувати саме мобільні поштові відділення.

Як вже зазначалось раніше, загальний обсяг інвестицій, необхідний для впровадження проекту буде у розмірі 1,2 млн. грн., також з'ясували, що очікувані дохід на місяць 263619 грн, витрати 42300 грн, а прибуток 221319 грн, тому проведемо розрахунок терміну окупності за формулою:

Термін окупності = Загальні інвестиції / Щомісячний прибуток = 1200000грн/221319 грн $\approx$ 5,4 місяці. Отже інвестиції повертаються приблизно за

5,4 місяці, що є дуже чудовим показником. Розглянемо детальніше термін окупності та точку беззбитковості в табл. 3.7.

Аналіз грошового потоку показав, що інвестиції у розмірі 1200000 грн забезпечують сталий позитивний ріст вже з перших місяців діяльності.

Таблиця 3.7

Аналіз грошового потоку

Місяць	Чистий потік за місяць	Накопичений потік
0	-1 200 000	-1 200 000
1	221319	-978 681
2	221319	-757 362
3	221319	-536 043
4	221319	-314 724
5	221319	-93 405
6	221319	127 914
7	221319	349 233
8	221319	570 552

Накопичений грошовий потік показує стабільне зменшення збитків протягом перших 5-ти місяців, а починаючи з 6 місяця демонструє позитивне значення, що говорить про досягнення точки беззбитковості на початку саме цього місяця реалізації проєкту. Зобразимо аналіз за допомогою графіка на рис. 3.1

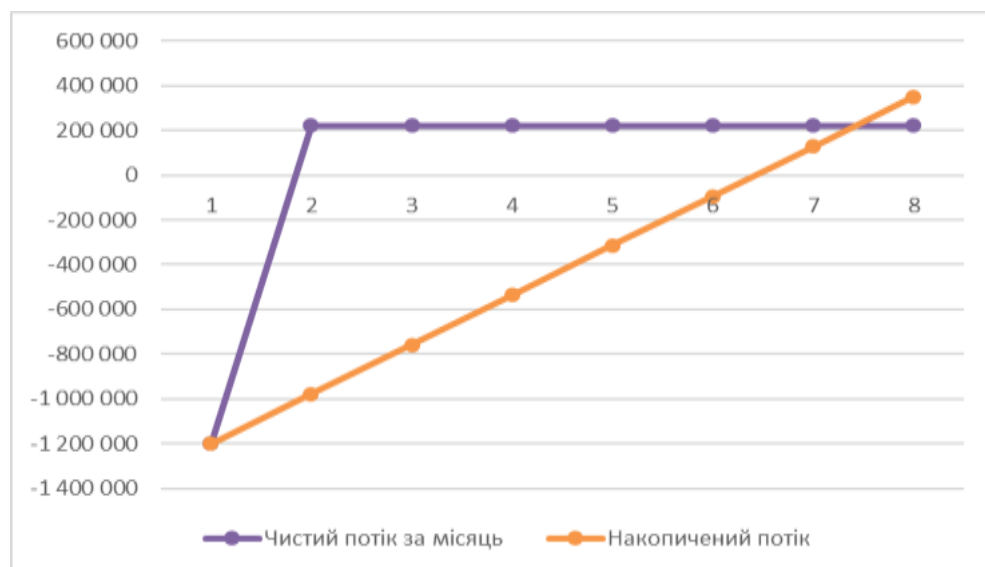


Рис. 3.1 Грошовий потік проєкту

Розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) за формулою:

$$ROI = (\text{Сумарний чистий прибуток за період} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%.$$

Чистий прибуток за 6 місяців дорівнює 1327914 грн.

$$ROI = ((1327914 - 1200000) / 1200000) * 100\% = 10,7\% \text{ за пів року.}$$

За 11 місяців становить приблизно 103%, що говорить про ефективність проекту мобільного відділення для сільської місцевості.

Але це з точки зору оптимістичного сценарію, адже ми орієнтуємося саме на нього, це якщо не враховувати сезонних коливання попиту та інших ускладнень, тому пропонуємо розглянути варіант з песимістичним сценарієм розвитку запровадження проекту. Якщо прибутковість від мобільних відділень зменшиться на 40%, що складатиме 132791,4 грн, то термін окупності складатиме 9 місяців, а ROI за перші 6 місяців становить -33,6%. Таким чином, якщо брати середні значення, то прогноз терміну окупності складає близько 7 місяців, що також є економічно вигідним, з огляду на масштаб інвестицій та потенціал розвитку проекту. Пропонуємо порівняти можливі сценарії в реалізації запропонованого проекту табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз сценаріїв за проектом

Сценарій	Місячний прибуток	Термін окупності	ROI за 1 рік
Оптимістичний	221319	5,4	121,3
Песимістичний (-40%)	132791,4	9	32,8
Середній прогноз	177055,2	7	77,1

Порівняльний аналіз усіх сценаріїв показав, що навіть при зменшенні прибутку на 40% у песимістичного варіанту, термін окупності склав 9 місяців, що є прийнятним результатом. В середньому ж варіанті проект мобільних відділень показує сталу рентабельність та доволі швидке повернення інвестованих грошей. Зобразимо рентабельність інвестицій (ROI) сценаріїв на рис. 3.2

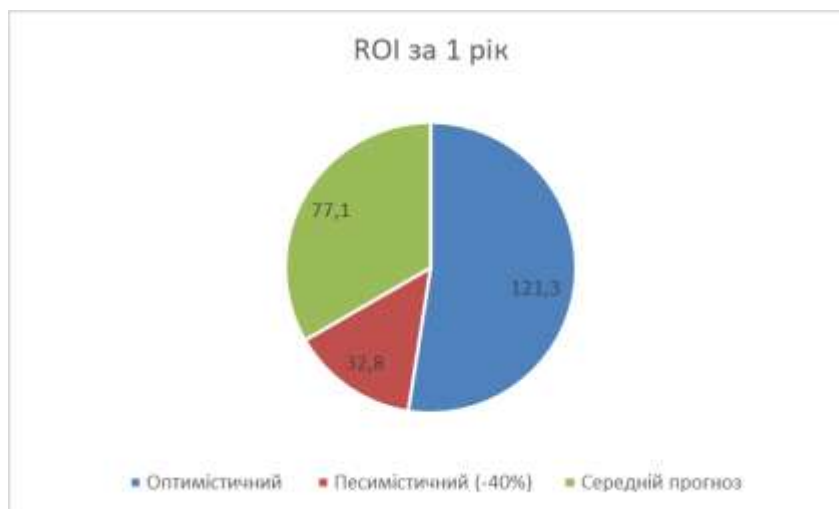


Рис. 3.2. Рентабельність сценаріїв інвестицій за 1 рік

Отже оцінка впровадження проєкту мобільних поштових відділень для Березівського району Одеської області для ТОВ «Нова пошта» показала доцільність, ефективність та прибутковість. Аналіз доходів, витрат та прибутку мобільного відділення показав суттєву перевагу над стаціонарним. Потенціал впровадження проєкту має усі шанси на успіх, що в свою чергу допоможе компанії збільшити конкурентоздатність. Також було розглянуто декілька сценаріїв розвитку проєкту, від оптимістичного до песимістичного, які показали задовільний результат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкурентоспроможність компанії відображає її здатність ефективно функціонувати і є ключовим фактором успіху компаній в сучасному ринковому середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток, розширення частки ринку та підвищення прибутку. Розуміння цих аспектів допомагає підприємству формувати ефективну стратегію розвитку та забезпечувати довгострокові переваги на ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає комплексного підходу, що включає використання різноманітних методів: стратегічного планування, інноваційного розвитку, маркетингових інструментів, оптимізації ресурсів та підвищення якості продукції чи послуг. Конкурентоспроможність компанії формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори створюють умови для виходу на ринок, то внутрішні фактори визначають здатність компанії до тривалого та успішного функціонування. Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентів, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності, досягнення успіху та збільшення частки ринку

2. Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова пошта» показав, що не дивлячись на повномасштабне вторгнення у країні, більшість показників мають позитивну динаміку, що свідчить про активний розвиток компанії. Чистий прибуток у 2024 році становив 2500331 тис. грн, що на 17, 1% більше ніж у 2022 році. Проте, собівартість у звітному році становила 44779857 тис. грн, що в порівнянні з базовим роком більше на 132%, тому є необхідність провести оптимізацію витрат та зміцнити фінансову стійкість. В довгостроковій перспективі це дозволить забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність поштового оператора.

3. Оцінка конкурентного середовища та основних конкурентів показала, що ТОВ «Нова Пошта» має сильну позицію серед конкурентів. Найголовніший конкурент є АТ «Укрпошта», який може запропонувати доступні та дешеві

послуги для клієнтів, в той самий час як ТОВ «Нова Пошта» швидкі та якісні. Обидві пошти мають значну частку на ринку поштових послуг. Проведений матричний аналіз дозволив визначити напрями вдосконалення діяльності.

4. Для ТОВ «Нової пошти» було запропоновано запровадити проєкт мобільних відділень для сільських регіонів, який допоможе створити імідж доступності послуг, охоплюючи більшу частку ринку залучаючи нових клієнтів, що в свою чергу призведе до збільшення продуктивності та ефективності діяльності компанії через оптимізацію витрат. Запропоноване впровадження мобільних поштових відділень у Березівському районі забезпечать сільське населення доступними та сучасними послугами.

5. Оцінка проєкту показала позитивний результат та збільшення доходів. Загальний обсяг інвестицій, необхідний для впровадження проєкту складе 1,2 млн. грн.. при окупності 5,4 місяці. Очікуваний прибуток 221319 грн. на місяць підтверджує значний потенціал проєкту і шанси на успіх, що в свою чергу допоможе компанії збільшити конкурентоздатність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adam S. Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations. Creative Media Partners, LLC, 2022.
2. Contributors to Wikimedia projects. Competition (economics) - Wikipedia. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Competition_\(economics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Competition_(economics)) (date of access: 08.02.2025). (1)
3. THE ESSENCE AND ROLE OF COMPETITION IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY / V. N. Zhenzhebir et al. EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA. 2024. Vol. 1/1, no. 142. P. 5–10. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.001> (date of access: 16.02.2025).
4. Lawrence, Robert Z. (2002). "Competitiveness". In David R. Henderson (ed.). Concise Encyclopedia of Economics (1st ed.). Library of Economics and Liberty. (2)
5. Stigler G. J. Economic competition and political competition. Public Choice. 1972. Vol. 13, no. 1. P. 91–106. URL: <https://doi.org/10.1007/bf01718854> (date of access: 05.02.2025). (3)
6. Портер Майкл Э. Конкуренція: Пер. с англ. – М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2005. — 608 с. (4)
7. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т.Гринько // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 50–53. (5)
8. Антонюк Л. Л. Забезпечення якості вищої освіти – стратегія європейського освітнього простору. Management of higher education quality: problems and prospects: collection of scientific papers / edited Victor Oliynyk. London: IASHE, 2017. P. 81–85
9. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

10. Hall, R. E., & Jones, C. I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *The quarterly journal of economics*, 114(1), 83-116. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11037/c11037.pdf>
11. Shove G. F., Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. *The Economic Journal*. 1933. Vol. 43, no. 172. P. 657. URL: <https://doi.org/10.2307/2224510> (date of access: 11.02.2025).
12. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
13. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с
14. Colaboradores de los proyectos Wikimedia. Competitividad - Wikipedia, la enciclopedia libre. Wikipedia, la enciclopedia libre. URL: <https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad> (date of access: 22.02.2025).
15. Klenow P. J., Rodríguez-Clare A. The Neoclassical Revival in Growth Economics: Has It Gone Too Far?. *NBER Macroeconomics Annual*. 1997. Vol. 12. P. 73–103. URL: <https://doi.org/10.1086/654324> (date of access: 22.02.2025).
16. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
17. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
18. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші ; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К. : ЦУЛ, 2014. 248 с.
19. Вараксина О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
20. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.

21. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.
22. Contributors to Wikimedia projects. SWOT analysis - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis
23. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші ; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К. : ЦУЛ, 2014. 248 с.
24. Литвинюк О.П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2015. № 2 (18). С. 56 – 63.
25. Гончарук П.А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62 – 65.
26. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. :ДАКККиМ, 2006. 160 с.
27. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку : монографія. Львів: ІРД НАН України, 2009. 278 с.
28. Економіка підприємства : навч. посіб. Білецький Є. О. та ін. ; за ред. Є. О. Білецького. Суми : ДВНЗ «АБСНБУ», 2014. 154 с.
29. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
30. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
31. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.

32. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16–21.

33. Учасники проектів Вікімедіа. Нова пошта – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта (дата звернення: 06.03.2025).

34. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (дата звернення: 06.03.2025).

35. Уляницький Д. Битва за 450 млн посилок з Новою Поштою та Укрпоштою. Як працює ринок доставки в Україні – інтерв'ю CEO поштового оператора Meest – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> (дата звернення: 15.03.2025).

36. Геселева Н., Пономаренко Д. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ APPROACHES TO EVALUATE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ*. 2018. № 15. 63.

37. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.

38. Kovalska L. INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR RURAL AREAS DEVELOPMENT. *Actual Problems of Economics*. 2022. Vol. 1, no. 254. P. 33–38. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-33-38> (date of access: 31.03.2025).

39. Contributors to Wikimedia projects. Mobile post office - Wikipedia. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_post_office (date of access: 31.03.2025).

40. Інтернет джерело URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/peresuvni-viddilenja>

41. Учасники проектів Вікімедіа. Березівський район – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Березівський_район (дата звернення: 01.04.2025).

42. Об'їзні дороги | НАДУ, доступ отримано квітня 2, 2025, <https://nadu.com.ua/ru/ob%D1%97zni-dorogi/>

43. Route Optimisation and Logistics Software | Rebuild Ukraine Matchmaking Platform. *Event platform built for networking*. URL: <https://www.b2match.com/e/rebuild-ukraine-matchmaking-platform/opportunities/UGFydGljaXBhdGlvbK9wcG9ydHVuaXR5OjEzNTQ5NA==> (date of access: 03.04.2025).

44. Який вигляд матимуть мобільні відділення «Укрпошти» - Главком, доступ отримано квітня 2, 2025, <https://glavcom.ua/techno/auto/yak-viglyadatimut-mobilni-viddilennya-ukrposhti-759862.html>

45. Головна - NovaPay: зручні та надійні платіжні сервіси. Застосунок NovaPay. *NovaPay*. URL: <https://novapay.ua/> (дата звернення: 03.04.2025).

46. Нові автомобілі. *VIDI.UA*. URL: <https://vidi.ua/ua/new-car/1-furgon/> (дата звернення: 04.04.2025).

47. Вакансії ТОВ «Нова пошта» URL: https://novaposhta.ua/all_jobs (дата звернення: 04.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інформація про ТОВ "Нова пошта" з ЄДР

ЄДРПОУ:	38641059
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	03026, м. Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Дата реєстрації	19.01.2001 (24 роки 2 місяці)
Уповноважені особи	БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ - керівник (Обмеження згідно статуту) БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ - підписант Тафійчук Євген Олександрович - підписант
Статутний капітал	4 654 075,00 грн.
Засновники	Поперешнюк Володимир Анатолійович Україна, 03194, місто Київ, б.Руденка Миколи, будинок 11-В, квартира. Климів Вячеслав Валерійович Україна, 01054, місто Київ, вул.Гончара Олеся, будинок <u>11</u> , квартира
Кінцеві бенефіціари	Поперешнюк Володимир Анатолійович Україна, 03194, місто Київ, б. Руденка Миколи, будинок 11-В, квартира.
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

	47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 64.19 Інші види грошового посередництва 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Контакти	+38 (0 098 4 500 609) corp.com@novaposhta.ua

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Нова пошта» 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 779 857,00	36 468 879,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 779 857,00	28 625 037,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	9 495 148,00	7 843 842,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	785 654,00	581 274,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	4 209 338,00	2 985 829,00
Витрати на збут	2150	908 227,00	856 282,00
Інші операційні витрати	2180	755 247,00	774 662,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 407 990,00	3 808 343,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 953 039,00	2 706 514,00
Інші доходи	2240	-	29 003,00
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2 034 444,00	1 248 217,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 836 637,00	4 438 175,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-336 306,00	-471 019,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 500 331,00	3 967 156,00
збиток	2355	(-)	(-)

ДОДАТОК В

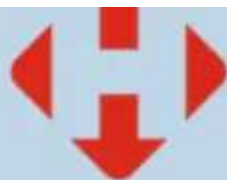
Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова пошта»

Зовнішнє/внутрішнє середовище	Сильні сторони (18 б.) 1. Швидкість доставки 2. Сучасні технології 3. Розвинена логістична мережа 4. Впізнаваність бренду 5. Гнучкість послуг 6. Якість обслуговування 7. Міжнародна експансія	Слабкі боки (10 б.) 1. Висока вартість послуг 2. Залежність від інфраструктури 3. Залежність від електроенергії 4. Перевантаження у пікові періоди
Можливості (11 б.) 1. Партнерство з бізнесом 2. Підвищення екологічності 3. Впровадження AI 4. Розширення міжнародного співробітництва	1. Використання сучасних технологій AI та розвинутої логістики для надання ексклюзивних послуг бізнесу. 2. Розширення міжнародної експансії через партнерство з міжнародними компаніями. 3. Залучення міжнародних партнерів завдяки швидкості доставки. 4. Запровадити екологічно чисте пакування за допомогою сучасних технологій Сума балів поля СиМ = 29	1. Знизити вартість послуг за рахунок оптимізації процесів та партнерства 2. Залучення партнерів для розвитку автономної інфраструктури. 3. Інвестиції в альтернативні джерела енергії через міжнародні програми. 4. Використовувати AI для прогнозування та управління піковими навантаженнями Сума балів поля СлМ = 21
Загрози (12 б.) 1. Воєнний стан 2. Нестача працівників 3. Відключення світла 4. Високі податки 5. Конкуренти	1. Використання міжнародної експансії для диверсифікації ризиків у разі загострення ситуації в Україні. 2. Впровадження сучасних технологій для стабільної роботи під час відключень світла. 3. Пошук податкових пільг через міжнародне партнерство. Сума балів поля СиЗ = 30	1. Впровадження сонячних панелей на поштоматах. 2. Створення запасних маршрутів доставки для зниження залежності від пошкодженої інфраструктури. 3. Активно розробляти кризовий менеджмент 4. Оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи щоб зменшити залежність від кількості працівників Сума балів поля СлЗ = 22

This is an aerial map of the village of Krasnaya Zvezda, Ukraine. A red dashed line outlines the village boundary. The map shows a dense network of small settlements and fields. The Dniester River is visible at the bottom. The Google logo is in the bottom left corner.

ДОДАТОК Д

Прайс послуг ТОВ «Нова пошта»



Послуги доставки

відправлення до 30 кг

тарифи в грн за кожне місце

Документи між відділеннями та поштоматами

По Україні	65
------------	----

Посилки між відділеннями та поштоматами

Категорія	Мала до 2 кг	Середня до 10 кг	Велика до 30 кг
Локал	60	90	140
По Україні	80	110	160

Пакування

Коробка з упакуванням	10	30	70
-----------------------	----	----	----

У вартість доставки включено



Повернення



Пакет від 0,5 кг
до 4 кг включно



Комісія від оголошеної
вартості до 500 грн



Конверт для
документів

Доплата

Доставка/забір кур'єром	+35 грн для Документів або Посилок до 30 кг
Відправка з смт/села	без доплати
Доставка у смт/село	+25 грн для Посилок до 30 кг
За габарит більше 120 см	+50 грн за кожне місце для Посилок до 30 кг

Комісія від оголошеної вартості понад 500 грн: 0,5%

Післяплата (грошовий переказ): 2% + 20 грн