



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Демитер Юлія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Іщенко Н.М.

Миколаїв 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Теоретико-методичні підходи, щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
1.3. Аналіз концепції управління конкурентоспроможністю підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	23
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»	23
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану як складової конкурентоспроможності підприємства.....	28
2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта»	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Сучасні методи та концепції удосконалення управління конкурентоспроможністю.....	43
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова пошта»	47
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, швидкими технологічними змінами, нестабільністю економічної ситуації та зростанням вимог споживачів до якості продукції й послуг. За таких умов підприємства змушені постійно адаптуватися, впроваджувати інновації, удосконалювати управлінські процеси та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливого значення ця тема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічних ризиків та обмежених ресурсів. Підприємствам необхідно не лише зберігати свої позиції на внутрішньому ринку, а й виходити на міжнародні ринки, підвищувати експортний потенціал і забезпечувати фінансову стійкість.

Аналіз наукових джерел. Вагомий внесок у розвиток теорії управління конкурентоспроможністю підприємств зробили такі зарубіжні вчені, як: Адам Сміт, Девід Рікардо, Джон Стюарт Мілль, Майкл Портер та Йозеф Алоїз Шумпетер. У своїх працях вони заклали фундаментальні основи розуміння конкурентоспроможності, сформували підходи до аналізу ринкового середовища, визначення конкурентних переваг, а також обґрунтували значення інновацій, стратегічного планування та ефективного розподілу ресурсів у діяльності підприємств.

Серед українських дослідників, які розвивають сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах трансформаційної економіки, цифровізації та посилення глобальної конкуренції, варто відзначити Безп'ятко О.А., Бикову А.Л., Герасимову В.О., Дмитрієва І.А., Доценка Г.Є., Євтушенка Н.О., Іщенка І.О., Стрілок І., Халаман В.В., Чайку А.П., Чередниченко К.О. У

їхніх наукових працях розглядаються особливості адаптації підприємств до змін ринкового середовища, розвиток конкурентних стратегій та підвищення ролі розвитку як ключового чинника зміцнення ринкових позицій підприємств.

Мета роботи – узагальнити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- вивчити теоретико-методичні підходи, щодо управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства ТОВ «Нова пошта»;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану як складової конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта»;
- запропонувати сучасні методи та концепції удосконалення управління конкурентоспроможністю;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою досліджень стали роботи відомих зарубіжних та вітчизняних науковців щодо управління конкурентоспроможністю. Для досягнення поставлених завдань використано

комплекс методів, зокрема індукція, дедукція, порівняння (для розкриття теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства); статистичні, економетричні, описові методи (для аналізу стану управління конкурентоспроможністю підприємства); системний та ситуаційний підходи (для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства).

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, фінансова звітність виробничого підприємства ТОВ «Нова пошта», монографії та наукові статті.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова пошта».

Для дослідження використовувалися дані фінансових показників підприємства, ринкових позицій та ефективності застосованих стратегій, а також сучасні цифрові ресурси для аналізу конкурентного середовища.

Апробація компонентів кваліфікаційної роботи. За обраною темою було опубліковано тези ХХVІІІ Всеукраїнська щорічна науково–практична конференція 10-14 листопада 2025 року «Могилянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» на тему «Стратегічний елемент конкурентоспроможності підприємства».

Також, результати дослідження висвітлені в тезах «Управління конкурентоспроможністю підприємства» на конференції ХХІІІ Міжнародна наукова конференція «Ольвійський форум-2026: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 77 сторінок, 19 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел налічує 50 джерел, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Фундаментальний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у проектуванні комплексного інструментарію, орієнтованого на стратегічну адаптивність до зовнішнього оточення та максимізацію результативності функціонування організації.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на стратегічному підході, інноваційності, використанні цифрових технологій та орієнтації на споживача. Вона передбачає комплексне врахування внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх факторів ринку, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток і зміцнення ринкових позицій.

Багатоаспектність категорії «конкурентоспроможність» обумовлює необхідність її дослідження крізь призму різних еволюційних етапів економічної думки. Поняття конкурентоспроможності розглядається в межах різних теоретичних підходів, зокрема класичного, неокласичного, інституційного та системного, кожен з яких акцентує увагу на специфічних чинниках формування ринкових переваг.

Представники ліберальної (класичної) концепції трактують конкурентоспроможність як саморегульований механізм організації виробництва, у якому втручання держави є мінімальним. Засновниками цього напряму вважаються А. Сміт і Д. Рікардо, які заклали фундамент теорії абсолютних та порівняльних переваг, доводячи, що ринкова конкуренція («невидима рука ринку») природним чином максимізує ефективність розподілу ресурсів.

У межах неокласичного підходу (А. Маршалл, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон) фокус дослідження змістився на аналіз ринкових структур та цінових

механізмів. Конкуренентоспроможність тут оцінюється через здатність підприємства досягати рівноваги в умовах досконалої або монополістичної конкуренції, оптимізувати витрати та максимізувати прибуток у короткостроковому та довгостроковому періодах за рахунок диференціації продукції.

Інституційний підхід (Т. Веблен, Р. Коуз, Д. Норт) розширив межі аналізу, пов'язавши конкурентоспроможність суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем – «правилами гри» у суспільстві. З цієї позиції переваги підприємства визначаються не лише технологіями, а й мінімізацією трансакційних витрат, ефективністю інституту власності, діловою репутацією, рівнем бюрократизації та специфікою нормативно-правового регулювання ринку.

Сучасний системний підхід (М. Портер, І. Ансофф) розглядає конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх факторів підприємства (інноваційний потенціал, якість менеджменту, логістика, персонал) та екзогенних чинників (державна політика, параметри попиту, наявність кластерів та суміжних галузей).

У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як динамічна здатність системи гнучко адаптуватися до змін та випереджати конкурентів у довгостроковій перспективі.

Аналіз теоретичних засад конкурентоспроможності є ключем до розуміння того, як вона формується та функціонує в реальних умовах. Це дає змогу впорядкувати наявні знання, визначити рушійні сили успіху та розробити ефективний інструментарій для підвищення ефективності бізнесу [3, с. 17].

Глибока теоретична підготовка допомагає фахівцям створювати обґрунтовані стратегії, що гарантують компанії життєздатність на ринку. З огляду на це, науково-практичне підґрунтя є невід'ємним елементом управління сучасним підприємством.

Розглянемо визначення терміна «конкурентоспроможність», які пропонують дослідники (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможності» в контексті різних дослідницьких підходів

Автор	Визначення
М.Е. Портер [17]	Здатність об'єкта чи суб'єкта економічних відносин успішно функціонувати на ринку, не поступаючись характеристиками конкурентним пропозиціям.
В. О. Герасимова [7, с. 94]	Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку.
О. Ємельянов [16, с. 37]	Конкурентоспроможність є здатністю увійти на ринок й отримати завдяки такому входженню достатньо високі відносні та абсолютні фінансово-економічні результати діяльності.
І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк [12, с. 14]	Конкурентоспроможність – це один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції.
Ю. С. Ремига, Д. В. Щербатих, Н. С. Прокопенко [28, с. 83]	Сформовані конкурентні переваги транспортних підприємств здійснюють довгостроковий позитивний вплив на їх сталий розвиток, забезпечуючи економічну стійкість, скорочення екологічного навантаження транспортної діяльності та підвищення соціальної відповідальності й безпеки праці персоналу.
Д. І. Лютко, О. Я. Гримак, О. А. Христенко [22, с. 15]	Конкурентоспроможність продукції характеризується такими показниками: ціна продукції повинна забезпечувати платоспроможний попит; якість продукції - це інтегральний показник, що характеризується надійністю, довговічністю, ремонтпридатністю, придатністю до зберігання, технічними характеристиками, дизайном.
М. В. Мальчик, В. В. Василів [23, с. 9]	Конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується з рівнем інноваційної активності підприємства, ефективністю управління інтелектуальним капіталом, здатністю до адаптації в умовах технологічної турбулентності та інтеграцією в глобальні ланцюги створення доданої вартості.
А. Матненко, Я. Харченко [24, с. 303]	Цифровізація є важливим фактором стратегічного розвитку економіки та підприємств, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню нових конкурентних переваг та розвитку інноваційних екосистем бізнесу.
Н. О. Євтушенко, Т. В. Гурін [14, с. 25]	Конкурентоспроможність визначається як комбінація переваг підприємства на ринку, які допоможуть виготовляти та реалізовувати товари (послуги) за найкращими ціновими та неціновими характеристиками для споживачів відносно своїх конкурентів.

Джерело: сформовано автором.

Отже, конкурентоспроможність – це інтегральна характеристика, що визначає здатність суб'єкта господарювання не лише ефективно функціонувати в поточному ринковому середовищі, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вона базується на створенні унікальної споживчої цінності через оптимальне поєднання ціни, якості та інновацій.

Водночас, у сучасних динамічних умовах ключовим елементом конкурентоспроможності стає адаптивність – спроможність підприємства вчасно реагувати на виклики ринку та трансформувати свої внутрішні процеси відповідно до нових запитів споживачів.

Для ефективного управління конкурентним потенціалом підприємства необхідна детальна класифікація його внутрішніх можливостей. Систематизація сильних сторін за різними ознаками дозволяє не лише ідентифікувати поточні переваги, а й визначити їхню стійкість до дій конкурентів та тривалість впливу на ринкові позиції [15, с. 133].

У таблиці 1.2 наведено розгорнуту характеристику сильних сторін організації за ключовими класифікаційними ознаками.

Таблиця 1.2

Характеристика сильних сторін організації за ключовими
класифікаційними ознаками

Класифікація	Ознака
Ступінь створення	Навколишні, зовнішні.
Тривалість використання	Довготривалі, середньотривалі, короткотривалі.
Ступінь відповідності від засновника	Сильні сторони за допомогою: сегменту ринкового середовища, національній частці в галузі управління сильними сторонами.
За факторами застосування й тривалістю до використання	Нижчого сегменту, вищого сегменту, достатнього сегменту.
Термін проведення	Планові, позапланові.
Структура започаткування	Структура транспортування; структура академічно-експериментальних й структурно сильних видів, сегмент діяльності, сегмент вдосконалення, структура устаткування й використання.
Ймовірність копіювання	Особливі, створені.
Географічний сегмент створення	Трудовий простір, у відокремленому сегменті, у компанії, в цілому.
Цінова політика	Ціновий потенціал, неціновий потенціал.

Продовження таблиці 1.2

Ступінь першочерговості	Сильні сторони в галузі: продукту, організації, сегменту, держави.
Структурно з результатом, що започатковує організація, застосовуючи сильні сторони	Конструктивно-дослідницький сегмент, грошовий сегмент, галузевий сегмент, природоохоронний сегмент.

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 156].

Отже, комплексне групування сильних сторін за наведеними ознаками дає змогу підприємству ідентифікувати свої найбільш стійкі переваги. Це стає підґрунтям для цільового використання ресурсів: від концентрації на ціновому потенціалі до розвитку інноваційно-дослідницьких сегментів.

У кінцевому підсумку, саме здатність трансформувати внутрішні сильні сторони в унікальну ринкову пропозицію визначає успіх організації в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність між учасниками на ринку відіграє ключову роль, стимулюючи компанії вдосконалювати продукцію та розробляти ефективні стратегії (рис. 1.1).

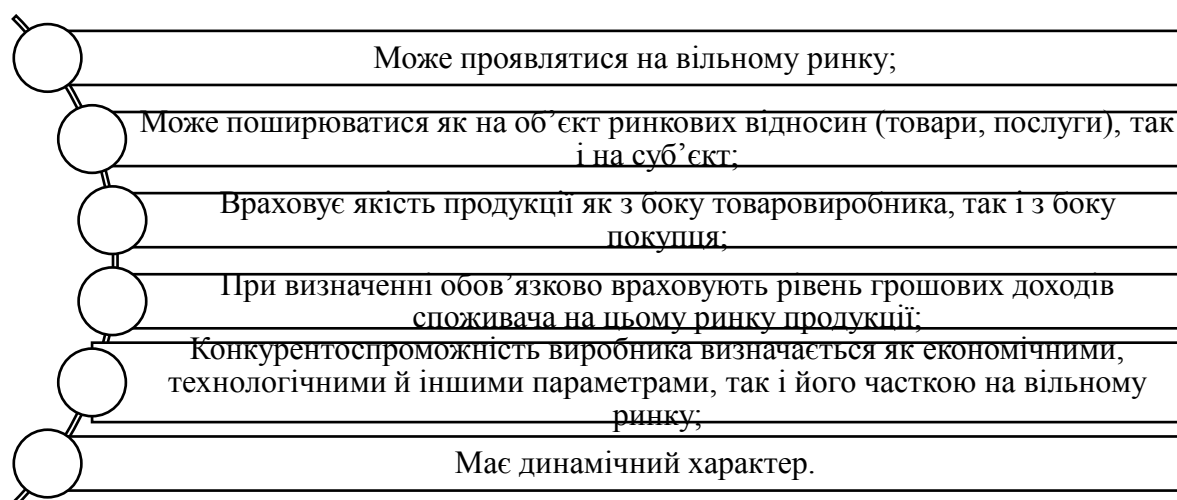


Рисунок 1.1 – Визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [47].

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить не лише від базових характеристик послуг, а й від фінансових можливостей цільової аудиторії, що визначає її купівельну спроможність. Для забезпечення стабільного ринкового позиціонування менеджменту необхідно досягати балансу між зовнішніми (ринковими) проявами конкурентних переваг та

внутрішніми підтримуючими компетенціями бізнесу.

Систематизацію сильних сторін підприємства за характером їхнього вияву та джерелами формування представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація сильних сторін підприємства за сферами формування

Ринкові (зовнішні прояви для споживача)	Організаційно-управлінські (внутрішній потенціал)
1. Конкурентоспроможна ціна послуг	1. Ефективна система менеджменту та управління
2. Висока якість та швидкість обслуговування	2. Оптимізація операційних/виробничих процесів
3. Позитивний імідж та ділова репутація бренду	3. Стратегічний маркетинг та клієнтська підтримка
4. Впровадження продуктових нововведень	4. Фінансово-інвестиційна стійкість
5. Розвинена мережа логістичної інфраструктури	5. Інноваційно-технологічний розвиток
6. Гнучка цінова політика (врахування доходів клієнтів)	6. Науково-дослідна робота та R&D-проекти

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 21].

Таким чином, проведені дослідження теоретико-методичних засад формування конкурентоспроможності дозволяють констатувати, що вона є складною, динамічною та багатоаспектною категорією. Її забезпечення вимагає від сучасного підприємства постійного балансування між внутрішніми організаційно-управлінськими компетенціями та зовнішніми (ринковими) проявами конкурентних переваг з обов'язковим урахуванням купівельної спроможності та рівня доходів споживачів.

Систематизація сильних сторін суб'єкта господарювання засвідчила, що формування стійких ринкових позицій є результатом синергії між його внутрішнім потенціалом (ефективним менеджментом, фінансово-інвестиційною стійкістю та інноваційно-технологічним розвитком) і зовнішніми факторами сприйняття бренду, такими як конкурентоспроможна ціна, висока якість обслуговування та розвинена логістична інфраструктура.

Комплексне групування цих параметрів створює надійне підґрунтя для ідентифікації ключових переваг організації, оптимізації її бізнес-процесів і

розробки гнучких стратегій адаптації до умов динамічного ринкового середовища.

Визначення лідерських позицій підприємства на ринку є важливим індикатором оцінки ефективності його діяльності. Це дозволяє не лише проаналізувати поточні результати операційної діяльності, а й чітко ідентифікувати ключові компоненти внутрішнього потенціалу підприємства, які забезпечують йому вищий рівень конкурентоспроможності (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ключові компоненти внутрішнього потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27, с. 29].

Узагальнюючи теоретичні засади, можна констатувати, що управління конкурентоспроможністю є базовим інструментом підтримки ринкового лідерства в агресивному середовищі. Як засвідчують дані рисунка 1.2, фундаментом тривалої стійкості підприємства виступає системна синергія його ключових компетенцій та внутрішнього потенціалу.

Поєднання інноваційної спрямованості, структурної модернізації та матеріально-технічних активів дозволяє компанії гнучко адаптуватися до ринкових трансформацій та оперативно реагувати на виклики.

1.2. Теоретико-методичні підходи, щодо управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасній економічній структурі використання підходів управління конкурентоспроможністю постає стратегічним імперативом для адаптації суб'єктів господарювання до змін зовнішнього оточення та гарантування їхньої стаціонарної динаміки розвитку. Це сприяє якісній оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, гарантує зміцнення ринкового статусу та закладає фундамент для генерування конкурентних переваг [50].

При цьому ключовим етапом ухвалення таких управлінських рішень є вибір оптимальної моделі позиціонування. Систематизацію ключових видів конкурентних стратегій із визначенням їхніх сильних та слабких сторін наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види конкурентних стратегій

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Структура формування цінової політики	Встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, щоб залучити нових клієнтів.	Збільшення продажів, залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності.	Може призвести до зниження прибутку, шкоди для іміджу.
Стратегія зменшення цінової політики товару	Пропозиція товарів за меншою ціною.	Приваблення заощадливих клієнтів, вдосконалення сегменту ринку.	Може призвести до негативного сприйняття бренду, зниження довіри.
Стратегія найбільш розповсюджених продуктів	Пропозиція високоякісних продуктів за більшою ціною	Підвищення іміджу бренду, залучення заможних клієнтів, створення відчуття престижу.	Може обмежити коло потенційних покупців, призвести до зниження продажів.
Структура продуктового вдосконалення	Запропонувати покупцям широкий вибір продуктів, щоб охопити різні сегменти ринку.	Задоволення потреб різних груп клієнтів, збільшення частки ринку	Може призвести до збільшення витрат, ускладнення управління товарами
Інноваційна структура	Пропонувати ринку нові види товарів, щоб бути попереду.	Приваблення нових клієнтів, утримання старих, підвищення іміджу бренду.	Може бути ризикованою, потребує значних інвестицій.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином кожна із зазначених конкурентних стратегій характеризується специфічними параметрами, перевагами та обмеженнями, що обумовлює необхідність адаптації до стратегічних цілей суб'єкта господарювання та поточної ринкової кон'юнктури. Якщо цінові стратегії орієнтовані на максимізацію охоплення ринку через фактор фінансової доступності, то стратегії диференціації (якість та престиж) фокусуються на капіталізації брэнда та формуванні лояльності.

Водночас диверсифікація сервісного портфеля та інноваційна активність забезпечують розширення ринкових сегментів і посилення стійкості компанії [2, с. 10].

Ефективність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі детермінується здатністю менеджменту забезпечити поєднання цих стратегічних векторів.

Забезпечення та підвищення конкурентоспроможності виступає головним завданням компанії, адже динамічне ринкове середовище потребує постійного оновлення та оптимізації стратегічних підходів.

Отже, управління конкурентоспроможністю забезпечує підприємству можливість підтримувати лідерські позиції на ринку та досягати успіху навіть за високої конкурентної активності. Серед найважливіших чинників управління цим процесом виокремлюють такі [5, с. 6]:

- Систематичний контроль завдань і перспектив дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку та обирати найефективніші шляхи розвитку.

- Інноваційна спрямованість. Впровадження нових технологій, продуктів та методів роботи дає підприємству конкурентні переваги.

- Структурна перебудова. Удосконалення організаційної структури й внутрішніх процесів підвищує результативність діяльності компанії.

Ефективне функціонування сучасного підприємства вимагає постійного

балансування між внутрішньою оптимізацією витрат та зовнішньою ринковою експансією. Оцінка взаємодії маркетингової політики з фінансово-інвестиційною діяльністю, а також моніторинг динаміки споживчого попиту дозволяють сформувати цілісну систему стратегічного менеджменту.

Детальний аналіз зазначених аспектів дає змогу виділити ключові показники унікальності управління конкурентоспроможністю, до них належать:

- Єдність факторів адміністрування та просування товару, що забезпечує комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю;
- Вивчення структурних та унікальних факторів існування, що дозволяє підприємству адаптувати стратегію до конкретних умов ринку.

У сукупності ці параметри визначають вектор формування загальної стратегії розвитку компанії. На сьогодні сформовано ключові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3).

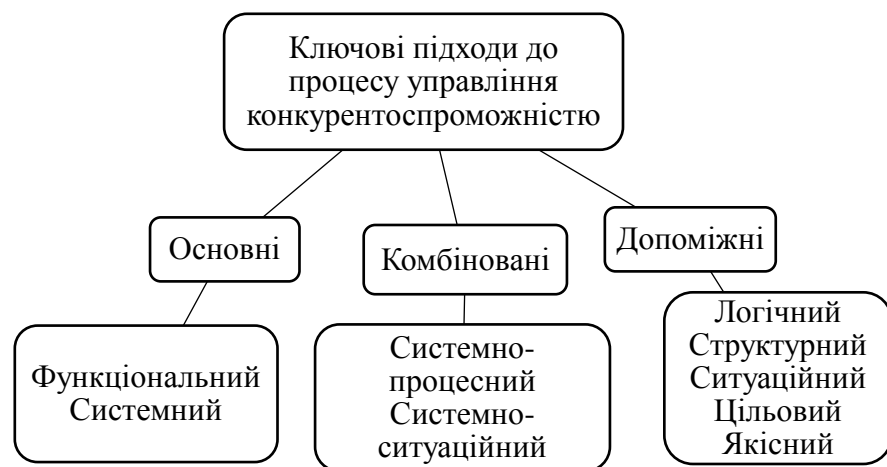


Рисунок 1.3 – Ключові підходи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [33, с. 16].

Систематизація, представлена на рисунку 1.3, наочно демонструє, що сучасне управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, який вимагає гнучкого поєднання фундаментальних (основних) підходів із комплементарними (допоміжними) та комбінованими концепціями.

Практична цінність такого групування полягає в тому, що воно дозволяє підприємству адаптувати управлінську архітектуру до умов високої невизначеності ринку.

Якщо функціональний та системний підходи забезпечують стабільність базових операційних процесів і цілісність структури організації, то системно-процесний, ситуаційний та логічний підходи орієнтують менеджмент на динамічні зміни в зовнішньому середовищі, швидке реагування на запити споживачів та оптимізацію ланцюгів створення цінності.

Таким чином, саме інтеграція базових та допоміжних методологічних підходів створює синергетичний ефект, необхідний для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Наступним кроком доцільно вивчити функції та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства через системний підхід (рис. 1.4).

Представлена структура наочно демонструє, що управління конкурентоспроможністю базується на двох ключових платформах: принципах та функціях. До системи принципів віднесено науковість, комплексність, безперервність, оптимальність, ефективність та цілісність. Функціональний блок охоплює чотири базові етапи управлінського циклу: планування, організацію, мотивацію та контроль.

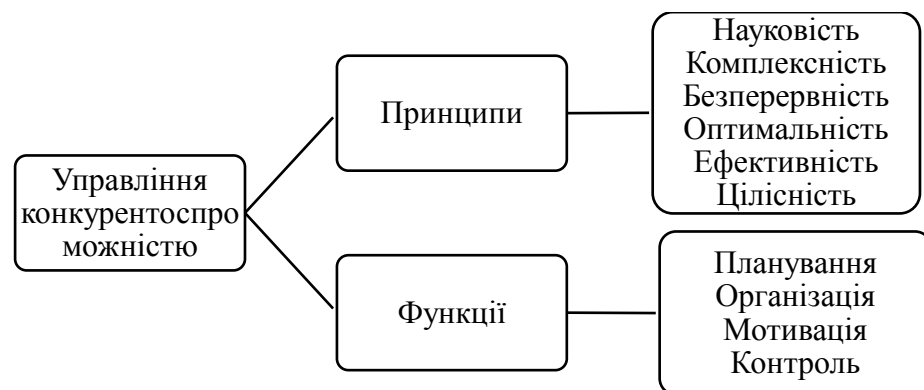


Рисунок 1.4 – Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [40, с. 7].

Таким чином, фундамент менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта

господарювання становлять фундаментальні імперативи науковості, комплексності та безперервності.

На основі аналізу рисунка 1.4 можна зробити висновок, що ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства можлива лише за умови комплексного поєднання її методологічної та операційної складових. Взаємозв'язок базових принципів (науковості, комплексності, безперервності, оптимальності, ефективності й цілісності) із класичними функціями менеджменту (плануванням, організацією, мотивацією та контролем) створює цілісну управлінську вертикаль.

Саме така інтеграція дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові виклики, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечувати стабільне відтворення конкурентних переваг.

Здатність підприємства генерувати високий рівень прибутку є фундаментальною умовою для його успішного позиціонування на ринку. Таким чином, ефективне оперування фінансовими результатами безпосередньо трансформується у ринкову силу суб'єкта господарювання.

Це дає змогу систематизувати та узагальнити ключові фактори управління конкурентоспроможністю в розрізі базових функцій менеджменту та функціональних сфер діяльності підприємства (табл. 1.5).

Взаємодія окреслених компонентів забезпечує планування ресурсного потенціалу, оптимізацію операційних циклів, активізацію технологічного оновлення, зростання продуктивності капіталу та зміцнення ринкової стійкості.

Ефективна реалізація кожного з цих векторів здійснюється через дотримання базових управлінських функцій – це прогнозу, організації, мотивації та контролю, що детермінує системну цілісність та мультиплікативний ефект у стратегічному розвитку суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.5

Систематизація факторів управління конкурентоспроможністю
підприємства

Фактор	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Прогноз	Розмір фінансових коштів, їх результати вий розподіл.	Створення виробничої стратегії, планування виробничих засобів.	Створення факторів покращення виробничого циклу.	Створення програм стиму робітників.	Прогноз об'єму й різноманіття товарів, шляхів реалізації.
Організація	Створення результати вної фінансової системи.	Створення виробництва товарів.	Впорядкування технічного і технологічного оновлення.	Створення організаційної системи.	Здійснення маркетингових аналізів, спостереження за конкурентами.
Мотивація	Використання матеріального та психологічного заохочення співробітників для підвищення їх впливу та мотивації, що забезпечує посилення конкурентних переваг компанії.				
Контроль	Контроль за використанням грошей.	Контроль за відповідністю продукції умовам виробництва.	Урахування витрат, нагляд за джерелами фінансування.	Урахування кадрів, облік робочого часу.	

Джерело: [48].

Отже, інтеграція всіх векторів менеджменту постає фундаментом для інтенсифікації конкурентоспроможності організації та гарантування її стабільної ринкової динаміки.

1.3. Аналіз концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Концептуальний базис управління конкурентоспроможністю підприємства постає як система складових, орієнтованих на генерування та інтенсифікацію сильних сторін суб'єкта господарювання у ринковому просторі.

Критичний аналіз сучасних теоретичних концепцій дозволяє трактувати управління конкурентоспроможністю як безперервний процес. Він інтегрує в собі об'єктивну верифікацію ринкових позицій суб'єкта господарювання, ідентифікацію критичних чинників успіху та проектування стратегічних управлінських чинників, орієнтованих на оптимізацію результативності [46].

Варто зазначити, що для успішного функціонування на ринку підприємство має підтримувати свої сильні сторони. Це означає, що послуги та загальна діяльність повинні відповідати потребам і очікуванням споживачів та перевищувати пропозиції конкурентів. Досягнення такої відповідності є результатом системного стратегічного планування, яке базується на використанні спеціалізованого аналітичного інструментарію.

Ключові прикладні інструменти та методичні підходи, що забезпечують формування та коригування конкурентної стратегії підприємства, систематизовано на рис. 1.5.

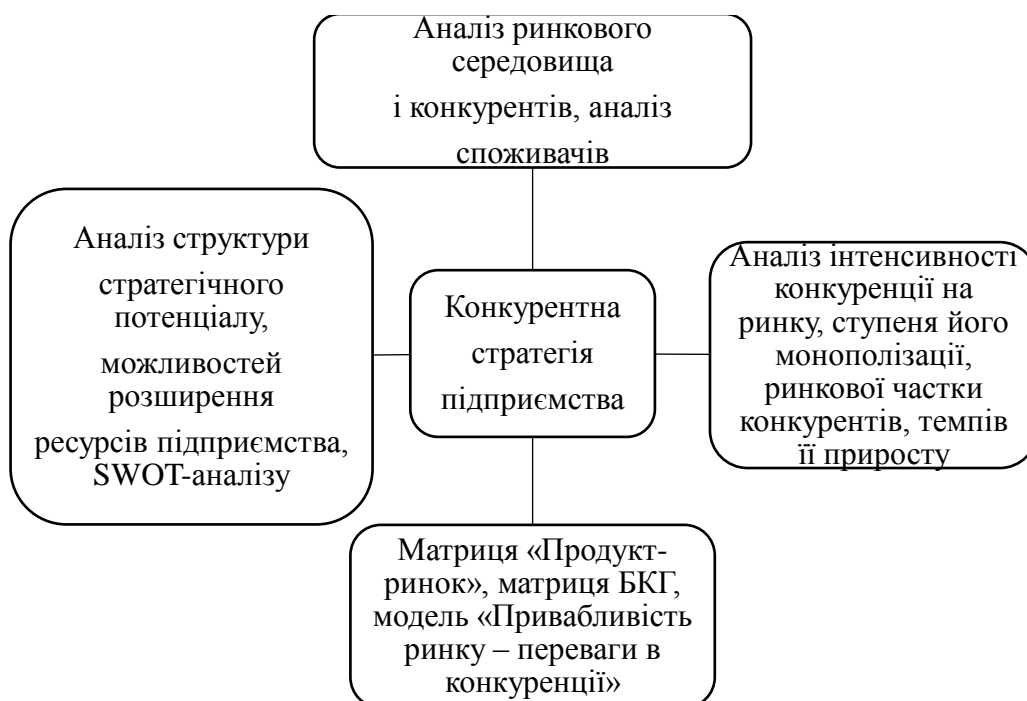


Рисунок 1.5 – Інструменти конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 39].

Пріоритетне значення у цьому процесі належить моніторингу кон'юнктури ринку, аналізу конкурентів та ідентифікації споживчих преференцій, що у сукупності дозволяють об'єктивно визначити ринкову позицію підприємства.

Під час аналізу конкурентних переваг компанії вирішуються різні завдання, зокрема визначення поточного рівня конкурентоспроможності, аналіз динаміки змін упродовж певного часу з метою визначення слабких місць і

потенціалу для зростання конкурентоспроможності організації.

Ефективна реалізація функцій менеджменту в сучасних умовах вимагає від керівництва компанії чіткого визначення стратегічних орієнтирів розвитку. Трансформація ринкового середовища, прискорення технологічного прогресу та посилення інтеграційних процесів змушують підприємства переосмислювати традиційні підходи до ведення бізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність формування оновленої управлінської моделі, яка базується на виокремленні ключових цільових домінант.

Комплексне бачення цих процесів дозволяє сформувати сучасну парадигму пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства, архітектуру якої деталізовано на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Парадигма пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [4, с. 38]

На основі аналізу парадигми, представленої на рисунку 1.6, можна зробити висновок, що сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає відходу від класичних моделей менеджменту. Перехід до мережових структур управління, інтеграція принципів інтелектуальної

економіки та безперервне самонавчання організації стають базовими передумовами для формування довгострокових ринкових переваг.

Системне поєднання таких пріоритетів, як стратегічне мислення, ефективне управління часом та сприйняття конкурентоспроможності як інноваційного процесу, дозволяє створити гнучку та адаптивну систему управління. Саме така адаптивна система забезпечує наскрізність ієрархічної структури компанії, гарантуючи їй високу життєздатність та лідерство в умовах динамічного і висококонкурентного ринкового середовища.

Для ефективного управління діяльністю підприємства та зміцнення його ринкових позицій необхідний надійний аналітичний інструментарій. На сьогодні в економічній теорії та практиці сформовано велику кількість підходів до вирішення цього завдання.

Для об'єктивного вибору методики дослідження проведено порівняльну характеристику основних переваг методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні переваги методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Суть методу	Ключова перевага
Оцінка з позиції порівняльних переваг	Базується на визначенні витрат виробництва (обігу) як головного критерію формування ринкових переваг.	Простота розрахунків та висока швидкість оцінки рівня конкурентоспроможності.
Оцінка на основі якості продукції (послуг)	Критерієм виступає рівень відповідності характеристик реалізованого товару або сервісу вимогам ринку.	Можливість точного врахування індивідуальних споживчих переваг.
Метод профілю полярностей	Передбачає візуалізоване зіставлення параметрів випередження або відставання компанії від ключових суперників.	Дозволяє оперативно ідентифікувати найближчих конкурентів.
Оцінка на базі теорії ефективності конкуренції	Використовує структурний підхід, де базовим індикатором виступає ступінь концентрації капіталу та ресурсів.	Забезпечує комплексне оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Продовження таблиці 1.6

Метод «профілю вимог»	Визначає ступінь ринкового просування організації за допомогою шкали експертних оцінок та порівняння матричних профілів.	Висока наочність представлення результатів аналізу для менеджменту.
Матричний метод (на основі портфельного аналізу)	Оцінює конкурентний статус підприємства з обов'язковим урахуванням стадій життєвого циклу його продукції.	Точність позиціонування бізнес-одиниць у стратегічних координатах.
SWOT-аналіз	Комплексно досліджує сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також загрози та можливості зовнішнього контуру.	Багатогранність, універсальність та стратегічний характер аналітики.
Побудова «багатокутника конкурентоспроможності»	Графічне оцінювання за векторами: концепція послуги/товару, якість (відповідність лідерам ринку) та цінова політика.	Висока інформативність, наочність та зручність графічної інтерпретації.
Метод експертних оцінок	Акумулявання та математико-статистична обробка суджень профільних експертів для формування підсумкових висновків.	Оперативність отримання якісної інформації для прийняття управлінських рішень.
Метод комплексного оцінювання групових показників	Узагальнений підхід, що передбачає інтеграцію окремих локальних критеріїв ефективності діяльності організації.	Своєчасне виявлення більшості внутрішніх недоліків та деструктивних чинників.

Джерело: [4, с. 39]

Таким чином, систематизація науково-методичних підходів до аналізу ринкових позицій суб'єкта господарювання свідчить про наявність значного масиву оцінки конкурентоспроможності. Кожен із розглянутих у таблиці 1.6 методів має унікальні аналітичні переваги: від простоти розрахунків (методи порівняльних переваг, «багатокутник конкурентоспроможності») до глибокої стратегічної багатогранності (SWOT-аналіз, матричні та комплексні методи).

Вибір конкретної методики оцінювання залежить від стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності й доступності інформаційної бази.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» – національна організаційна структура, яка спеціалізується на швидкому транспортуванні. Підприємство було засновано у 2001 році. На сьогодні воно є одним із лідерів ринку поштово-логістичних послуг в Україні, забезпечуючи широкий спектр доставки вантажів.

Головним завданням підприємства є забезпечення надійного та швидкого процесу доставки для всіх клієнтів, незалежно від того, чи здійснюється вона через транспортний відділ, поштове відділення чи кур'єрську службу [39].

Підприємство надає транспортні та сервісні послуги, забезпечуючи доставку як документів, малих посилок, так і великих вантажів. Завдяки діяльності «Нова пошта», десятки тисяч керівників мають можливість удосконалювати власний бізнес як в Україні, так і за її межами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства

Назва	Дані
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова пошта»
Термін заснування	19.01.2001 (25 років 1 місяць)
Статутний капітал	4 654 075,00 грн.
КВЕД (основний)	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Засновник	Бульба Олександр Миколайович
Юридична адреса	03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок, 103, поверх 9,
ЄДРПОУ	31316718

Джерело: [31, 32].

ТОВ «Нова пошта» займає лідерську позицію на ринку України за швидкістю доставки, обробляючи щодня 1,5 мільйона доставок та перевезень. Для підвищення зручності для клієнтів підприємство створила сферу, що включає 11 400 відділень і 15 500 поштоматів.

Упродовж 2023 року, підприємство доставило 412 мільйонів відправлень,

що на 30% більше порівняно з 2022 роком.

«Нова пошта» Global, формує свою діяльність на зовнішньому ринку, бере участь з співпрацею із міжнародними онлайн-платформами. За допомогою цього українські споживачі мають доступ до інтернет-магазинів у Північній та Південній Америках, Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Великобританії.

Підприємство отримало сертифікат, що засвідчує відповідність міжнародному стандарту безпеки даних платіжних карток PCI DSS, що забезпечує безпеку споживачів платіжної системи NovaPay [25].

NovaPay у 2023 році сформувала ліцензійну структуру, що дає змогу відкривати рахунки для юридичних та фізичних клієнтів та випускати картки.

Nova Digital є провідною ІТ-компанією, що займається розробкою веб-додатків та програмного забезпечення для архітектур різного рівня складності. Програмні продукти, створені та обслуговувані Nova Digital, мають здатність обробляти 30 000 операцій на секунду.

Програмні рішення Nova Digital пройшли тестування на мільйонах приватних і корпоративних користувачів найбільшої експрес-доставки з 32 мільйонами клієнтів.

Група NOVA займає позицію в ТОП-20 найбільших платників податків на території нашої країни. В період дві тисячі двадцять третього року, загальна сума податків, сплачених Групою NOVA, досягла 10,7 млрд грн, що є на 50% більше порівняно з минулорічним показником [9, 20].

У складні часи підприємство завжди на стороні тих, хто має найбільшу потребу у допомозі. Упродовж двох років пандемії COVID-19 підприємство закупило обладнання для подачі кисню та інші медичні прилади для українських лікарень, витративши близько 60 млн грн, і надала медичним працівникам засоби захисту, чим підтримала більше 50 лікарень по всій країні.

Упродовж 2014 року, була започаткована ініціатива «Гуманітарна пошта», що дозволила волонтерам та благодійним організаціям надсилати гуманітарні вантажі, використовуючи фінансові кошти компанії.

Протягом восьми років участі в програмі було зареєстровано понад 2000 благодійних організацій, а загальна кількість безкоштовних посилок перевищила 1,5 мільйона. Упродовж 2023 року підприємство видала допомогу в обсязі 33 тисяч тонн, що еквівалентно вазі 114 літаків «Мрія» [25].

Підприємство використовує ресурси в підтримку перемоги та допомогу захисникам і жертвам війни. Надається безперервна підтримка 15 військовим бригадам, що охоплює всі їхні запити, а також іншим підрозділам, які звертаються за допомогою. Підприємство регулярно здійснює благодійні внески до фондів та активно бере участь у масштабних акціях, організованих іншими, і проводить власні ініціативи.

Дане підприємство посідає провідну позицію серед найбільших логістичних підприємств України. Його організаційна структура включає кілька рівнів управлінських ієрархій, а також численні підрозділи, які виконують різні функції в межах підприємства.

На вищому рівні управління підприємства знаходяться такі посадові особи: директор, замісник директора з структури транспортування, а також замісник директора з фінансових питань. Вищий рівень управління представлений Радою директорів, яка координує діяльність через регіональні ради директорів у Полтаві та Києві.

У сегмент логістики входять такі підрозділи: сектор із перевезення, структура із керівництва підрозділами, перевезення великого вантажу, а також підрозділ, що відповідає за збір й обробку вантажу.

Сегмент розвитку складається з підрозділів, які займаються: розвитком мережі відділень, експансією на створені ринки, а також підготовкою та плануванням нових послуг.

Сегмент маркетингу включає в себе підрозділи, що займаються рекламою та маркетингом, зв'язками з громадськістю, а також дослідженням ринку та аналізом даних.

Сегмент персоналу включає окремі підрозділи, що займаються підбором

та розвитком робітників, оплатою праці та соціальним захистом, а також організацією кваліфікацією найманих робітників.

Сегмент інформаційних технологій складається з підрозділів, які займаються створенням програмного забезпечення та підтримкою в обслуговуванні комп'ютерної техніки, а також гарантування безпеки інформаційних потоків.

Слід звернути увагу, що регіональні відділення включають керівників, які відповідають за управління відділеннями в конкретних регіонах, а також офісних менеджерів, які забезпечують організацію роботи на місцях.

Відділення доставки включають керівників відділень, які здійснюють організаційне управління та координацію процесів доставки в конкретних локаціях, а також кур'єрів, які безпосередньо займаються доставкою вантажів до клієнтів.

Базовими структурними підрозділами підприємства є відділи. Відділи об'єднуються в департаменти, які поєднуються кількома функціями (рис. 2.1).

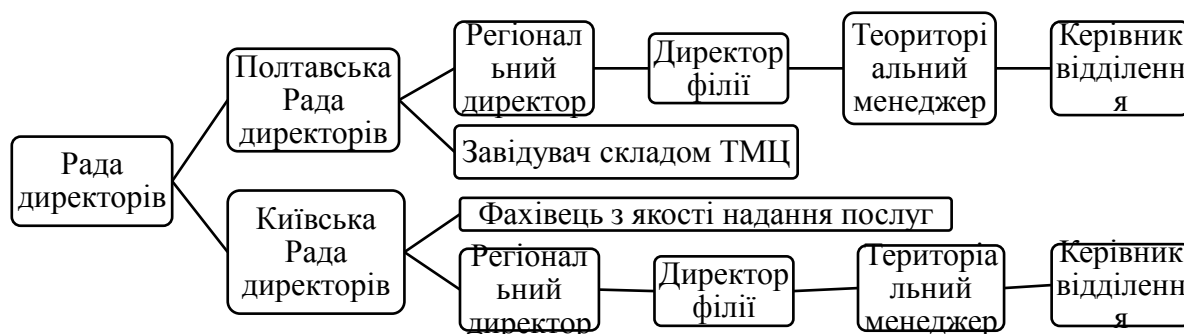


Рисунок 2.1 – Схема керівництва ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором.

Система управління підприємством, застосовує чітку ієрархічну побудову, що забезпечує ефективний розподіл відповідальності за здійсненням задач. Додатковим елементом підприємства є відокремлена структура приміщень й місць розмежування вантажу, яка охоплює всю територію України. Структура цієї мережі включає кілька рівнів:

1. Регіональні структури, які забезпечують організацію та вдосконалення роботи приміщень і складів, а також розподіл вантажів у межах України. Кожна така структура охоплює декілька регіонів країни.

2. Відділення, що об'єднують кілька напрямів розподілу вантажів і відображають організаційну структуру діяльності в межах конкретного населеного пункту.

3. Відділи розподілу вантажів, які безпосередньо організовують процес приймання та видачі відправлень клієнтам.

ТОВ «Нова пошта» сформувала ефективну систему управління, що гарантує високу якість надання послуг та дозволяє персоналу системно оптимізувати внутрішні операційні стандарти сервісу (рис. 2.2).

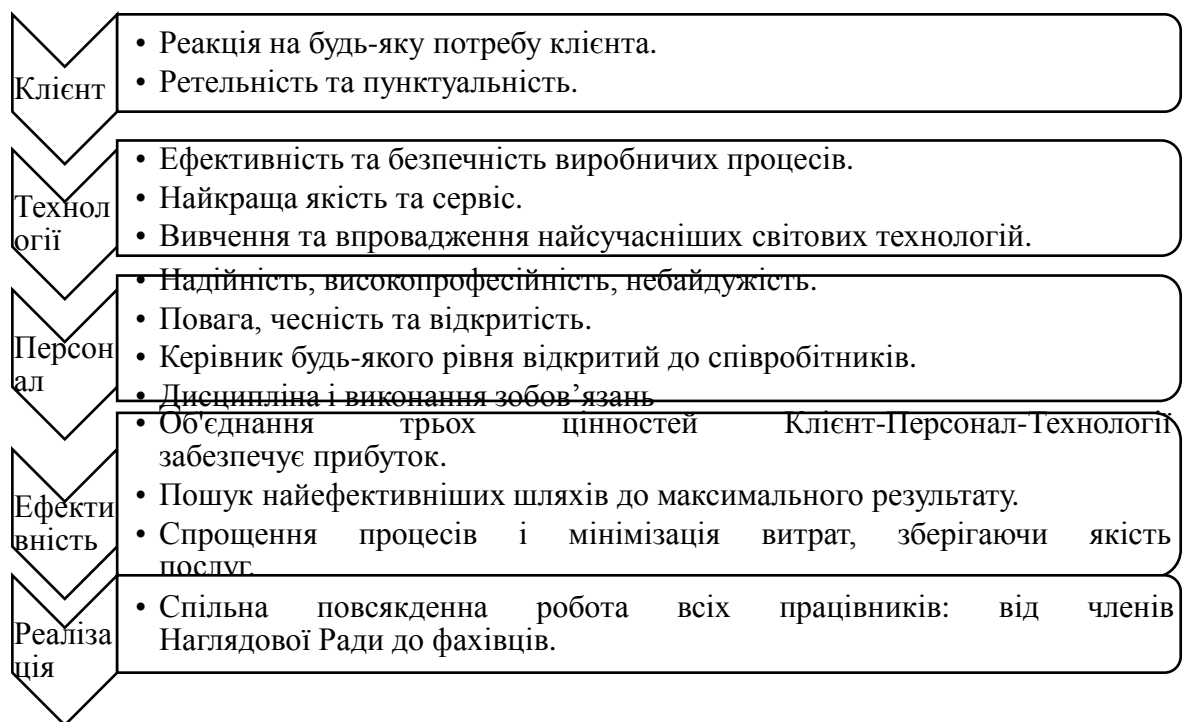


Рисунок 2.2 – Система ключових цінностей та операційних стандартів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 19].

Головна пріоритезація – це довіра споживачів через якість, інновації та відповідальність. Важливою складовою відкритість та співпраця між працівниками всіх рівнів. Завдяки взаємозв'язку цих цінностей підприємство досягає успіху, репутації та сталого розвитку.

Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «Нова пошта» включає: [8, с. 45]:

1. Законодавство про оплату праці в Україні. Визначає правила взаємовідносин між працівниками та адміністративними підрозділами, враховуючи систему оплати праці та тривалість робочого часу.

2. Закон України «Про поштове сполучення». Встановлює структуру поштових послуг на території країни, визначає фактори організації обслуговування, регламентує порядок організації поштового сполучення та ліцензування поштових операторів.

3. Закон України «Про безпеку персональних даних». Формує фактори стосовно збереження та аналізу персональних даних споживачів, отриманих ТОВ «Нова пошта».

4. Закон України «Про безпеку структур клієнтів». Визначає права та обов'язки клієнтів, регламентує організацію обслуговування та заходи щодо захисту продуктів і послуг, що надаються компанії.

5. Внутрішні положення підприємства. Визначають порядок роботи, правила для робітників, обов'язки тощо.

6. Договора на надання послуг доставки. Заключаються між споживачем й компанією, ототожнює ступінь гарантування сфер обслуговування, цінову політику та час транспортування.

7. Набір нормативних документів та стандартів, що визначають правила безпеки транспорту, застосування технічного обладнання, фактори збереження й перевезення вантажів, а також інші аспекти функціонування компанії.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану як складової конкурентоспроможності підприємства

Базою для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» слугувала фінансова звітність підприємства за досліджуваний період (Додаток А). На основі цих даних було проведено аналіз ключових

показників структури підприємства, результати якого узагальнено в табл. 2.2. Візуалізацію динаміки цих змін представлено на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 рр.,
(млн. грн.)

Показники	2021	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2021/2022	Відн. відхилення 2021/2022, %	Абс. відхилення 2022/2023	Відн. відхилення 2022/2023, %	Абс. відхилення 2023/2024	Відн. відхилення 2023/2024, %
Чистий дохід	2084 3,50	2368 7,03	3646 8,88	4477 9,86	+2843, 53	13,64 %	+1278 1,85	53,96 %	+8310, 98	22,78 %
Собівартість	1644 1,00	1927 6,53	2862 5,04	3528 4,71	+2835, 53	17,25 %	+9348, 51	48,48 %	+6659, 67	23,26 %
Валовий прибуток	4402, 50	4410 ,50	7843 ,84	9495 ,15	+8,00	0,18%	+3433, 34	77,82 %	+1651, 31	21,06 %
Витрати на збут	561,8 4	439, 13	997, 81	908, 23	-122,7 1	-21,85 %	+558,6 8	127,21 %	-89,58	-8,98 %
Адміністративні витрати	1923, 70	1673 ,17	2985 ,83	4209 ,34	-250,5 3	-13,03 %	+1312, 66	78,42 %	+1223, 51	41,00 %
Інші операційні витрати	508,5 9	463, 95	494, 87	755, 25	-44,64	-8,78 %	+30,91	6,66%	+260,3 8	52,65 %
Чистий фінансовий прибуток	2600, 32	2135 ,96	3367 ,16	2500 ,33	-464,3 6	-17,86 %	+1231, 20	57,64 %	-866,8 3	-25,74 %
Необоротні активи	108,3 2	63,8 5	299, 96	157, 95	-44,48	-41,04 %	+236,1 1	369,55 %	-142,0 1	-47,36 %
Оборотні активи	236,9 9	413, 81	422, 16	583, 82	+176,8 2	74,57 %	+8,35	2,02%	+161,6 6	38,31 %
Власний капітал	4491, 22	6516 ,07	9508 ,31	1155 6,42	+2024, 85	45,09 %	+2992, 24	45,93 %	+2048, 12	21,54 %
Довгострокові зобов'язання	3900, 21	3787 ,63	5337 ,00	8473 ,91	-112,5 8	-2,89 %	+1549, 37	40,91 %	+3136, 91	58,77 %
Поточні зобов'язання	5117, 36	5451 ,22	8256 ,40	1077 1,61	+333,8 6	6,52%	+2805, 18	51,46 %	+2515, 21	30,47 %
Валюта балансу	1350 8,80	1575 4,92	2310 1,71	4589 4,35	+2246, 13	16,63 %	+7346, 79	46,61 %	+2279 2,64	98,63 %

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

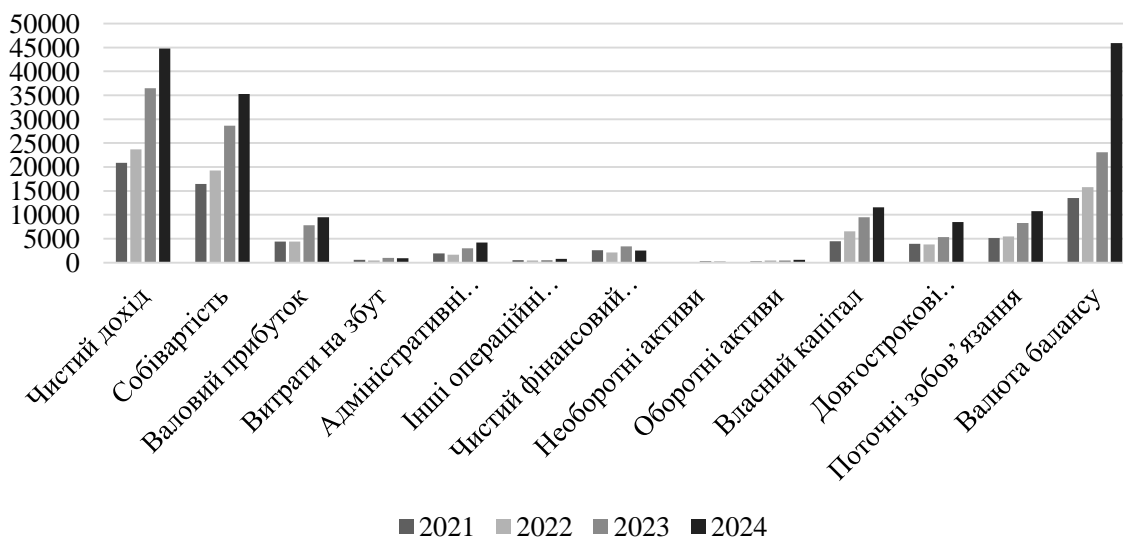


Рисунок 2.3 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

Ключовим показником розвитку підприємства виступає чистий дохід. Він демонстрував безперервне зростання. Загалом за чотири роки цей показник збільшився більш ніж удвічі: з 20843,50 млн грн у 2021 р. до 44779,86 млн грн у 2024 р. Найбільш помітний стрибок зафіксовано у 2023 році, коли дохід зріс на рекордні 53,96% відносно 2022 року, що пов'язано з капіталізацією відкладеного попиту, відновленням логістичних ланцюгів та розширенням мережі відділень. У 2024 році висхідний тренд продовжився (+22,78%).

Паралельно зі зростанням доходів спостерігалось закономірне збільшення собівартості реалізованої продукції. Якщо у 2021 р. вона становила 16441,00 млн грн, то до 2024 р. досягла 35284,71 млн грн. Протягом 2022–2023 рр. темпи зростання собівартості (48,48%) були нижчими за темпи приросту доходів (53,96%), що свідчить про позитивний ефект масштабу та ефективний контроль за операційними витратами.

Проте у 2024 році темпи приросту собівартості дещо перевищили темпи зростання чистого доходу (23,26% проти 22,78%), що вказує на посилення інфляційного тиску, подорожчання паливно-мастильних матеріалів та зростання витрат на оплату праці.

Чистий прибуток компанії збільшився на 1831,20 млн. грн або на 46%, що свідчить про ефективність реалізації фінансової стратегії. Динаміка змін оборотних та необоротних активів підприємства за період 2021–2024 років наведена на рисунку 2.4.

Згідно з результатами рисунку 2.4, підприємство активно реалізує заходи щодо вдосконалення і має високий потенціал для подальшого розвитку.

Проте, організації слід зосередити увагу на контролі структури витрат та впровадженні оптимізаційних процесів у всіх сегментах діяльності, щоб зберегти конкурентоспроможність та підвищити ефективність.

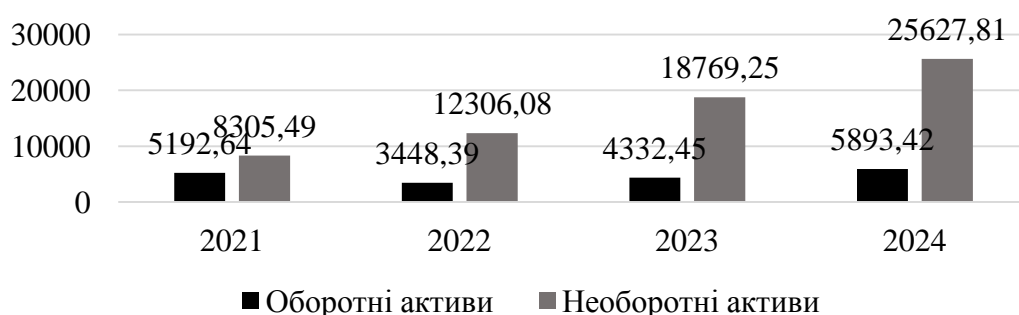


Рисунок 2.4 – Динаміка змін оборотних та необоротних активів підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 рр. (млн. грн.)

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

Зміни у власному капіталі та поточних зобов'язаннях компанії упродовж 2021-2024 років продемонстровані на рисунку 2.5.

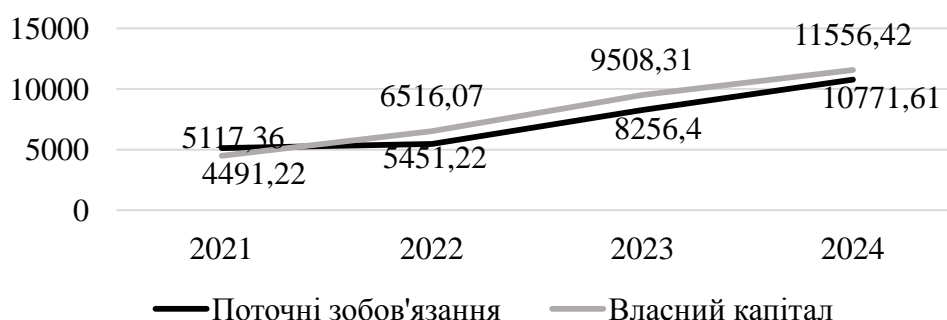


Рисунок 2.5 – Поточні зобов'язання та власний капітал ТОВ «Нова пошта» (млн. грн.)

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

Один із ключових елементів стратегії компанії полягає у вдосконаленні

обслуговування споживачів. Організаційна структура спрямована на зростання результативності відстеження посилок та розвиток інтернет-сервісів.

Виходячи із інформації про діяльність організації, доцільним є використання SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, а також для виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Сильні характеристики	Слабкі характеристики
<ul style="list-style-type: none"> – Підприємство впроваджує сучасні технології, зокрема онлайн-платформи для оформлення замовлень та відстеження посилок, з метою підвищення якості обслуговування; – Бренд компанії має високу пізнаваність і користується великою довірою на ринку логістичних послуг; – Підприємство здійснює інновації та сучасні підходи у свою діяльність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Затримки в доставці можуть виникати через різноманітні фактори, а саме: воєнні дії або перешкоди із транспортом; – Ринок логістичних послуг в Україні є надзвичайно конкурентним; – Систематичне вдосконалення технологічного процесу й використання інновацій можуть бути вкрай дорогими.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Підприємство володіє потенціалом для розширення мережі операторів та пунктів видачі, що дозволить зміцнити присутність у різних регіонах та збільшити ринкову частку; – З розвитком мережі Інтернет, підприємство має змогу збільшити кількість послуг та укласти партнерства з онлайн-магазинами; 	<ul style="list-style-type: none"> – Інвестиції конкурентів у нові технологічні рішення можуть стати потенційною перешкодою для конкурентоспроможності компанії; – Менші транспортні підприємства можуть виступати конкурентами компанії, змушуючи її активно боротися за споживачів та ринковий сегмент.

Джерело: сформовано автором.

Підприємство є лідером в своїй галузі, володіє мережею логістичних терміналів і пунктів обслуговування, що у поєднанні з високою експрес-динамікою доставки базується на передових інноваційних рішеннях.

Підприємство зосереджує увагу на наданні послуг доставки, що є основною діяльністю. Це охоплює доставку документів, посилок та габаритного вантажу як на території України, так і за кордоном. Асортимент послуг включає різноманітні варіанти поштових відправлень, що відрізняються тарифами та термінами доставки.

Слід додати, що підприємство активно вдосконалює Інтернет-сегмент,

який надає можливість клієнтам зручно замовляти та відстежувати відправлення, що позитивно впливає на взаємодію з споживачами й вдосконаленню сегмент їх задоволення від обслуговування.

У цілому аналіз сегмента сфери обслуговування підприємства показує, що воно має повний спектр сервісних послуг. Хоча конкуренти також пропонують подібні послуги, підприємство зосереджується на формуванні іміджу надійного постачальника, активно впроваджуючи інноваційні підходи у сфері доставки.

Аналіз продажу підприємства є важливим етапом для оцінки конкурентоспроможності. Загальний обсяг реалізації послуг підприємства наведено на рисунку 2.6.

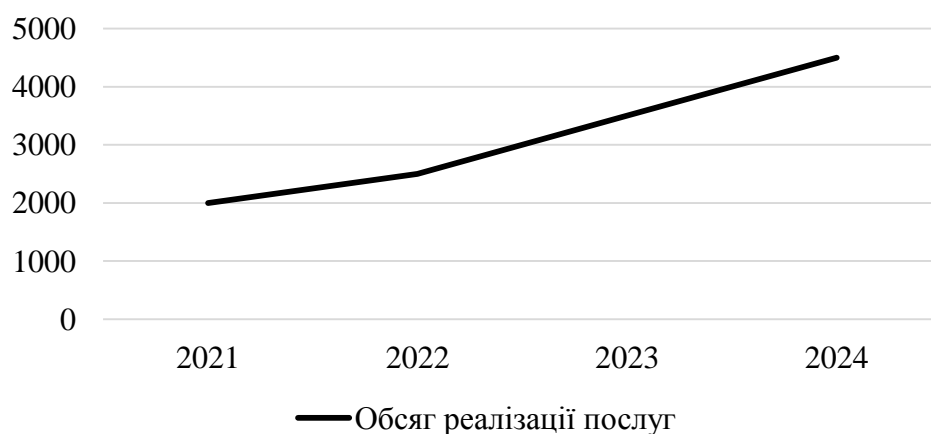


Рисунок 2.6 – Загальний обсяг реалізації послуг підприємства за 2021-2024 роки ТОВ «Нова пошта» (млн. грн)

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

За результатами аналізу рисунка 2.6, обсяг реалізації послуг демонструє стійке зростання: з 2021 по 2022 рік він зріс на 12%, а з 2022 по 2023 рік – на 35%. Це свідчить про ефективність роботи підприємства та зростання конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Аналіз доходів компанії від видів послуг протягом 2021-2024 років, тис. грн, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

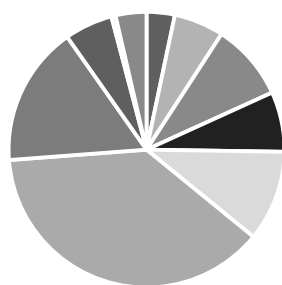
Структура доходів ТОВ «Нова пошта»

Сегменти послуг	2021	2021, %	2022	2022, %	2023	2023, %	2024	2024, %
Посилки	1192,23	5,72	4683,9 6	19,77	6205,7 9	17,0 2	7831, 49	17,49
Грошові перекази	1843,15	8,84	1653,8 3	6,98	2291,0 2	6,28	2699, 57	6,03
Письмова кореспонденція	1434,81	6,88	732,41	3,09	847,93	2,32	1138, 00	2,54
Періодичні видання	2167,90	10,40	1701,0 8	7,18	1997,9 7	5,48	2695, 18	6,02
Транспортування з комерційних сегментів	7726,45	37,07	10206, 47	43,09	19815, 64	54,3 4	23025 ,63	51,42
Торговельна діяльність	3350,21	16,07	1606,5 7	6,78	1839,7 4	5,04	2870, 23	6,41
Зберігання вантажу	1151,00	5,52	1135,8 4	4,80	1777,5 9	4,87	2419, 29	5,40
Послуги електрозв'язку	100,29	0,48	543,40	2,29	691,95	1,90	950,7 6	2,12
Інші послуги	737,46	3,54	1393,4 5	5,88	823,25	2,26	1147, 31	2,56
Всього	20843,50	100	23687, 03	100	36468, 88	100	44779 ,86	100

Джерело: [30, с. 50].

У таблиці 2.4 продемонстровано, За 2021–2024 роки загальний дохід «Нової пошти» зріс у понад два рази (з 20,8 млрд грн до 44,8 млрд грн). Підприємство остаточно сфокусувалося на логістиці: транспортування для бізнесу та доставка посилок разом забезпечують майже 70% усього доходу (їхні частки зросли до 51,4% та 17,5% відповідно).

Водночас частка інших напрямків, наприклад власна торговельна діяльність (падіння з 16% до 6,4%) та паперова кореспонденція, помітно скоротилася. Це свідчить про успішну концентрацію компанії на своїх головних ринкових перевагах. Процентне співвідношення доходу від сфер обслуговування у 2024 році, зазначено на рисунку 2.7.



- Посилки
- Грошові перекази
- Письмова кореспонденція
- Періодичні видання
- Транспортування з комерційних сегментів
- Торговельна діяльність

Рисунок 2.7 – Дохід сфер обслуговування ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором.

Найбільшу питому вагу у структурі дохідної частини підприємства формує такий сегмент як «транспортування з комерційних сегментів». За результатами 2024 року вказана сфера обслуговування забезпечила 51,42% від загального обсягу чистого доходу компанії. У грошовому вираженні цей напрямок демонструє стрімке та безперервне зростання протягом усього аналізованого періоду.

Зокрема, у 2024 році дохід від магістрального транспортування досяг 23 025,63 млн грн, що на 3 209,99 млн грн (або на 16,2%) перевищує показник попереднього 2023 року (19 815,64 млн грн). Якщо ж порівнювати з базовим 2021 роком (7 726,45 млн грн), то дохід у цьому сегменті зріс майже втричі, що підтверджує орієнтацію ТОВ «Нова пошта» на обслуговування комерційного сектору та ринку електронної комерції як на ключовий драйвер свого розвитку.

Наступною за значущістю складовою у структурі дохідної частини підприємства є сегмент «Посилки», який за результатами 2024 року забезпечив 17,49% від загального обсягу чистого доходу. У звітному періоді дохід від цього напрямку досяг 7 831,49 млн грн, що демонструє стійку позитивну динаміку – це на 1 625,70 млн грн більше порівняно з 2023 роком (6 205,79 млн грн) та майже в 6,5 разів перевищує показник базового 2021 року (1 192,23 млн грн).

Таким чином, попри структурні зрушення та стрімке випереджаюче зростання магістральних комерційних перевезень, компанія продемонструвала

диверсифікацію джерел доходів та масштабування бізнесу за всіма ключовими напрямками діяльності.

Крім того, для покращення взаємодії з клієнтами підприємство може активніше використовувати CRM-системи, аналітику замовлень і продажів, розробку персоналізованих пропозицій та удосконалення клієнтської підтримки.

Для оцінки стану пасивів підприємства слід провести вертикальний аналіз, який допоможе виявити його сильні та слабкі сторони, порівнявши показники фінансової звітності з базовим 2021 роком та виразивши їх у відсотках, як представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз пасивів ТОВ «Нова пошта»

Показник (тис. грн)	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Власний капітал	4491224	33,3	6516072	41,4	9508308	41,2	11556424	37,5
Поточні зобов'язання	5109603	37,9	5458580	34,6	8256398	35,7	10771612	35,0
Довгострокові зобов'язання	3897300	28,9	3780268	24,0	5337000	23,1	8473913	27,5
Баланс	13498127	100	15754920	100	23101706	100	30801949	100

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

Згідно таблиці 2.5, аналіз показав, що частка власного капіталу підприємства зростає з 33,3% у 2021 році до 37,5% у 2024 році, тоді як поточні зобов'язання знизилися з 37,9% до 35%, а довгострокові – з 28,9% до 27,5%, що графічно відображено на рисунку 2.8.

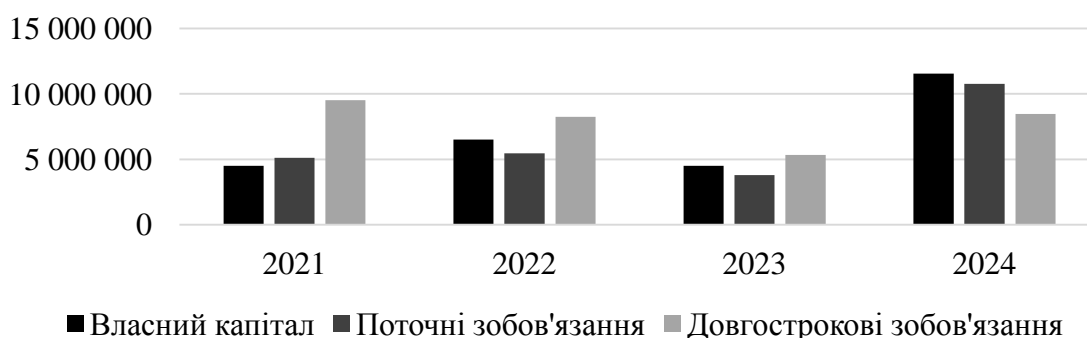


Рисунок 2.8 – Зміна пасивів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

В табл. 2.6. наведено динаміку та стану основних засобів ТОВ «Нова пошта» за 2021–2024 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка та стан основних засобів ТОВ «Нова пошта» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	6180924	6840742	9327238	14269099
Первісна вартість ОЗ	8435806	10178235	13852844	20300793
Знос ОЗ	2254882	3337493	4525606	6031694

Джерело: сформовано автором на основі [18, 19].

Важливим індикатором інвестиційної привабливості та операційної стійкості логістичного оператора є його здатність до самофінансування та своєчасного оновлення матеріально-технічної бази. Для визначення реального фінансового потенціалу ТОВ «Нова пошта» у напрямі модернізації термінальної інфраструктури та рухомого складу доцільно оцінити, наскільки генерований чистий прибуток компанії корелює з обсягами накопиченого зносу її необоротних активів.

У фінансовому аналізі для цього розраховують коефіцієнт покриття зносу чистим прибутком ($K_{пз}$) який дозволяє визначити рівень забезпеченості майбутніх реноваційних процесів власними фінансовими ресурсами підприємства.

$$K_{пз} = \frac{\text{Чистий прибуток за 2024 рік}}{\text{Накопичений знос ОЗ на кінець 2024 року}} \quad 2.1$$

$$K_{пз} = \frac{2500331}{6031694} = 0,4145 * 100\% = 41,45\% \quad 2.2$$

Таким чином, отриманий коефіцієнт становить 0,4145 (або 41,45%). Це свідчить про те, що за рахунок чистого прибутку, згенерованого у 2024 році, ТОВ «Нова пошта» здатне потенційно компенсувати майже половину (41,45%) загальної вартості зношеного обладнання та інфраструктури.

Такий показник демонструє високу капіталізацію бізнесу та наявність потужного фінансового фундаменту для майбутньої модернізації та підтримання високої конкурентоспроможності логістичної мережі.

На основі даних таблиці можна сформулювати такі висновки:

- Загальна первісна вартість основних засобів компанії збільшувалась з 2021 по 2024 рік, що може вказувати на розвиток бізнесу та необхідність у новітньому застосуванні;
- Амортизація основних засобів зростає з 2021 по 2024 рік, що має змогу підтверджувати про знос й активне використання існуючого обладнання компанії;
- Загальна динаміка показників свідчить про універсальний та вдосконалений прогрес організації, і саме це має залишатися важливим сегментом при регулюванні співвідношення власних та залучених джерел фінансування підприємства.

Зростання первісної вартості основних засобів ТОВ «Нова пошта» протягом 2021–2024 років підтверджує активне фінансування капітальних інвестицій, що спрямовані на оновлення технологічного обладнання та логістичної інфраструктури. Зростання зносу основних засобів вказує на їхню активну експлуатацію та необхідність модернізації для підтримки ефективності виробництва. Систематизована сукупність фінансових факторів підтверджує стабільність розвитку організації, що є ключовим орієнтиром для інвесторів та кредиторів під час прийняття рішень щодо виділення або залучення додаткових коштів.

2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта»

Для аналізу сучасного стану діяльності на ринку необхідно систематично оцінювати поточні та прогнозовані процеси, вивчати ефективні механізми, переваги та недоліки, а також брати участь у конференціях і консультаціях. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє організації оцінити власні позиції та запобігати загрозам з боку конкурентів.

Слід наголосити на тому, що в Україні існує цілий ряд логістичних

компаній, які також надають логістичні послуги, а саме: «Укрпошта. Головна пошта країни», «TNT Express», «Експрес Мото Україна», «Бізнес Самміт», Група Компаній «ФАКТОР», ПрАТ «Бліц-Інформ».

«Укрпошта. Головна пошта країни» контролює ключову частку поштового ринку, приблизно 85%. Основними елементами діяльності компанії є своєчасне та організоване транспортування відправлень і конвертів. Охоплення ТОВ «Нова пошта» формує приблизно 95%, а відправлення близько 90% [26]. Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» необхідно враховувати не лише внутрішні ресурси та сильні сторони компанії, а й чинники зовнішнього середовища.

Для оцінки ринкових позицій ТОВ «Нова пошта» доцільно провести порівняльний аналіз його ключових операційних параметрів із найближчими конкурентами на вітчизняному логістичному ринку – АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика ключових конкурентів на ринку експрес-доставки України

Параметри порівняння	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість точок присутності (відділення, поштомати), од.	16000	11000	4000
Терміни доставки вантажів, днів	Від одного до трьох	Від чотирьох до шести	Від двох до чотирьох
Наявність мобільного застосунку та цифрових сервісів	+	+	+
Надання додаткових (супутніх) послуг	+	+	+
Вихід на зовнішній ринок (міжнародна доставка)	+	+	+
Адресна доставка у чітко визначені часові інтервали	+	–	–
Транспортування великогабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, слід відзначити, що ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільш розгалужені логістичні мережі в Україні. Водночас ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Нова пошта» є висока оперативність, надійність та гнучкість сервісу, зокрема можливість доставки вантажів у чітко визначені часові проміжки.

Застосування методу порівняльного аналізу дозволяє виокремити фундаментальні чинники ринкового успіху досліджуваного підприємства. Завдяки чіткій ідентифікації та розвитку своїх конкурентних переваг у сферах експрес-логістики, цифрових рішень та географічного охоплення, ТОВ «Нова пошта» формує унікальну ціннісну пропозицію для споживачів, що забезпечує їй лідерські позиції в галузі. На основі ідентифікованих параметрів порівняння доцільно провести детальну структурування внутрішнього потенціалу лідера ринку за ключовими класифікаційними ознаками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Класифікація та характеристика сильних сторін ТОВ «Нова пошта»

Ознака	Характеристика сильних сторін
Унікальність	Власна R&D та ІТ-інфраструктура. Підприємство не купує готові рішення, а розробляє власні сортувальні та цифрові системи.
Ступінь виникнення	Адаптивна модель. Здатність працювати на альтернативних джерелах живлення та відновлювати маршрути швидше за фізичну інфраструктуру.
Тривалість використання	Довготривалі. Найбільша в Україні мережа відділень та поштоматів (понад 40 тис. точок).
Ступінь відповідності стратегії	Глобальна експансія. Стратегія виходу на ринки ЄС та США під брендом Nova Post.
Сегментація застосування	Вищий сегмент. Лідерство у швидкості доставки (24 години між містами) та високий рівень діджиталізації.
Термін проведення	Планові. Регулярне оновлення сортувальних терміналів та автоматизація ліній.
Структура започаткування	Мультиmodalність. Власна авіапідприємство Nova Airlines, вантажний автопарк та автоматизовані хаби.
Географічний охоплення	Міжнародний рівень. Діяльність у 16+ країнах світу та охоплення кожного населеного пункту України.
Цінова політика	Ціновий та сервісний потенціал. Гнучкі тарифи для бізнесу та модель «Легкої франшизи» для партнерів.
Спрямованість результату	Фінансово-інноваційний сегмент. Стабільне зростання чистого доходу та прибутку при постійних інвестиціях у нові сервіси.

Джерело: сформовано автором на основі [39].

Проаналізувавши дані таблиці 2.8, можна обґрунтувати, яким чином дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища (економічна нестабільність, інфраструктурні обмеження та енергетичні виклики) успішно долаються компанією за рахунок технологічної переваги та масштабної мережі.

Ключовою силою ТОВ «Нова пошта» є її системна стійкість: здатність гнучко адаптуватися до кризових умов, масштабувати бізнес через партнерські моделі та впевнено виходити на глобальні ринки. Це трансформує її конкурентоспроможність із локального рівня у міжнародний.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без обґрунтованого підходу до встановлення цін. Дослідження факторів, що впливають на цінову політику організації, має на меті визначення балансу між інтересами виробника та можливостями споживача.

У межах даного аналізу розглядаються ключові групи чинників, що формують ціновий потенціал організації та визначають її стійкість на ринку у таблиці 2.9 та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз цінових чинників конкурентоспроможності
провідних логістичних операторів України

Фактори оцінювання	Нова пошта	Оцінка	Укр пошта	Оцінка	Justin	Оцінка	Delivery	Оцінка	Meest	Оцінка
Документація	80	2	55	4	37	5	55	4	70	3
Посилки (мала)	90	2	80	3	42	5	65	4	80	3
Посилки (середня)	135	2	85	5	57	5	110	4	125	3
Посилки (велика)	200	2	140	4	95	5	130	5	190	3
Міжнародна доставка	від 385	4	від 350	5	-	0	-	0	від 470	3

Джерело: сформовано автором на основі [1, 35, 36, 37, 38].

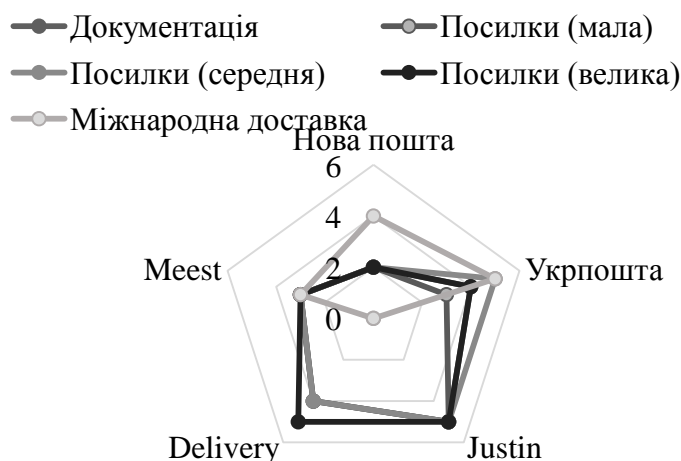


Рисунок 2.9 – Багатокуртник конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором.

Проведений порівняльний аналіз цінових чинників конкурентоспроможності провідних логістичних операторів України дозволяє констатувати наявність чіткої стратегічної диференціації на ринку експрес-доставки.

Зокрема, ТОВ «Нова пошта» свідомо фокусується на стратегії диференціації: компанія має найвищі тарифи у більшості категорій (від 80 грн за документацію до 200 грн за великі посилки), проте надійно утримує позицію лідера ринку завдяки неціновим перевагам – швидкості, щільності мережі та рівню сервісу.

Натомість такі оператори, як «Укрпошта» та «Delivery», успішно реалізують стратегію цінового лідерства, пропонуючи вигідніші умови для середніх і великих відправлень, що дозволяє їм ефективно залучати чутливі до вартості сегменти аудиторії.

Компанія «Meest» займає проміжну позицію, балансує між лідером та бюджетними альтернативами, тоді як показники оператора «Justin» відображають специфіку його обмеженої ринкової присутності або нішевої інтеграції, особливо у сегменті міжнародної доставки, де він не представлений.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сучасні методи та концепції удосконалення управління конкурентоспроможністю

Головним чинником у системі управління конкурентоспроможності суб'єкта господарювання залишається формування його конкурентних позицій.

Саме вони виступають стратегічним активом, що обумовлює спроможність організації до утримання стабільної ринкової позиції, забезпечує високий рівень стійкості до конкурентного тиску та формує передумови для її розвитку.

У сучасній системі господарювання дане підприємство володіє якісними параметрами продукції, рівнем інноваційної активності, гнучкістю цінової стратегії, результативністю внутрішніх бізнес-процесів та клієнтоорієнтованістю. Поєднання зазначених складових створюють передумови для конкурентного статусу суб'єкта господарювання та першості його ринкових позицій.

Передумовою вирішення цієї задачі є покращення фінансового обґрунтування як довгострокових, так і короткострокових рішень та інструментів їх впровадження.

Для підвищення ефективності діяльності важливе кількісне та якісне дослідження її результатів, а ухвалення рішень ґрунтується на аналізі даних про діяльність компанії з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Варто підкреслити, що діяльність підприємства зумовлена закономірностями відновлення ресурсів. До методів вдосконалення операційної діяльності компанії належать такі:

- Збільшення інвестицій у новітні проєкти;
- Підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних методів управління;

- Впровадження сучасної техніки;
- Покращення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності використання активів компанії;
- Реалізація ефективної стратегії збуту для успішного просування послуг на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення високої якості її логістичних послуг через наскрізний контроль операційної діяльності може бути досягнуте за допомогою методів підвищення конкурентоспроможності та організованості бізнес-процесів, систематизованих у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Методи підвищення конкурентоспроможності та організованості бізнес-процесів

Структура	Визначення
Six Sigma	Підхід використовує статистичні методи для виявлення та усунення недоліків у процесах. Методика «Six Sigma» допомагає мінімізувати дефекти та підвищити якість товарів і послуг.
Механічні новинки	Впровадження новітніх технологій значно покращує виробничі процеси, зокрема через автоматизацію бізнес-операцій, використання Інтернету для контролю та оптимізації виробництва, а також інтеграцію штучного інтелекту.
Lean Management	Застосування подібної системи спрямоване на зниження витрат і підвищення ефективності. Методи «Lean Management» включають візуалізацію процесів, організацію робочого простору та постійне вдосконалення.
Управління реалізацією	Удосконалення ланцюга постачання забезпечує ефективне і безперебійне постачання матеріалів, підвищує продуктивність та знижує витрати.
Управління унікальністю	Впровадження систем контролю якості та постійне вдосконалення гарантують відповідність товарів і послуг вимогам споживачів.

Джерело: сформова автором на основі [30, с. 61].

Таким чином, систематизовані у табл. 3.1 підходи демонструють сучасний методологічний інструментарій операційної ефективності та зміцнення конкурентного статусу підприємства.

Аналіз концепцій Six Sigma та Lean Management демонструє мінімізацію дефектності та оптимізацію витратних механізмів, у той час як інтеграція інноваційних технологічних рішень і зміна ланцюгів постачання забезпечують

зростання продуктивності та стратегічної гнучкості бізнес-моделі.

Управління унікальністю, у свою чергу, дозволяє сформуванню додану цінність для споживачів. У сукупності ці підходи забезпечують комплексний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Six Sigma – це метод управління якістю, спрямований на виявлення та усунення дефектів у процесах виробництва товарів або надання послуг. Основна суть Six Sigma полягає в оцінці якості процесів за допомогою групових механізмів та впровадженні покращень для зменшення коливань і підвищення стабільності операцій.

Структура Six Sigma формується завдяки використанню структури DMAIC, а саме:

- Define (Визначення): визначення завдань процесу та ключових елементів, що впливають на унікальність продуктів або послуг;
- Measure (Вимірювання): оцінка поточного стану процесу та отримання даних для подальшої реалізації;
- Analyze (Аналіз): вивчення процесу для визначення можливих причин дефектів або проблем;
- Improve (Покращення): впровадження змін для усунення дефектів та підвищення якості продуктів або послуг;
- Control (Контроль): впровадження систем моніторингу для підтримки досягнутого рівня якості та запобігання новим проблемам.

Методика Lean Management спрямована на зменшення витрат і підвищення ефективності шляхом усунення непотрібних витрат, які не створюють цінності. Вона виникла в японських промислових підприємствах, зокрема в структурі «Toyota», та здобула популярність у світовій управлінській практиці.

Основні принципи методики Lean Management включають [45]:

1. Визначення цінності (перший етап Lean): усвідомлення того, що клієнт вважає цінним у продукті або послугі;

2. Виявлення ланцюга: визначення всіх етапів, через які продукт або послуга проходить від початку до кінцевого користувача;

3. Усунення втрат: видалення дій і процесів, які не додають цінності продукту чи послугі, наприклад, другорядні операції, надмірні складські запаси або непотрібні комплекси;

4. Врахування витрат: створення процесу, який максимально раціонально задовольняє потреби клієнта без зайвих дій і витрат;

5. Безперервне вдосконалення: постійне виявлення можливостей для покращення процесів та підвищення унікальності продуктів або послуг.

Для оцінки ефективності застосовуються різні методи, які дають різні результати. Одним із ключових способів підвищення конкурентоспроможності є покращення ефективності операційної діяльності компанії.

Завдяки лояльності клієнтів, відлагодженим процесам та аналізу фінансових показників, підприємство може підвищити ефективність діяльності та зміцнити організаційно-економічну структуру, що посилює її конкурентоспроможність.

З метою визначення результативності заходів застосовують різноманітні взаємопов'язані методи оцінювання які можуть забезпечувати відмінні підсумкові результати. Водночас одним із ключових напрямів посилення конкурентних переваг організації є суттєве підвищення раціональності її організаційної структури [29, с. 13].

Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає використання спеціалізованих методів у процесі формування та застосування структурних і аналітично виокремлених сегментів. З метою підвищення раціональності управлінської структури важливе значення для організації має визначення показників, що забезпечують як кількісну, так і якісну оцінку результатів її функціонування [44].

Отже, ключовою передумовою прийняття управлінських рішень є аналіз інформації про діяльність підприємства, що формується під впливом як

зовнішніх, так і внутрішніх факторів інформованості.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова пошта»

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» засвідчила домінування компанії в галузі експрес-перевезень, що стало результатом системного розвитку логістичної інфраструктури та сервісних рішень. Водночас динамічний характер сучасного ринку, диктат споживача, масштабні цифрові трансформації та світові логістичні тренди створюють нові виклики.

Це зумовлює необхідність обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємства для зміцнення його ринкових переваг.

1. Динамічний розвиток цифрової екосистеми та інтенсифікація автоматизації операційних процесів. Попри високу технологічну зрілість, ТОВ «Нова пошта» володіє значним латентним потенціалом для подальшої цифрової трансформації. Орієнтація на досвід світових лідерів індустрії експрес-доставки актуалізує доцільність інтеграції таких передових інструментів, як:

- Прогностична аналітика (Predictive Analytics) – для превентивного моделювання коливань ринкового попиту та мінімізації ризиків виникнення затримок;
- Системи динамічного маршрутизування – з метою оперативної оптимізації транспортних потоків у режимі реального часу;
- Роботизовані сортувальні комплекси – для підвищення пропускної спроможності логістичних хабів;
- Технології штучного інтелекту (AI) – для персоналізації клієнтського сервісу та підвищення рівня лояльності споживачів.

Формування цифрової екосистеми, яка об'єднує клієнтські інтерфейси та внутрішні логістичні операції, дозволить суттєво підвищити точність прогнозування вантажопотоків, оптимізувати коефіцієнт завантаження складських потужностей і транспортної мережі, мінімізувати операційні

витрати, а також гарантувати стабільно високу швидкість експрес-доставки.

2. Масштабування мережі автоматизованих точок взаємодії з клієнтами. Стрімке зростання популярності безконтактної доставки через систему поштоматів як на вітчизняному, так і на європейському логістичних ринках обумовлює необхідність реалізації таких стратегічних кроків:

- Інтенсивне нарощування щільності мережі – планомірне збільшення кількості автоматизованих пунктів видачі вантажів;
- Впровадження адаптивних модульних поштоматів – використання комплексів різної конфігурації, зокрема з інтегрованими рефрижераторними секціями (для температурно-залежних товарів) та спеціалізованими комірками для великогабаритних відправлень;
- Інтеграція біометричних технологій – застосування систем розпізнавання обличчя (Face ID) чи відбитків пальців для забезпечення максимальної безпеки та прискорення процедури автентифікації користувачів.

Системний розвиток інфраструктури самообслуговування дозволить суттєво диверсифікувати канали розподілу, знизити пікові навантаження на стаціонарні відділення, надати споживачам цілодобову гнучкість у керуванні відправленнями, а також мінімізувати питомі операційні витрати компанії.

3. Масштабування інноваційних технологій безпілотної доставки та автономного транспорту. Результати реалізації пілотних проєктів із використання дронів-доставників підтверджують високий стратегічний потенціал цього вектора розвитку.

Враховуючи успішну світову практику таких компаній, як Amazon і Walmart, а також провідних поштових операторів Азійського регіону, для ТОВ «Нова пошта» масштабування безпілотних технологій є перспективним з огляду на:

- Максимізацію швидкості експрес-доставки на міжрегіональних маршрутах і далеких відстанях;
- Забезпечення логістичної доступності до географічно віддалених

або важкодоступних територій;

- Суттєве зниження питомих витрат на утримання та обслуговування традиційних каналів магістральної логістики.

У довгостроковій перспективі компанії доцільно інвестувати у формування мережі спеціалізованих дрон-хабів, впровадження автономних наземних роботизованих кур'єрів та розширення потужностей власного науково-дослідного R&D-центру.

4. Диверсифікація міжнародних логістичних маршрутів та транснаціональна експансія. Наявність успішних кейсів виходу бренду Nova Post на європейський ринок створює надійний базис для подальшого географічного розширення, яке потребує реалізації таких стратегічних завдань:

- Розбудова опорної інфраструктури шляхом створення потужних складів-хабів у ключових транзитних країнах Європи;

- Глибока інтеграція корпоративних інформаційних систем із глобальними логістичними маркетплейсами та платформами;

- Активний розвиток сегмента крос-бордерної електронної комерції (cross-border e-commerce) для обслуговування міжнародних торговельних потоків.

Транснаціональна експансія дозволить підприємству диверсифікувати ризики, знизити рівень залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку та сформувати стійкі конкурентні переваги в глобальному сегменті експрес-доставки.

5. Оптимізація логістики «останньої милі». Стрімке та щорічне зростання вітчизняного ринку електронної комерції (e-commerce) зумовлює стійку тенденцію до збільшення попиту на комплексні фулфілмент-рішення. Попри те, що ТОВ «Нова пошта» наразі займає домінуючі позиції у цьому сегменті, перспективними векторами його подальшої модернізації є:

- Комплексна автоматизація складських потужностей фулфілменту на основі концепції «розумного складу» (smart warehouse);

- Розбудова мережі локальних мікрофулфілмент-центрів (micro-fulfillment) у межах міст-мільйонників для прискорення обробки замовлень;
- Впровадження сервісу кастомізованого (персоналізованого) пакування відправлень для корпоративних брендів-партнерів.

Водночас безперервне вдосконалення логістики «останньої милі» (last mile delivery), зокрема через розвиток експрес-кур'єрської доставки та впровадження чітко регламентованих часових інтервалів (тайм-слотів) для адресної доставки, виступає базовою передумовою утримання стратегічного лідерства компанії в умовах жорсткої сервісної конкуренції.

6. Формування системи сталого («зеленого») логістичного менеджменту. Сучасні глобальні тенденції розвитку бізнесу вимагають від провідних операторів фокусування на мінімізації деструктивного впливу на навколишнє середовище, зокрема через декарбонізацію, використання електромобілів та впровадження екологічно безпечного пакування. Для ТОВ «Нова пошта» у цьому векторі відкриваються такі стратегічні можливості:

- Екологізація корпоративного автопарку – поступовий перехід на комерційний електротранспорт для обслуговування міської кур'єрської доставки («останньої милі»);
- Диверсифікація енергозабезпечення – встановлення сонячних електростанцій (СЕС) на дахах великих інноваційних сортувальних терміналів та хабів;
- Стандартизація бізнес-процесів – сертифікація діяльності підприємства відповідно до вимог міжнародного стандарту екологічного менеджменту ISO 14001.

Інтеграція «зелених» ініціатив не лише позитивно впливає на міжнародний імідж та репутацію бренду, а й у довгостроковій перспективі забезпечує суттєву оптимізацію операційних витрат на енергоресурси.

7. Модернізація системи клієнтського сервісу та зміцнення програм лояльності. В умовах високої концентрації та жорсткої конкуренції на ринку

експрес-доставки пріоритетними напрямками утримання ринкових позицій залишаються:

- Кастомізація сервісних пропозицій – індивідуалізація взаємодії з клієнтами на основі глибинного аналізу даних у CRM-системах;
- Впровадження диференційованих програм стимулювання – застосування гнучких інструментів лояльності (персоналізований кешбек, багаторівневі бонусні системи, опції пріоритетної доставки);
- Автоматизація клієнтської підтримки – інтеграція інтелектуальних AI-асистентів та чат-ботів для миттєвого вирішення стандартних запитів користувачів.

Системне підвищення рівня клієнтоорієнтованості сприятиме максимізації показника утримання клієнтів (Retention Rate) та формуванню стійкого ядра лояльних споживачів.

Обґрунтовані стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова пошта» повною мірою відображають домінантні глобальні тренди у сфері сучасного менеджменту – тотальну цифровізацію, комплексну автоматизацію, міжнародну економічну інтеграцію та формування екологічно орієнтованої («зеленої») логістики.

Успішна реалізація зазначених векторів дозволить підприємству не лише пролонгувати наявні ринкові переваги, а й згенерувати нові унікальні компетенції, забезпечуючи довгострокову операційну ефективність та стійке лідерство у галузі.

Подальший прогресивний розвиток ТОВ «Нова пошта» актуалізує потребу у формуванні комплексної довгострокової стратегії, яка має враховувати не лише технологічні та інфраструктурні чинники, а й фундаментальну трансформацію архітектури бізнес-моделі підприємства відповідно до динамічних змін у поведінці споживачів та структурі світового логістичного ринку.

У цьому контексті стратегічним пріоритетом стає еволюційний перехід

від традиційної моделі надання послуг експрес-доставки до концепції інтегрованого логістичного провайдера (оператора повного циклу), здатного забезпечувати безшовний спектр транспортних, складських, сервісних та інформаційно-аналітичних послуг.

Одним із ключових напрямів модернізації конкурентної стратегії підприємства є інтенсифікація аналітичної підтримки процесів прийняття управлінських рішень. В умовах високої турбулентності та неопціненності ринкового середовища пріоритетного розвитку набуває система стратегічної аналітики, що базується на новітніх методах моделювання транспортних потоків, комплексному оцінюванні ризиків та інструментах багатофакторного прогнозування.

Інтеграція такої системи забезпечить можливість превентивно моделювати коливання попиту, оперативно реагувати на динамічну зміну ринкової кон'юнктури та підвищити загальний рівень адаптивності компанії до дестабілізуючих зовнішніх викликів.

Водночас масштабування використання методологій Big Data та Data Mining дозволить підприємству здійснювати глибоку кластеризацію та сегментацію клієнтської бази на основі реальних патернів поведінки споживачів, формувати кастомізовані логістичні пропозиції, а також оптимізувати сукупні витрати по всьому ланцюгу створення цінності.

Черговим стратегічним пріоритетом виступає диверсифікація діяльності підприємства шляхом формування нових бізнес-напрямів на базі мультиканальної логістики. Зважаючи на стрімку інтенсифікацію омніканальних продажів у сфері електронної комерції (e-commerce), доцільним є розвиток комплексних послуг інтегрованого обслуговування для суб'єктів інтернет-торгівлі.

Це передбачає наскрізне управління замовленнями, складське зберігання та оптимізацію товарних запасів, операційну обробку зворотних потоків (повернень), а також організацію мультимодальних перевезень.

Практична імплементація інноваційної моделі «логістика як сервіс» (Logistics-as-a-Service – LaaS) відкриває широкі можливості для масштабування бізнесу. Такий підхід дозволяє представникам малого та середнього підприємництва (МСП) ефективно передавати логістичні функції на повний аутсорсинг, що сприяє мінімізації їхніх капітальних і операційних витрат за одночасного підвищення якості обслуговування кінцевих споживачів.

Важливою складовою зміцнення конкурентоспроможності підприємства виступає його інституційний розвиток та безперервне вдосконалення системи корпоративного управління. Це передбачає підвищення рівня прозорості бізнес-процесів, раціональну оптимізацію організаційної структури та посилення системи внутрішнього контролю.

Для ТОВ «Нова пошта» стратегічним пріоритетом може стати перехід до моделі процесно-орієнтованого управління (Process-Based Management), яка ґрунтується на чіткій регламентації взаємозв'язків між ключовими операційними потоками та формуванні центрів відповідальності за ефективність.

Практична імплементація такого підходу сприятиме ліквідації дублювання управлінських функцій, мінімізації адміністративних витрат на утримання апарату управління, а також суттєвому підвищенню швидкості й гнучкості ухвалення стратегічних та оперативних рішень.

Наступним стратегічно пріоритетним напрямом виступає підвищення загальної стійкості (resilience) логістичних систем підприємства. В умовах перманентних воєнних загроз, критичних збоїв у транспортно-складській інфраструктурі та високої непередбачуваності дестабілізуючих зовнішніх чинників, ТОВ «Нова пошта» повинно гарантувати здатність до безперервного й безпечного функціонування (Business Continuity Management). Реалізація цього завдання потребує впровадження таких інструментів:

- Розбудова гнучких резервних маршрутів – формування альтернативних схем транспортування вантажів в обхід потенційно

небезпечних або заблокованих ділянок;

- Диверсифікація транспортного парку – оптимізація структури рухомого складу та комбінування різних видів транспорту для зниження залежності від окремих логістичних каналів;

- Створення дублюючих сортувальних хабів – розгортання резервних потужностей та дзеркальних цифрових систем для швидкого перенаправлення потоків у разі виведення з ладу основних терміналів;

- Імплементация наскрізного ризик-менеджменту – інтеграція комплексних систем ідентифікації, оцінювання та превентивного курування операційних ризиків.

Формування адаптивних логістичних мереж виступає фундаментальною конкурентною перевагою, яка забезпечує високу системну стабільність операційної діяльності підприємства навіть в умовах глибокої та затяжної макроекономічної чи безпекової кризи.

Формування уніфікованих стандартів інформаційного обміну, глибока інтеграція корпоративних ІТ-систем (зокрема, через інтерфейси API) та впровадження практик спільного планування логістичних операцій (CPFR) безпосередньо сприятимуть мінімізації транзакційних витрат, нівелюванню ефекту «батоба» у ланцюгах постачань та максимізації швидкості доставки вантажів.

Черговим стратегічним вектором розвитку підприємства виступає інтенсифікація клієнтоорієнтованості через модернізацію інтегрованих комунікаційних платформ та впровадження прогресивних сервісних стандартів. Удосконалення архітектури системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) та розгортання омніканальної клієнтської підтримки на основі технологій штучного інтелекту (інтелектуальних чат-ботів, голосових асистентів та автоматизованих контакт-центрів) дозволить суттєво підвищити індекс задоволеності користувачів (CSI).

Водночас розробка та впровадження уніфікованих сервісних регламентів

забезпечить стабільну й контрольовану якість обслуговування на всіх етапах логістичного ланцюга, що безпосередньо сприятиме формуванню довгострокової лояльності споживачів та максимізації їхньої життєвої цінності для компанії (LTV).

На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та оцінка їхнього очікуваного ефекту, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій через цифровізацію, автоматизацію, міжнародну експансію та екологізацію бізнесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та оцінка їхнього очікуваного ефекту

Стратегічний напрям	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний результуючий ефект
Цифровізація та комплексна автоматизація	Інтеграція інструментів прогнозової аналітики (Predictive Analytics), роботизація сортувальних процесів, впровадження систем динамічної маршрутизації.	Мінімізація операційних витрат, скорочення тривалості доставки вантажів, підвищення точності прогнозування попиту.
Розвиток інфраструктури самообслуговування	Масштабування мережі поштоматів, впровадження біометричних систем доступу, використання адаптивних модульних рішень.	Розвантаження стаціонарних відділень, ліквідація черг, підвищення рівня гнучкості та зручності для споживачів.
Впровадження інноваційних технологій доставки	Використання безпілотних літальних апаратів, автономних наземних роботизованих кур'єрів	Максимізація швидкості експрес-доставки.
Транснаціональна експансія та інтеграція	Розбудова опорних складів-хабів у країнах ЄС, глибока інтеграція корпоративних ІТ-систем із глобальними маркетплейсами.	Диверсифікація ризиків, зниження залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку, нарощування обсягів міжнародних відправлень.
Модернізація фулфілменту та «останньої милі»	Автоматизація складів на засадах концепції Smart Warehouse, створення мережі мікрофулфілмент-центрів.	Оптимізація e-commerce, посилення якісних стандартів клієнтського сервісу.

Продовження таблиці 3.2

Формування системи «зеленої» логістики	Екологізація автопарку (електротранспорт), перехід на багаторазову тару, встановлення сонячних електростанцій на терміналах.	Декарбонізація діяльності (скорочення викидів CO ₂), оптимізація витрат на енергоресурси, зростання репутаційного капіталу.
Трансформація сервісу та системи лояльності	Поглиблена розробка маркетингових пропозицій, інтеграція AI-асистентів у клієнтську підтримку.	Максимізація показника утримання клієнтів (Retention Rate), підвищення частоти та обсягів повторних замовлень.

Джерело: сформовано автором

Головною метою запропонованих рішень є трансформація компанії в інтегрованого логістичного провайдера. Оцінка очікуваного впливу цих напрямів дозволить визначити їхній синергетичний ефект для підвищення операційної стійкості, оптимізації витрат та зміцнення лояльності клієнтів підприємства.

Запропоновані стратегічні напрями формують цілісну модель модернізації ТОВ «Нова пошта» на засадах цифровізації, автоматизації та сталого розвитку. Реалізація цих заходів забезпечить еволюційний перехід компанії до формату інтегрованого логістичного провайдера.

Очікуваний синергетичний ефект полягає в оптимізації операційних витрат, прискоренні доставки, підвищенні стійкості до зовнішніх криз та суттєвому зміцненні довгострокової лояльності клієнтів.

З метою обґрунтування найбільш раціональних векторів модернізації системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» доцільно імплементувати методологію пріоритизації стратегічних рішень. У межах цього наукового пошуку було застосовано матрицю стратегічних технологічних рішень та вектори їх адаптації в операційну діяльність ТОВ «Нова пошта», адаптовану до специфіки експертного оцінювання.

Ключовими напрямками аналізу визначено прогнозований вплив конкретного заходу на рівень конкурентоспроможності компанії, легкість та швидкість його практичного розгортання, а також капіталомісткість (обсяг

необхідних інвестиційних ресурсів).

Зазначений підхід дозволяє здійснити комплексний системний скринінг альтернатив і верифікувати ті напрями, які генерують максимальний синергетичний ефект за оптимального використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.3

Матриця стратегічних технологічних рішень та вектори їх адаптації в операційну діяльність ТОВ «Нова пошта» (метод RICE/ експертна оцінка)

Об'єкт оцінювання	Досвід практичного застосування у світовій практиці	Прогнозований потенціал та вектори адаптації для ТОВ «Нова пошта»
Роботизовані сортувальні центри	Amazon, DHL	Інтенсифікація процесів та суттєве підвищення швидкості сортування вантажів на опорних хабах.
Безпілотні літальні апарати (дрони-доставники)	Amazon Prime Air, JD.com	Оптимізація логістичних маршрутів до географічно віддалених регіонів; експрес-доставка термінових відправлень.
Автономні наземні роботизовані комплекси	FedEx Roхо, Starship	Модернізація кур'єрської доставки «останньої милі» в умовах мегаполісів та міст-мільйонників.
Спеціалізовані поштомати з температурним контролем (охолодженням)	InPost	Диверсифікація сервісного портфеля через освоєння ніші доставки продуктів харчування та термочутливої фармацевтичної продукції.
Мережа мікрофулфілмент-центрів	Walmart, Ocado	Суттєве прискорення обробки та доставки замовлень у сегменті електронної комерції (e-commerce) в межах міських агломерацій.
Екологічно орієнтована логістика (Green-logistics: EV, сонячна генерація на складах)	DPD, UPS	Мінімізація витрат на традиційні енергоносії, декарбонізація бізнесу та підвищення рівня екологічної відповідальності компанії.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, застосування адаптованої методики пріоритизації стратегічних рішень RICE дозволило здійснити системний скринінг і відбір найбільш перспективних інновацій для ТОВ «Нова пошта». Результати аналізу передової світової практики підтверджують, що технологічна модернізація є ключовим інструментом посилення ринкових позицій компанії.

На основі експертного оцінювання встановлено, що інтеграція роботизованих сортувальних комплексів та інфраструктури є вищим потенціалом швидкої віддачі для ринку електронної комерції.

Водночас поетапне розгортання безпілотних і автономних систем доставки у поєднанні з терморегульованими поштоматами та заходами «зеленої логістики» дозволить компанії диверсифікувати сервісний портфель, мінімізувати операційні витрати та декарбонізувати бізнес-процеси.

Обґрунтована матриця пріоритетів забезпечує раціональний баланс між капіталомісткістю проєктів та їхнім результиуючим впливом на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Модернізація механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» об'єктивно вимагає імплементації системного, багаторівневого та економічно верифікованого підходу. Він має органічно поєднувати довгострокові стратегічні ініціативи, гнучкі організаційно-структурні трансформації та цільові інвестиції в інноваційно-технологічний розвиток бізнесу.

На основі пріоритетних векторів, обґрунтованих у попередньому етапі дослідження, сформовано цілісний комплекс прикладних заходів. Їхня практична реалізація спрямована на інтенсифікацію та підвищення ефективності логістичних процесів, системну оптимізацію операційних витрат, максимізацію якості клієнтського досвіду, а також проактивне зміцнення конкурентного статусу підприємства як на внутрішньому, так і на транснаціональному ринках експрес-доставки.

Одним із ключових прикладних заходів є імплементація комплексної системи прогнозної аналітики (Predictive Analytics), призначеної для високоточного моделювання обсягів відправлень, нівелювання пікових навантажень та превентивного управління ризиками логістичних затримок.

Очікуваний економічний ефект від цього кроку полягає в оптимізації витрат на логістичні процеси в межах 10–15%, підвищенні точності планування графіків робочих змін персоналу та раціоналізації експлуатації рухомого складу. Водночас інтеграція алгоритмів динамічної маршрутизації дозволить суттєво мінімізувати холості пробіги автотранспорту, що безпосередньо знизить фінансові витрати на пально-мастильні матеріали та технічне обслуговування автопарку.

У контексті модернізації інфраструктури самообслуговування стратегічно доцільним виступає масштабування мережі поштоматів та впровадження біометричних технологій автентифікації користувачів. Це дозволить перенаправити клієнтські потоки, зменшити навантаження на стаціонарні відділення та оптимізувати операційні витрати на оплату праці фронт-офісу. Згідно з результатами прогнозного моделювання, нарощування частки відправлень через автоматизовані точки до рівня 45–50% забезпечить скорочення загальних витрат на утримання мережі відділень на 12–18%.

Стратегічно важливим вектором інтенсифікації конкурентоспроможності підприємства є масштабування інноваційних технологій доставки, зокрема інтеграція безпілотних літальних апаратів (дронів) та автономних роботизованих кур'єрів. Попри високу капіталомісткість початкових інвестицій у цей інноваційний сегмент, у середньостроковій перспективі зазначені технології гарантують суттєве скорочення витрат на магістральну та міжміську логістику.

Реалізація цих рішень забезпечить зменшення тривалості доставки на 20–40% та дозволить охопити географічні локації, де функціонування традиційних логістичних каналів є економічно недоцільним. Паралельно обґрунтовано необхідність створення власного R&D-центру, покликаною адаптувати та локалізувати передові світові технології відповідно до специфіки вітчизняного ринку експрес-доставки.

З метою зміцнення ринкових позицій на транснаціональному рівні пропонується розгортання мережі транзитних логістичних хабів у країнах ЄС, глибока інтеграція з міжнародними платформами електронної комерції (e-commerce) та форсований розвиток транскордонної (cross-border) логістики.

Кінцевий економічний ефект від застосування цих заходів полягає в диверсифікації джерел доходу, нівелюванні факторів сезонних коливань попиту та нарощуванні обсягів закордонних відправлень. За прогнозними розрахунками, це здатне забезпечити приріст чистого доходу на 8–12% протягом перших двох років з моменту введення в експлуатацію нового європейського хабу.

Особливу увагу в межах модернізації логістичного контуру підприємства варто приділити інтенсифікації розвитку фулфілмент-послуг та оптимізації логістики «останньої милі». Цільові інвестиції в автоматизовані склади (Smart Warehouse) та мережу об'єктів мікрофулфілменту дозволять скоротити тривалість операційного циклу обробки вантажів на 25–35%, суттєво підвищити швидкість виконання замовлень та забезпечити безшовну інтеграцію підприємства в логістичні процеси суб'єктів інтернет-ритейлу. З огляду на стрімку динаміку зростання ринку електронної комерції в Україні, цей сегмент виступає одним із найбільш інвестиційно привабливих для компанії.

Водночас у межах екологізації бізнесу та розвитку «зеленої» логістики доцільно реалізувати комплексні проекти щодо оновлення автопарку шляхом заміни традиційного транспорту на електромобілі, інтеграції систем сонячної генерації на дахах сортувальних терміналів, а також впровадження циркулярної системи повторного використання тари.

Результуючий економічний ефект від зазначених екологічних ініціатив полягає у системному зниженні витрат на пально-мастильні матеріали, традиційні енергоресурси та утилізацію твердих побутових відходів. Проведені прогнозні розрахунки свідчать, що період окупності інвестицій (ROI) у сонячну

генерацію становить 4–6 років, тоді як перехід на електротранспорт забезпечує зниження поточних експлуатаційних витрат на 25–40%.

Невід’ємною складовою модернізації є вдосконалення системи клієнтського сервісу та програм лояльності. Це передбачає глибоку персоналізацію маркетингових пропозицій на базі CRM-аналітики, автоматизацію процесів підтримки користувачів та розгортання безшовних омніканальних комунікацій.

Імплементация зазначених інструментів дозволить суттєво підвищити коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), збільшити середню частоту повторних замовлень і мінімізувати операційні витрати на супровід за рахунок інтеграції AI-асистентів (штучного інтелекту). Згідно з даними внутрішніх прогнозів компанії, щорічний приріст активної клієнтської бази внаслідок впровадження кастомізованих сервісних рішень може становити 7–10%.

Запропоновані у дослідженні заходи мають високий ступінь взаємодоповнюваності та формують цілісну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця модель гармонійно консолідує інноваційно-технологічний розвиток, системну оптимізацію витрат, екосистемний підхід та вектори міжнародної інтеграції.

Практична реалізація сформованого комплексу рішень гарантуватиме формування пролонгованих конкурентних переваг і довгострокову економічну ефективність. Це дозволить ТОВ «Нова пошта» не лише зберегти й зміцнити статус беззаперечного лідера на вітчизняному ринку логістичних послуг, а й інтегруватися як вагомий суб'єкт у глобальні ланцюги постачання.

Обґрунтування й оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» здійснювалися на засадах прогнозного моделювання впливу стратегічних рішень на ключові фінансово-економічні детермінанти підприємства.

Базою для проведення розрахунків виступили фактичні результати фінансової діяльності компанії за 2024 рік, що дозволяє репрезентативно

зіставити її поточний асиметричний стан та очікувані результуючі зміни після впровадження інновацій.

Нарощування обсягів чистого доходу прогнозується за рахунок мультиплікації пропускну здатності логістичної інфраструктури, посилення інтеграції у сегмент електронної комерції (e-commerce), розширення мережі самообслуговування та підвищення загальної просторової доступності послуг.

Сумарний очікуваний приріст доходу становитиме близько 10%, що забезпечить його збільшення з 44779 млн. грн до 49257 млн. грн. Паралельно імплементація оптимізаційного блоку рішень дозволить знизити операційні витрати, передусім собівартість логістичних послуг. Роботизація сортувальних хабів, інтеграція інструментів Predictive Analytics, впровадження електротранспорту, сонячної генерації та алгоритмів динамічної маршрутизації гарантують прогнозоване скорочення собівартості на 10%, тобто з 35284 млн. грн до 31756 млн. грн.

Додатковий економічний ефект у системі управління підприємством формується завдяки цілеспрямованому скороченню адміністративних витрат та витрат на збут. Імплементація аналітичних інструментів CRM-систем, інтеграція алгоритмів штучного інтелекту (AI) в процеси обробки клієнтських звернень та комплексна оптимізація витрат на інформаційну підтримку користувачів забезпечують зниження загальних адміністративних витрат на 5%, що у вартісному вираженні генерує економію у розмірі 211 млн. грн.

Аналогічним чином, інтенсифікація ефективності використання сучасних маркетингових інструментів та пріоритетний розвиток цифрових каналів комунікації сприяють мінімізації витрат на збут на 3%, що еквівалентно зниженню цього показника на 27 млн. грн.

Результати проведених прогнозних розрахунків деталізовано та узагальнено в таблиці 3.4. На основі отриманих прогнозних даних очікується суттєве нарощування прибутковості підприємства. Проведені розрахунки свідчать, що за умови практичної реалізації обґрунтованого комплексу заходів

обсяг валового прибутку компанії зросте до 17501 млн. грн, операційний прибуток досягне відмітки 12622 млн. грн, а чистий прибуток становитиме 8178 млн. грн.

Таблиця 3.4

Оцінка динаміки та прогнозних змін ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта», млн. грн.

Найменування індикатора	Фактичне значення за 2024 р.	Прогнозний показник	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації	44779	49257	+4478	+10,0%
Собівартість продукції (послуг)	35284	31756	-3528	-10,0%
Адміністративні витрати	4209	3998	-211	-5,0%
Витрати на збут	908	881	-27	-3,0%
Чистий прибуток	2500	8178	+5678	+227,1%

Джерело: сформовано автором

Зазначена динаміка відображає приріст чистого фінансового результату на 227,1% порівняно з базовим 2024 роком, що слугує переконливим емпіричним підтвердженням високої ефективності та доцільності обраного стратегічного курсу розвитку.

Такий інтегрований підхід гарантує формування стійких конкурентних переваг і закладає надійний фундамент для довгострокового стратегічного розвитку ТОВ «Нова пошта» як беззаперечного лідера на вітчизняному ринку логістичних послуг та перспективного суб'єкта глобального простору експрес-доставки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Було отримано наступні висновки:

1. У межах дослідження було здійснено теоретичний огляд новітніх концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. З'ясовано, що в основі управління конкурентоспроможністю лежить поєднання стратегічного планування, інноваційної активності та комплексного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища.

2. Досліджено сукупність науково-методологічних підходів до управління конкурентоспроможності компанії. Визначено, що їх зміст полягає у системному синтезі фундаментальних концепцій та факторів управління, використання яких дає змогу діагностувати та нарощувати стратегічний потенціал підприємства.

Підсумовано, що результативність управління конкурентоспроможності базується на застосуванні методологічних підходів у поєднанні з реалізацією ключових функцій управління.

3. Проаналізовано систему управління конкурентоспроможності, що визначається як цілісна сукупність методологічних підходів та прикладних інструментів, орієнтованих на розвиток стійких конкурентних переваг. Окремий акцент зроблено на дослідженні механізмів реалізації конкурентної стратегії, а також на оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що найвищий рівень визначення результатів забезпечується через об'єднання аналітичних підходів, зокрема комбінування матричного інструментарію, індексного моделювання та методів експертного оцінювання.

4. Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» – гіганта вітчизняного ринку логістики, що спеціалізується на сервісах експрес-доставки вантажів. На сучасному етапі

підприємство утримує статус ключового оператора у поштово-логістичному сегменті України, пропонуючи диверсифікований портфель послуг для приватних та корпоративних клієнтів, що охоплює транспортування документації, малогабаритних відправлень та великовагових вантажів.

У ході дослідження економічних параметрів діяльності компанії було визначено, що підприємство функціонує як цілісна інтегрована структура, що спирається на прогресивну модель управління. З'ясовано, що фундаментом її зростання виступають технологічні інновації, оптимізована організаційна структура та безперервна диверсифікація сервісної лінійки.

5. Протягом 2021–2024 рр. підприємство демонструвало стабільну динаміку основних фінансово-економічних результатів. Зокрема, зафіксовано зростання обсягів чистого доходу від реалізації, валового прибутку та чистого прибутку. Одночасне збільшення обсягів власного капіталу підтверджує масштабування операційної діяльності компанії.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 рр. свідчать про прогресивний вектор розвитку суб'єкта господарювання: зростання вартості активів та обсягів власного капіталу порівняно з динамікою зобов'язань виступає гарантом фінансової незалежності організації.

6. За результатами дослідження встановлено, що підприємство володіє високим рівнем сформованості механізмів управління конкурентоспроможністю. Це досягається завдяки об'єднання логістичної інфраструктури та системної цифровізації бізнес-операцій.

Підприємство демонструє високу ефективність у реалізації своїх ключових переваг, серед яких пріоритетними є оперативність транспортування, багатогранність сервісів та інтеграція клієнтоцентричності.

7. Впровадження передових управлінських рішень, зокрема концепцій Six Sigma та Lean Management, у поєднанні з високотехнологічними рішеннями, забезпечує об'єднання операційних циклів, мінімізацію витрат та оптимізацію внутрішньої архітектури бізнес-процесів. Комплексне впровадження гарантує

посилення ринкової стійкості підприємства та зростання загальних показників результативності підприємства.

8. Особливу стратегічну значущість у системі управління підприємством має підвищення якості сервісних стандартів, диверсифікація програм лояльності та всебічне посилення системи клієнтської підтримки. В умовах жорсткої ринкової конкуренції від компанії вимагається не лише перманентний технологічний розвиток, а й суттєве поглиблення взаємодії з цільовою аудиторією.

Це досягається шляхом, комунікації, кастомізації маркетингових пропозицій та постійного вдосконалення культури обслуговування. Такий клієнтоорієнтований підхід гарантує зміцнення лояльності споживачів та забезпечує стійкі конкурентні позиції на логістичному ринку.

9. Узагальнюючи викладений матеріал, можна констатувати, що обґрунтовані напрями вдосконалення формують комплексну основу для детермінації та зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта».

Їхня послідовна та системна реалізація безпосередньо сприятиме інтенсифікації логістичних процесів, масштабуванню ринкової присутності, диверсифікації сервісного портфеля та побудові інноваційної бізнес-моделі. Це дозволить компанії забезпечити пролонговане ринкове лідерство, високу адаптивність та стратегічну стійкість у динамічному й висококонкурентному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Justin.ua: як працює українська служба доставки? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.keycrm.app/uk/justin-ua-yak-pracjuie-ukrainska-sluzhba-dostavki/> (дата звернення 18.04.2026).
2. Безп'ятко О.А. Стратегічне управління розвитком бренду як чинник забезпечення конкурентоспроможності. Кваліфікаційна робота магістр : 076 Підприємництво та торгівля / О.А. Безп'ятко; наук. керівник Ю. Костенюк – Вінниця, 2025. – 87 с.
3. Береговий М.В. Удосконалення управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища : кваліфікаційна робота магістр : 073 Менеджмент / М.В. Береговий ; наук. керівник А.М. Колосов. – Полтава, 2026. – 86 с.
4. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.
5. Бикова А.Л., Даценко В.В., Копанічук Б.Д. Оптимізація корпоративного управління у стартапах як умова зростання конкурентоспроможності бізнесу та ефективності інвестицій. Економіка та суспільство, (84). 2026.
6. Войтович К.С. Формування конкурентних переваг міжнародною логістичною компанією «Нова пошта» / К.С. Войтович. // Запоріжжя- 2024. - № 1. - С. 45.
7. Герасимова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах / В. О. Герасимова, Е. О. Резанов. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93-97.
8. Гордієнко А.В. Управління конкурентоспроможністю на ТОВ "Нова пошта" в умовах трансформації зовнішнього середовища : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник М.В. Хацер.

Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 136 с.

9. Група компаній NOVA сьогодні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nova.group/ua/> (дата звернення 13.04.2026).

10. Демитер Ю.С., Нетудихата К.Л. Стратегічний елемент конкурентоспроможності підприємства. Могилянські читання–2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти. Миколаїв. 2025. С. 18-22.

11. Демитер Ю.С., Нетудихата К.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Тези на XXIII Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум-2026: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі». 2026. 3 С.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Доценко Г.Є., Рябик Г.Є. Застосування збалансованої системи показників як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник тез доповідей IV Міжнародного форуму з економічних та гуманітарних питань. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2020. С. 148-151.

14. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. "Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект." Економіка. Менеджмент. Бізнес №3-4. Київ. 2022: 24-28 с.

15. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, №156, Київ. 2020. 129-135 с.

16. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. Грааль науки, (8), (2021). 36-40. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.09.2021.03> (дата звернення 08.04.2026).

17. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення

06.04.2026).

18. Звіт незалежного аудитора. Фінансова звітність за 2021-2022 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf> (дата звернення 16.04.2026).

19. Звіт незалежного аудитора. Фінансова звітність за 2023-2024 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf> (дата звернення 16.04.2026).

20. Історія компанії NOVA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення 11.04.2026).

21. Іщенко І.О. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Збірник тез доповідей IV Міжнародного форуму з економічних та гуманітарних питань. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2020. С. 155-157.

22. Лютко Д.І., Гримак О.Я., Христенко О.А. Стратегічне планування як фактор зміцнення конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної трансформації. Актуальні питання економічних наук, (21). 2026. 24 С.

23. Мальчик М.В., Василів В.В. Механізми посилення конкурентоспроможності промислових підприємств у динамічному середовищі інноваційної економіки. Актуальні питання економічних наук, (20). 2026. Рівне.

24. Матненко А., Харченко Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства. Economic Synergy. №1. 2026. С. 295–305.

25. Нова пошта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://file.liga.net/ua/companies/nova_poshta (дата звернення 06.04.2026).

26. Огляд українських поштових служб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення 06.04.2026).

27. Онищук В.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного і стратегічного підходів. Кваліфікаційна робота магістр : 073 Менеджмент / В.О. Онищук; наук. керівник З. Атаманчук – Вінниця, 2025. – 95 С.
28. Ремига Ю.С., Щербатих Д.В., Прокопенко, Н.С. Цифровізація управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств. Актуальні проблеми сталого розвитку, 3(2), 2026. С. 77-84.
29. Різник В.І. Розробка стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності : кваліф. робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / В.І. Різник. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2026. – 85 с.
30. Різченко А.І. Дипломна робота. Розвиток системи управління якістю операційних процесів на підприємстві. Київ. 2024. 86 С.
31. Сервіс перевірки даних Опендабот. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення 19.04.2026).
32. Сервіс перевірки контрагентів Your Control. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення 19.04.2026).
33. Соболева Є.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівельної галузі. Кваліфікаційна робота. Миколаїв. 2024. 123 с.
34. Стрілок І. Порівняльний аналіз інструментарію оцінки конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках. Economic Synergy. №1. 2026. С. 134–149.
35. Тарифи доставки по Україні Нова пошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/shipping-cost/> (дата звернення 09.04.2026).
36. Тарифи на доставку по Україні за тарифними зонами Delivery. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delivery-auto.com/uk->

UA/genericpages/dbindex/3466?token=50e6ee17-7b31-4256-973f-b09fd7ceadce
(дата звернення 22.04.2026).

37. Тарифи на посилки по Україні Укрпошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-ukrposhta-prioritytetnyi?_ga=2.1 (дата звернення 12.04.2026).

38. Тарифи на послуги доставки по Україні Meest пошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://meestposhta.com.ua/storage/pdf/Tariffs-Ukraine/tariffs-na-poslugi-dostavki-po-ukrayini.pdf?_t=1776666810 (дата звернення 26.04.2026).

39. ТОВ «НОВА ПОШТА». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 09.04.2026).

40. Троянчук В.В. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Кваліфікаційна робота. Вінниця. 2024. 59 с.

41. Халаман В.В. Ризики управління бізнес-процесами підприємства на шляху до зміцнення його конкурентоспроможності. Актуальні проблеми сталого розвитку, 3(2), Черкаси. 2026. С. 181-187.

42. Чайка А.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Кваліфікаційна робота магістр : 073 Менеджмент / А.П. Чайка; наук. керівник В. Кулявець – Вінниця, 2025. – 87 с.

43. Чередниченко К.О. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції підприємництво та бізнес адміністрування: сталий розвиток та інновації. Харків. 2026. С. 168-170.

44. Chervak, T. Enterprise competitiveness management system: opportunities for increasing security potential. *Economics, Finance and Management Review*, 2025. 2(22), 163–171. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-163-171> (дата звернення 16.04.2026).

45. Gavkalova, Nataliia, et al. "Energy-saving technologies and innovations: Driving competitiveness in contemporary business." 2025. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/8df411b1-8e2f-4210-8e66-dbfd67a9a0a1/content> (дата звернення 19.04.2026).

46. Golovchenko, O., Saiensus, M., Sorokoumov, G., Onofriichuk, O., Zubko, O. and Liu, L. (2022). Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Econ. Aff.*, 67(03): 317-326. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89606> (дата звернення 18.04.2026).

47. Lukyanchuk E., Nikolayeva E. Competitiveness management system: scientific approaches and practical challenges. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 2024. 110-116. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення 22.04.2026).

48. Nguyen, Tho Hoang, et al. "Artificial intelligence in accounting, risk management, sustainable competitiveness and managerial IT infrastructure: a moderation-mediation model." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emerald.com/apjba/article-abstract/doi/10.1108/APJBA-02-2025-0101/1248606/Artificial-intelligence-in-accounting-risk?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення 21.04.2026).

49. Tkachenko, S. M. "System of strategic ensure of the competitiveness of industrial enterprises." *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Запоріжжя*. 2023: 22-27. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pdfs.semanticscholar.org/41fd/48b52b7acb886d08739b6a833c58d888c4.pdf> (дата звернення 21.04.2026).

50. Tyukhtenko, N., Makarenko, S., Oliinyk, N., & Portugal, E. (2021). Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 278-289. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21> (дата звернення 24.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

Продовження додатку А



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Продовження додатку А

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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

Продовження додатку А

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Актив	Примітки	Код рядка	Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-

Продовження додатку А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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